

xnovate

hack the process • empower the team

KURUMLARDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE İNOVASYON

Çalıştay Raporu

Xnovate bir  programıdır.

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 ağdaki 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.



KURUMLARDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE İNOVASYON

Çalıştay Raporu

Bu çalışma, farklı sektörlerde yer alan TTGV Xnovate Circle komünite üyelerinin bir araya gelmesi ile gerçekleştirilen “Kurumlarda Psikolojik Güvenlik ve İnovasyon” adlı Ortak Akıl Çalıştay’ında elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturuldu. Bu rapor, X kuşağı üç Circle komünite üyemiz tarafından kaleme alınmıştır.

“Kurumlarda Psikolojik Güvenlik ve İnovasyon” isimli Ortak Akıl Çalıştay raporunu hazırlayan komünite üyelerimizden

İpek ÇITAK,
Mehmet Fatih GÜÇLÜ
ve
Önder ÖZDEN
ile

çalıştayımıza katılarak görüş ve önerilerini bizlerle paylaşan,

Aziz BİÇER,
Nurşen ERGİNSOY,
Salih SEVİMLİ,
Selcen Gürler KARAMEHMET,
Tuğba Uçar DEMİR,
Zafer ÇARHACIOĞLU'na

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

İÇİNDEKİLER

1.	
GİRİŞ	3
2.	
PSİKOLOJİK GÜVENLİK NEDİR?	5
KURUMLARDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK KAVRAMI İNŞA EDİLEBİLİR Mİ?	7
PSİKOLOJİK GÜVENLİK KURUMLAR İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?	8
ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ PSİKOLOJİK AÇIDAN GÜVENLİ BİR KURUM KÜLTÜRÜ YARATMAKTAKİ ÖNEMİ	10
1. Bağlılık Konusunun İyi Anlaşılması	10
2. Çalışanların Karar Mekanizmasına Katılması	11
PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİ DESTEKLEYEN LİDERLİK TARİFİ	17
3.	
ORTAK AKIL ÇALIŞTAYINDAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR	19



GİRİŞ

Bu raporu hazırlayan kişiler olarak bize göre X kuşağı üyelerinin büyük bir çoğunluğu, aile ortamı içinde ebeveynlerine karşı kendine özgü otantik fikirlerini rahatça dile getirememiş, hayat hakkında merak ettiği soruları gönül rahatlığıyla sormamış, ilk ve orta okulda, lisede ve hatta üniversitede öğretmenin sert tepkisinden çekinerek özgürce soru sormaktan korkmuş, doğru cevabı bilemez ise öğretmeni ya da arkadaşları tarafından ayıplanacağı ve yerileceği endişesiyle kendisine soru sorulmasından da çekinmiş hatta kaçmış, iş hayatında çalıştıkları kurumlarda da benzer sıkıntılarla karşılaşmış ve bundan anlam veremedikleri bir rahatsızlık duymuş kişilerden oluşmaktadır.

Bugün ise geçmişte büyüdükleri ailelerinde, eğitim aldıkları okullarda ve çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları bu sıkıntının asli nedenlerinden birisinin psikolojik güvenlik ortamının eksikliği olduğunu daha net bir biçimde gözlemleyen bu raporun yazarları, Endüstri 4.0 devrimi ile evrilen dünyada ülkemiz bakımından inovatif fikirlerin diğer ülkelere kıyasla yeterince var olamamasının en önemli nedenlerinden birisinin “Psikolojik Güvenlik” konusunda gerekli bilincin oluşamaması olduğunun farkındalığı ve sorumluluğuyla bu raporu yazma görevini üstlenmişlerdir. Hazırlanan bu raporda konunun önemine istinaden Xnovate tarafından düzenlenen Ortak Akıl Çalıştayı’nın çıktılarına yer verilmeden önce psikolojik güvenlik kavramının ne olduğundan ve kurumlarda inşasından bahsedilmiş akabinde psikolojik güvenlik kavramının önemi irdelenerek konu özelinde çalışan bağımlılığı kavramına ve bir kurumda psikolojik güvenlik ortamını yaratacak liderlerin nasıl olması gerektiğine değinilmiştir.

Öyle ise, bu açıklamalar ışığında öncelikle “**Psikolojik Güvenlik**” kavramının ne olduğu sorusunu yanıtlamak gerekmektedir.

PSİKOLOJİK GÜVENLİK NEDİR?

TÜRK DİL KURUMU Sözlüğü'ne göre; **güven şöyle tanımlanmaktadır:**

1. *isim* Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat
2. *isim* Yüreklilik, cesaret

Güven üç boyutta kendini gösterir; kendine güvenme, güvenilir olma ve de başkasına güvenme. Güven ortamının sağlandığı organizasyonlarda, anlamlı bir farklılık ortaya çıkmakta, çalışanlar daha **verimli**, daha **enerjik** ve daha **işbirlikçi davranmaktadırlar. Stresten daha uzakta olup iş dışı hayatlarında da daha mutlu oldukları gözlemlenmektedir.**¹ Güven aynı zamanda müşteri sadakati ve çalışan bağlılığının da oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden birisidir.

“Güven” kavramı bir işletme için bu kadar önemli iken “Psikolojik Güvenlik” ne anlama gelmektedir? Bu raporun hazırlığı esnasında “Psikolojik Güvenlik” kavramı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda birçok yazarın atıfta bulunduğu tanımın Harvard Business School’da öğretim üyesi olarak görev yapan ve kurumları ilk kez 1999 yılında psikolojik güvenlik kavramı ile tanıştıran Amy Edmonson’ın yayınlanmış bir makalesinde² yer verdiği tanım olduğu gözlemlenmiştir. Edmonson’a göre “Psikolojik Güvenlik”; **“Takım içerisindeki herhangi bir kişinin, fikrini belirtmesi, en aptalca soruyu sorması, takım içi ya da bireysel hatalardan bahsetmesi veya bir durum ile ilgili endişelerini dile getirmesi gibi şeylerden dolayı cezalandırılmayacağına ve küçük duruma düşürülemeyeceğine inanması durumudur.”**

Bir takımda kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna duyulan ortak inanç şeklinde özetlenebilecek bu tanımdan hareketle, Edmonson, psikolojik güvenliğin iyi ve hoş olmak ya da görünmekle bir ilgisi olmadığını vurgularken bu kavramın bir kurumda çalışan kişilerin birbirleri ile ilgili olarak içten bir şekilde ileri bildirimde bulunabilmeleri, yaptıkları hataları açıkça kabul edilebilmeleri ve bireylerin hata yapmak konusunda kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda birbirlerinden öğrenebilmeye hevesli olmaları ile ilgili olduğunu isabetli olarak ortaya koymuştur.

Dolayısıyla, **“Psikolojik güvenlik, insanların rahat oldukları ve kendilerini ifade ettikleri bir organizasyon veya ekip iklimini tanımlar.”**³ Böyle bir kültürün oluşturulmuş ve yaygınlaştırılmış olduğu bir işletmede

1. Bertay Fişekçi - Güven Ortamı Yaratmak / Liderlere Öneriler - <https://calisanbagliligi.wordpress.com/2018/06/10/guven-ortami-yaratmak/>

2. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305?journalCode=orgpsych>

3. Felicity Miller - 7 Ways to Foster Psychological Safety in the Workplace - <https://intellihr.com/insights/7-ways-to-foster-psychological-safety-in-the-workplace/>

çalışanlar “Ben de bir çalışanım ve tüm bu fikirleri düşünme, arkadaşlarımla paylaşıp tartışma ve faydasını ve yargıların doğruluğunu tartma imkanım var.”⁴ şeklindeki bir düşünce yapısı ile psikolojik güvenlik ortamının teminini aynı zamanda bir hak olarak da görmeye başlayacaklardır.

Özetle; psikolojik güven duygusunun yerleştirildiği işletme çalışanları liderlerinden ya da diğer ekip üyelerinden rahatça,



İnovasyon kültürünün de etkisi ile son yıllarda önemi bir hayli artan psikolojik güvenlik kavramı aynı zamanda bir bilinç⁶ türü de olduğundan ülkemizde kültürel anlamda bu bilincin hem ailelerimizde hem eğitim sisteminde hem de işletmelerde tam olarak yerleştirilebilmiş olduğunu söyleyebilmek bugün itibarıyla mümkün değildir. Bunun sosyo psikolojik bakımdan en basit nedeni; ülkemizin kültürel alt yapısının henüz **koru/güç kültüründen** tam anlamıyla kurtulamamış olmasıdır.

Bu farkındalık ile düzenlenen Çalıştay'da tartışılan hususların aydınlatılması amacıyla aşağıdaki bölümde psikolojik güvenlik kavramının kurumlarda ölçülebilir ve inşa edilebilir olup olmadığı sorusuna yanıt aranmış ve bu soruya yanıt verildikten sonra güven ve çalışan bağlılığı kavramı arasındaki ilintiden hareketle çalışan bağlılığının güvenli bir kurum kültürü yaratmaktaki önemine değinilmiştir.

4. Bertay Fişekçi – Psikolojik Olarak Güvenli Ortam Yaratmak / Liderlere Öneriler

5. Felicity Miller – 7 Ways to Foster Psychological Safety in the Workplace

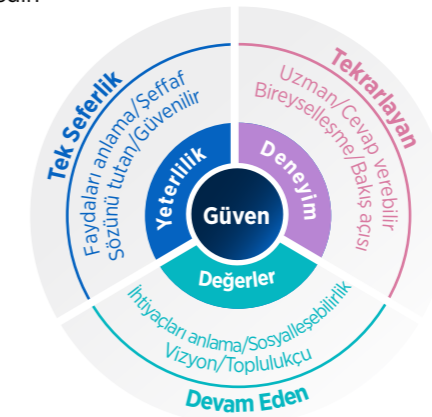
6. Farkındalıkların birbirleriyle ilişkilendirilmesiyle gelişmiş bilişsel sistem (Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu – Korku Kültürü – Remzi Yayınevi)

KURUMLARDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK KAVRAMI İNŞA EDİLEBİLİR Mİ?

Bu temel soru ışığında **PwC**'nin, odaklı gruplar, öncü uzmanlar ve sıradan kişiler ile yaptığı araştırma sonucunda, “Güven” in gerçekten ölçülebileceği görülmüştür ve araştırma makalesinde⁷, şirketlerin güven inşa etmelerinin üç yolu, **yetkinlik, deneyim ve değerler** üzerinden anlatılmıştır. Bu üç yolu özetlemek gerekirse; **birincisi**, güvenilir, tutarlı bir şekilde davranmak; **ikincisi**, paydaşları duymak, (sadece “dinlediğimizi” söylemek değil, onları gerçekten duymak), **çalışanlarının ve müşterilerinin ileri bildirimlerini** dinlemek; **üçüncüsü**, kurumun benimsediği doğru ilkeleri yaşatmak üzere değer türleri konusunda net olmak kaydıyla kurumlarda **güven** inşa etmek mümkün olabilmektedir.

Yine de birçok iş lideri, güvenilir olmaya değer verse de bunu kurumlarında tutarlı yürütmekte zorlanabilmekte, sahip olmanın iyi olduğunu, ancak ölçülmesinin pratik olarak imkansız olduğunu düşünebilmektedir. Belki de bunun nedeni, özellikle ciddi maliyet baskıları, yetenek sıkıntıları ve ancak bunalımlı piyasa koşullarının geçerli olduğu bir zamanda güvenin önemli **ama acil olmadığı yanılışıyla** güven inşasının **henüz iş gündemlerinin bir parçası olmamasıdır**. Oysa, “güvenilir olmak”, bir işletme için **güçlü bir varlıktır**. Güven, kurumdaki çalışma ortamının verimliliğine katkı sağlayan, kârlılığı artırabilen dolayısıyla finansal fayda sağlayan, çalışan bağlılığını artıran ve kurum aidiyetine katkısı ile zor zamanlarda kurumlara yardımcı olan, önemli ve somut bir varlık olarak düşünülmelidir.

Özetle, çalışan bağlılığı ile güven duygusu arasında, döngüsel bir ilişki mevcuttur. Bu noktada, biraz da çalışan bağlılığına mercek tutmak faydalı olacaktır. Çünkü, bağlılıkla da artan psikolojik güven, şirketin inovasyonel gelişimine direkt etki etmektedir.



7. Sridharan Nair - 3 ways to build trust in your business - <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/3-ways-to-build-trust-in-your-business-05866831-1d47-4d4f-8b16-88ad8e0b7e59>

PSİKOLOJİK GÜVENLİK KURUMLAR İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?

Artık, kuruluşların faaliyet gösterdiği koşullar ve iklim daha çalkantılı bir hale gelmiş olup bir kuruluşun rekabette üstün ve başarılı bir hale gelebilmesi bugün daha da zorlaşmış bulunmaktadır. **Google**, etkili ekiplerin sırlarına odaklanan Project Aristotle'ın sonuçlarını yayınladığında, anılan araştırmada ekip performansının en önemli itici gücü olarak **“Psikolojik Güvenlik”** kavramına vurgu yapıldığı görülmüştür. Gerçekten yüksek performanslı ekiplerin ortak bir noktası vardır; **Psikolojik Güvenlik**.⁸ Psikolojik güvenlik, bir organizasyon içindeki kültür ve yapının çeşitli yönleri aracılığıyla başarılı olmak için doğru koşulların nasıl yaratılacağına dair net bir fikirler dizisidir.

Psikolojik güvenlik kavramını kendi bünyesinde yerleştirmiş bir kurum, üst kademe liderlerinin önderliğinde çalışanlarından oluşturacağı ekipler sayesinde, yenilikçi fikirlerin yaratılmasını ve dolayısıyla o kurum içinde **inovasyon kültürünün yerleşmesini** sağlayacağı gibi bu sayede karşılaşılabilecek tehlikeler ve tehditler konusunda bir nevi erken uyarı sistemine de sahip olacaktır. Yenilikçi fikirler de, karşılaşılabilecek tehlikelere karşı uyarılar da ancak çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda rahatlıkla dile getirilebilir. **Çünkü psikolojik güvenlik olduğunda, ekip üyeleri utanma, reddedilme, olumsuz etiketlenme veya cezalandırılma korkusu olmadan kişilerarası riskler alabileceklerini hissederler.**

Dikkat edileceği üzere psikolojik güvenliğin bir kurum için yararından bahsedilirken, çalışanların hata yapma oranını düşürdüğünden özellikle bahsedilmemiştir, çünkü bu önerme doğru değildir. Psikolojik güvenlik tanımı yapılırken atıfta bulunulan Amy Edmonson, beklentilerin aksine yüksek performanslı takımların aslında düşük performanslı takımlardan, daha fazla hata bildirdiğini tespit etmiştir. Yani burada asıl önemli olan şey, bu takımların üyelerinin daha fazla hata yapmalarından ziyade bu hatalar hakkında rapor vermeye ve konuşmaya daha istekli olmalarıdır.⁹ Böylece, hataların yinelenme ihtimalleri azalır ve bu sayede birer gelişim aracına dönüşürler. Bugün “Spin-Off” ismi verilen şirketlerde “Yıkıcı Yenilikleri” kapsayan buluşların, iş metotlarının ya da çalışma biçimlerinin oluşturulması için çalışanlara hata yapma serbestisi tanınmaktadır.

Psikolojik güvenlik, **belirsizlikle karşı karşıya kalan veya inovasyona ihtiyaç duyan** herhangi bir işe son derece değer katacak bir unsurdur. Amy Edmondson'ın, strateji danışmanı Per Hugander'in liderlik ve organizasyonel gelişim başkanı olduğu SEB'de (“İskandinav Finansal Hizmetler Grubu”) gerçekleştirdiği,

8. Stuart Powell - Psychological Safety: what it is and why it matters - https://www.iqd.com/learning/free-courses-and-on-demand-learning/viewer/t/psychological-safety-what-it-is-and-why-it-matters/i/22465?gclid=CjwKCAjwn8SLBhAyEiwAHN_TJbQ-jgirYonRSuYx_YpZlSp5vYqegnIK8nyvmEZn67CmXqaaphI6AuhoCW7QQAvD_BwE

9. Felicity Miller – 7 Ways to Foster Psychological Safety in the Workplace

psikolojik güvenlik ve diyalog becerilerinin geliştirilmesi suretiyle stratejik ilerlemenin iyileştirilmesi konulu 4 aylık bir programının çıktıları önemli ve ilgi çekicidir.¹⁰

Özetle, 21. yüzyılın başarısı başka bir sisteme bağlıdır; karmaşık sorunları çözmeye ve işbirlikçi ilişkileri geliştirmeye izin veren, pozitif duygunun inşa edilmesi ve genişletilmesi. Kuzey Carolina Üniversitesi'nden Barbara Fredrickson'a göre, **“Kendimizi güvende hissettiğimizde daha açık fikirli, esnek, motive ve ısrarcı oluruz. Hatta, mizah, çözüm bulma ve farklı düşünme (yaratıcılığın altında yatan bilişsel süreç gibi) artar.”**

10. Amy C. Edmondson - Per Hugander - İş Yerinizde Psikolojik Güvenliği Artırmak İçin 4 Adım - <https://hbrturkiye.com/blog/is-yerinizde-psikolojik-guvenligi-artirmak-icin-4-adim>

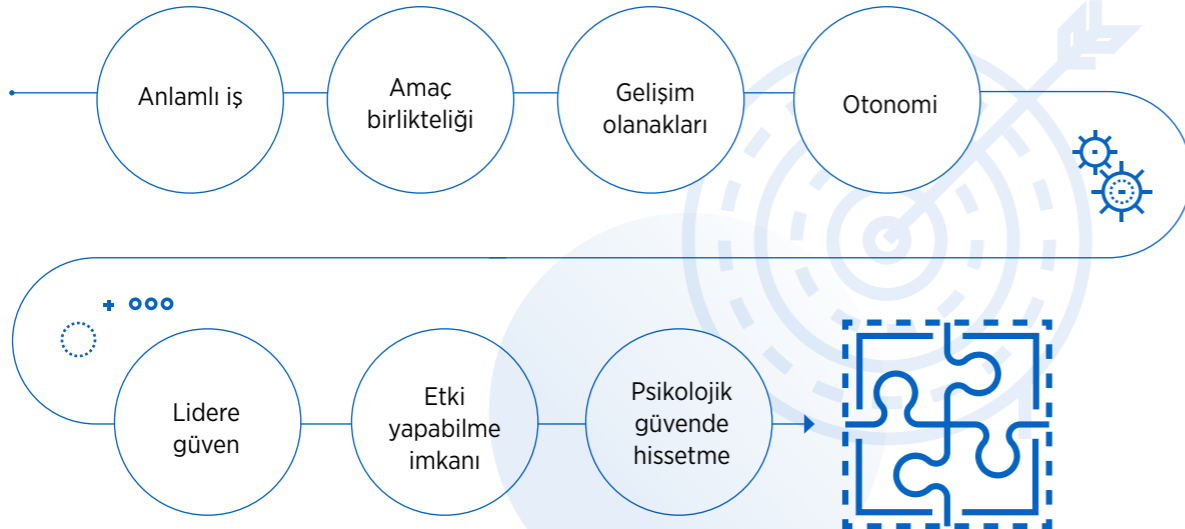
ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ PSİKOLOJİK AÇIDAN GÜVENLİ BİR KURUM KÜLTÜRÜ YARATMAKTAKİ ÖNEMİ

Psikolojik güvenlik kavramının belki de bir işletmeye sağladığı en önemli katkılardan birisi çalışan bağlılığını gözle görülür bir biçimde artırmasıdır. Bir anlamda, çalışan bağlılığı ile güven duygusu arasında, döngüsel bir ilişki mevcuttur. Bu noktada, biraz da çalışan bağlılığına mercek tutmak faydalı olacaktır. Çünkü, **bağlılıkla** da artan **psikolojik güven**, şirketin inovasyonel gelişimine direkt etki etmektedir.

Çalışan bağlılığı kavramı irdelendiğinde, öne çıkan şu 2 konuya odaklanılabilir:

1. Bağlılık Konusunun İyi Anlaşılması:

Çalışan bağlılığı “**çalışan tatmini**” değildir. Tatmin olmuş birçok çalışan bağlı olmadan çalışıyor olabilir. Bu çalışanlar her gün işe gidip bekleneni yapanlardır, bundan azını veya çoğunu yapma eğiliminde değillerdir. Bağlı çalışanlar daha fazlasını yaparlar ve şirkete daha fazlasını katarlar. Şirkete **bağlılık beklenenden fazlasını yapma motivasyonu ve eylemini içeren duygusal ve zihinsel bağdır**. Bu, her gün imkansız yapma kararlılığında çalışan insanlar topluluğu demektir. Basitçe, çalışan bağlılığı çalışanların **kalpten gelerek şirketin misyonu için çalışabilmesi** demektir. Bunun sağlanması için gerekenler ise şöyle sıralanabilir:



2. Çalışanların Karar Mekanizmasına Katılması:

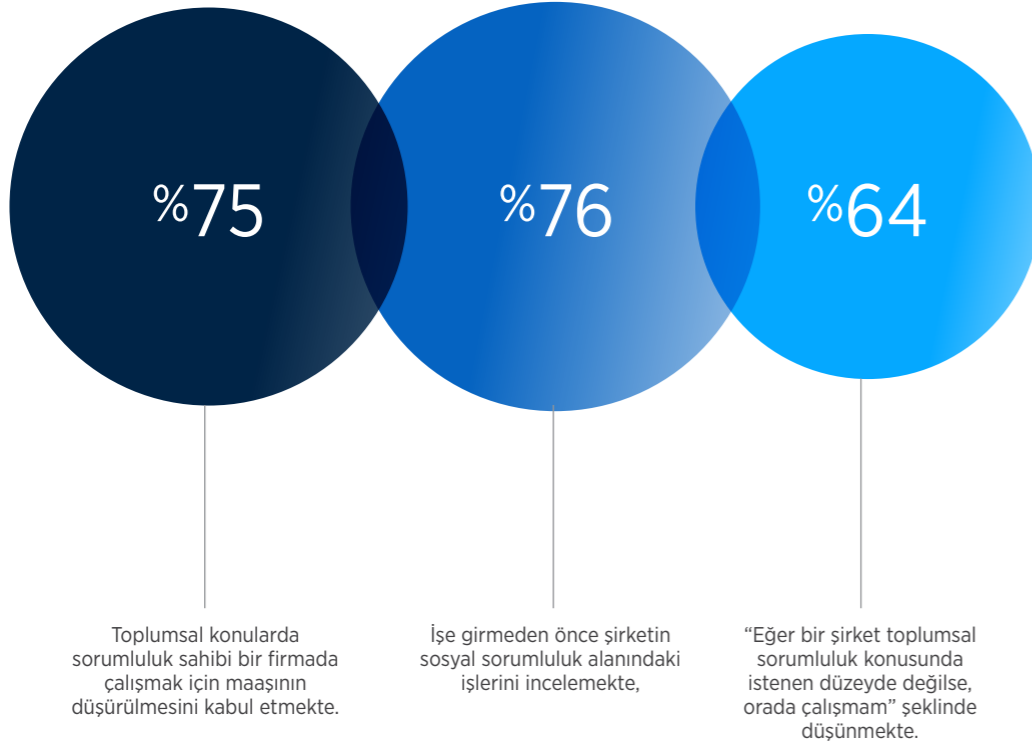
Çalışanlar, şirkette etkileri olduğunu gördüklerinde daha da istekli, gönülden çalışırlar. Bunu sağlayacak imkanlar çalışan bağlılığını artırır. Şirkette belli kararların “ortak” alındığının gösterildiği projeler buna fayda sağlar. Çalışan bağlılığı “dikte” ettirilebilecek, “talimat” ile artırılabilir bir şey değildir, sürekli ve emek gerektiren bir süreçtir. **Çalışan bağlılığı**, sağlanan Psikolojik Güven ile çalışanlarla birlikte arttırılabilir. 97.000’den fazla anketin incelenmesi ile ayrılma nedenleri üzerine bir çalışma yapılmış ve şu verilere ulaşılmıştır.¹¹



11. Bertay Fişekçi - Ekip liderleri için çalışanlarınızla görüşme rehberi - <https://calisanbagliligi.wordpress.com/category/sirket-kulturu/guven-ortami/>

Gallup tarafından yapılan başka bir anketten anlaşıldığı üzere, **Türkiye'deki çalışanların % 83'ü kendilerini şirketlerine bağlı hissetmemektedir**, yani şu anki durum, olması gerekenin çok uzağında görünmektedir. Çalışanlar bağlılık duymadıklarında, işlerinin sadece “yapmaları gereken” kısmını tamamlayıp, oluşacak başarısızlıkta “suçlu” ilan edilmeyecek kadar çalışmayı tercih etmektedirler.¹² **Dolayısıyla, bir şirkette yöneticinin söylem ve eylemleri arasındaki makas açıldıkça, psikolojik güvende hissetme ve çalışan bağlılığı azalmaktadır. Bağlılık, davranış, bağ, amaç birlikteliği, dinlenilmek, ciddiye alınmak, gelişme olanaklarının sağlanması, etki alanının genişlemesi** gibi etkenlerle artış göstermektedir. İstatistik verilerine göre, genç kuşağın (Y) kendi hayat misyonu ile çalışmak istedikleri şirketin yaptıklarının uyumuna dikkat ettikleri görülmektedir.

Verilere göre, Y kuşağı'nın; % 75'i toplumsal konularda sorumluluk sahibi bir firmada çalışmak için maaşının düşürülmesini kabul etmekte, % 76'sı işe girmeden önce şirketin sosyal sorumluluk alanındaki işlerini incelemekte, % 64'ü ise “Eğer bir şirket toplumsal sorumluluk konusunda istenen düzeyde değilse, orada çalışmam.” şeklinde düşünmektedir.¹⁴



12. https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_231668&utm_medium=copy

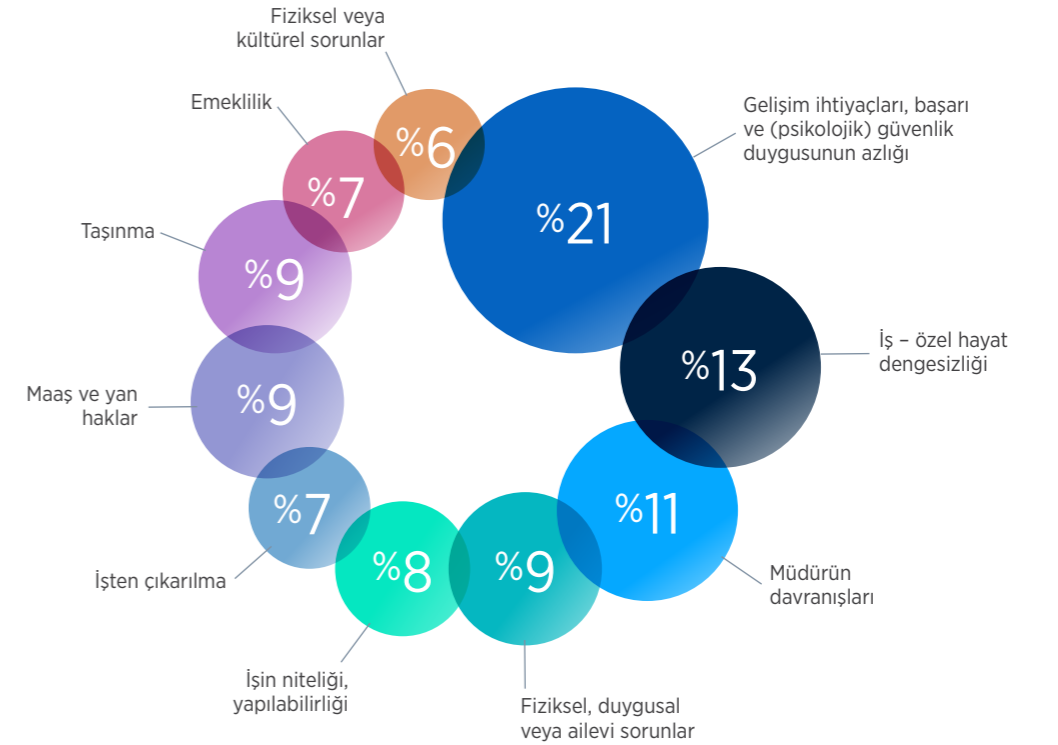
Şu hâlde psikolojik güvenlik ile bağlantısı bakımından, çalışanları en öne koymak suretiyle aidiyet, yüksek verimlilik, yüksek kârlılık, işveren markasına olumlu katkı, müşteri memnuniyetinde artış, daha az hastalık izni, daha az stres vs. şeklinde sıralanabilecek **7 avantaj**a erişilebildiği görülmektedir.¹³

Work Institute tarafından yayınlanan, **2018 Çalışan Bağlılığı Raporu/234.000** iş sonu görüşmesindeki değerli bilgileri bir araya toplamıştır.¹⁴

Benzer şekilde, **2021 Çalışan Yönetim Raporu**¹⁵ da önemli verileri içermektedir. **(Kötü bir yöneticisi olan çalışanların %63'ünün önümüzdeki 12 ay içinde şirketlerinden ayrılmayı düşündüğünü gösterir.)**

Çalışan Bağlılığı raporuna göre;

Çalışanların işten ayrılma sebepleri de şöyle listelenmiştir¹:

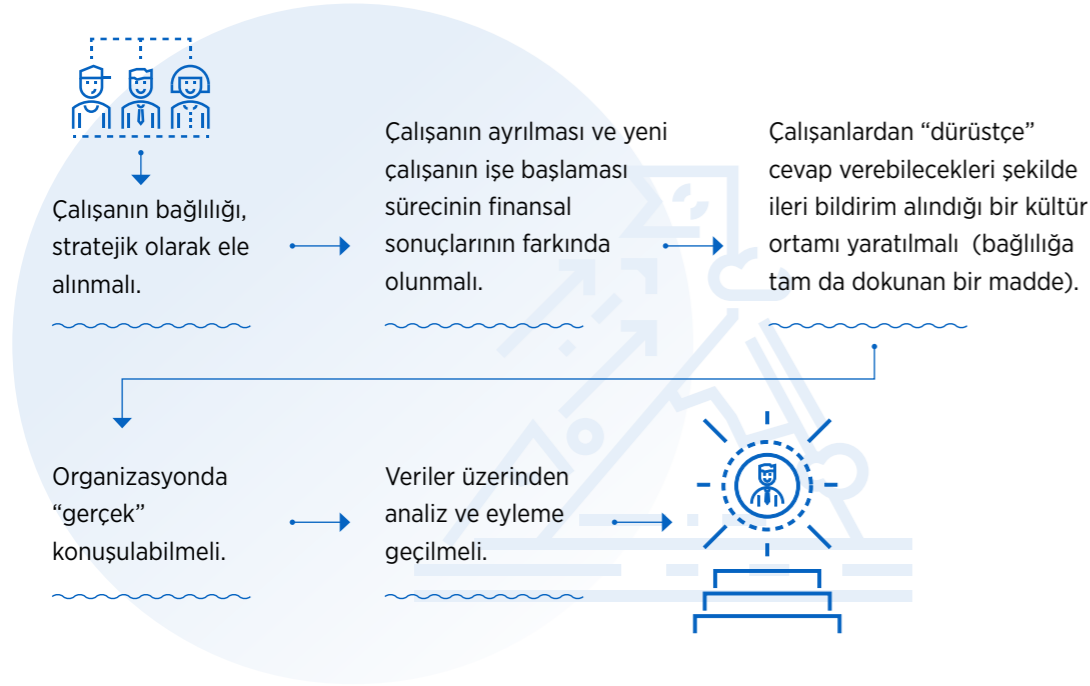


13. <https://www.inc.com/gordon-tredgold/seven-fabulous-benefits-of-putting-your-people-first.html>

14. <https://calisanbagliligi.wordpress.com/category/sirket-kulturu/guven-ortami/>

15. www.predictiveindex.com.translate.goog/learn/inspire/resources/surveys-reports/people-management-report/?source=popup&medium=website&content=pmr21&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=nuisc

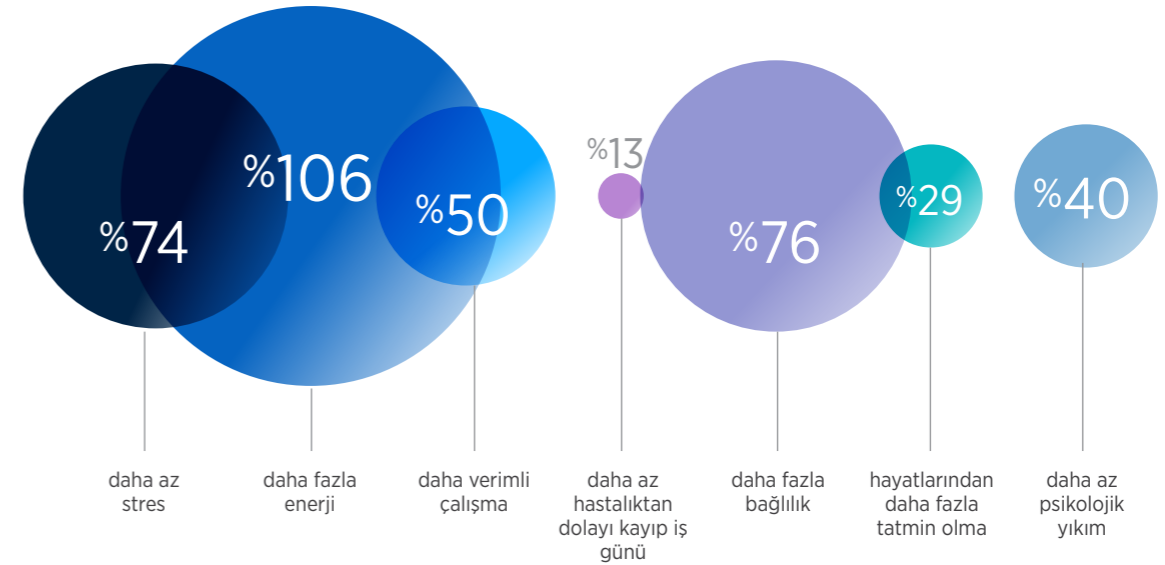
Raporun sonunda bağlılığın artırılması için ise, şu önerilerde bulunulmuştur:



Çalışanlar işten ayrılmada %21 oranla, **gelişim ihtiyaçları, başarı ve (psikolojik) güvenlik duygusunun azlığını** bir gerekçe olarak bildirmişlerdir.¹⁶ (Diğer detaylar için linke gidiniz)

16. https://calisanbagliligi.wordpress.com/2018/06/10/guven_ortami_yaratmak/

Daha düşük güven ortamı olan firmalarla karşılaştırıldığında, yüksek güven ortamına sahip firmalardaki çalışanlarda aşağıdaki özellikler gözlemlenmiştir:



Yukarıda paylaşmış olduğumuz tüm bilimsel çalışmalar gösteriyor ki, **çözüm "güven ortamı"** yaratmaktan geçmektedir. Güven ortamının sağlandığı organizasyonlarda, anlamlı bir farklılık ortaya çıkmakta, çalışanlar daha **verimli**, daha **enerjik** ve daha **işbirlikçi davranmaktadırlar. Stresten daha uzakta olup iş dışı hayatlarında da daha mutlu oldukları gözlemlenmektedir.**¹⁷

Simon Sinek "**Leaders Eat Last**" isimli kitabında, liderlerin güvenli bir ortam oluşturmadaki sorumluluklarından bahsederken, liderlerin çalışanları sadece finansal sonuçları getirecek araçlar olarak görmemeleri gerektiğini belirtir. "**Güvenlik çemberi**" kavramıyla, psikolojik güvenliğin önemini vurgulayan Sinek, sonuçta bir organizasyon içinde insan bağlantısının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte "**Güvenli bir daire yaratarak, lider grup içi tehdidi azaltır ve grubun şirketi korumak için dışarıdan gelecek baskılara karşı zamanını ve enerjisini aktarmasını sağlar**" ifadesiyle, takımın pazardaki büyük

17. Bertay Fişekçi - Psikolojik Olarak Güvenli Ortam Yaratmak / Liderlere Öneriler

fırsatları da görebileceğine dikkat çekmektedir.¹⁸ İşin, “sonsuz oyun”¹⁹ olduğunu ve bir ana amaç için yapıldığını, para ve sonuçların da bu ana amaca ulaşmak için yakıt sağladığını vurgulamaktadır. Bu konuda yapılan bir başka çalışma da duygusal olarak güvende hisseden çalışanların “daha bağlı, daha verimli ve yaratıcı” oldukları yönündedir.²⁰

Buraya kadar psikolojik güvenlik kavramı, önemi ve bu kavramın kurumlarda inşa edilebilir olup olmadığı irdelendikten ve güven kavramının çalışan bağlılığı ile olan döngüsel ilişkisine dikkat çekildikten sonra psikolojik güvenliği destekleyen liderlik tarifinden bahsedilmiş, son bölümde ise psikolojik güvenlik eksikliğinden doğan sıkıntıların, Xnovate programı aracılığıyla yapılan Ortak Akıl Çalıştay’ında katılımcıların deneyimleriyle paylaşıldığı örneklerle yer verilmiştir. Bu sıkıntıların yaşanmasıyla içine düşülen negatif deneyimlerden edinilecek farkındalıklar sayesinde psikolojik güvenlik kavramının değerinin ve öneminin gerek işletme sahipleri gerek yöneticiler ve gerekse çalışanlar tarafından çok daha iyi bir şekilde anlaşılacağı düşünülmektedir.

18. Simon Sinek/The Infinite Game

19. Sonsuz oyun kavramının yaratıcısı olan çağdaş filozof olarak adlandırabileceğimiz James P. Carse, (maalesef henüz Türkçe’ye çevrilmemiş) önemli eseri “Finite and Infinite Games - Sonlu ve Sonsuz Oyunlar” isimli kitabında, oyunun hiç bitmediğini ve bir kazanıma olmadığını belirtir. Çünkü sonsuz oyun kazanmak için değil, oyunu sürdürmek amacıyla oynanır. Bir anlamıyla, gerçek bir kazanç için, kazan kaybet sınırlarının ötesinde bir bakış ve bir akış önerir, “sonlu oyuncular sınırların içinde oynarlar, sonsuz oyuncular ise sınırların kendisi ile oynarlar” (Carse, 1986, s. 10) ifadelerini kullanır. (Ali Gülüm, Yakın Geleceğin Kilit Becerileri Olarak Birlikte Yaratmak ve Koçluk, sh.9)

20. Dr. Todd Hall - 3 Ways to Promote Psychological Safety in Your Team - <https://www.drtoodhall.com/3-ways-to-promote-psychological-safety-in-your-team>

PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİ DESTEKLEYEN LİDERLİK TARİFİ

Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalarda dikkat çeken unsur, aslında kurumdaki psikolojik güvenliğin, yukarıdan aşağıya, yani liderden çalışana doğru yayılan bir durum olduğuna işaret etmektedir. Üst yönetim liderleri, bu yetkinliğe sahip olduklarında ve bunu sergileyerek, ekiplerinde, dolayısıyla kurum genelinde psikolojik güvenliği tesis ettiklerinde, bunu öğrenen organizma ve alt yönetim liderleri de aşağıya doğru bu aktarımı yapabilecek ve böylelikle, yatay ve dikey olarak, bu etki, bir iklim yayılacaktır. Bu çerçevede hem çalışan bağlılığını, hem de psikolojik güven ortamını sağlayacak olan bir liderlik modeli ihtiyacı öne çıkmaktadır. Bu konuda, Mc Kinsey Company araştırma verileri, ilham verici bilgiler ortaya çıkarmıştır.

Mc Kinsey Company’nin araştırmasında, kuruluşlarda psikolojik güvenliğin, nasıl geliştirebileceği ortaya konulmuştur. Liderlerin belirli beceriler geliştirerek daha güvenli ve daha yüksek performanslı bir çalışma ortamı yaratabileceği öngörülmektedir.²¹ Araştırmaya göre, psikolojik güvenliğe elverişli ortamın, **organizasyonun “en tepesinde” başladığını göstermektedir.** Kıdemli ve üst düzey liderler, kuruluş genelinde olumlu liderlik davranışlarını teşvik eden bir kapsayıcılık kültürü oluşturmaya başladıklarında, yani, kendilerinden farklı olabilecek fikirleri arayarak ve başkalarına saygılı davranarak, destekleyici, danışan ve meydan okuyan bir liderlik perspektifi sunmuş olmaktadır.

Bu bağlamda psikolojik güvenliğin tesisinde, rol alan liderlik modeli yatay düzlemde destekleyici **“Hizmetkar Liderlik”**’tir. Kathleen Patterson (2003) ise doktora tezinde **hizmetkar lideri** tanımlarken **“Onlar TAKIMLARINA odaklanarak örgütlere liderlik ederler, hatta en büyük öncelikleri ekipleridir ve örgütsel konular dış yüzeyde kalır.”** demiştir. Patterson’a göre takımlar, liderin astlarıdır ve ast ile çalışan kavramları dönüşümlü olarak kullanılabilir (Patterson, 2003). **Hizmetkar liderlik, takımda bulunan en iyi yönleri ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır.** Uzun vadeli düşünen ve temel amacı gözden kaçırmayan **hizmetkar liderler**, çalışanlara değer veren, onları sürece katan, iletişimini buna göre yapan, birbirine güvenen takımlar oluşturan, insanların birbirlerine çekinmeden “eleştirilerini” söyleyebilecekleri çalışma ortamları yaratan liderlerdir. Bunu yaptıklarında şirketin vizyonu, eylemleri ve müşteriye bakışı aynı yolda birleşmektedir. Toksik kültür argümanlarının oluşumuna izin vermeyen uzun vadeli liderlik kültüründe, çalışan bağlılığı ile karşılıklı uyum ve psikolojik güven vardır. Burada, hizmetkar liderin, psikolojik güvenlik kültürünü teşvik etmek üzere uyguladığı anahtarlar; **nihai hedef olarak çalışanları büyütme, odaklanmak, çalışanlar için öğrenme fırsatlarını aktif olarak teşvik etmek, güvenli bir şekilde savunmasız olmak, suçlamayı merakla** değiştirmek şeklinde sıralanabilir.

21. https://www-mckinsey-com.translate.goog/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/psychological%20safety%20and%20the%20critical%20role%20of%20leadership%20development/svgz-psychologicalsafety-ex1.svgz? x_tr sl=en& x_tr tl=tr& x_tr hl=tr& x_tr pto=nui.sc

ORTAK AKIL ÇALIŞTAYINDA ELDE EDİLEN ÇIKTILAR

Buraya kadar anlatılanlar ışığında Xnovate Ortak Akıl Çalıştayı'na katılanlar arasında oluşturulan gruplar, <https://agilepeople.com/psysafegame/> linkinde yer alan **“Agile People”** isimli web sitesinin içine gömülü olan bir kişinin/takımın/şirketin yaşam döngüsü boyunca **hata yapmaktan endişe duymaksızın görüşlerini açığa vurabildiği ve paylaşılabildiği psikolojik güvenlik ağını artırmayı** hedefleyen **“The Psychological Safety Game”** isimli online oyunda yer alan kartlardan hareketle kurumsal hayatta edinmiş oldukları tecrübeler ışığında karşılaştıkları iyi ve kötü uygulama örneklerinden alıntılar yapmak suretiyle çok önemli çıkarımlarda bulunmuşlardır.

Bu kapsamda, Çalıştay gruplarının kurumlarda psikolojik güvenliğin tesis edilmesi için **(1) gelişime açık alanlara, (2) şirketlerdeki iyi uygulamalara dikkat çekilmiştir.**

Bu doğrultuda,

- a. Gelişime açık alanlar; **‘gerçek zamanlı iletişim eksikliği’, ‘çeşitliliğe açık olmak’, ‘bilmeme özgürlüğü’, ‘kayırmak’, ‘adil davranma ortamı’, ‘meraklı olmak ve çok soru sormak’ ve ‘diğer kişilerin karakterlerine saygının sınırlı olması’** olarak belirlenmiş,
- b. Şirketlerde kendine daha fazla yer bulması gerektiği düşünülen iyi uygulamalar ise; **‘farklı ve otantik olma özgürlüğü’, ‘bağımsız çalışırken rahat hissetmek’, ‘görmek istediği değişimi önce kendisi göstermek’, ‘takım üyelerinin, problem alanlarını ve zorlayıcı hususları gündeme getirebilmeleri’ ve ‘önce dinlemek’** olarak belirlenmiştir.

Bunu takiben yukarıda belirlenmiş olan alanlar ve iyi uygulamalar özelinde grup üyelerince aşağıdaki görüş ve değerlendirmeler paylaşılmıştır.

- **‘Gerçek zamanlı iletişim eksikliği ve önce dinleme’** bağlamında, çalışanların farklılaşan kişilik özellikleri nedeniyle belli bir yetkinlik matrisine sahip liderlerin seçilmesinin önemine vurgu yapılarak bu liderlerin, çalışanlar arasında etkin iletişimin, çevik ve ileri bildirim alışkanlığının tesis edildiği ve hakim olduğu bir yönetim anlayışının oluşturulmasına rehberlik etmesi gerektiği, bunun için de hem liderin hem de ekip arkadaşlarının birbirlerini 10 dk-5 dk kuralı çerçevesinde etkin dinlemeye ve böylelikle herkesin fikirlerini serbestçe açıklayabileceği bir güven ortamının oluşturulmasına özen göstermelerinin inovatif faaliyetleri tetikleyecek işbirliği ruhunun geliştirilmesi açısından büyük önem taşıdığı belirtilmiştir.

- **‘Çeşitliliğe açık olmak’** bağlamında, kurum içinde farklı özelliklere sahip çalışanlara -kurumda çalıştıkları süre de gözetilerek- özel eğitimler verilerek, bireysel özgünlük ve yetkinliklerin ayrıştırılması ve öne çıkartılması suretiyle çalışanların farklı görüşlerine ortam açan, böylelikle, iş performansını ve organizasyonel başarıyı geliştirmek için değişen pazar koşullarına ve gereksinimlerine çok daha efektif bir şekilde adapte olabilen, kurum içi çeşitlilik sayesinde statükonun sorgulandığı, risklerin yeniden tanımlandığı ve çevik yönetim ilkelerinin uygulandığı çok daha işbirlikçi ve yaratıcı olan sağlıklı bir rekabet ortamı yaratılabileceğine vurgu yapılmıştır.
- **‘Adil davranma ortamı’** bağlamında, kurum ya da ekip içinde işini yapanlar ile yapmayanların ayrıştırılarak bunlar arasındaki adaletin yani dengenin tesis edilmesi, buna bağlı olarak sınırları iyi çizilmiş sorumluluk alanları içerisinde aldıkları kararlar ile bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu üstlenen çalışanların, tam aksi yönde davranan çalışanlar karşısında hak ettikleri şekilde muamele görmelerinin ve takdir edilmelerinin öneminden bahsedilmiştir.
- Kurumlarda **‘farklı ve otantik olma özgürlüğünün’** deneyimlenebilmesi için çalışanların otantikliklerini yani kendiliklerini yaşayabilmeleri ve bunu yaparlarken doğuştan getirdikleri biricik özelliklerini -diğerlerinden ayırmak pahasına da olsa- ifade edebilmeleri amacıyla ekip liderleri tarafından -her şeyin rahatça konuşulabildiği ve sorgulanabildiği bir özgürlük ortamı- yaratılarak farklılıkların kucaklandığı ve teşvik edildiği, yapılanların daha sık takdir edildiği, yemek/kahve sohbetleri eşliğinde sorunların etkin bir şekilde dinlendiği ve çözümlendiği otantik bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.
- **‘Meraklı olmak ve çok soru sormak’** bağlamında, fikri mülkiyet hukukunda uzmanlaşmış olan bir hukukçunun stratejik yönetim danışmanlığı hizmeti verdiği bir şirketin patent portföyünde yer alan buluşlara yönelik bir uyumsuzluğun çözümünde ya da bu buluşların -üçüncü kişilerin patent haklarını ihlal etmeksizin- ticarileştirilmesini mümkün kılan stratejilerin belirlenmesinde şirketin üst yönetimi, stratejik birimi ve Ar-Ge birimi ile takım oluşturarak işbirliği içinde çalışması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Bu gereklilikten hareketle, buluşu hukuki açıdan en doğru şekilde nitelendirebilmek için buluşun teknik özelliklerini öğrenmek ve koruma kapsamını anlamak zorunda olan hukukçunun bu minvalde merak ettiği soruları **-mahcup olma, marjinal olarak damgalanma veya bir şekilde ayıplanma korkusu olmaksızın-** takım üyelerine sorması ve takım üyelerinin de bu sorulara en doğru yanıtları vermesi gerektiğinden söz edilmiştir. Hal böyle iken, içine doğduğumuz toplumda yaygın olan -erkek egemen feodal kültürün- bir sonucu olarak fazla soru soran ve çok meraklı olanın korkutulduğu ve kendisine farklı bakıldığının altı çizilirken etkin iletişim için bunun aşılması gerektiği belirtilmiştir.
- **‘Bağımsız çalışırken rahat hissetmenin’** hayatımız boyunca kendimiz gibi olabilmemiz,

kararlarımızın tüm sorumluluğunu alabilmemiz bakımından önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda, kurumdaki inovasyon çalışmaları kapsamında fikir geliştirme, uygulama ve yönetim süreçlerinde -sorumluluk alanı tanımlı olan- çalışana bu sorumluluk alanı içerisinde kendine ait dokunuş yapma ve karar alma özgürlüğü tanındığında daha fazla yaratıcı olduğu ve bunun da başarıyı tetiklediği belirtilmiştir. Öte yandan, bağ kurmadan ağ kurulamayacağı, dolayısıyla, kurum ile çalışan arasında güven ilişkisinin kurulması sayesinde çalışanın kuruma olan bağlılığının arttığından ve yönetilebilir hale geldiğinden bahsedilmiş ve fakat çalışanların şirket kültürünün önüne geçtiği durumlarda düzenin bozulabileceğinden dem vurularak çalışanların eğitilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

- **‘Diğer kişilerin karakterlerine saygının sınırlı olması’** konusunda bazı kurumların çalışanların öz-değerleri ile kişiliklerine yönelik olarak çatışma psikolojisi uyguladıkları, bu minvalde, üst yönetimdeki kişilerin, çalışanları değerlendirme kriterlerinin diğer çalışanlar tarafından sorgulanmadan aynen benimsendiği ve farklı bakış açılarına karşı toleransın zayıf olduğu, bunun da üst yönetimin beğenmediği bir çalışanın yükselme imkanının ortadan kalkması ile sonuçlandığı belirtilmiştir. Böyle bir ortamın ancak çok sesliliğe imkân veren, yatay hiyerarşinin ve insan-insana iletişimin benimsendiği, çoğulcu bir anlayışla herkesin sevmeye ve sevilmeye layık olduğu, herkesin saygı olduğunun kabul edildiği, çalışanların iş birliği yapmaları, öğrenmeleri, katkı sağlamaları ve başarılarına geleceklerden korkmaksızın statükoyu sorgulayabildikleri psikolojik açıdan güvenli bir ortamın yaratılması suretiyle değişikliğe uğratılabileceği ileri sürülmüştür.

Bu raporda yer alan tüm açıklamalar ve Ortak Akıl Çalıştay’ının çıktıları da göz önüne alındığında günümüz şartlarında işletmelerde çalışanların kendilerini psikolojik güvenlik ortamında hissetmelerinin önemi çok daha net bir biçimde anlaşılmaktadır. Yukarıda da dile getirmiş olduğumuz üzere bir işletmede psikolojik güvenlik ortamı yaratıldığında ekip üyeleri utanma, reddedilme, olumsuz etiketlenme veya cezalandırılma korkusu olmadan kişilerarası riskler alabileceklerini hissetmektedirler, bu da çalışan bağlılığını, iş birliğini ve verimi arttırmaktadır. Psikolojik güvenlik kavramının işletmelere sağladığı bir başka çok önemli katkı da kurum içi inovasyon kültürünün yaygınlaşmasına sebep olmasıdır. Bu kültürü içine yerleştirmiş, kendi içinde yenilikçi fikirlerin oluşmasına ortam yaratmak suretiyle katma değeri yüksek ürünler üreten, iş yapış modelleri benimseyen şirketlerin sayısının artması ülkemiz için son derece önemlidir.²² Keza bugün özellikle Batılı ülkelerin ekonomileri katma değeri yüksek ürünler üretmeye muktedir ekonomiler haline gelmiş olup bu ekonomilerde üretilen ürünlerin büyük bir çoğunluğunu da yüksek katma değerli fikri ürünler oluşturmaktadır.²³ Bu ülkelerle rekabet edebilecek bir seviyeye ülke olarak gelebilmemiz ve ekonomik anlamda düzlüğe çıkabilmemiz için inovasyon kültürüne, bunun için de kurumlarda psikolojik güvenlik ortamının yaratılmasına ihtiyacımız bulunmaktadır.

22. Prof. Dr. Selçuk Şirin - Yol Ayırımındaki Türkiye - Doğan Kitap

23. Av. M. Fatih Güçlü, "Fikri Ürün Yaratımı ile Bu Ürünler Üzerindeki Hakların Korunmasının Ülkemiz İçin Önemi" ./. www.ozdenguclulegal.com/fikri-urun-yaratimi-ile-bu-urunler-uzerindeki-haklarin-korunmasinin-ulkemiz-icin-onemi

Emeği Geçen Komünite Üyelerimiz;



İpek ÇITAK

İTÜ Tekstil Mühendisi
FCPC-Profesyonel Koç, Eğitmen, Mentor

1990 yılında İTÜ Tekstil Mühendisliği'nden mezun olan İpek Çıtak, yaklaşık 15 yıl mesleki sektöründe tekstil profesyoneli olarak çalıştıktan sonra, 2009 – 2019 da, kariyerini Network Marketing Sektörüne taşıyarak, Oriflame Türkiye'de, Kıdemli Satış MÜdürü olarak, kurumsal iş hayatına devam etti. Böylelikle, tekstil üretim endüstrisi ve satış sektör deneyimlerini harmanlayarak, hayatta, değer üreten, sürdürülebilir, anlamlı, kıymetli izler oluşturabilmek tutkusunu ve kararıyla, 2020 Ocak itibarıyla, "Coaching&Training by İPEKÇITAK" isimli özgün bir girişim yolculuğu başlattı. Bu hedefi doğrultusunda, FLOW Coaching Institute'ta, ICF ACTP Profesyonel Koçluk Sertifikasyonu'nu tamamlayıp; FCPC unvanını alarak, Profesyonel Koç ve Flow Eğitmeni olarak çalışmaya başladı. Eskişehir'li olan İpek, hayat amacına paralel olarak, özellikle gençler ve kadınlar başta olmak üzere, bireylere ve kurumlara, farkındalık, dönüşüm ve girişim odaklı profesyonel faaliyetlerini yürütmekte, bunun yanısıra bir çok sosyal sorumluluk projesinde aktif rol almaktadır.

Av. M. Fatih GÜÇLÜ

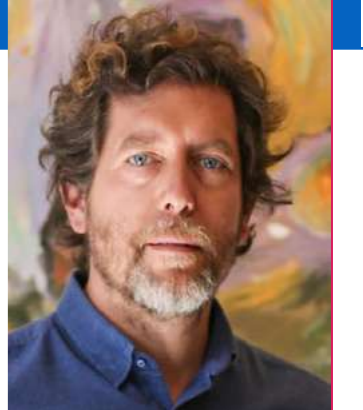
Mentor / Marka Vekili / Avukat



1970 yılına İstanbul'da doğan Güçlü, 1992 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuştur. 1995 yılı ila 2009 yılları arasında çeşitli hukuk bürolarında serbest avukat olarak çalışmıştır. 1998 yılından bu yana Türk Patent ve Marka Kurumu nezdinde marka vekili sıfatına haiz olup bu alandaki çalışmalarına devam etmektedir. Yine 1998 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü'nde 2 yıllık yüksek lisans programını tamamlayan Güçlü, hayat ve kurum koçluğu sertifikası sahibi olup avukatlık mesleğinde uzmanlık alanı olarak Fikri ve Sinai Haklar Hukuku'nu seçmiştir. Halen ortağı Av. Önder Özden ile kendi ofislerinde serbest avukatlık ve marka vekilliği görevlerine devam etmekte, LES Türkiye-Teknoloji ve LisansYöneticileri Derneği'nin üyeliği ile AIPPI Türkiye-Fikri Mülkiyet Hakları Koruma Derneği üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

Av. Önder ÖZDEN

Mentor / Fikri Haklar Uzmanı



1976 yılına İstanbul'da doğan Özden, 1997 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuştur. 1997 yılı ila 2006 yılları arasında çeşitli hukuk bürolarında serbest avukat olarak çalışmıştır. 1999 yılından bu yana Fikri Haklar Hukuku alanında çalışmalarına devam etmektedir. Halen ortağı Av. M.Fatih Güçlü ile birlikte serbest avukatlık mesleğini icra eden Özden, geçmiş dönemlerde Yönetim Kurulu üyeliği ve Başkan Yardımcılığı yaptığı AIPPI Türkiye-Fikri Mülkiyet Hakları Koruma Derneği ile LES Türkiye-Teknoloji ve Lisans Yöneticileri Derneği'nin üyesi olup, fikri hakların ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde en geniş anlamda korunması, geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla bilimsel ve uygulamaya dönük çalışmalarını aralıksız ve yoğun bir biçimde sürdürmektedir.

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.