



İnovasyon Laboratuvarları ve Yaratıcı Çözüm Toplantıları

**Zehra Eliçin (Endüstri Yük. Müh.) ; BCD Eğitim ve Danışmanlık Ltd.,
zelicin@bcdtr.com**

Çeşitli amaçlar için insanlar toplantılarda bir araya gelirler. Bir problemi çözmek, fikir birliği oluşturmak, karar almak, bilgi paylaşmak, ya da ilişki geliştirmek.... Ancak bu toplantılarda yaşanan tipik sorunlar vardır:

- Bazı kişilerin hakimiyet kurması, bazı katılımcılarda ise "Neden burdayım?" hissinin oluşması
- Ön yargıların ve kişiler arası sorunların toplantıya taşınması
- Herkesin katkı vermemesi; öneri ve kaygıların açığa çıkmaması
- Konuyla ilgili olmayan konuşmalar, kendini gösterme derdine düşenlerin yarattığı olumsuz atmosfer
- Savunmacı/saldırgan tarzda iletişim; cepheleşme, hatta çatışmaya varan iletişim sorunları

Bunlar toplantıların etkinliğine gölge düşürmekte, hatta insanları toplantı yapmaktan bezme noktasına getirmektedir. Bu sorunların üstesinden gelmek için bazı kurallar konması, toplantıya güçlü bir kişinin başkanlık etmesi toplantının mekaniği bakımından rahatlık getirirse de tipik sonuçların önüne geçmek pek de mümkün olamamaktadır:

- Toplantıların zamanında bitmemesi ya da kısa kesildiği için beklentilerden feragat edilmesi
- Karar alınamaması; onun yerine bir fikir listesiyle toplantının sonlanması
- Yaratıcılığın tetiklenememesi, bu yüzden de alışıldık kazan-kaybet tarzı çözümlerin dışına çıkılamaması
- Katılımcıların, içlerine sinmeyen çözümlerle toplantıdan ayrılması; sahiplenmeme, inançsızlık vb nedenlerle kararların uygulanamaması

Oysa günümüzde hızlı ve yaratıcı çözümler türetmek ve bunları hızlı bir şekilde uygulamaya geçirmek kaçınılmaz bir hal almıştır. Kısacası **toplantıların dinamiğini değiştirecek yaklaşım ve yöntemlere** ihtiyaç vardır.

Bu arayış çerçevesinde son yirmi yıldır ülkemizde de yaygın olarak kullanılan bir yöntem mekan değişikliğidir. Örneğin, çıktıları itibarıyla yüksek değerli addedilen yıllık ya da dönemsel stratejik planlama amaçlı arama toplantıları, birçok işletmede otel salonlarında, hatta şehir dışında gerçekleştirilmektedir. Bu sayede katılımcılar hem iş ortamından uzaklaşarak sosyalleşmekte, hem de kalıplaşmış toplantı yapma usüllerinin dışına çıkarak farklı dinamiklerden yararlanabilmektedirler. Ortam değişikliğine ek olarak toplantının yönetimi bir yönetim danışmanı tarafından yürütülmekte, bu sayede her zamankinden farklı



grup dinamiklerinin yakalanması ve sıradan olmayan sonuçlar elde etme olasılığı artırılmaktadır.

İnovasyon Laboratuvarı Kavramı

Bu kavram, bir grup insanın bir arada yaratıcı çözümler türetmesine olanak sağlayan unsurları bir araya getirme arayışının sonucunda, 1990'lı yılların sonunda ortaya çıkmıştır.

Başta batı Avrupa ülkelerinde görülen bu akımda İngiliz Posta İdaresi "**Royal Mail**" bünyesindeki çalışmaların önemli bir rolü olmuştur.

Kısaca i-Lab olarak anılan bu laboratuvarın kuruluşundaki amaç ağırlıklı olarak internet, dolayısıyla e-posta'nın rekabeti sonucu yaşam savaşı veren Royal Mail'in nasıl hayatta kalabileceğini ve kârlı bir kuruluş olarak faaliyetlerini nasıl sürdüreceğini belirlemek için yaratıcı düşünceleri tetiklemek ve inovatif çözümler bulmaktır.

Prefabrik ünitelerde başlatılan laboratuvar, insanları farklı ortamlarda hissettirecek, rahatlatacak ve yaratıcılığını tetikleyecek özelliklerle donatıldı. Bunun dışında fikir geliştirmek ve prosesi hızlandırmak amacıyla **teknoloji** devreye sokulmuştu. Mekan ve teknolojiye ek olarak katılımcıların işbirliği içinde çalışmasını kolaylaştırmak ve yaratıcılığı engelleyen unsurlardan uzaklaşmalarını sağlamak amacıyla **grup dinamikleri** konusunda deneyimli bir "**kolaylaştırıcı**"dan (facilitator) destek alınıyordu.

Başarılı sonuçlar alındıkça genişletilen prefabrik laboratuardan sonra, ciddi bir yatırıma gidilerek çok daha kapsamlı ünitelerden oluşan yepyeni bir laboratuvar yapılmış ve kolaylaştırıcılık işlevini üstlenen uzmanların sayısı artırılmış. Bu sayede hem fikir yaygınlaşmış, hem de Royal Mail'in i-Lab'ı kâr amaçlı olarak dış kullanıma açılmış.

Kasım ayı içinde Polonya'da gerçekleştirilen uluslararası i-Lab kongresinde konuşma yapan ve Royal Mail ekibinin ilk kolaylaştırıcılarından olan *Maureen Gardine'in* bu deneyimi anlatırken görüntülediği prefabrik laboratuvarları izlemek gerçekten ilginçti.

i-Lab'ın Temel Özellikleri

i-Lab kavramının dayandığı birbiriyle ilişkili 3 temel unsur vardır:

1. Mekan
2. Teknoloji
3. Kolaylaştırma Teknikleri

Normal toplantı mekanlarından farklı olarak, uzay, deniz altı, çocuk yuvası, orman gibi tematik tasarımlardan yararlanılarak katılımcıların iş ortamının uzaklaşmaları sağlanmaktadır. Bunun dışında pek çok yaratıcılığı tetikleyen öğe kullanılmaktadır. Tüm duvarların yazılabilir özellikte olması başlı başına bir rahatlık sağlamaktadır.



i-Lab'da yaratıcılığı tetikleyen, hayalleri gerçeğe dönüştürmeye yarayan birçok unsurdan yararlanılmakta.

Katılımcılar, adeta çocukluk günlerine gitmekte, çarpıcı fikirler geliştirebilmekte, ardından gerçek hayatla ilişkilendirerek 'ayağı yere basan' inovatif çözümler türetebilmektedir.

Fikirlerin anonim bir şekilde ve hızla aktarılmasına, birbirini tetikleyen önerilerin geliştirilmesine, tercih ve oylama, kategorize etme gibi faaliyetlerin seri bir şekilde yapılmasına, dolayısıyla grubun yaratıcılığa odaklanmasına imkan sağlayan bir yazılımın kullanılması önemli bir katma değer sağlamaktadır.

Şu ana kadar Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz uygulamalarda katılımcıların en çok etkilendikleri unsurlardan biri de hiyerarşi ve benzeri nedenlerle fikirlerini başkalarının yanında söylemekten çekinen kişilerin bu ortamda özgürce fikir geliştirmeleri ve yorum yapabilmeleri olmuştur.



Bu sürecin etkin bir şekilde akmasına olanak sağlayan "kolaylaştırıcılık teknikleri" inovasyon laboratuvarlarının bir başka önemli özelliğidir. Mekan ve tetikleyici unsurların tek başlarına, bir grup insanı yaratıcı çözümler türetmeye sevk etmeyeceği malumdur. Grup dinamikleri, zihnin çalışması ve zindeliğin korunması gibi unsurları dikkate almak ve grubun sonuca varmasını sağlayıcı süreçleri yönetmek i-Lab için çok önemli bir fonksiyondur. Deneyimli bir kolaylaştırıcı,

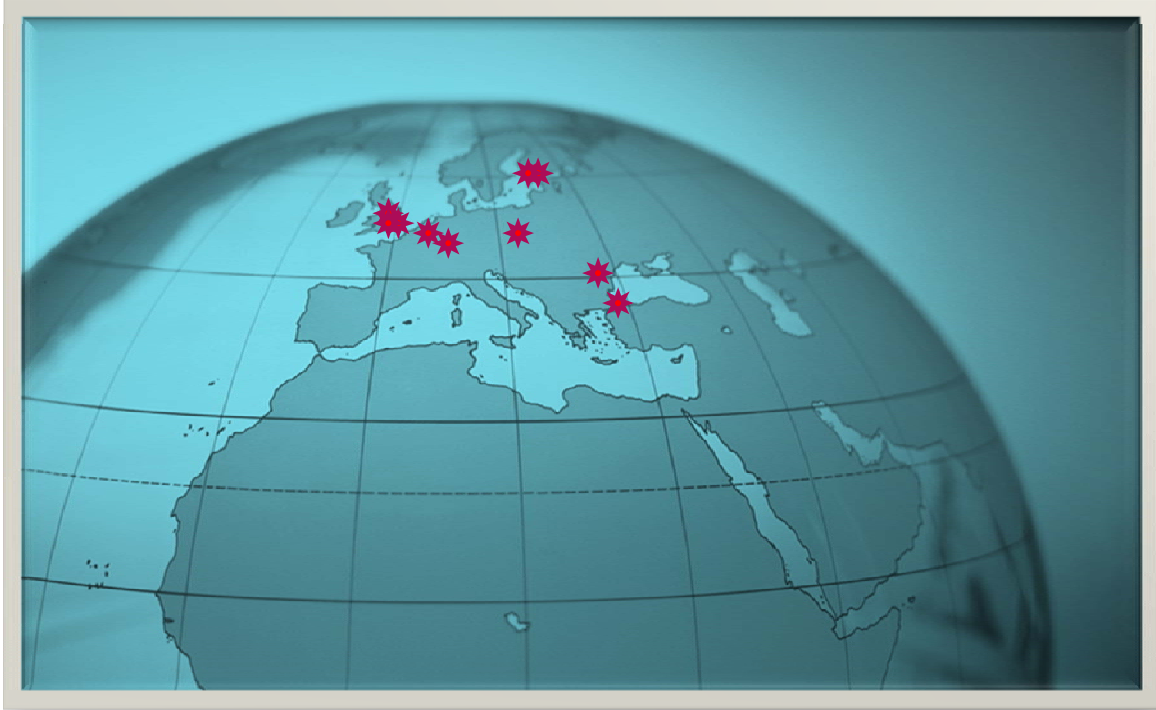


toplantıdan beklenenlere ve katılımcıların profiline göre kullanacağı teknikleri optimize eder ve gruba özel bir plan oluşturur. Ayrıca toplantı süresince taktiksel değişiklikler yaparak amaca ulaşılmasını güvenceye alır.

Dünyadaki i-Lab'lar

Bugün Birleşik Krallık'takiler başta olmak üzere dünyada pek çok i-Lab vardır. Amerikan donanmasının 'Networked NAVY' çalışmalarında San Diego'daki simülasyon merkezini i-Lab felsefesiyle kullandığı, Finlandiya'da da benzeri bir konseptte, teknoloji destekli bir laboratuvar olduğu bilinmektedir. Ayrıca Alman Kara Kuvvetleri'nin de bir i-Lab'i bulunmaktadır.

İngiltere'de Essex Üniversitesi'nin Southend kampüsünde bulunan i-Lab'i pek çok KOBİ tarafından olduğu gibi, National Health Service (NHS) ve İngiliz Polis Teşkilatı gibi kamu teşkilatları tarafından (devriye hizmetlerinde çıkan sorunların ve kriminal vaka çözümlerinde) da kullanıldığı bilinmektedir. Amerikan Whirlpool firmasının buzdolabı/fırın kombine cihazını i-Lab'de tasarladığı bilinen örnekler arasındadır.



Avrupa'da i-Lab bulunan ülkeler

AB Leonardo da Vinci programı dahilinde Essex Üniversitesi'nin liderliğinde 2007 yılında başlatılan "i-Lab Projesi" çerçevesinde Türkiye de bu sürece dahil olmuş ve 2007 yılında Türkiye'nin ilk i-Lab'i İstanbul'da kurulmuştur.

Projenin Türkiye ortağı olan BCD Eğitim ve Danışmanlık şirketi, i-Lab fasilasyonu konusunda kamu ve özel sektörden katılan "kolaylaştırıcı" adaylarına bu yılın Temmuz ve Ağustos aylarında i-Lab fasilasyonu konusunda eğitimler vermiştir. Amaç, Türkiye'de inovasyon laboratuvarı ortamında toplantı



organize edecek kurumların kendi kolaylaştırıcılarını geliştirmelerine fırsatı vermektir...

Aynı proje çerçevesinde Romanya ve Polonya'da da kurulan i-Lab'ların tasarım, uygulama ve eğitim konularında da BCD gözetici ve yönlendirici olarak görev yapmıştır.

i-Lab Kullanıcıları Ağı

Söz konusu AB projesi çerçevesinde, yakın tarihte açılmış olan bir kullanıcı sitesinde (www.ilabnet.essex.ac.uk) dünya üzerinde i-Lab kolaylaştırıcılığı yapan veya i-Lab ortamlarını kullananların bu kavramla ilgili gelişmelere katkı vermek, fikir alışverişinde bulunmak, yaratılan yeni fasilitasyon tekniklerini paylaşmak mümkün olacaktır.

i-Lab'a Erişmek ve Kullanmak

Yaratıcılığın ön plana çıktığı günümüzde Google ve Microsoft gibi şirketler kendi mekanlarını yaratıcılığı tetikleyici tarzda donatmaya başlamışlardır. Ancak her kurumun böyle yatırımlar yapması fizibil değildir. Ayrıca bu ortamların kurulduğu günkü şekliyle kalmaması, sürekli yeni özellikler kazandırılması, atmosfer değişikliği yaratılması ve katılımcıların her gelişlerinde farklı şeylerden etkilenmesini sağlamaya ihtiyacı vardır. Bu açıdan, işletmelerin erişebilecekleri uzaklıktaki i-Lab'lardan yararlanmaları çok daha ekonomik olmaktadır.

Ayrıca, i-Lab ortamında kullanılan yazılımın web tabanlı olması halinde uzak noktalardaki kişileri de fikir geliştirme ve değerlendirme sürecine dahil etmek dahi söz konusu olabilmektedir.

Toplantı Fasilitasyonu ve Kolaylaştırıcılık

İngilizce'deki "Facilitation" ve "Facilitator" ifadeleri Türkçe'ye "kolaylaştırıcılık" ve "kolaylaştırıcı" olarak geçmiş olmasına rağmen bu terimlere halen yabancılık duymaktayız.

Toplantı yapanların belirlenen amaca ulaşmaları için toplantı sürecini

kolaylaştırma fonksiyonunu üstlenen kişilerin "Facilitator" olarak tanımlanmasının nedeni, özellikle batıda bunun ayrı bir işlev olduğunun kabul edilmesiyle ilgilidir. Ülkemizde Toplantı Yöneticiliği kavramı yaygın olup toplantıyı yönetimini üstlenen kişinin rolü, toplantı gündeminin sağlıklı bir şekilde ele alınması, zamanın yönetilmesi, herkese söz verildiğinden emin olunması gibi yönetsel işlevlerle sınırlıdır.

Zaten genelde toplantıları yönetenler de katılımcılar arasında hiyerarşik üstünlüğü olan kişilerdir.





Toplantı Yöneticisi ile Kolaylaştırıcı arasında ilk bakışta pek bir fark olmadığı düşünülebilir. Ancak toplantı yöneticiliğinde kişilere söz vermek, zaman zaman kararlara karışmak, hatalı bir gidişata dur demek, hatta tercihler arasında seçim yapmak gibi fonksiyonlar vardır.

Öte yandan fasilitasyon/ kolaylaştırıcılık fonksiyonu, katılımcıların sağlıklı tartışma yapmalarını sağlayıcı ortamlar yaratmak, grup üyelerini kaynaştırmak, aralarındaki buzları kırmak, grup dinamiklerini izleyerek taktikler geliştirmek, iletişim becerilerinden istifade ederek taraf olmadan grup üyelerini harekete geçirmek, grup enerjisini yükseltmek, tıkanan noktaları takip ederek grup oluşumlarını değiştirmek, çıkan fikirlerin kalitesini artıracak yöntemler kullanmak gibi farklı roller üstlenmeyi gerektirir.

Sevindirici olan bunun bir işlev olarak kabul edildiği kurumların yeni yeni ortaya çıkması... **Değişim yönetimi** çerçevesinde, projelerde rol alan ve katılımı sağlamaya, karar almaya, uygulama planı yapmaya yönelik toplantılarda görev alan kişilerin "fasilitasyon" konusunda eğitim görmeleri için talepler gelmektedir.

i-Lab Hangi Amaçlar için Kullanılabilir?

Aralarında BCD danışmanlarının da yer aldığı Avrupa'nın farklı ülkelerinde kolaylaştırıcı olarak görev yapan kişilerin katılımıyla Ekim ayında Romanya'da gerçekleştirilen bir toplantıda i-Lab'ların kullanım amaçları tartışılmış ve aşağıda bazı örnekleri verilen bir kullanım listesi ortaya çıkmıştır:

<ul style="list-style-type: none">➤ Strateji geliştirme➤ Problem teşhisi➤ Problem çözme➤ Takım kurma➤ Pazarlama planları➤ Yeni ürün geliştirme➤ Ürün değerlendirme➤ Focus Group toplantıları➤ Ortaklık ilişkileri geliştirme toplantıları➤ Kamuoyu araştırmaları tasarım ve değerlendirmeleri➤ Sorunların çözümüne farklı kesimden grupları dahil etme	<ul style="list-style-type: none">➤ İşe alma sürecinde adaylara rol oynatarak yetkinliklerini değerlendirme➤ Yaratıcı düşünce geliştirme➤ Kurumdaki birimlerin birbirlerini tanınması➤ Pazarlama planları➤ Stratejik Planın uygulamaya konması için eylem planları➤ Aynı anda ve çok sayıda fikrin geniş alanda duvarlarda paylaşılması➤ Eğitim tasarımı	<ul style="list-style-type: none">➤ Süreç iyileştirme➤ Pazar araştırmaları tasarım ve değerlendirmeleri➤ Reklam temaları ve tasarımı➤ Karar alma➤ Toplantı mekanı➤ Eğitim➤ Belediye hizmetleriyle ilgili halktan görüş alınması➤ Sivil toplum kuruluşlarının geribildirim toplantıları➤ Ağ üzerinden uzaktan katılımlı toplantı
--	--	---

Bu listeyi daha da genişletmek mümkün.... Bir kez i-Lab'da toplantı yapanlar sonraki toplantılarını da bu ortama taşımak istemektedirler. i-Lab kullanım alanları da bu nedenle hayal gücünün elverdiği oranda çeşitlenebilmekte ve gün geçtikçe yukarıdaki liste genişlemektedir. AB Leonardo da Vinci programınca desteklenen i-Lab kullanıcı ağı sayesinde bu deneyimleri paylaşmak ve fikri yaygınlaştırmak mümkün olabilecektir.