



Inovasyonun Renkleri

Tarih: Mart 2010

Sayı: 15





İnovasyon Liderlerinden	1-2
Ali Akurgal Röportajı (2)	1-2



-35: Yenilikçi Portre	3-4
Serra Titiz: Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Deneyimi	3-4



Duydunuz mu?	5
6. Nanobilim ve Nanoteknoloji Konferansı	5
2010 Yılı Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması	5



İnovasyon Süreçleri	6-7
Daha İyi bir Lider Olmak İçin Otoriteden Vazgeçin	6-7



Havadan Sudan Derin Konular	8-9
İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler	8-9



Güncel Bakış	10
Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu: "Kadın Yöneticileri Anketi" (2)	10

Ali Akurgal ile İnovasyon Üzerine (2)

Geçen sayımızda ilk bölümünü yayınladığımız Ali Akurgal röportajının ikinci ve son bölümünü sizlerle paylaşıyoruz.

Tecrübelerinizden yola çıkarak inovasyonu neler engeller? Neler destekler?

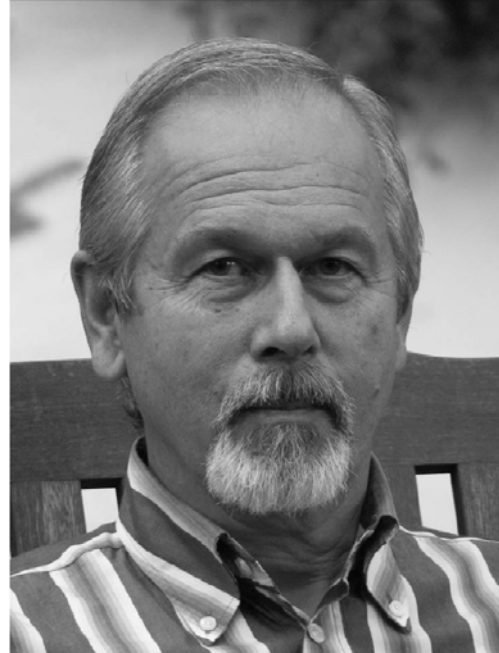
Eğer inovasyon, bilinen teknolojileri farklı bir biçimde kullanarak yepyeni uygulama alanları ortaya çıkartmak ise, ülkemiz halkı, bu işe çok yatkındır. Yandan pervaneli çamaşır makinesini yayık yerine kullanmak kolay akıl edilir bir inovasyon değildir. Ama patenti bile alınmamıştır. Eski kuşak bilir, aracınızın radyatörü delinmiş ve su kaçırıyorsa, bir bakkala gider bir paket toz kırmızıbiber alır radyatöre koyar kapağını kapatırdınız. Biber deliğe ulaşır, şişer ve deliği tıkarı.

İnovasyonun baş düşmanı, bir sorunun nasıl giderileceğinin tanımlı olmasıdır. Tüm sorunlar için çözümleriniz var ve tanımlıysa, yeni sorun da çıkmıyorsa, inovasyona ne gerek var ki? Aslında AB'nin yaşlılaşan nüfusu nedeniyle endişeye düşmesi, "bu yaşlılara kim bakacak?" sorusundan çok, "yeni sorunları kim çıkaracak, o sorunlara yeni çözümleri kim bulacak?" sorusundan kaynaklanıyor. Hiçbir soruna çare aramayan bir toplumun teknolojik olarak ilerlemesi şansa bağlıdır. Buradan, kimseler, teknolojik

ilerleme için sorun çıkartmak gerektiği izlenimini almasın. Başkalarının sorunlarına çözüm bulmak bizi hem teknolojik olarak hem de bu çözümleri dış satım yolu ile başkalarına sunacağımız için gönenc düzeyi olarak öne çıkartacaktır.

İnovasyon liderlerin rolü nedir?

Bir liderin, ortaya koyacağı vizyon, onu izleyen tüm grubu etkileyecektir. İlk başta sözünü ettiğim en yeni teknolojisi belki 30 yıllık olan ve fakat 9 patente konu olan yeni ürün, bir vizyon sonucu ortaya çıkmıştır. Üstelik bu vizyonu ortaya atan kişi, o sırada henüz üniversite bile bitirmemiş olan, ve okuduğu bölüm olarak da bu



konu ile olabilecek en ilgisiz bir alanda öğrenim gören bir genç. Zaten TEYDEB bu konuyu hiç anlayamadı. "Aranızda bir makine mühendisi yok, siz bu işi yapamazsınız" dediler. Uçağı icat eden Wright kardeşler de makine mühendisi değillerdi. Ama uçak yapmayı aklıklarına koymuşlardı. Lider, her olumsuz ara sonuçta gidilecek yeni yolu belirleyebiliyorsa, inovasyonun sırtı yere gelmeyecektir.

TÜBİTAK'ta deneyimlerinizden yola çıkarak Türkiye'de sanayi-üniversite işbirliği üzerine bir değerlendirme yapabilir misiniz? Sorunlar nerelerde? Neler geliştirilmeli? Kısa ve uzun vadede nasıl somut adımlar atılabilir?

Günümüzde Marmara Araştırma Merkezi olan kurumun kurulduğu 1972 yılında adı Marmara Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü idi. Orada çalıştığım 17 yıl boyunca, bilimsel ortam ile endüstrinin arasında yer almayı hedefledik. Buranın kurucusu Prof. Dr. Nimet Özdaş ile ondan görevi devralan Enstitü Müdür Prof. Dr. Lütfullah Ulukan, günümüzden 30-35 yıl önce sorunu tanımlamış ve bir deneme laboratuvarı gibi çözümleri uygulamaya koymuşlardı. O yıllarda bu kuruluşta çok ilginç şeyler geliştirildi. Bir tek örnek vereceğim: "çip fabrikası" 1980li yıllara gelmeden, YİTAL (yarı iletken teknolojileri araştırma laboratuvarı) kuruldu. Prof. Dr. Duran Leblebici ve Prof. Dr. Atilla Ataman, tamamen

literatürdeki açık bilgiye dayanarak burada hiçbir başka teknolojiye veya süreçten kopya çekmeden, hatta esinlenmeden bir "proses" geliştirdiler. Bu prosesin çalıştırılması için gerekli alet ve cihazlar, çoğu elden düşme, büyük çoğunluğu da ara malı satın alınıp mühendisliği tarafımızdan yapılarak bu kurumda ortaya çıkarıldı. İlk pullar (wafer) üzerinde ilk YİTAL tasarımı yarı iletkenler (device – tranzistör) elde edildiği sıralarda, ABD'den SSCB'ye bir teknoloji hırsızlığı ortalığı toza dumana katmıştı. TIME dergisinde ABD'den SSCB'ye kaçırılan üstün teknoloji ürünü yarı iletken fabrikası parçalarının listesine baktığımızda gözlerimizden yaşlar gelene kadar gülmüştük. Bunlar bizim ikinci elde ya da ara malından yaptıklarımızdı. Bu pilot tesis, geliştirilerek yaşatıldı ve günümüzde, çok özel tümdevrelerin (integrated circuit – IC) üretiminde kullanılıyor. Azımsanmayacak da bir kapasitesi var.

Bu olumlu örneğe bakarsak, bunun yapımına bir sanayi ihtiyacı olarak başlanmadığı görülecektir. Ancak bir vizyoner görüşle "biz de yarı iletken teknolojilerine sahip olmalıyız" kararı alınmış, liderler bunu kendi haline bırakmamış, arkasında durulmuş bütçe sağlanmış ve sonuç alınmıştır. Otuz yıl sonra, sanayinin temelini oluşturacak yetkinliklerin elde edilmesi artık serbest piyasa ekonomisi bahane edilerek "dalgalanmaya bırakılmak"tır. Ancak DPT proje-

leri, günün kurtarıcısı durumundadır. Ankara'daki nano merkezi, İstanbul'daki TAM, umarım otuz yıl sonra birilerinin bu tür bir yazıya konu edeceği başarılı sonuçlar oluştururlar.

YİTAL'in başarılı sonucu, günümüz MAM Başkanı Önder Yetiş'in "önderliği"nde UEKAE'nin hizmetine girmesiyle sürmektedir. Bu öykünün pazarı, teknolojinin ardından gelmiştir kısaca, sözünü ettiğim pazara göre ürün ve teknoloji sürecine uymamaktadır ama "önder"lik, eldeki teknolojiye çok güzel bir görev ortaya koymuştur.

Kısa ve uzun erimde şansa veya önderlerin becerisine ihtiyaç duyulmadan etkili sonuçlar alabilmek için vizyon, olmazsa olmaz bir yaklaşımdır. 2000-2003 yıllarında yapılan Vizyon 2023 çalışmasında en uzun erimli kestirim 7-8 yıllık idi ve günümüzde bu sürelerle ulaşıldı. Elimdeki yayınlanmamış çalışma belgelerinden zaman ve konu açısından ne kadar isabetli kestirimler yaptığımızı hayretle görme olanağı buldum. 2003 yılında rapor yayınlandığında, bu çalışmanın her 3-5 yılda bir yenilenmesi gerektiğini dile getirmiştik. Hemen her alanı için yapılan kestirimler geçmişte kalan bu belgenin yenilenmesi gereklidir. Büyük olasılık sanayimiz, aradan geçecek 10 yıl içinde artık bu planı alıp okuyup ileride neler olacak diye yazılmış uzman görüşlerini kullanabilecek akıl düzeyine gelmiştir. Artık 10 yıl öncesinin görece rahat or-

tamı yok. Sanayimizin yön almak isteyen kuruluşlarına yön bilgisi sağlamalıyız.

Fikri mülkiyet alanında tecrübelerinizden bizlerle hangi önemli noktaları paylaşabilir misiniz?

Danışmanlık ve fikri mülkiyet, ülkemiz insanına ters gelen kavramlar. Yeni kuşaklara belki de ilkokuldan başlayarak bu kavramları öğretmeliyiz. Bizde bildiğinizi ihtiyaç sahibi ile paylaşmamak ayıp sayılmakta. Teknolojik sorununa çözüm arayan birine yol göstermek için para istesem, bana "yolda adres soran birinden para mı isteyeceksin yani?" gibilerinden bakıyor. İnsanların bilgilerini diğer insanlarla paylaşmasını bir sosyal sorumluluk gereği olarak görenler çoğunlukta. Burada eğitimin şart olduğunu düşünüyorum. Yeni kuşaklar, bir insanın sırf müzik eseri yazarak (beste yaparak) yaşamını rahatlıkla sürdürebileceği düşüncesine sahip olarak yetişmeli. Fikri mülkiyete de o saygıyı gösterebilmeli. "Kafanı kullan köşeyi dön!" deyişi "akıl"ın üstünlüğü'nün para ettiği bir şekle dönüşmeli, "kurnazlığı" değil. Yoksa "fikirleri kullanan değil yağmalayan bir toplum olmaya doğru gideceğiz.

Türkiye'de inovasyon konusunda atılması gereken önemli ve öncelikli üç adımı nasıl sıralarsınız?

2009 krizi öncesi, bir kısım şirketlerin ve şirketler arası oluşumların açtığı yarışmalar dikkat

çekiciydi. Buralardan ortaya çıkan fikirler genelde yeni bir teknoloji değil, mevcut teknolojiler ile yeni bir çözüm üzerine odaklanmakta idi. Bu tür yarışmalar, ödüllendirmek için değil de o sene destekleyecekleri projeyi seçmek için yapılırsa ve fikir sahibine, konusunda yetkin ve bir değerini tamamlayan bir çözüm ekibi sunsa, birçok fikir, ürüne dönüşebilir. Bir örnekte, öğrenimi ilkokul mezunu olmakla sınırlı bir gencin, pazar gereksinmelerini ve fizibiliteyi nasıl püf noktalarını yakalayıp yaptığını gördüm. Bu gibi yeteneklerin önü açılmış olur.

TEYDEB'in (1507) desteği dışında, mutlaka TÜBİTAK fonları ile olması gerekmeyen, mutlaka koşulları her sağlayana verilmesi de gerekmeyen bir inovasyon destek programı oluşturulabilir. Bu programda, bütçedeki para, her dönem (diyelim 3 ay) yapılacak başvurularda uzman incelemeleri sonucu sıralanacak projelerin o dönem için yapılmış bütçeye sığanlarına verilebilir ve altta kalanlar destek alamaz. İnovasyon desteği, %100 olmalıdır. Buna karşı başarıdan geri ödeme içerebilir.

Yönderlik olanağı bir şekilde sağlanmalıdır. Çoğu inovasyon sahibi buluşunu kaptırmamak için aklındaki kimselere açmamakta bu nedenle de sonuca doğru yol almakta güçlük çekmektedir. Üniversite öğretim üyeleri ve sanayiden seçilecek deneyimli insanların, ayda bir

gün de olsa, sosyal sorumluluk çerçevesinde değil, profesyonelce ve inovasyoncuların kendilerine danışacakları fikirlerin mülkiyet haklarına da saygılı kalarak yol gösterecekleri ortamlar çok yararlı olacaktır.

Serra Titiz: Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Deneyimi

Bize biraz kendinizden bahsedebilir misiniz?

İstanbul'da doğdum büyüdüm. Notre Dame de Sion Fransız Kız Lisesi, ardından Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Bölümünden mezun oldum. İngiltere'de Birmingham'da Aston Business School'da İşletme Master'ı yaptım.

Sosyal konulara çocukluğumdan beri ilgim olmasına rağmen babamın kurduğu hazır giyim markasını devam ettirme isteğim iş hayatımda öncelikli tercihim oldu; sosyoloji ardından işletme masterı yapmam da bu nedenden.

Ancak aile işimiz çok küçülmüştü ben başına geçtiğimde. 4 sene büyük özveriyle markayı yeniden canlandırmak için büyük çabalar harcadım. Güzel bir dönemdi, yeni bir marka



yarattık ve beğeni toplayan bir konsept oluşturduk. Ancak markayı yeniden büyütmek ciddi sermaye gerektiriyordu ve koşullar eskisinden farklıydı.

Geleceğimin nasıl olmasını istediğimi sorgulamaya başladım. Özel sektörde çalışmak istemediğim; topluma fayda sağlayacak, fark yaratabileceğim işler yapmak istediğimin farkına vardım.

Ve sivil toplum yolculuğum başladı. Toplum Gönüllüleri Vakfı, Kadın Girişimciler Derneği ve Moda Tasarımcıları Derneği. Toplumsal sorunların çözümüne yönelik önemli çalışmalara imza attım, uluslararası programlara katıldım. 2006 yılında uluslararası bir liderlik programına Türkiye'yi temsilen seçildim. Dünyanın 18 ülkesinden sivil toplum liderleri Amerika'nın 4 farklı şehrindeki sivil toplum örgütleriyle fikir alışverişlerinde bulunduk. Çok değerli bir tecrübeydi.

Girişimcilik projeniz nedir?

Girişimcilik hikâyem sivil toplum tecrübem sürecinde öğrendiklerim ve gözlemlediklerim sonucunda aklımda oluşan bir ihtiyacı karşılamak fikriyle başladı.

Toplumsal kalkınmaya hizmet edecek, şirketlerin kurumsal sorumluluk yaklaşımlarıyla sivil

toplumun ihtiyaçlarının bulunduğu bir mekanizmaya ihtiyaç vardı.

Kar amacı gütmeyen Mikado Danışmanlık Şirketini bu ihtiyacı karşılamaya yönelik faaliyet göstermek üzere Eylül 2007'de kurdum.

Mikado Danışmanlık, şirketlerle, sivil toplum örgütleriyle, eğitim kurumlarıyla, uluslararası kurumlarla sinerji yaratan çalışmalar gerçekleştiriyor.

Mikado olarak, sürdürülebilir yapılar kurarak sosyal etkiyi arttırmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Bu kapsamda, şirketlerin kurumsal sorumluluk stratejilerini ve toplumsal yatırım programlarını geliştiriyoruz, STK'lara kapasite geliştirme ve izleme-değerlendirme destekleri veriyoruz. Bunların yanı sıra kendimiz toplumsal sorunların çözümüne yönelik inovatif projeler geliştiriyoruz. Bunlara bir örnek Gelecek Daha Net Projemiz.

Burada bir sosyal girişimcilik örneğinden bahsediyoruz aslında. Mikado'nun kendisi de bir sosyal girişimcilik örneği, yarattığı projeler de.



Bu projenizdeki inovasyon/inovasyonlar nedir?

Gelecek Daha Net Projemizi bir örnek olarak paylaşmak isterim.

Gelecek Daha Net (www.gelecekdaha.net) bir bilgi ve tecrübe paylaşım platformu. Yer ve zaman kısıtı olmadan bilgiye ihtiyacı olanla bilgiye sahip olanın bulunduğu, başarı hikâyelerinin paylaşıldığı bir platform.

Proje, ülkemizde gençlerin kariyer planlamalarını yaparken meslekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından karar verme ve seçim yapma aşamalarında zorluk çekmekleri gerçeğinden ortaya çıktı. Bu bilgisizlik gençlerin çalışma hayatlarında verimsizliğe yol açıyor ve işsizlik oranını olumsuz yönde artırıyor.

Gelecek Daha Net aracılığıyla gençler, kariyerlerini şekillendirirken benzer yollardan geçmiş ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmiş yetişkinlerin tecrübelerinden faydalanmaları ve pratik bilgilere ulaşmaları mümkün olabiliyor.

Şu anda proje kapsamında aktif olan modüller, fark yaratan videolar ve "e-mentorluk".

Video alanında toplumda "başarmış", başkalarına esin kaynağı olabilecek kişilerin hikâyelerini çekiyor ve yayınlıyoruz. Şu anda

18 video var. Burada hepimizin merak edebileceği hikâyeler var.

E-mentorluk, sitenin çok ilgi gören alanı. İş dünyasının farklı dallarından üst düzey yöneticilik yapan 160'ı aşkın mentor, destek verebilecekleri konulara ilgi duyan üniversite ve lise öğrencileri ile birebir çevrimiçi olarak sohbet edip deneyimlerini aktarıyorlar.

Böylece öğrenciler, merak ettikleri mesleklerin uzmanlarıyla birebir görüşme fırsatı yakalayabiliyorlar. Normalde görüşmeleri çok zor olabilecek bu kişilerle GDN sayesinde buluşuyorlar. Diyarbakır'daki bir öğrenci Koç Net genel müdürüyle görüşebiliyor. Ya da Singapur'daki bir mentor Eskişehir'deki bir öğrenciyle görüşüyor...

Projenin fark yaratan bir diğer yanı ise, çalışan kişilerin kolayca önemli bir ihtiyacı karşılamaya yönelik gönüllülük yapma fırsatı elde etmeleri. Bize her gün mentor olmak isteyen kişiler başvuruyor. Mentorlar, bilgilerini ihtiyacı olan bir gençle paylaşabiliyorlar ve bunu bilgisayarlarının başında ve para harcamadan yapabiliyorlar.

Projenin ortakları ve destekçileri var. GYIAD ve British Council proje ortakları. GYIAD üyelerinden değerli yönetici ve girişimciler projede mentor oluyorlar. British Council'in desteği ile site ve altyapının İngilizcesi hazırlandı. Destek-

çiler arasında Patika Yapım Prodüksiyon Şirketi, Euromessage, Yenibirış bulunuyor.

Şu anda hangi aşamadasınız?

Proje başlayalı 1 sene oldu, şu aşamada video-konferans, çevrimiçi eğitimler, yarışmalar gibi yeni modüllerin geliştirilmesiyle uğraşıyoruz.

Projenin uluslararası boyut kazanması söz konusu. Yunanistan ve Ürdün'den talep var. Bu ihtiyaçları karşılayabilecek durumdayız.

Projeyi geleceğe taşımakla ilgili planlamalar yapıyoruz.



İnovasyonunuzun ticarileşme aşamasında ne gibi engellerle karşılaştınız?

Mikado da, Gelecek Daha Net de kar amacı gütmüyorlar ancak sürdürülebilirlikleri için idari giderlerini karşılayabilmeleri gerekiyor. Bu nedenle sponsorlukların yanı sıra kendi kendini finanse edebilen sistemler kurmak gerekiyor. Bu yolda pek çok engelle karşılaştık halen de karşılaşıyoruz. Ancak zaman içinde işin değeri anlaşıldıkça finansal geri dönüşler olmaya başlıyor.

Bundan sonra neler yapmayı planlıyorsunuz?

Bundan sonra Mikado'yu, Gelecek Daha Neti uluslararası boyutlara taşımak ve GelecekDaha.Net gibi tüm dünyada model olabilecek, yenilikçi, ölçülebilir, sürdürülebilir ve gönüllülüğe dayanan bir projeler üretmeye devam edeceğiz.

Size nasıl ulaşılabilir?

www.mikadoconsulting.com ve www.gelecekdaha.net adreslerinden çalışmalarımıza ve bize ulaşılabilir.

Bunların dışında bahsetmek istediğiniz herhangi bir şey var mıdır?

Benim konum sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik. Önümüzdeki dönemlerde daha fazla



duyulacak terminolojiler bunlar. Dünyamızın değiştiği, sürdürülebilirliğin, çevresel ve sosyal duyarlılığın daha fazla ön plana çıktığı bu günlerde sosyal girişimcilik daha fazla önem kazanacak.

Yalnız kişilerin değil, kurumların sosyal girişimcilik örnekleri sergileyerek toplumsal değişimin parçası olmalarını bekliyorum, umuyorum.

Teşekkür ederim.

6. Nanobilim ve Nanoteknoloji Konferansı



6. Nanobilim ve Nanoteknoloji Konferansı 15-18 Haziran 2010 tarihlerinde İzmir'de ilk defa gerçekleşecektir. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü kampüsünde düzenlenecek olan konferansa üniversiteler ve endüstriden nanoteknoloji ve nanobilim alanında çalışan yaklaşık 1000 kişinin katılımı beklenmektedir.

2005 yılında Ankara'da başlayan, Türkiye'nin Nanobilim ve Nanoteknoloji konusundaki en geniş kapsamlı ve yüksek katılımlı konferansı olan bu konferans, 2008 yılında İstanbul'da ve 2009 yılında ise Eskişehir'de düzenlenmiştir. Giderek büyüyen etkinlik son olarak 800 kişiyi aşan katılımcı sayısına ulaşmıştır.

6. Nanobilim ve Nanoteknoloji Konferansı'nın amacı, ülkemizde ve dünyada nanobilim ve nanoteknoloji alanında araştırma yapan fen bilimleri (fizik, kimya, biyoloji), mühendislik (malzeme, elektronik, çevre, tekstil, makine), eczacılık ve tıp gibi farklı disiplinlerden bilim insanlarını, öğrencileri ve sanayi kuruluşlarını bir araya getirerek ilgili alanlardaki son gelişmelerin tartışılması ve bir sinerji oluşturarak yeni açılımlara doğru adım atılmasını sağlamaktır. Konferansın temaları yüksek teknolojiyi içeren ve sanayiye yön verecek konuları içermektedir.

Detaylı bilgi için: <http://nanotr6.iyte.edu.tr>

2010 Yılı Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması

"Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması" Başladı!

Garanti Bankası ve Ekonomist dergisinin ortaklığı ve Türkiye Kadın Girişimciler Derneği'nin (KAGİDER) katkılarıyla gerçekleştirilen "Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması"nı, bu yıl 4. kez düzenlenmektedir.

Amacı; ülkemizdeki kadınların ticari ve sosyal "girişimci ruhunu" ortaya çıkartarak, Türkiye'deki kadın girişimci sayısının gelişmiş ülkelerin seviyesine yükselmesi için katkıda bulunmak olan yarışma da 2008 yılından bu yana "Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması"nda "sosyal sorumluluk" ruhu ile iş yapan kadın girişimcileri de ödüllendirilmektedir. Ekonomik girişimci olmanın yanı sıra kurdukları işletmeyle çevre, toplum, kültür, eğitim, işsizlik gibi sorunlara katkıda bulunan ve "benim girişimim sosyal nitelikli" diyen kişilerin davet edildiği yarışma için son başvuru tarihi 15 Mart.

Detaylar için: <http://www.garantikadingirisimci.com>



Daha İyi bir Lider Olmak İçin Otoriteden Vazgeçin

Geçmiş sayılarda olduğu gibi bu sayımızda da Harvard Business Review'de yayınlanan ilginç bir makaleyi sizlerle paylaşıyoruz. Makale temel olarak kriz dönemlerinde liderlerin rolü, otoriter pratiklerin azaltılması ve çalışanlara daha fazla özgürlük tanınmasının inovasyon süreçleri ve şirket gelişimi için önemi üzerine bir değerlendirme ortaya koymaktadır.

Kaotik dönemlerde yöneticilerin içgüdüleri kontrolü artırarak daha verimliliğe yönelik adımlara neden olabilir. Ancak kriz dönemlerinde bilgiye dayalı şirketlerde otoriteden vazgeçmek ve çalışanlara belirli miktarda otonomi tanımak inovasyonu artırabilir ve başarıyı getirebilir. Araştırmamız daha sıkı kontrole giden liderlerin şirketlerine ciddi zarar verdiğini ortaya koymaktadır. İş dünyası düşünürleri uzun zamandır farklı konulara odaklanarak şirket adına kararlar veren hiyerarşik olmayan takımlar kurarak kontrolden vazgeçen şirketlerin çalışanlarını bir araya getirebileceklerini ve inovasyonda başarı sağlayabileceklerini söylemektedirler. Ancak bunu gerçeğe dönmüş hali pek görülmemektedir. Hatta bunun sonuçları üzerine kanıtlar da nadir durumdadır. Gerçekten de kontrolden vazgeçen şirketlerin sayısı çok fazla değil. Ancak doğru şekilde hayata geçirildi-

ğinde, bu iki farklı görüş gerçekte önemli gelişmeler ortaya çıkarabilir. 2007 yılında, 17 milyar dolarlık dünya çapında bilgi teknolojisi danışmanlık ve hizmet firmasının bir birimi olan CSC Germany, her zamanki gibi ilk olarak kontrol ve verimliliği artırma yoluna gitti. Sonuç ise daha da fazla düşüştü. Şirketin liderleri tersini yaptığında ise, yani kontrolü azaltmak ve uygun durumlarda adım atabilmeleri için çalışanlara özgürlük vermek, sonuç büyük bir başarıydı. Parçası olduğu grubun başlattığı yönetime yeni bir yaklaşım getiren girişimine cevaben, CSC Germany 60 çalışanlık Enterprise Content Management (ECM) birimi içerisinde bir kontrol-yok yaklaşımı denedi. Bilgi kültürünün yaygınlaşmasını teşvik etmek için, bu birim akran grubu gözetimi ve birim-içi her seviyede birebir ve takım koçlukları gibi yöntemler kullanmaya başladı. Sonuçlar o kadar başarılı oldu ki CSC Germany aynı yaklaşımı 34 çalışanlı IT Architecture Consulting birimine de uyguladı. 2009 Nisan'ında ECM'nin gelirleri, 2008 yılında dibe vurduktan sonra, önemli bir şekilde artış gösterdi. IT Architecture Consulting, çok kötü bir performans gösterirken, kontrolün azaltıldığı dönemin izlediği aylarda verimlilik alanında önemli gelişmeler kaydetti. CSC bu yeni yönetim şekillerini diğer birimlere yaygınlaştırma yolunda adımlar atmaktadır. Telekom parçaları tedarikçisi ANADIGICS da yaklaşık 10 yıl önce bir kontrol-yok yaklaşımı benimsedi. 250 mil-

yon dolarlık şirket, merkezileşmiş ve otorite odaklı yapının şirketin hızla değişen sektörün fırsatlarına ve zorluklarına cevap veremediğini fark ettiler. 1998 yılında, bu makaleye de katkıda bulunan ve o zamanlar ANADIGICS'in yeni CEO'su Bami Bastani, çalışanların pazardaki değişimlere tepki verebilme yeteneğine bağlı olarak onlara yetkiler verdi. Bu şekilde daha hızlı kararlar alınmasını sağladı. İki yıl içerisinde gelirler ikiye katlandı ve şirket önemli bir karlılık tabanına erişti. Sonuç olarak yüksek teknoloji 2000-2005 yılları arasında büyük bir düşüş yaşadı. Bu tür sıkıntılı dönemler ürün, davranış ve organizasyon yapılarında inovasyon için daha büyük bir ihtiyaç doğmakta ve kontrol-yok yaklaşımı için bir fırsat ortaya çıkmaktadır. ANADIGICS çalışanları enerjilerini 3G kablo-suz teknolojileri yoğunlaştırdılar ve kendilerini sıkıntılı dönem içerisinde çok iyi konumlandılar. Sektör kendine geldiğinde şirket 2008 ortalarına kadar 13 çeyreklik bir büyüme sağlamıştı.

CSC Germany ve ANADIGICS aslında genel çerçeve içerisinde nadir örneklerden. Onların deneyimleri bilgi ve inovasyona dayalı şirketlerin kararların yönetici seviyesinde verildiği geleneksel yapılardan uzaklaşmaları gerektiği fikrine daha fazla kredi vermeye başladı. Buna ek olarak, araştırma sonuçları ortaya koymaktadır ki birçok CEO'nun düşündüğünün aksine liderlik sadece görevleri dağıtmak ve sonuçları ta-

kip etmek anlamına gelmemektedir. Aslında liderlik bütün işgücüne görevlerine karşı bir sorumluluk duygusu aşılmasıdır. Bu aslında genel olarak bilgi kurumlarına uygulanabilir ama aynı zamanda ürün odaklı şirketler de daha fazla işin içine giren ve sorumluluk alan çalışanlardan yararlanabilir. Eğer otoritenin azaltılması şirket için bir değer üretecekse aynı zaman bireyler kendilerine odak noktaları bulabilirler. CSC Germany bunu çalışanlarına kendi yeteneklerine ve ilgi alanlarına en uygun 5 alandan birinde çalışma olanağı vererek sağlamaktadır. Bu da inovasyon ve strateji odaklı bir konu-topluluğu (topic community) ile sağlanmaktadır. Bu tür topluluklarda, çeşitli konular bütün katılımcılar bir anlaşma noktası bulana kadar konuşulmakta, liderlik devamlı el değiştirmekte ve odaklanılan alanda en yetenekli ki-



şilerin diğerleri tarafından lider olarak kabul görmesine neden olmaktadır. Bu tip pratikleri biz karşılıklı bağımlılık (mutualism) olarak tanımlamaktayız. Bu çalışanları bizim gözlemlediğimiz kadarıyla motivasyon araçları olarak etkili olamayan gelirler veya diğer sayısal verilerle değil, güven, sorumluluk ve inovasyon gibi kalitatif değerler üzerinden karşılaştırmayı sağlamaktadır. Ayrıca liderler vizyon veya stratejiyi dikte etmemekte, bunun yerine stratejik konuların tartışılması ve düzenli geribildirim ve eğitim alınması yolu ile çalışanlarının genel vizyonları oluşturmalarını sağlayacak mekanizmalar ortaya koymaktadır. Sayısal amaçlara ulaşmak ise bunun doğal bir sonucudur. Kontrol konusunda esneklik sağlanması birçok bilgi şirketine yararlar sağlamaktadır. Ancak özellikle şu koşullar altında dikkate alınmalıdır: şirket pazar değişimlerini anlayamadığı veya onlara cevap veremediği durumlarda fırsatların kaçmaya başladığında; iş süreci çalışanların çok baskı altında olmalarını hissetmeleri ve memnuniyetsizlik hissetmelerinden dolayı sekteye uğradığında ve krizler işleri tehlikeye soktuğunda. Bu tür durumlarda çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmanın en iyi yolu karşılıklı bağımlılıktır.

Kaynak

A.D. Amar, Carsten Hentrich, and Vlatka Hlupic, "To Be a Better Leader, Give Up Authority", Harvard Business Review, December 2009

İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler

TÜSİAD - Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu tarafından Prof. Dr. Dilek Çetindamar ve Elif Bakır'a hazırlattırılan Rekabet Stratejileri Serisi'nin 12. yayını "İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler" Aralık 2009 tarihinde yayımlandı. Dilek Çetindamar ve Elif Bakır'ın anlamı ile bu önemli çalışma hakkında detayları sizlerle paylaşıyoruz.

Yaşadığımız çağda bilimsel ve teknolojik gelişmelerin sayısı katlanarak artıyor. Bilim ve teknoloji medyasından izlediğimiz kadarıyla yapay canlı üretiminden, DNA moleküllerinin kullanıldığı yongalara, görünmezlik pelerininin, ağrı tedavisinde kullanılan sanal gerçekliğe kadar her şey mümkün hale geliyor. Bu gelişmelerle bağlantılı olarak hemen her gün yeni ürünler, yeni iş modelleri ile karşılaşılıyor.

Teknolojik gelişmeler ürüne dönüştüğünde, günlük hayatımızdaki uygulamalardan, sosyal davranışların değişimine kadar geniş bir yelpazede etkili oluyorlar. Artık cebimizde tüm dünyadaki gelişmeleri takip edebileceğimiz bilgisayarlarla dolaşıyoruz, evimizden çıkmadan dünyaca ünlü birçok üniversitenin öğrencilere sundukları dersleri seyredebiliyor ve ders malzemelerine ulaşabiliyoruz. Artık, dünyanın başka ucundaki kişilerin, şir-

ketlerin kuruluşların yaptıklarını okuyabiliyor veya yayınlanan videolarını görebiliyoruz.

Yaşanan gelişmeler karşısında inovasyon yapmak yani ekonomik ya da sosyal değer yaratan yenilikleri yapmak varlığını sürdürmenin tek yolu haline geldi. Rekabette avantajlı duruma geçmek ve ekonomik anlamda başarılı olmak için makro ölçekte bölgesel birlikler ve ülkeler, mikro ölçekte ise kurum ve kuruluşlar inovasyon yeteneklerini artırmak için çeşitli çalışma yürütüyor.

Sürekli evrim içinde olan pazarları, kuruluşları ve teknolojileri daha iyi anlamaya başlamak yöneticilerin şirketlerini daha başarılı şekilde yönetmelerine yardım eder. İnovasyon gelip-geçen bir moda olmaktan öte bir düşünce biçimidir, dünyayı algılamak ve yorumlamaktır. Artık inovasyonu bütünsel olarak anlamayan ve bizzat inovasyonları yönetme becerileri geliştirmeden yönetici olmak mümkün değildir.

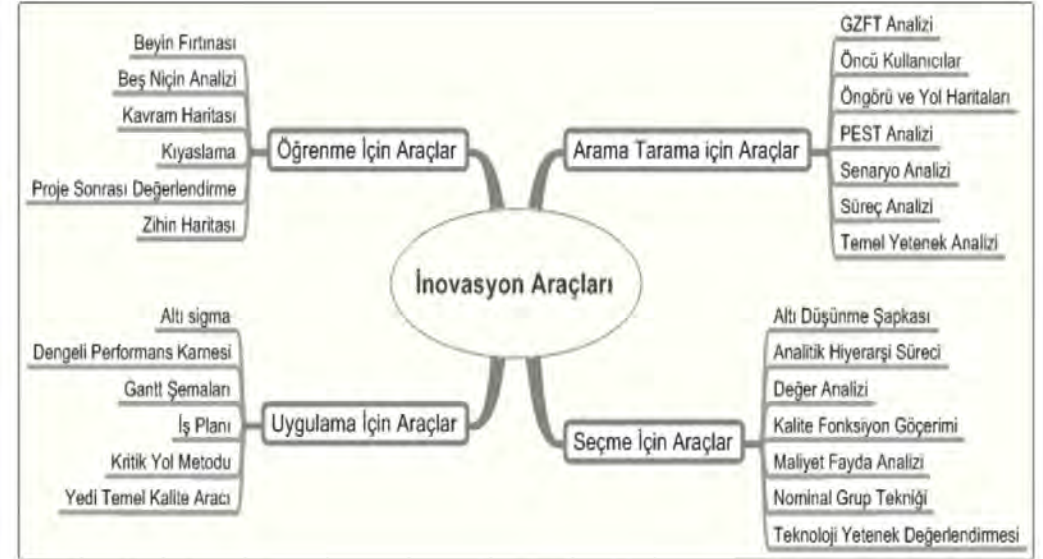
İşte bu yüzden, "İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler" isimli kitabın amacı inovasyonun şirketlerde yeşermesi/gerçekleşmesi/kalıcılığı için yöneticilerin yeteneklerinin gelişmesine yardım edecek bir teknikler listesini/araç çantasını derli-toplu bir şekilde sunmaktır. Bu kitap "el-kitabı" olma niteliğiyle Türkiye'de düşünce değişimini gerçekleştirecek olan yöneticilerin ve girişimcilerin ihtiyaç duyduklarında yardımına ko-

şacak bir kaynak olacaktır. İnovasyon her tür kurumda gerekli ve ihtiyaç duyulan temel bir özelliktir, fakat kitabın okuyucu kitlesi iş dünyası olduğu için kitapta sadece şirketlerdeki inovasyona yer verilmiştir.

Kitap çok basit bir düşünceden yola çıkıyoruz: "eğer yönetsel yetenekler geliştirmek istiyorsanız bunu sadece bilgi ile yapmak mümkün değildir". Yetenekler bilgi kadar beceri de içerir ve her ikisinde de mahareti olmak gerekir. Başarılı olmak için hem yönetim düşüncelerinin kavramsal olarak şekillenmesine/ modelleşmesine, hem de pratik uygulamaların-eylemlerin gerçekleşmesine yardım eden yöntemlere/ süreçlere/tekniklere ihtiyaç vardır.

Bu kitap son dönemde popüler olan inovasyon konusunda çok sayıda önerilen model karmaşasından yola çıkarak bunu basitleştirip, şirketlerde değişik kademelerde görev yapan her tür yöneticinin anlayıp, günlük yaşamına uygulayabileceği bir teknikler listesi sunarak, herhangi bir konuda inovasyon yaparken kullanmasına vesile olmayı hedeflemiştir.

Kitap yazarlarının orijinal katkısı yazında bahsedilen çok sayıda teknikleri oldukça sistematik bir şekilde inceleyerek, inovasyon süreçlerine uygun düşecek şekilde gruplandırmasıdır. Şekil 1'de görüleceği üzere kitapta dört inovasyon süreci için (arama, seçme, uygulama ve öğrenme) toplam 26 teknik anlatılmaktadır.



Şekil 1. İnovasyon araçları ve kullanılan teknikler

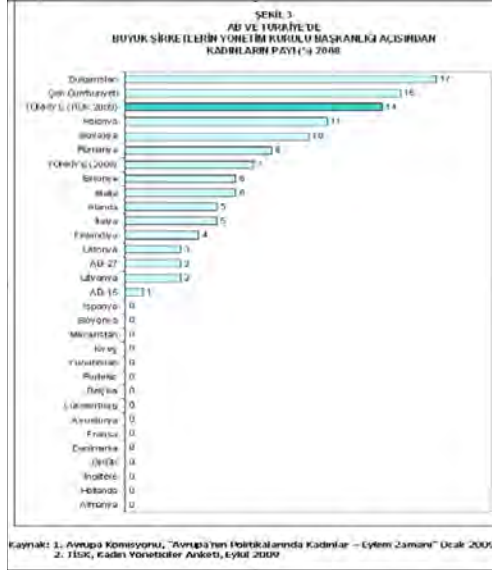
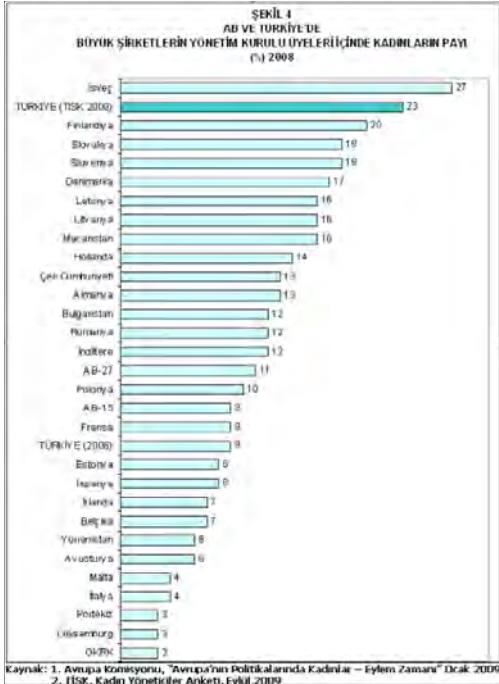
İnovasyon teknikleri çok sayıda olmasına rağmen bu kitapta bahsedilen teknikler sınırlıdır. Bunun başlıca sebebi çok sayıda teknik vererek yöneticilerin kafalarını karıştırmak yerine gerçekten inovasyon yaparken gerekli olacak bir “olmazsa olmaz” teknikler listesine ulaşmak olmuş. Bu teknikler listesi inovasyon yapacaklar için bir başlangıç listesi olarak algılanmalıdır. İnovasyon sürecinde yöneticilere yardım edecek olan teknikleri seçerken kullandığımız temel kıstaslar şunlardır: tekniğin standartlaşmaya yakın olması, tekniğin uygulanmasına dair gerekli olacak bilgi düzeyinin kolay olması ve güvenilir olması.

Kısacası, bu kitap inovasyon yönetiminin en temel girdilerinden biri olan teknikleri yöneticilerin kullanımına sunmaktadır. İnovasyon yaparken gereken en temel arama, seçme, uygulama ve öğrenme faaliyetlerinin yerine getirilişi sırasında yöneticiler tarafından ihtiyaç duyulacak en önemli inovasyon teknikleri bu kitapta var, bundan sonrası yöneticilerin hangi şartlarda hangi teknikleri hangi bileşimlerde bir araya getirebilme ve kullanabilme yeteneğine kalıyor. Bir diğer deyişle yöneticinin “sanatsal” yeteneklerine kalıyor.

Kitabı temin etmek için ref@sabanciuniv.edu adresinden bilgi alabilirsiniz.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu: “Kadın Yöneticileri Anketi” (2)

Geçen sayımızda TİSK tarafından 2009 Eylül ayında yapılan ve Türkiye’de kadınların özellikle büyük boy sanayi şirketlerindeki rolünü ortaya koyan “Kadın Yöneticiler Anketi”nden ön plana çıkan bazı noktaları sizlerle paylaşıyoruz. Özellikle Türkiye üzerine notlar ve kamu kesimi ile karşılaştırmanın verilerinin sunulduğu bölüme ek olarak, bu sayımızda aynı araştırmada sunulan uluslar arası karşılaştırma bölümündeki verileri sizlere sunuyoruz.



TİSK duyurusunda uluslararası karşılaştırmanın temelini oluşturan doküman Avrupa Komisyonu tarafından Ocak 2009’da yayınlanan “Avrupa’nın Politikalarında Kadınlar-Eylem Zamanı” başlıklı dokümanda yer alan ve ülkeler itibariyle büyük şirketlerin (özel sektör) kadın yönetici verileridir. Buna göre:

- Büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanları içinde kadınların payı AB genelinde % 3 iken, Türkiye-TİSK’te bu oran % 14’tür.
- Büyük şirketlerin yönetim kurulu üyeleri içinde kadınların payı AB genelinde % 11 iken, Türkiye-TİSK’te bu oran % 23’tür.

Sonuç olarak TİSK üye kurumlarındaki kadın yöneticiler, Türkiye’yi AB içinde en yüksek ikinci ve üçüncü sıralara taşımaktadır. Bu veriler

genel olarak Türkiye’de büyük sanayi işletmelerinde kadınların yönetici kademelerinde yaygın olarak yer aldıkları, bu açıdan devlet kesiminin ise çok geride kaldığı görülmektedir. Öte yandan, Ülkemizde kadınlar büyük şirketlerde en üst düzey yönetim kademelerine yükselebileme bakımından AB ülkeleri arasında ilk üç sırada yer alması ön plana çıkan bir noktadır.

TİSK araştırması düşünülenin aksine Türkiye’de kadınların özellikle büyük sanayi kurumlarında önemli bir alan teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Ancak diğer kurumlarda ve toplum genelinde kadınların rolünü belirleyici diğer çalışmaların yapılması daha sağlıklı ve tamamlayıcı bir resmin ortaya konulmasına katkıda bulunacaktır.

Kaynak

<http://www.tisk.org.tr/>



İnovasyonun Renkleri Bülteni, inovasyon konusunda kamuoyunda farkındalık yaratma amacıyla hazırlanan süreli bir yayındır. Bülten’de, dünyadaki ilginç ve önemli gelişmelerden, çeşitli ülkelerin ve firmaların inovasyon politikaları ve deneyimlerinden, ülkemizden başarılı inovasyon örneklerinden, çeşitli önemli kuruluş, yayın organı ve düşünce kuruluşlarının inovasyon üzerindeki değerlendirmeleri ve raporlarından çeşitli bölümler yer alacaktır.

Yayın Kurulu: Dilek Çetindamar, Selçuk Karaata, Hakan Günaydın, Funda Kalemci

Grafik Tasarım: Ayşegül Boz

Adres: Sabancı Üniversitesi, Orhanlı, Tuzla 34956 İstanbul

Tel: (216) 483 97 10

Faks: (216) 483 97 15

E-posta: ref@sabanciuniv.edu

URL: www.uig.gen.tr, www.intekno.com, www.ref.sabanciuniv.edu

Ulusal İnovasyon Girişimi (UIG)

UIG’in Amacı, Türkiye’de inovasyon politikalarının oluşturulması ve uygulanması safhalarında özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmek ve yönlendirmek; siyasi irade ve kamu kurumlarıyla diyalogu geliştirip görüş ve öneriler hazırlayarak inovasyon politikaları oluşturma sürecine katkıda bulunmak; ve inovasyon konusunda kamuoyunda bilinç oluşturmak. Bu Kapsamda 2023 Türkiye’si ve İnovasyon, İnovasyonun Finansmanı, İnovasyon için İnsan Kaynağı ve Yetenekler, Ortam ve Altyapı ve Kamuda İnovasyon başlıklarından oluşan bir Strateji Dokümanı hazırlanmıştır. 21 kişiden oluşan Ulusal İnovasyon Girişimi üyelerinin dağılımı; 6 üniversite rektörü, özel sektörden 6 yönetici, sivil toplum örgütlerinden 7 yönetici ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu’ndan 2 yönetici şeklindedir. (www.uig.gen.tr)

Bu bülten Ulusal İnovasyon Girişimi tarafından İntekno sponsorluğunda hazırlanan süreli bir yayındır.

“ © 2009, REF

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca, kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz”



Ulusal İnovasyon Girişimi

