

Yavuz Elkin • Denizbank

Sevil Kayaş Yılmaz • Vodafone

Sinan Ökek • ACM



Gizem Özbayraç • Roche İlaç Türkiye

Ahmet Aksoy • TÜPRAŞ

Barış Bal • ACM



İNSAN ODAKLI MANİFESTO:

Gelişen teknolojiler önemli fırsatların anahtarını elinde tutuyor. "Agility" yani "çeviklik" ise fırsatlar sunuyor.

AGILITY (ÇEVİKLİK)

Bu hızlı dönüşümü yakalayamayanlar, gelişim ve büyümenin dışında kalacak. **ŞULE LALELİ**



WALMART İŞE ALIM MÜHENDİSLİĞİ DİREKTÖRÜ Andrea Overholt, “Başka birinin endişelenmesi için duvarın üzerinden bir şey fırlatmaya gerek yok. Bütün ekiplerin teknik ekiplerin birbiriyle entegre olup, bu endişeyi hissetmesi gerek” diye bahsettiği davranış mottosu, Fortune 500 listesinde en büyük Agility aksiyonunu hayata geçiren şirketlerden biri olarak Wallmart’ı farklı bir noktaya taşıyor.

Sadece Wallmart değil, dünyanın en tanınmış şirketleri, iş süreçlerini iyileştirmek için çevik yaklaşıma ihtiyaç duyuyor. IBM, Cisco, Microsoft, AT&T... Hepsi Agility yaklaşımını kullanıyor. Teknolojik yeniliklerin mevcut temposunun bir sektörü temelden ve hızlı şekilde değiştirip devrim yapması oldukça önemli. Çevik yaklaşım, işbirliği içinde çalışabilmek, daha erken davranabilmek, daha hızlı geri bildirim alabilmekle ilgili aynı zamanda. Kısaca iş dünyası şimdilerde çalışanlarını tanıdık ama verimsiz süreçlerden ve sistemlerden ayırmak üzere kafa yoruyor. Onları daha yaratıcı düşünmeye, yenilikçi olmaya, yeni şeyler yapmanın yeni yollarını aramaya zorluyor. Sorunların kaynağı olan mevcut bakış açısı değişmedikçe, çevik kültür inşa etmek zor görünüyor. Çevik kültür yaratılmadığında çalışanların yetkinliklerini ve potansiyelini açığa çıkarmak da o kadar mümkün görünmüyor. İşte bu yüzden pek çok Fortune 500 şirketi süreçlerini iyileştirmek için bu yöntemi kullanıyor. Daha verimli çalışmak onları girişimci kökenlerine geri ışnlıyor.

Fırsatlara, tehditlere ve değişen iş koşullarına gerçek zamanlı olarak yanıt verebilecek donanıma sahip kuruluşlar, rekabetçi konumlarını sağlamlaştıırken, pazar payı da kazanıyor. Bunu yapmak için, dijital dönüşüm yolunda ilerliyorlar. Çalışanların yetkinliklerini ve potansiyelini ortaya koymaları, korkusuzca öneri sunmaları, eyleme geçmeleri, hatalarından ders çıkararak

daha ileriye gitmeleri ancak motivasyonel ihtiyaçların karşılandığı, hiyerarşinin iletişimi kısıtlamadığı, belirsizliğin fırsat olarak görüldüğü bir güven ortamında mümkün.

Türkiye’den ise farklı ve başarılı örnekler sıralanabilir. Bunlardan biri Vodafone. Vodafone’nun, dijitalleşme ile birlikte çalışma şekillerine daha çok odaklandığını söylemek mümkün. İş geliştirme süreçlerinde agility yaklaşımını yaygın olarak kullanıyor. Agility yaklaşımıyla, organizasyonel olarak hız, esneklik ve verimlilik kazanmak hedefleniyor.

Fortune Agile Dönüşüm Hikayeleri yuvarlak masa toplantısına katılan Vodafone Türkiye Yetenek Gelişimi ve Stratejisi Direktörü Sevil Kayaş Yılmaz, Vodafone adına, dijitalleşme hedefleriyle birlikte çalışma şekline daha çok odaklandıklarını söylüyor ve özellikle geliştirme süreçlerinde agile yaklaşımı yaygın olarak kullandıklarına değiniyor. Kayaş Yılmaz, “Agile, farklı uzmanlıklara sahip 10-12 kişilik ekipler, hiyerarşik olmayan bir düzen içinde aynı amaç için bir arada çalışıyor. ‘Squad’ adı verilen bu ekipler, sorumluluk alanları ile ilgili her türlü yetkiye, donanıma ve bütçeye sahipler. Squad’lar, bir süreci, sorunu ya da müşteri deneyimi ile ilgili bir konuyu çözmek için belirli zaman aralıklarında bir araya geliyorlar. “Dene, risk al, hatalardan ders çıkar” mantığıyla hareket ediyorlar” diyor.

Toplantıya katılan Denizbank İnsan Kaynakları ve Deniz Akademi Grubu Genel Müdür Yardımcısı Yavuz Elkin ise, Denizbank’ın gelecek vizyonunu anlatırken, müşterilerin beklentilerindeki

değişimleri, çalışanları iş hayatında motive eden unsurlardaki farklılaşmaları, yeni teknolojilerin iş modellerinde yarattığı değişimleri göz önünde bulundurmak olarak açıklıyor ve çevik dönüşümün bu değişimlere en uygun organizasyonel ifade olduğunun altını çiziyor.

Enerji sektörünün lideri ve Fortune 500 listesinin birincisi Tüpraş adına görüşlerini paylaşan Tüpraş İnsan Kaynakları Direktörü Ahmet Aksoy da, özellikle çalışanlar üzerinde bağlılık yaratmak istediklerinin altını çiziyor ve şu bilgileri veriyor: “Tüm iş süreçlerimizi yenilikçi bir bakış açısıyla değerlendiriyoruz. İnovasyon ve karar destek mekanizmalarında iyileştirici süreçlere odaklanmak, verimlilik artırma ve maliyet düşürme çalışmalarını desteklemek, paydaşlarımızla birlikte dijital yeteneklerimizi artırmayı sağlayacak mekanizmalar geliştirmek, veriden değer yaratmak ve çalışma kültürümüzü bu iş yapış biçimiyle yenilemek üzere çalışıyoruz” diyor.

Yeni görevine kısa süre önce başlayan ve agilitiy konusunda Roche İlaç Türkiye’de İş ve Çeviklik Lideri görevini yürüten Gizem Özbayraç ise “Lider bir sağlık kuruluşu olarak, şirketimiz başarısının çalışanların yetenek ve performansına bağlı olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle de çalışanların doğru seçilmesi, gelişimlerinin sağlanması ve motivasyonlarının artırılması en öncelikli amaçlarımız arasında. Agility yani çevik olma konusunu biz öncelikle kültür alanında ele aldık” diyor.

ACM, 2007 yılında kurulmuş, şirketlerin çevikliğini artırma alanında uzmanlaşmış bir danışmanlık ve eğitim şirketi. 12 yıllık deneyimi süresince bankacılık, telekomünikasyon, teknoloji, sigorta, medya, e-ticaret, hızlı tüketim, sanayi ve üretim gibi bir çok farklı sektördeki müşterileri ile başarılı agile dönüşüm projelerine imza atan şirket, bu kültürün yaygınlaşmasına öncülük ediyor. Ağırlıklı olarak yazılım geliştirme ve IT alanlarında uygulanmakta olan çevik yaklaşımların yönetim, pazarlama, finans,

ACM, 2007 yılında kurulmuş, şirketlerin çevikliğini artırma alanında uzmanlaşmış bir danışmanlık ve eğitim şirketi.

insan kaynakları gibi diğer fonksiyonları da kapsayacak şekilde bütünsel hayata geçmesine odaklanmak üzere Eylül 2019’da ACM’e Business Agility Coach olarak katılan ACM Yönetici Ortağı Sinan Ökek, agile dönüşüm kavramını, “farklı iş birimlerinin bir araya gelerek çapraz fonksiyonel ekiplerle müşterileri sürece dahil ederek daha hızlı şekilde değer üretmek ve inovasyon yaratması” olarak açıklıyor.

ACM Yönetici Ortağı Barış Bal ise dijital çağın yüksek rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yaratıcılığın ve inovasyonun ön planda olmasını zorunluluk olarak dile getiriyor ve şu bilgileri paylaşıyor: “Yeni iş yapış şekillerine, yeni düşünce sistemlerine ihtiyaç duyuyoruz. Bu ihtiyacı çeviklik kavramı karşılıyor. Kurumların çevik olabilmesi için tüm organizasyonun çevik olması gerekiyor. Bu ortamın yaratılması ve sürdürülebilmesinin temel noktası da çevik liderlik yaklaşımı” diyor.

Fortune’un düzenlediği ve önemli konuların ele alındığı Fortune Agile Dönüşüm Hikayeleri yuvarlak masa toplantısı, Çırağan Palace Kempinski İstanbul’un ev sahipliğinde gerçekleşti. İşte bu özel toplantıdan öne çıkan ilginç başlıklar...

Çevik yaklaşım, işbirliği içinde çalışabilmek, daha erken davranabilmek, daha hızlı geri bildirim alabilmekle ilgili aynı zamanda.

AHMET AKSOY

TÜPRAŞ İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ

‘İş gören, en basit çözümler peşindeyiz’

“**AGİLE DÖNÜŞÜM** farklı şekillerde ifade edilse de ben bu kavramı ‘çevik ilerleme’ olarak tanımlıyorum. Dönüşüm bana göre çok yüklü bir fiil. Bu nedenle ilerleme demeyi daha çok benimsiyorum. Çeviklik aslında bir akıl ve zihin dönüşümü. Kaizen felsefesinin yalın bakış açısından besleniyor.

Tüpraş olarak çevik ilerleme konusunda odağımız operasyonel çeviklik.. Operasyonel çevikliğimizi de 5 alana ayırdık.

Bunlardan birincisi çalışanların gelişimi yani çevik çalışma aklının öğrenilmesi. Gelişim aklımızın merkezine ‘emniyetli ve çevik akıl ile çalışırım’ söylemini yerleştirdik ve bu kapsamda gelişim aracı olarak yetkinliklerimizi belirledik.

İkincisi iş süreçlerinde ilerleme. Diğer bir deyişle çalışan memnuniyetinde iyi sonuçlar vermeyen süreçlerimizin yalınlaşması ve bu yalınlaşmayı da çevik metotlar ile sağlamak.

Üçüncüsü kültürel ilerleme. Alttan yukarıya çalışan bir kültürel ilerleme hareketini başlattık. Bunu yapan arkadaşlarımız Tüpraş “Chargers” olarak adlandırdığımız ekipler. Kendileri gönüllü olarak bu harekette yer alıp çalışma hayatımızda ilerleme gereken konuları belirliyor ve aksiyon alıp ilerleme sağlıyorlar.

Dördüncü olarak ise liderlikte ilerlemeyi öne çıkardık. Çevik akıl ile çalışan liderlik ile “hizmet eden liderliğe” ilerlemek.

Son olarak da iş yapma metotlarında ilerlemeye odaklandık. Tüpraş olarak ağırlıklı projelerle çalışıyoruz. Bu, bir nevi iş yapma metodumuz. Çevik metotlar ile proje yapma deneyimimizi artırıyoruz. Özünde “iş gören en basit çözüm” ile hareket ediyoruz.. Enerji sektörü teknolojik, ekonomik ve jeopolitik gelişmelerden etkilenen, hızlı değişimlerin yaşandığı bir sektör. Bu yüzden en kısa ve en iyi iş gören çözümlere odaklanmakta fayda var. Çevik metot ile yaptığımız bir proje başarılı oldu ve bu başarı şirket içinde hızlıca yayıldı. Birçok çalışanımız bu başarıdan etkilenerek “biz de bu projemizde çevik metotlar ile çalışmayı uygulamak ve deneyimlemek istiyoruz diye geldiler.

Çevik Akıl yetkinliğini geliştirmeye ve kültürel ilerlemeye önem veriyoruz. Ben şuna inanıyorum; her şirketin yeteneği farklıdır. Tüpraş’ta çalışmak bir tutku ve Tüpraş çok köklü bir kurum. Çalışan niteliğimiz ve deneyimimiz çok üst seviyede... Kültürel ilerlemeler rafinerilerimizde başladı. Çevik ilerleme uzun bir yolculuk ve biz bu yolculuğun henüz başındayız.

GEL, GÖR, PAYLAŞ FELSEFESİ...

Bir rafinerimizde arkadaşlarımız toplantı yapış biçimini değiştirmek üzere çalışmalar yapıyor. Amaç toplantı verimliliğini artırmak. Toplantı bitiminde anında anketler geliyor ve verimliliği sorguluyor; geri bildirim alarak iyileştirmeye odaklanan bir sistem var. Çevik akıl ile çalışmaya başladıktan sonra aradaki değişimi



Ahmet Aksoy

görmeye başladık. Çeviklik, hızlılık demek değildir. Çevik hareket edebilmek, odağına müşteri ihtiyacını almak, uyum sağlamak adına fırsatları iyi görebilmek, iş birliğine, geri bildirim ve iş gören en iyi çözüme odaklanabilmek demek. Bu değerler ile iş yapma metotlarımızı geliştirmeyi hedefliyor ve birçok konuya liderlik ediyoruz. Bunların yanı sıra ‘Gel, gör, paylaş’ üzerine toplantı metotları geliştirdik. Aslında özünde Kanban metodu var. Artık ‘hizalanmak’ yaklaşımını ve fiilini daha çok kullanıyoruz. ‘Hizalandık mı?’ diyoruz. Yani “samimiyette aynı istekte miyiz?” diyoruz. Kısaca tutkumuzu hizalayıp, ilerlemek için çalışıyoruz.

İK’CILAR MODERATÖR KONUMUNDA

Genç kuşak deneyimlemeyi seviyor. Gelişmeye önem veriyorlar. Genç kuşak, liderine hemen ulaşmak istiyor. Takip ettirebilmek çok önemli. Bu nedenle bizim de iş yapma metotlarını ilerletmemiz gerekiyor. İK’cının görev tanımı çoktan değişti ve İK’nın bir moderatör olarak



Sevil Kayaş Yılmaz

kurum içerisinde tüm bu değişimlere yön vermekten sorumlu olduğuna inanıyorum.

SEVİL KAYAŞ YILMAZ

VODAFONE TÜRKİYE YETENEK STRATEJİSİ VE GELİŞİMİ DİREKTÖRÜ

‘Müşteriyi merkeze alan katma değerli işlere odaklandık’

“**VODAFONE’UN AGİLE YOLCULUĞU** 2013’te Teknoloji fonksiyonunda başladı. 2014’te yaygınlaştırma devam etti. 2016’da ise IT projelerimizin büyük bir çoğunluğu Agile dönüşümünü tamamlamıştı. 2018 yılında Agile çalışma yöntemini ticari fonksiyonlara taşımaya başladık. Odağımızı öncelikle dijital alanlar olarak belirledik. Sadece IT ekiplerinin kendi içinde değil; IT ekipleri ile ticari ekiplerin bir araya geldiği “Squad” yapılarını kurduk.

FORTUNE YUVARLAK MASA

Baktığımızda, kültürel dönüşüm herkesin ana meselesi. Burada teknik yetkinlikler, süreçler gibi birçok konuda yol alabilmek mümkün ama asıl konu bunu davranış modellerine, karar alma mekanizmalarına, yani kısaca iş yapış şekillerine yansıtmak. Bunu yapamazsanız inanın değişim zor oluyor. Agile çalışma şeklinin dijitalleşme vizyonumuzda çok önemli bir hızlandırıcı etkiye sahip olduğunu düşünüyoruz. Bu noktada bir fikrin yaratılmasından pazara sunulmasına kadarki süreçte yer alması gereken kişilerin oluşturduğu takımlar; müşteri ihtiyaçlarından yola çıkarak, karar alıp hızlıca ilerleyebiliyorlar. Bu da değişen müşteri ihtiyaçlarını cevaplamamıza çok yardımcı oluyor. Vodafone’da kendimizi bir “Teknoloji İletişim Şirketi” olarak tanımlıyoruz. Vodafone, Agile ile en çok ne kazandı dersiniz; müşteri deneyimine daha fazla odaklanmak, pazar dinamiklerine daha hızlı yanıt vermek ve dijital teknolojilerden en iyi şekilde faydalanmak derim. Müşteriye nasıl katma değer yaratırız, buna bakıyoruz. Bu yıl stratejimizin parçası olarak dört ana alan belirledik. İlk alan müşterilerimize sunduğumuz dijital ürün ve servisler. İkinci alan robotik ve otomasyon; rutin ve tekrar eden işlerimizi tamamen otomatize ediyoruz. Üçüncü alan dijital iş ortaklıkları; burada da operatör olmanın dışında başka neler yaratabiliriz konusuna odaklanıyoruz. Ve son olarak da dijital kültür; ki

bu diğer üç ana alanın iyi sonuç üretmesi için çok önemli.

VERİM ARTTI, SADELEŞMEYİ SEVDİK

Agile ile genel olarak çok önemli kazanımlarımız oldu; üretim hızımızda 3 kat, verimlilikte 2 kat ve kalite göstergelerinde yaklaşık 5 kat artış kaydettik. Özellikle toplantı sayılarında yüzde 20 azalma sağladık. Çarşamba günlerini toplantısız gün ilan ettik; o günleri daha fazla gelişime ve iletişime ayırıyoruz. Robotik otomasyonda yüzlerce prosesi gözden geçirdik ve dört bin saat tasarruf sağladık; bu tasarrufu çok daha katma değerli işlere aktardık. Birçok süreçte onayları sadeleştirdik veya kaldırdık; en basit örneklerden biri seyahat süreçleri, onay olmadan ilerliyoruz. Bu arada çalışanların hayatına da dijitalleşme ve sadeleşmeyi getirmeye çalışıyoruz. Bu anlamda kullandığımız sistem ve araçları da değiştiriyoruz; örneğin artık ofise giriş-çıkışlarda kart değil telefonlarımızı kullanıyoruz. Ofisimizi Agile ve değişen kültüre uygun bir şekilde yeniden dizayn ettik. Ayrıca esnek ve farklı lokasyonlardan çalışma da hayatımızın önemli bir parçası haline geldi.

İŞBİRLİKÇİ ZEKAYI KONUŞMAK GEREK...

Geleceği heyecan verici buluyoruz. Dijitalleşme hayatımızın odağında olacak; Vodafone olarak dijitalleşmeye liderlik etmeye devam edeceğiz. Bu noktada müşteriye en iyi dijital deneyimi sunmanın yanı sıra; çalışanlarımızı ve organizasyonumuzu da

geleceğe hazırlamanın çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Önceliklendirme ve kaynak dağılımını buna göre yapıyor ve ciddi inisiyatifler alıyoruz. Dijitalleşmede yapay zeka hayatımıza girdikçe “Robot mu yoksa insan mı?” gibi sorular gündeme geliyor. Önemli olan yapay zeka ile insanın bir arada yaşayabileceği ortamların yaratılması. Burada da İşbirlikçi Zeka ve Adaptive Liderlik çok ön plana çıkıyor. Çok beğendiğim bir yorum duymuştum; ‘Robotların insanlaşması sorun değil, yeter ki insanlar robotlaşmasın’. Biz şirketimizde insani değerlerin ileride çok daha önemli olacağına inanıyoruz...

YAVUZ ELKİN

DENİZBANK İNSAN KAYNAKLARI VE DENİZ AKADEMİ GRUBU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

‘Dijitizasyon, verimliliğimizi artırdı’

“**BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN** Türkiye’de dijitalleşme konusunda çok önde olduğunu söylemek mümkün. CEO’muz Hakan Ateş de DenizBank’ı ‘Bankacılık lisansı olan teknoloji şirketi’ olarak tanımlıyor. Bugün Intertech adında bir teknoloji şirketimiz var. Biz burada 11’den fazla ülkeye ve 50’den fazla müşteriye hizmet veriyoruz. Intertech, Türkiye’de bankacılık sektörünün önemli bir kısmına en yeni teknolojilerle, rekabet avantajı sağlayan çözümlerle hız, kalite ve düşük maliyetler sunuyor. Bilişim teknolojileri alanında ihtisas yapmış Türk mühendislerinden oluşan kadromuzla Intertech, geliştirdiği ileri teknoloji çözümlerini yurt dışı müşterilere de ihraç ediyor.

Agile dönüşüm ise başta mühendislerce ve IT alanında geçerli bir konuydu; artık işletmecilerin devreye girmesi ile kapsamı daha da genişledi. Müşteri tarafındaki etkileşimi üst düzeye çıkarabilmek amacıyla 2 yıl önce “Veri Bilimi” inisiyatifi başlattık. DenizBank olarak bugün 80 data scientistimiz var. Dijital dönüşümün başında “dijitizasyon” yani ‘veri yönetimi’ geliyor. Müşteri temas noktalarındaki tüm verileri kullanarak hızlı, önyargısız ve bütünlükli biçimde aksiyon almanız çok önemli. 2018 yılında Deniz Akademi bünyesinde, kapsamı ve katılımcı sayısı bakımından Türkiye’de bir ilk olan ve bankanın müşteri odaklı gelecek vizyonunda önemli bir adım olan “Veri Bilimi Okulu”nu hayata geçirdik.

EN ÖNEMLİ KONU: KÜLTÜR

DenizBank İnsan Kaynakları olarak “Agile” ile 2017 yılı başında tanıştık. Bu kapsamda online onboarding ve online staj programı “Deniz Aşırı” gibi birçok önemli projeyi, oluşturduğumuz takımların girişimleri sonucunda hayata geçirdik. 2018 yılında da Intertech bazı projelerde bu yaklaşımları benimsedi. Fakat bir şirketin kültürel dönüşümü benimsemediği takdirde, bunu sürdürülebilir kılamayacağına inanıyorum. Bu nedenle geçen yıl kapsamlı bir dönüşüm programı başlattık. Adına değişim, dönüşüm ne dersek diyelim; önemli olanın müşteriye odağına

almak ve etkin biçimde “değer üretmeye” yönelik iş yapma kültürü sağlamak olduğunu düşünüyorum.

İŞ POTANSİYELİ GELECEKTE DAHA DA ARTACAK

Zor bir yılı geride bıraktık ve şu anda yeni bir on yılın başındayız. Her şeye umutlu bakmak lazım. Umudu bu ülkede büyük şirketlerden başlayarak dalga dalga yaymak gerek. En son McKinsey Türkiye’nin açıkladığı ‘İşimizin Geleceği’ başlıklı rapor 2030 yılında otomasyon ve dijitalleşmeyle 3.1 milyon iş artışı potansiyeli olduğunu ortaya koydu.

Yatırımlarımızı buna göre planlamamız gerek. Ben umutluyum. İK olarak rolümüz insanın kendini gerçekleştireceği iklimler yaratmak olmalı. Z kuşağından sadece sürece katkı sağlayarak motive olmalarını bekleyemeyiz; onlar sürece etki etmek istiyor. Yeteneklerimize etki edecekleri alanlarda fırsatlar vererek dışarıya gitmeden ülkeyi büyütmemiz lazım.”

GİZEM ÖZBAYRAÇ

ROCHE İLAÇ TÜRKİYE İŞ VE ÇEVİKLİK LİDERİ

Kültürel dönüşüm, başlangıç noktamız oldu’

ROCHE, GLOBALDE BAŞLATTIĞI çeviklik dönüşümünde; zorlukları ve fırsatları süratle tanıyabilme ve bunları dikkatlice ele alarak daha fazla hasta için daha hızlı ve iyi sonuçlara ulaşma hedefini, kendisine yol gösteren Kuzey Yıldızı olarak belirledi. Roche İlaç Türkiye olarak biz de bu dönüşüme, teknoloji boyutundan değil, kültürel dönüşümden başlayarak geçtik. Roche Türkiye, globalin de verdiği vizyon ve destek ile dönüşüm konusunda öncü ülkeler arasında ilerliyor, Türkiye ilaç sektöründe ise bu anlamda öncü konumda yer alıyor. Globalleşmenin beraberinde getirdiği sürekli ve hızlı değişimler, organizasyonların mevcut yapılarını değiştirme konusunu da zorunlu kılıyor. Sürekli ve hızlı bir biçimde gerçekleşen değişimler karşısında, bu değişimlere cevap verebilecek yegane yapılar,



Yavuz Elkin



Gizem Özbayraç

öğrenen organizasyonlar oluyor.

Biz de Roche İlaç Türkiye olarak Frederic Laloux’un çevik organizasyonları, ortak vizyon etrafında bir araya gelen ve sürekli gelişen organizmalara benzeterek tanımladığı yaklaşımını dikkate alarak çevik dönüşüme farklı bir gözle bakıyoruz. Çeviklik kavramını özümsemiş, pazar şartlarındaki belirsizlik ve karmaşıklığın farkında olan, yaratıcılığa ve inovasyona değer veren yeni kültürü öne çıkarıyoruz. Laloux, organizasyonları yeniden keşfetmek konusunu renklerle anlatır. Mesela, turuncu şirketler derken, büyük ve hiyerarşik şirketleri dev ve ağır bir makinaya benzetir. İşte biz de çeşitli renk kodlarıyla kültürdeki geçişimizi tanımlıyoruz. Makina yerine şirket çalışanlarının oluşturduğu, hastalara daha iyi ve daha hızlı çözümler sunma vizyonunu ön plana alarak organize olan turkuaz kültüre odaklanıyoruz. Kültür ve organizasyonlar bir arada olursa amaca yönelik takımların öne çıkması daha kolay olur, diye düşünüyoruz.

ÇALIŞAN GERİ BİLDİRİMLERİ, İYİLEŞME SAĞLIYOR

Roche İlaç olarak geri bildirimlere önem veriyoruz. Kaizen mantığındaki işimizi sürekli iyileştirmede inovasyon kilit konumda. Doğru olanı yapmak önemli. Hastanın ihtiyacını anlamak ve ona göre daha hızlı ve etkili çözümler bulmak bizim için çok önemli. Artık fonksiyon bazlı değil sonuç odaklı takımlar bir arada çalıştığı için iş birliği ve yakın çalışma önem kazanıyor. Bu yakın çalışmanın sonucu olarak iş ve bilgi paylaşımı artıyor, ve bu sayede T şekilli konu uzmanlıklarından M ve hatta tarak şekli dediğimiz çok sayıda uzmanlığı taşımaya doğru evriliyor. “T” harfinin yatay çizgisi, geleneksel kurumsal hiyerarşiyi kıran ve bilginin organizasyon içinde serbestçe paylaşılmasını sağlamayan davranış biçimini temsil ediyor. Her bir iş biriminin performansının tek tek değerlendirilip, geliştirilmesi ise “T” harfinin dikey çizgisini oluşturuyor. Dikey çizgi sayısı ne kadar artarsa, konu uzmanlığı çeşitleniyor ve önce M, sonrasında da tarak şekline doğru ilerliyor. Yatay ve yalın organizasyon yapısı bu çeşitliliği destekliyor. Çalışan deneyimi ve memnuniyeti çok önemli. Çalışanların ‘Düşündüm, hayata geçirdim ve deneyimledim’ demeleri çok anlamlı sonuçlar veriyor.

‘ŞİRKETLER, ÇEVİK ÇÖZÜMLERİ GÜNDEMLERİNE ALMALI’

Roche İlaç, gelecek dönemi ve iş hayatına dahil olacak kuşakları çok önemsiyor. En çok da çalışanlarımızın ne beklediklerine, ne istediklerine odaklanıyoruz. Mesela, çalışanlarımızın geri bildirim



raporlarında ortaya çıkan belli başlı üç konu dikkat çekiyor. Çalışanlar diyor ki; “Çalıştığım şirket, gelişimime faydalı olsun, yaptığım iş bilinsin ve takdir edilsin ve düşündüğüm fikirler hayata geçsin.” Bu sebeple çevik çalışma felsefesi çalışanın beklentilerine cevap veriyor. Daha fazla şirketin bu yaklaşımı benimsemesi ile şirket vizyonunun ortak sahiplenildiği, bu odakta çalışanların takımlaştığı, iş süreçlerine yenilikçi yaklaşım getirdiği, bir yandan da çalışma deneyimini iyileştirdiği ve kariyer yolunu çizdiği iş ortamları da yaygınlaştırılmış olur. Bu ve bunun gibi çözümleri şirketler de çevik yaklaşımla hayata geçirmeye başladığında çalışanlar ve iş süreçleriyle ilgili problemler ortadan kalkacaktır.

SİNAN ÖKEK

ACM YÖNETİCİ ORTAĞI

Yeni çalışma yöntemleri = Agile

GÜNÜMÜZDE TEKNOLOJİ ve özellikle yazılım alanındaki gelişmeler ile dijitalleşmenin toplumsal yaşamı ve iş dinamiklerini derinden etkilediğini görmek mümkün. 20 yıl öncesinin Fortune 500 global sıralamasına bakıldığında en tepedeki 10 şirketin neredeyse tamamen değiştiği görülebilir. Yani bugün 100-150 yıllık köklü şirketler piyasa değeri sıralamasında gerilere düşerken 20-25 yıllık şirketler başı çekebiliyor. Dolayısıyla birçok organizasyon bu başarılı “start-up”ların iş yapış biçimlerini öğrenip kendisine uyarlamak isteyebiliyor. Agile, “Yeni çalışma yöntemleri” olarak bu noktada da karşımıza çıkıyor. Deneysellik, kendi kendine yönetim, yalnlık ve sürekli iyileşmeyi esas alan Agile giderek yaygınlaşıyor. Belki dikkatinizi çekmiştir, yeni mezunlar her sene artan oranlarda start-up’larda çalışmaya ilgi duyuyor. Start-up’ların ortalamada başarısız olma olasılığının yüksekliğine rağmen bu eğilim niye olabilir? Eğitim verdiğimiz organizasyonlarda katılımcılara en başta özellikle sormaya gayret ediyorum: “İşinizi daha çok sahiplenmenizi en çok ne artırırdı?” Şaşırtıcı şekilde yanıtlarda en çok öne çıkan konu maaş ya da yan haklar değil. Aksine “inisiyatif almak, takdir edilmek, sonuç görmek, değer yaratmak...” Özellikle 1990 ve sonrası doğumluların farklı öncelikleri olduğunu söylemek mümkün. Bunun farkında olan organizasyonlarda yaygın olarak hayata geçirilen Cuma günleri serbest kıyafet, haftada 1 gün evden çalışma, hobi odaları ve hatta kurum içi girişimcilik gibi uygulamalar çalışan memnuniyetine mutlaka katkıda bulunuyordur; ancak bahsettiğim yükselen beklentileri karşılamakta biraz taktiksel kalıyor olabileceğine inanıyorum. Çalışanları dinleyerek ve onları da dahil ederek daha kapsamlı, derin ve cesur adımların atılması gerekiyor olabilir.

ZAMANI GELMİŞ FİKİRLER DURDURULAMAZ

Ne yazık ki değişim inisiyatifleri bu yeni dalgayı karşılamak için artık yeterli olmayabilir; şirketlerin yapı, iş akışı, süreç, kültür ve hatta faaliyet amacını içeren bir dönüşümü göze almaları gerekiyor denilebilir. Çünkü paradigma değişiyor, hatta değişti. Diğer



Sinan Ökek

yandan 20. yüzyıl paradigmasının sonucu olarak ortaya çıkan hiyerarşik katmanlar ve silolaşma içerisinde organizasyonlar müşteri ve değer odağından biraz uzaklaşmış olabilirler. “Organizasyonumuzun faaliyet amacı ne? Takımımızın bu amaca katkısı ne? Çalışan olarak benim rolüm ne?” Organizasyonların yapıları, iş akışları ve tüm faaliyetleri bu temel sorular üzerine yeniden kurgulandığında daha sağlıklı netice alınabileceğine inanıyoruz. Bu açıdan Agile’ı biraz da “işin özüne dönmeye” benzetiyoruz. Üstelik sadece IT alanında değil; Agile yaklaşımlar dünyanın önde gelen kuruluşlarında artık pazarlama, insan kaynakları, ürün geliştirme, satış ve bütünsel olarak organizasyonun tümünde oldukça yaygın şekilde tercih ediliyor. Sadece teknoloji yoğun sektörlerde de değil: Hızlı tüketim mamülleri, ilaç, bankacılık, kimya, otomotiv, beyaz eşya, turizm, eğitim ve hatta inşaat sektörlerinde Agile yaklaşımların başarıyla uygulandığını görüyoruz. Viktor Hugo’nun ünlü sözünü bilirsiniz: “Hiçbir şey zamanı gelmiş bir fikirden daha kuvvetli değildir.” Agile’ın zamanı çoktan başladı ve sektöründe ilk olarak uygulayan şirketler doğal olarak rekabette farklılaşacak diye düşünüyoruz. Ancak Agile yöntemlerin başarıyla hayata geçirilebilmesi için iki faktörü kritik olarak



Barış Bal

değerlendiriyoruz: Üst yönetim kararlılığı ile uzman ve tecrübeli danışmanlık desteği. Agile dönüşümün nasıl olması gerektiğinin anlatılması asla yeterli değil; en kritik nokta uygulama, uygulama, uygulama... Her organizasyonun apayrı bir kültürü ve kendine has zorlukları söz konusu ve Agile’ın asla tek bir reçetesi yok. Agile konusunda uzman ve tecrübeli bir danışman partner ile organizasyona özel yol haritasını birlikte yaratmak ve uzun bir yol arkadaşlığına girişmek en sağlıklı süreç akışı olabilir. Zaten biz de ACM olarak 13 yıldır pek çok sektörden yüzlerce organizasyonla bunu yapmaya gayret ediyoruz.

BARIŞ BAL

ACM YÖNETİCİ ORTAĞI

‘Adaptasyon kabiliyetimizin yüksek olması bir zorunluluk’

“**DÜNYADAKİ PAZAR** şartlarına baktığımızda, lokal yarışın olduğu pazarlardan, globalde yarışın olduğu bir düzen içine geçtiğimizi görüyoruz. Şirketlerin kendi hakim

pazarlarında kuralları belirlediği dönemden, tüketicilerin yani bizlerin şartları belirlediği bir dünya düzenine geçiyoruz. Bu durum değişimin hızını çok hızlı hissetmemize neden oluyor. Dolayısıyla adaptasyon kabiliyetimizin yüksek olması bir zorunluluk. Adaptasyon kabiliyetimizin yüksek olması da, yeni iş yapış şekillerini kullanma ve kültürümüzü değiştirme gerekliliğini getiriyor.

‘LİDERLER, ROL MODEL OLMALI’

Organizasyonel dönüşümlerle ilgili en çok karşılaştığımız engellerden birisi insanların değişime karşı olan direnci. Öncelikle şunu söylemek gerek, değişmek istemeyen hiç kimseyi değiştiremeyiz. Dolayısıyla burada liderlere çok iş düşüyor. Başarılı dönüşümlerin gerçekleşmesi, liderlerin dönüşümü sahiplenmesine bağlı. Bu sahiplenme liderlerin rol model olması ile hayat buluyor. Organizasyon içerisindeki liderlerin bu değişimi öncelikli olarak kendilerini değiştirerek desteklemeleri, dönüşüm çalışmalarının başarıya ulaşmasındaki en büyük faktör. Bu sayede insanların dönüşümle ilgili kaygıları azalıyor ve liderleriyle birlikte başarılı iş sonuçlarına imza atıyorlar.

DİKEY ORGANİZASYONLARDAN YATAY ORGANİZASYONLARA GEÇMEK ÖNEMLİ

ACM olarak özellikle üzerinde durduğumuz konulardan birisi de organizasyonların dikey yapıdan yatay ve şeffaf bir yapıya dönüşümelerini desteklemek. Çok önem verdiğimiz bir konu bu. Birlikte çalıştığımız şirketlere bu konuda destek olurken, aynı zamanda bu yapıyı kendimiz de yaşıyoruz. Yani ACM olarak biz de yatay ve şeffaf bir organizasyonuz diyebilirim. Bugün burada bunu destekleyecek yeni bir haber vermek isterim. Kısa süre sonra Agile Cafe isimli yeni çalışma ortamımızı hayata geçireceğiz. Bir başka deyişle dikey plazadan çıkarak, yatay ve kolay ulaşılabilir bir lokasyonda, bir cafe ortamı oluşturuyoruz. Özellikle birlikte çalışma fırsatı yakaladığımız şirketlere ve sonrasında tüm profesyonellere açık olacak bu ortam ile birlikte, Agile dönüşüm konusunda deneyim yaşamak ve birlikte üretmek isteyen herkesi burada ağırlayacağız. Hatta onlara kendi ellerimizle kahve yapacağız. Şeffaflık konusuna gelince, buradaki uygulamalarımızdan bir örnek vermek isterim. Mesela, şirketimizde danışman arkadaşlarımız birbirlerinin kazançlarını bilirler. Hatta aylık olarak şirketin finansal göstergeleri tüm şirket ile paylaşılır. Bu şeffaflık prensibi, şirket olarak birbirimize olan bağlılığımızı ve iş yapış şekillerimizi de pozitif yönde etkiliyor.

ÇEVİKLİK KAVRAMI GELECEKTE DAHA DA ÖNEM KAZANACAK

Çeviklik kavramı insan ile ilgili bir kavram. Dijitalleşmeyle beraber, gelecekte belki de birçok iş robotlar tarafından yapılacak. Ancak robotların taklit edemeyeceği, sadece insana ait şeyler de var. Özellikle yaratıcılık gibi taklit edilemeyecek yetkinlikler, çeviklik kavramı ile daha çok ortaya çıkacak. Dolayısıyla burada insanların kendi bireysel çevikliği de devreye girmiş olacak. ■