

Çevik Yönetim

Harvard
Business
Review
TÜRKİYE

acm ▶

Çevik Dönüşüme Hazır mısınız?

Belirsizliğin hakim olduğu, değişimin ivmesinin gittikçe arttığı bir ortamda şirketinizi birkaç adım ileriye taşımak mümkün.



ÖNSÖZ

2020 tüm dünya için zorlu ama bir o kadar da öğretici bir yıl olmaya devam ediyor. Gerek bireyler olarak biz gerekse şirketler, engebeli yollardan geçerek önemli öğrenimler ve deneyimler ediniyor, ivmesi gittikçe artan değişimin çeşitli zorluklar ve fırsatlar doğurduğu belirsiz bir ortamda ilerlerken uyum kaslarımızı geliştirerek daha dayanıklı hale geliyoruz.

Geçirdiğimiz bu dönemde birçok iş modelinin etkinliği sorgulanıyor, işe yarayan ve yaramayan yöntemler birbirinden gözle görülür biçimde ayrışıyor ve neredeyse her ölçekten, her sektörden şirket işlerini daha iyi ve verimli bir şekilde yapmalarına olanak sağlayacak yöntemlere yönelik arayışlara giriyor. Ve birçoğu, değişime adapte olabilmek ve belirsizlikte daha emin adımlarla hareket edebilmek amacıyla çıktıkları bu arayışta “çevik yaklaşım” ile karşılaşılıyor.

Çevik yaklaşım neredeyse her sektörden şirketin son yıllarda gündemine aldığı bir felsefe zira çevik çalışmanın faydaları, başlangıçta IT ekipleriyle çizilmiş sınırların ötesine geçerek şirketler için birçok farklı noktada değer yaratıyor. Çevikliği benimseyen ve başarıyla hayata geçiren organizasyonlar yalnızca daha iyi ürünler üretmekle, daha yüksek müşteri memnuniyeti elde etmekle, pazara girme hızını artırmakla ve daha iyi iş süreçleri tasarlanmasını sağlamakla kalmıyor; aynı zamanda organizasyonlarında öğrenme kabiliyeti oluşturuyor, işbirliğini gerçek anlamda değer yaratan bir varlık haline getiriyor, çalışanlarının bağlılığını, motivasyonunu yükseltiyor ve yetkilendirilmelerini sağlıyor. Fakat çoğu dönüşüm sürecinde olduğu gibi çevik dönüşüm yolculuğunda da çeşitli zorluklar söz konusu.

HBR Türkiye ve ACM olarak her sektörden şirketi birkaç adım ileriye taşıyabilecek, dalgalı denizlerde değişim rüzgarını arkalarına alarak yollarına devam etmelerini sağlayabilecek bu felsefeye dair merak edilen noktaları aydınlatmak amacıyla derinlemesine bilgilere, içgörülere ve deneyimlere yer verdiğimiz, dönüşüm yolculuğunda sizin için bir baş ucu kitabı görevi üstlenerek hem size hem de organizasyonunuza yol gösterecek bir e-kitap hazırlamaya çalıştık.

Keyifle okumanız dileklerimizle...

İYİ LİDERLER İYİ ÖĞRENCİLERDİR

Peter Seslin Susan J. Ashford ve
Lauren Keating



Şirketler lider geliştirme programlarına yılda [24 milyar dolardan fazla](#) harcamasına rağmen, bu programlara katılan liderlerden çoğu öğrendikleri şeyleri uygulamakta zorluk çektiklerini söylüyor. Bunun nedeni bu geliştirme programlarının kötü olması değil ama [liderliğin aslında deneyim yolu ile en iyi şekilde öğrenilmesi](#).

Yine de, sadece deneyimli bir lider olmak o kişinin yeteneklerini artırmaz. Tıpkı birçoğumuz gibi, liderler de genelde deneyimlerini farkında olmadan edinirler, görevlerini yerine getirir ama kendileri ve çevrelerine etkileri hakkında çok az şey öğrenirler.

Lider geliştirme üzerine yaptığımız araştırmalar gösteriyor ki [öğrenme modundaki liderler](#), görevdaşlarına göre, daha güçlü liderlik becerileri geliştiriyor.

Susan Ashford ve Scott DeRue'nun [bilinçli etkileşim](#) deneyimsel öğrenme döngüsünün üzerinden ilerleyerek, gelişmiş bir zihniyete sahip liderlerin deneyimsel öğrenme döngüsünün aşağıda göreceğiniz üç kısmında da gayretle çalıştıklarını gördük.

İlk olarak, liderler, kendilerine, "... yapmayı öğrenmeliyim" formunda, zorlayıcı öğrenme hedefleri koyarlar. Bu hedefler, bazı liderler için, daha ikna edici biri olmak veya daha ulaşılabilir biri olmak olabilir. Kafalarında bir hedef ile, liderler fırsatları değerlendirip bu fırsatlara doğru yol kat edebilir. Bu fırsatlar yeni bir proje, uluslararası bir görev veya özünde rutin olan olaylara farklı bir yaklaşım kazanmak da olabilir.

Sonraki adımda, alternatif stratejileri kasten deneyimlemek için yollar bulurlar. Mesela, ikna yeteneklerini geliştirmek

isteyen bir lider, kritik bir toplantıda, başka bir yerde oturmayı veya ilk ya da son konuşmayı yapmayı deneyebilir. Öğrenme fırsatları oluşturmak ve bu fırsatlardan yararlanmak, bir mentor veya görevdaşın geri bildirimleri ile bir ses tahtası görevi görmesi sayesinde desteklenebilir.

Son olarak, öğrenme modundaki liderler, deneyimledikleri eylemlerin sonuçları hakkında işe yarayabilecek içgörüler derlemek konusundaki kararlılıkları ile korkusuzca eylem-sonrası geri bildirimleri toplarlar. İçtenlikle neyin iyi, neyin kötü gittiğini ve neyin ileride daha iyi gidebileceğini düşünmek; deneyim üzerinden öğrenmek ve bir dahakine neye odaklanılacağını fark etmek açısından esaslı fakat genellikle ihmal edilen girişimlerdir. Bu prensipleri anlamak, sadece liderlik gelişiminin pahalı bir süreç olması gerektiğini gösterdiği için değil fakat ayrıca liderlik özelliklerinin sistematik olarak öğrenilebileceğini ve üzerinde çalışılabileceğini gösterdiği için organizasyonlar açısından önemlidir.

Liderler nasıl öğrenme moduna girer?

Liderler, yenilgileri, kendilerinin bu göreve uygun olmadığının işareti yerine şimdilik gerekli kabiliyetleri geliştirmedikleri yönünde yorumlayabilirler. Aynı zamanda, sürekli kendi güçlü yönlerini gösterebilecekleri yerler ve görevler arama tuzağını ve doğuştan gelen yetenekleri ve özgüvenlerini doğrulayan geri bildirimleri görmezden gelmeye çalışabilirler. Veya basitçe kendilerine "Şu an öğrenme modunda mıyım?" diye sormak da içtenlikle liderlik gelişimlerine ve liderlik performanslarına odaklanmak, veya tekrar odaklanmak, ve böylece deneyimlerinden gerçekten bir şeyler öğrenmek için güçlü bir çağrı olabilir.

Kurumlar nasıl liderlerin öğrenme moduna girmesine ve bu modda kalmasına yardımcı olabilir?

Kurumsal liderler, yükselişte olan liderlerin, kendilerini sürekli başkaları ile kıyaslamaları yerine, devamlı olarak kendi eski hallerinden daha iyi olmalarına odaklanmalarına yardımcı olabilirler. Hataların, yetersiz liderlik yerine potansiyel bir öğrenme fırsatı olarak yorumlanması yönünde rol model olabilirler. İşe alma ve terfilerde, kurumsal liderler, belirtilen rolde büyüme ve gelişme potansiyeli en yüksek kişilere öncelik verebilirler. Son olarak, organizasyonlarındaki sabit zihniyet belirtilerinin -mesela kimin en "doğuştan lider yeteneklerine sahip" olduğunu bulmak için psikometrik testler kullanmak, zorunlu performans değerlendirme ve derecelendirmeleri ve kazanan hepsini alır mantığındaki ödüllendirme sistemleri- denetimini sağlayabilir ve bunları, liderlik özelliklerini tanımlamaktan çok geliştirmeye odaklı olacak bir şekilde biçimlendirebilir.

Sonuç olarak, şirketler, liderlerin öğrenme modunda olmalarını destekleyerek, kurumsal mutluluk yolunda karşılarına çıkan zorlukları öngörmeleri, tepki vermeleri ve bu zorluklardan devamlı öğrenmeleri için gereken kabiliyetleri geliştirmelerine yardımcı olabilirler.

ARAŞTIRMA: İNSANLARIN DEĞİŞİMİ BENİMSEMESİNİ İSTİYORSANIZ NEYİN DEĞİŞMEYECEĞİNİ VURGULAYIN

Merlijn Venus Daan Stam ve Daan van Knippenberg

Yönetim biliminde ve uygulamalarında kabul gören yaygın inanışa göre, bir değişim projesinde destek almak için; mevcut durumla ilgili sorunların ana hatlarını çizecek vizyoner bir liderlik gerekir. Liderler, planlanan değişimin daha iyi bir geleceğe nasıl zemin hazırlayacağını açıklayarak bu değişimin karşısında duran engellerin üstesinden gelebilir. Fakat [kısa süre önce Academy of Management dergisinde yayımlanan araştırmamız](#), bu noktada önemli bir uyarı yapmamız gerektiğini gösterdi.

Değişime karşı direnmenin temel sebebi, çalışanların kurumlarıyla özdeşleşmesi ve onu korumak istemesidir. İnsanlar değişiklikten sonra kurumlarının değer verdiği ve özdeşleştiği yer olarak kalmayacağından korkar. Üstelik değişimin etrafını saran belirsizlik ne kadar fazlaysa, çok sevdikleri kurumsal kimliğe yapılan bu tür tehditlerin de o kadar çok olacağını düşünürler. Planlanan değişimin iyi yönleri ile mevcut durumun kötü yönlerini vurgulayan değişim liderliği, genellikle bu korkuları tetikler; çünkü değişimin temelden ve kapsamlı olacağına işaret eder.

Halbuki etkili değişim liderliği, sanılanın aksine, kurumun devamlılığını vurgulamak; ve ufuktaki değişim ve belirsizliğe rağmen, bir kurum olarak "Biz kimiz?" sorusunun merkezindeki değerlerin korunacağını altını çizmek zorundadır.

Bu, iki çalışmada test ettiğimiz açık ve eyleme geçirilebilir bir kavramdır. İlk çalışma organizasyonel değişim planlarını (yer değiştirme ve ticari genişleme, yeniden organizasyon, yapısal ve teknik değişimler, ürün değişimleri, liderlik değişimi ve birleşmeler de dahil) duyuran kurumların 209 çalışanının ve onların süpervizörlerinin katıldığı bir anketi. Çalışmanın odak noktası ise; liderliğin, çalışanların değişime verdiği desteğin kamçılanmasına nasıl etki ettiğiydi. Bu, süpervizörlerin çalışan davranışlarını değerlendirmeleriyle ölçüldü. Sonuçlar (tahmin edildiği gibi) şunu gösterdi ki; liderler kurumun devamlılığına ilişkin vizyonlarını daha fazla vurguladıklarında, değişim için destek sağlamakta daha etkiliydi. Çünkü devamlılığa dair bir vizyon, çalışanlara kurumsal kimliğin devamlılığı hissi olarak aşılanmıştı. Bu etkiler, çalışanlar iş yerinde daha fazla belirsizlik hissettiklerinde (çalışanların kendilerini değerlendirmeleriyle ölçüldüğü üzere) daha fazla oluyordu.

İkinci çalışmada, nedensellik hakkında sonuçlara ulaşabilmek için aynı fikri laboratuvar deneyleri kullanarak test ettik. Konu, okulun eğitim müfredatında yapılacak potansiyel değişimlerdi ve çalışmaya 208 işletme okulu öğrencisi katıldı.



Okulun dekanından geldiği söylenen iki mesajdan her biri öğrencilere ulaştırıldı. Biri eğitim müfredatının değişimi ile ilgili vizyonu; diğeri ise bu vizyona ek olarak, kimlik devamlılığı vizyonunu da içeriyordu. Hangi mesajı aldıklarından bağımsız olarak, öğrencilere değişim sonuçlarına ilişkin ya düşük ya da yüksek belirsizlik öneren iki geçmiş bilgisinden biri ulaştırıldı. Daha sonra öğrencilerin kimlik devamlılığı algılarını ve değişime desteklerini, fiili davranışla ifade edildiği şekilde, değerlendirdik. Bu fiili davranış, başka öğrencileri değişime ikna etmek için yazılan bir mektup oldu. Bu ikinci çalışmanın da sonuçları birinci çalışmanın sonuçlarına benzerdi: Değişime destek, değişim vizyonuna bir devamlılık vizyonu eşlik ettiğinde daha yüksekti. Çünkü bu durumda insanların kimlik devamlılığı algısı daha yüksekti. Tekrar etmek gerekirse, etkiler değişim hakkındaki belirsizlik yüksek olduğunda daha güçlüydü.

Bu araştırmanın çıkarımları oldukça açık. Değişime olan direncin üstesinden gelmek ve değişim için destek oluşturmak için liderlerin çekici bir vizyonla birlikte süreklilik vizyonunu da aktarmaları gerekiyor. Liderler şayet "Bizi biz yapan" kurum kimliğinin, değişimlere rağmen korunacağını garanti etmezlerse, kendilerini bir direniş dalgasına hazırlamak durumunda kalabilirler.

HAREKETE GEÇEN CEO'LAR

Türkiye'nin de aralarında olduğu 11 ülkeden yaklaşık 1.300 CEO ile yapılan araştırmaya göre CEO'lar, her sektörün yıkıma uğradığı günümüzde ayakta kalmanın yolunun dönüşmekten geçtiğini kabullendi: Bu yıl Türkiye'deki CEO'ların yüzde 92'si iş modellerini değiştirerek sektördeki dönüşüme öncülük ettiğini söyledi. Geçen yıl bu oran yüzde 44'tü.

"Çevik Olmak ya da Geride Kalmak" - 2019 CEO Araştırması, KPMG Türkiye



ARALIKLI İŞBİRLİĞİ PERFORMANSI ARTIRIYOR

Araştırmalara göre insanların sorunları çözmek için etki-
leşimde bulunması hem faydalı hem de bazı dezavantajlar
barındırıyor. Gruplar genelde daha nitelikli sonuçlar elde ediyor

zira grup üyeleri birbirinden bir şeyler öğreniyor. Fakat bireyler
daha orijinal ve yaratıcı çözümler üretiyor çünkü herhangi bir
grubun etkisi altında kalmıyorlar. Yapılan yeni bir araştırma,
grup veya birey performansının başka bir değişken devreye
girdiğinde nasıl etkilendiğini inceledi: Zaman.

Çok sayıda deneyin yapıldığı bir araştırma dizisinde
insanlardan harita bazlı karmaşık optimizasyon problemlerini
çözmeleri istendi. Bu problemler, çeşitli şehirlerde müşteri-
lere ulaşmak için etkili yollar bulmak zorunda olan bir satış
görevlisinin karşılaştığı problemlere benziyordu. Katılımcıların
üçte biri tek başına çalıştı. Üçte biri, üyelerin gruptan çıkan
çözümlere her daim erişiminin olduğu üç kişilik gruplarla
çalıştı. Kalan katılımcılar ise genellikle tek başına çalıştı fakat
tek çalışmaya dönmeden önce aralıklı olarak bir araya gelerek
cevaplarını karşılaştırdı. Hem bireysel hem de grup olarak en
iyi sonuçları aralıklı işbirliği yapanlar elde etti. Daha sonra katı-
lımcıların eski cevaplarına atıfta bulunabildiği bir araştırma ya-
pıldı ve aralıklarla yapılan işbirliğinin faydaları azaldı, zira eski
çözümlere olan erişim genellikle tek çalışırken ortaya çıkan
keşfi engelliyordu. Araştırmacılar şu sonuca vardı: "Aralıklarla
kurulan etkileşim, bağımsız keşif ve sosyal öğrenmeden
faydalanmak için deneklerin davranışlarını şekillendirerek
deneklerin daha iyi performans göstermesini sağladı." Fakat
araştırmacılar, bunun her çeşit görev için geçerli olmayacağı-
nın altını çiziyor.

ARAŞTIRMA HAKKINDA "How Intermittent Breaks in
Interaction Improve Collective Intelligence" Ethan Bernstein,
Jesse Shore ve David Lazer (Proceedings of the National
Academy of Sciences, 2018)

İNAT ETMEK Mİ GERİ ÇEKİLMEK Mİ?

Eğer birisi kötü bir karar aldığınızı somut kanıtlarla anlatsa
yolunuza aynı şeritten devam mı edersiniz yoksa başka bir
yöne mi geçersiniz? Yapılan bir dizi çalışmaya göre bunun
cevabı durumdan duruma göre değişiyor. Alınan kararın hatalı
olduğunu gösteren kanıtlarla karşılaşınca kararını değiştiren
insanlar, kararında inat edenlere göre daha akıllı ama daha
öзgüvensiz olarak algılanıyor.

Araştırmacılar çalışmalarına ABD'deki bir asansör konu-
şması yarışmasına katılan 84 girişimciyi inceleyerek başladı.
Bu girişimcilerden 20'si potansiyel yatırımcıların geribildi-
rimlerine göre asansör konuşmalarını düzenledi. Bu kişilerin
finale çıkma olasılığı daha inatçı olan rakiplerinin neredeyse
altı katıydı. Bunu izleyen bir deneyde denekler iş başvuru-
sunda bulunan iki adayı, gerçekleştirdikleri bir münazaradaki
performanslarına göre değerlendiren işe alım yöneticileriymiş
gibi davrandı. Moderatör adayların savlarına yönelik bilgiler
sunduktan sonra adaylardan biri, savını söylenenlere göre

yeniden düzenledi. Deneklerin bir kısmına bir mühendis, diğer
kısmınaysa bir motivasyonel konuşmacı aradıkları söylendi.
Mühendis arayan denekler, geri çekilip savını düzeltmeye koyu-
lan adayı seçerken diğerleri geri adım atmayıp inat eden adayı
pozisyon için daha uygun buldu. Bunun sebebi iki pozisyon için
farklı beklentilerin olmasıydı: Bir mühendiste aranan, aklın
üstünlüğüken bir konuşmacıda aranan şey özgüvendi.

Araştırmacılar bunu şöyle açıklıyor: "Birisine özgüvenli
görünmeyi amaç edinmişse bu kişinin fikrini değiştirmek akıl
dışı olacaktır. Ancak araştırmamızın da belirttiği gibi, birisi
akıllı görünmeyi amaçlıyorsa bunu yapmak daha akıllı bir
hareket olacaktır."

ARAŞTIRMA HAKKINDA "The Self-Presentational
Consequences of Upholding One's Stance in Spite of the
Evidence" - Leslie K. John ve ark. (Organizational Behavior and
Human Decision Processes, 2019)



ÇEVİKLİĞİ KUCAKLAMAK

Yönetimi dönüştüren süreçte nasıl ustalaşırsınız?

Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland ve Hirotaka Takeuchi

Çevik inovasyon yöntemleri, bilgi teknolojisinde devrim yarattı. Geçtiğimiz 25-30 yılda yazılım geliştirmede başarı oranlarını büyük ölçüde artırdılar, kaliteyi ve pazara girme hızını iyileştirdiler, IT ekiplerinin motivasyon ve üretkenliğini artırdılar.

Yeni değerler, prensipler, uygulamalar ve faydalar içeren, emir komuta tipi yönetime radikal bir alternatif olan çevik metodolojiler, geniş bir sektör ve birim yelpazesine, hatta üst yönetime bile yayılıyor. National Public Radio, yeni program oluşturmak için çevik metotlar uyguluyor. John Deere bunları yeni makineler geliştirmek, Saab yeni savaş uçakları üretmek için kullanıyor. Bulut yedekleme hizmetleri alanında lider olan Intronis pazarlamada kullanıyor. Küresel bir üçüncü parti lojistik sağlayıcısı olan C. H. Robinson, insan kaynaklarında uyguluyor. Mission Bell Winery, şarap üretiminden depolamaya ve üst düzey liderlik grubuna kadar her noktada uyguluyor. GE, bir 20. yüzyıl holdinginden 21. yüzyıl "dijital endüstriyel şirketine" hızlı geçiş yapmak için kullanıyor. Çevik yaklaşım, çalışanları kendi birim silolarından çıkarak ve onları kendi kendilerinin yönettiği, müşteri odaklı çok disiplinli takımlara koyarak kârlı büyümeyi hızlandırmakla kalmıyor, becerikli genel müdürlerden oluşan yeni bir nesil yaratıyor.

Çevikliğin yayılması, ortaya ilginç olasılıklar çıkarıyor. Bir şirket yeni çıkardığı ürünlerin yüzde 50'sinden fazlasında pozitif getiri başarısı sağlarsa ne olur? Pazarlama programları yüzde 40 daha fazla müşteri talebi üretirse ne olur? İnsan kaynakları, yüksek öncelikli hedeflerini yüzde 60 daha fazla işe alırsa ne olur? Ya müşteriler işlerine iki kat daha bağlı olurlarsa? Çeviklik IT'ye bu seviyelerde iyileşme getirdi. Şirketin diğer kısımlarındaki fırsat çok büyük.

Fakat ciddi bir engel de söz konusu. Yöneticilere çeviklik hakkında ne bildikleri sorulduğunda, yanıt genellikle tedirgin bir gülümseme ve "Tehlikeli olacak kadar biliyorum" diye şakayla karışık bir cevap veriyorlar. ("Sprint", "timebox" gibi) çeviklikle ilgili terimlerden arada bahsedebilir ve şirketlerinin giderek daha atik hale geldiğini söyleyebilirler. Fakat eğitimden geçmedikleri için yaklaşımı gerçekten anlamazlar. Sonuç olarak, farkında olmayarak çevik prensip ve uygulamalara zıt biçimlerde yönetmeyi sürdürürler, kendilerine bağlı birimlerdeki çevik ekiplerin verimliliğini baltalarlar.

Bu yöneticiler, en yüksek öncelikli olan iki-üç inisiyatifini tayin etmek yerine, teslim tarihi acil olan sayısız inisiyatif başlatırlar. Kendilerini ve en iyi çalışanlarını çok fazla projeye yayarlar. Çevik ekiplerin üyeleriyle sık toplantılar düzenler, onları çalışma oturumlarını atlamaya veya ikamelerini göndermeye mecbur bırakırlar. Pek çoğu bireysel ekiplerin işlerine aşırı derecede müdahil olur. Dinlemekten ziyade, konuşurlar. Bir ekibin daha önceden düşündüğü ve düşük öncelikli marjinal fikirleri savunurlar. Rutin olarak ekip kararlarını altüst eder, hataların tekrar edilmediğinden emin olmak için değerlendirme ve kontrol katmanları eklerler. İyi niyetli olsalar da çevik inovasyonun getirebileceği faydaları erozyona uğratırlar.

İnovasyon, tamamen çeviklikle ilgilidir. Söz konusu metot, her ne kadar rutin operasyon ve süreçlerde daha az kullanışlı

olsa da bu günlerde çoğu şirket fazlasıyla dinamik ortamlarda faaliyet gösteriyor. Sadece yeni ürün ve hizmetlerde değil, özellikle yeni yazılım araçlarının hızla yayıldığı düşünülürse, fonksiyonel süreçlerde de inovasyonlara ihtiyaçları var. Çevikliğin geliştiği bir ortam yaratan şirketler, her iki kategoride de daha hızlı inovasyonlar yaratabilirler. Bu tür şirketlere danışmanlık verdiğimiz ve araştırma yaptığımız işlerimiz sayesinde, çevikliğin potansiyelinden faydalanmak isteyen yöneticilerin benimsemesi gereken çok önemli altı prensip belirledik.

1 Çevikliğin Gerçekte Nasıl İşlediğini Öğrenin

Bazı yöneticiler, çevikliği (herkesin canı ne isterse onu yaptığı) anarşiyile bağdaştırıyor. Diğerleri ise çevikliğin "dediğini yapıyorum, sadece daha hızlı" gibi bir şey olduğunu sanıyor. Fakat çeviklik bunların hiçbirisi değil. ("Çevik Değerler ve Prensipler" kutusuna bakabilirsiniz.) Çevikliğin de birkaç farklı çeşidi var. Bunların ortak özellikleri bulunuyor ama hepsi de biraz farklı yönleri vurguluyor. Bunlar arasında karmaşık sorunları çözmede yaratıcı ve adaptasyon sağlayabilen ekip çalışmasını vurgulayan Scrum bulunuyor. Yalın geliştirme sürekli olarak fazlalıklardan kurtulmaya odaklanıyor. Kanban ise tedarik süresini ve yapılan iş miktarını azaltmaya odaklanıyor. Bizden (Jeff Sutherland) Scrum metodolojisini geliştirmeye yardımcı oldu ve bunu yaparken kısmen 1986 tarihli bizden başka birinin (Hirotaka Takeuchi) ortak yazarı olduğu "The New Product Development Game" makalesinden feyz aldı. Scrum ve diğer türevleri, en azından diğer tekniklerden beş kat daha fazla uygulandığı için bu metodolojileri çevik uygulamaları somutlaştırmak için kullanacağız.

Scrum'un temelleri nispeten basit. Organizasyon bir fırsatı ele almak için genellikle üç ila dokuz kişiden oluşan küçük bir ekip oluşturup yetkilendirir. Bu kişilerin çoğu tam zamanlı görevlendirilir. Ekip farklı birimlerden gelen kişilerden oluşur ve görevleri tamamlamak için gerek duyulan tüm becerileri kapsar. Kendi kendini yönetir ve işin her yönünden sorumludur.

Ekipteki "inisiyatifin sahibi" (aynı zamanda ürün sahibi olarak da bilinir) en nihayetinde müşterilere (bunlar arasında içerideki müşteriler ve gelecekteki kullanıcılar da bulunur) ve şirkete değer sunmakla görevlidir. Bu roldeki kişi genellikle bir iş biriminden gelir; zamanını ekipte çalışmak ile kilit paydaşları koordine etmek arasında böler: Müşteriler, üst düzey yöneticiler ve işletme yöneticileri. İnisiyatifin sahibi, gelecek vadeden fırsatlardan oluşan kapsamlı bir "portföy rezervi" oluşturmak için tasarım odaklı düşünme veya kitlesel fonlama gibi bir teknik kullanabilir. Daha sonra sürekli ve acımasızca gelen istekleri sıralarlar. Bu sıralama içerideki ve dışarıdaki müşterilere ve şirkete getirilecek değer tahminlerine göre yapılır.

İnisiyatifin sahibi, ekibe kimin ne yapması gerektiğini veya görevlerin ne kadar süreceğini anlatmaz. Bunun yerine, ekip basit bir yol haritası oluşturur ve uygulamadan önce değişmeyecek bu faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde planlar. Ekip üyeleri en üst sıradaki görevleri ufak modüllere böler, ekibin ne kadar iş üstleneceğini ve bunları nasıl başaracağını kararlaştırır; "bitmiş işe" dair net bir tanım geliştirir ve sprint koşusu olarak

da bilinen (bir aydan kısa) kısa döngülerle ürünün işleyen bir versiyonunu inşa etmeye başlarlar. (Çoğunlukla eğitilmiş bir Scrum ustası olan) süreç kolaylaştırıcısı kılavuzluk yapar. Bu kişi, ekibin dikkatinin dağılmasını engeller ve kolektif zekanın çalıştırılmasına yardımcı olur.

Süreç herkes için şeffaftır. Ekip üyeleri, ilerlemeyi gözden geçirmek ve engelleri belirlemek için günlük "ayaküstü" toplantılar yaparlar. Anlaşmazlıkları, bitmek bilmez tartışmalar veya otorite figürlerine başvurma şeklinde değil de deneyleme ve geribildirim yoluyla çözümlerler. Ürünün bir kısmının veya tamamının ufak, çalışan bir prototipini kısa süreli olarak birkaç müşteriyle test ederler. Müşteriler heyecanlanırsa, üst düzey bir yönetici çok hevesli olmasa da veya diğeri cazip ek özellikler olması gerektiğini düşünse de bir prototip hemen piyasaya sürülebilir. Ekip sonrasında gelecekteki döngüleri iyileştirmenin yollarını düşünür ve bir sonraki en yüksek önceliğe saldırmaya odaklanır.

Geleneksel yönetim yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında, çeviklik bazı önemli faydalar sunar. Bu faydaların hepsi incelenmiş ve belgelenmiştir. Ekip üretkenliğini ve çalışan memnuniyetini artırır. Gereksiz toplantılar, tekrar tekrar planlama, aşırı dokümantasyon, kalite kusurları ve değeri düşük ürün özelliklerinin beraberinde getirdikleri artıkları minimize eder. Çeviklik, müşterilerin değişen önceliklerine sürekli uyum sağlayarak, bunların görünürlüğüne iyileştirerek, müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırır, en değerli ürün ve özellikleri pazara daha hızlı ve daha öngörülebilir bir şekilde getirir, riski azaltır. Çoklu disiplinlerden gelen ekip üyelerini işbirlikçi çalışma arkadaşlarına dönüştürerek, organizasyonel deneyimi geliştirir, karşılıklı saygı ve güven inşa eder. Son olarak, birim rolleri üzerinde mikro yöneticilikle boşa giden zamanı büyük ölçüde azaltır, kıdemli yöneticilerin kendilerini sadece onların yapabileceği daha katma değerli işlere adanmasına olanak tanır: Kurumsal vizyonu yaratmak ve düzenlemek; stratejik inisiyatifleri önceliklendirmek, işi basitleştirmek ve buna odaklanmak, görevlere doğru kişileri tayin etmek, birimler arası işbirliğini artırmak ve ilerlemenin önündeki engelleri kaldırmak.

2 Çevikliğin Nerede İşe Yaradığını, Nerede Yaramadığını Anlayın

Çeviklik, her yerde deva bir ilaç değil. Uygulamasının en etkili ve kolay olduğu yer, genellikle yazılım inovasyonu koşulları: Çözülecek sorun karmaşık; çözümler en başta bilinmiyor ve ürün gereksinimleri büyük ihtimalle değişecek. İş, modüler hale getirilebilir; nihai kullanıcılarla yakın işbirliği (ve bunlardan hızlı geribildirim alınması) uygulanabilir, yaratıcı ekipler de emir-komuta altındaki gruplardan genellikle çok daha iyi performans gösterecektir.

Bizim tecrübemize göre bu koşullar pek çok ürün geliştirme birimi, pazarlama projesi, stratejik planlama faaliyetleri, tedarik zinciri sorunları ve kaynak tahsis kararlarında da geçerli. Fabrika bakımı, satın alım, satış aramaları ve muhasebe gibi rutin operasyonlarda ise yaygınlıkları daha düşük. ("Çeviklik için Doğru Koşullar" isimli kutuya bakabilirsiniz.) Çeviklik,

ÇEVİK DEĞERLER VE PRENSİPLER

2001 yılında, 17 asi yazılım geliştiricisi (bunlar arasında Jeff Stuhlerland da bulunuyor) Utah, Snowbird'de geleneksel "şelale" geliştirmesini iyileştirmek için fikirlerini paylaşmak üzere buluştu. Geleneksel "şelale" geliştirmede detaylı şartlar ve uygulama planları önden oluşturuluyor ve sırayla birimden birime gönderiliyor. Bu yaklaşım stabil ortamlarda iyi işliyor ama yazılım pazarları hızla ve öngörülemez biçimde değişmeye başladığında ise iyi işlemiyor. Bu senaryoda, yazılım müşteriye ulaştığında ürün spesifikasyonları demode oluyor ve geliştiriciler bürokratik prosedürler yüzünden kendilerini baskı altında hissediyordu.

Asiler, yazılım geliştirmek için dört yeni değer önerdiler, bu değerlere bağlılık gösterilmesi için prensipler tanımladılar ve bu çağrıya "Çevik Manifesto" ismini verdiler. Bu değerleri ve prensipleri izleyen geliştirme çerçeveleri günümüze dek çevik teknikler olarak biliniyor. Burada manifestonun uyarlanmış bir bölümünü bulacaksınız:

Süreç ve Araçlardan Önce İnsanlar

Projeler ihtiyaç duyduğu desteği alan ve işi bitireceğine inanılan motive bireyler etrafında inşa edilmeli. Takımlar seri üretim mentalitesini bırakmalı; problem çözmeye yönelik eğlenceli, yaratıcı bir ortam oluşturmali ve sürdürülebilir bir tempo benimsemeli. Çalışanlar yüz yüze konuşmalı ve iş ortamını iyileştirmeye yönelik yollar önermeli. Yönetim daha kolay, daha verimli bir işbirliğininönündeki engelleri kaldırmalı.

Bir Planı Takip Etmekten Öte Değişime Yanıt Ver

Geleneksel proje yönetimine yönelik en detaylı öngörüler ve planlar, vakit ve nakit kaybıdır. Takımların bir vizyon ve plan oluşturmaları gerekse de, sadece sıra onlara geldiğinde değişmeyecek görevleri planlamalıdır. Geliştirme sürecinde geç kalınmış bir noktada olursa bile insanlar yönlerini değiştirmeleri gerektiğini öğrendiklerinde mutlu olmalı. Böylece müşteriye daha yakın olacak ve daha iyi sonuçlar elde edeceklerdir.

Aşırı Dokümantasyon Yerine Prototipler Üzerinde Çalışmak

Neticeleri gerçek pazar koşullarında gören inovatörler, daha hızlı öğrenecek, daha mutlu olacak, daha uzun kalacak ve daha değerli işler yapacaklardır. Takımlar, ürünün ufak parçaları üzerinde kısa dönemli birkaç müşteriyle çalışmalı ve müşteriler bunları severse, o kısımları tutmalıdır. Müşteriler bu parçalardan hoşlanmazsa, takımlar bunu telafi edecek bir şeyler düşünmeli veya bir sonraki ürüne geçmeli. Takım üyeleri anlaşmazlıkları bitmek bilmez tartışmalar veya yetkiye danışma şeklinde değil, deneylerle çözmeli.

Katı Kontratlar Yerine Müşteriyle İşbirliği

Pazara girme süresi ve maliyetler çok büyük önem taşıyor. Ürün spesifikasyonları proje boyunca evrilmeli çünkü müşteriler nadiren ne isteyebileceklerini öngörebilirler. Hızlı prototipleme, sık yapılan pazar testleri ve sürekli işbirliği nihayetinde müşterilerin değer vereceği bir noktaya odaklı kalınmasını sağlar.

eğitim, davranış değişikliği ve çoğu zaman yeni bilgi teknolojileri gerektirdiği için yöneticilerin beklenen geri dönüşün ve-rilen emek ve maliyete değip değmeyeceğine karar vermeleri gerekiyor.

Çevik inovasyon aynı zamanda istekli katılımcılardan oluşan bir kadronuz olmasına bağlı. Çekirdek prensiplerden biri, "Motive bireyler etrafında gelişen projeler inşa edin. Onlara ortam ve ihtiyaç duydukları desteği sunun. İş bitireceklerine güvenin." Bir şirketin, birimin veya ekibin büyük bir bölümü çevik metodolojileri benimsemeyi seçerse, liderlerin anlaşmazlıkları bastırması veya anlaşmazlık çıkaranları değiştirmesi gerekebilir. Fakat asileri zorlamaktan ziyade tutkulu gönüllüleri almak daha iyidir.

Yaklaşık 30 şirkete yatırım yapmış olan OpenView Venture Partners, bu yolu seçti. Şirketin kurucusu Scott Maxwell, portföyündeki bazı şirketlerden çevikliği öğrendi ve kendi şirketinde de bu metodolojileri uygulamaya başladı. Çevikliğin bazı faaliyetlere diğerlerinden daha kolay uyum sağladığını gördü. Çeviklik, stratejik planlama ve pazarlama için iyi işledi. Mesela karmaşık sorunların modüllere bölünmesi ve yaratıcı disiplinler arası bir ekip tarafından çözülmesi buna örnek gösterilebilir. Satışta ise böyle değildi: Herhangi bir satış araması, temsilcinin iş listesini anında değiştirebilir, satış ekibini yeniden toparlamak, portföy rezervini değiştirmek ve müşterileri saat başı yeniden tayin etmek aşırı derecede karmaşık ve zaman tüketici olabilir.

Maxwell, OpenView'in portföyündeki şirketlere çevik prensipler ve uygulamalar konusunda eğitim sağladı, yaklaşımları benimseyip benimsememe kararını ise onlara bıraktı. Şirketlerden bazıları yaklaşımı hemen uygulama fikrini seçti; diğerlerinin ise farklı öncelikleri vardı ve uygulamayı askıya aldılar. Intronis, uygulamayı seven şirketlerden biriydi. O sıradaki pazarlama birimi, çoğunlukla fuarlara odaklanan yıllık bir plana bel bağlıyordu. Satış bölümü pazarlamanın aşırı muhafazakar olduğundan ve netice vermediğinden şikayet ediyordu. Şirket, web geliştiriciliğinden pazarlama alanına geçmiş Richard Delahaye'yi çevikliği uygulaması için işe aldı. Onun yönetimi altında pazarlama mesela birkaç hafta içerisinde değil de birkaç gün içerisinde konu özelinde webinar hazırlamayı öğrendi. (Kötü amaçlı yazılım CryptoLocker üzerinde hızla hazırlanmış bir oturum 600 kayıtlı kişi çekti; şirket için bu hâlâ bir rekor.) Ekip üyeleri bugün hâlâ dijital pazarlama birimi için takvimler ve bütçeler oluşturuyor. Fakat ilgili kalemle ilgili çok daha az ayrıntı bulunuyor ve tesadüfen keşfedilen gelişmeler için daha fazla esneklik barındırıyor. Satış ekibi çok daha mutlu.

3 Küçük Başla ve Kulaktan Kulağa Yayılmayı Sağla

Büyük şirketler, genellikle değişim programlarını muazzam bir çaba olarak başlatırlar. Fakat en başarılı çeviklik uygulamaları, genellikle küçük başlar. Genellikle IT'de başlar ki yazılım geliştiricileri bu prensiplere genellikle aşinadır. Daha sonra çeviklik başka bir birime yayılabilir; orijinal uygulamacılar koçluk yapar. Her bir başarı, tutkulu bir grup elçi yaratır. Bu kişiler, organizasyondaki diğer kişilere çevikliğin ne kadar iyi çalıştığını anlatır.

Çiftlik ekipmanları şirketi John Deere'de çevikliğin benimsemesi ve yayılması buna örnek verilebilir. Deere'in kurumsal IT grubunda proje yöneticisi olarak işe başlayan George Tome, 2004 yılında gösterişten uzak bir şekilde çeviklik prensiplerini uygulamaya başladı. Diğer kısımlardaki yazılım geliştirme birimleri de yavaş yavaş bunları kullanmaya başladı. Bu artan ilgi, şirketin iş geliştirme ve pazarlama organizasyonlarında metodolojiyi tanıtmayı daha kolay hale getirdi.

Tome, 2012 yılında, Deere'in ürünlerinde devrim etkisi yaratacak teknolojileri geliştirmeden sorumlu Ar-Ge grubunun İleri Girişim Pazarlama biriminde mühendislik yapıyordu.

Çevik inovasyon istekli katılımcılardan oluşan bir kadro gerektirir.

Birimin başındaki, Jason Brantley, geleneksel proje yönetim tekniklerinin inovasyonu zayıflattığından endişe ediyordu ve bu ikisi çevikliğin işleri hızlandırıp hızlandıramayacağını görmek istedi. Tome diğer iki birim yöneticisini çeviklik eğitim derslerine çağırdı. Bununla beraber, tüm terminoloji ve örnekler yazılımdan geliyordu ve yazılım bilgisi olmayan yöneticilerden biri için ders anlam ifade etmiyordu. Tome diğerlerinin de aynı tepkiyi vereceğini anladı. Dolayısıyla yazılım geçmişi olmayan kişilerle çalışmayı bilen bir çeviklik koçu buldu. Kendisi ve koç, geçtiğimiz birkaç yıl içerisinde tüm beş Ar-Ge grup merkezindeki ekipleri eğitti. Tome, aynı zamanda çevik prensipler ve uygulamalar konusunda her hafta birer sayfalık makaleler yayınlamaya başladı. Bu makaleler ilgi duyan herkese e-postayla gönderiliyor ve daha sonra Deere'in Yammer sitesinde yayınlanıyordu. Yüzlerce Deere çalışanı tartışma grubuna katıldı. "Deere'e özgü bir çeviklik bilgi tabanı geliştirmek istiyordum. Böylece organizasyondaki herkes bunu anlayabilirdi" diyor Tome. "Böylece şirketin herhangi bir kısmında çevikliğe geçecek temel oluşacaktı."

Çevik teknikleri kullanan İleri Girişim Pazarlama, inovasyon proje döngülerini büyük ölçüde azalttı. Bazı vakalarda bu süre yüzde 75'ten fazla azaldı. Bir örnek, Deere'in henüz anons etmediği yeni bir "makine şeklinin" çalışan bir prototipini geliştirmek sekiz ay sürdü. Brantley, "Geleneksel süreçte her şey mükemmel gitmiş olsaydı, en iyi haliyle bu makineyi geliştirmek bir buçuk yıl alacaktı, hatta iki buçuk, üç yıl da sürebilirdi." Çeviklik diğer gelişmeleri de beraberinde getirdi. Birimdeki ekip bağlılığı ve mutluluğu çabucak şirket içinde sonradan üçüncü sıradayken, en baştaki üçüncü sıraya yükseldi. Kalite arttı. (Her bir koşuda başarılı iş miktarı olarak ölçülen) sürat, ortalama yüzde 200'den fazla artış gösterdi, bazı ekipler yüzde 400'den fazla artış gösterdi, bir ekip yüzde 800'e kadar yükseldi.

Bunun gibi bir başarı dikkat çekiyor. Tome'a göre bugün John Deere'de hemen her alandan biri ya çevikliği kullanmaya

başlıyor ya da çevikliğin nasıl en iyi şekilde kullanılabileceğini düşünüyor.

4 “Usta” Ekiplerin Uygulamaları Uyarlamasına Olanak Tanıyın

Japon dövüş sanatları öğrencileri, özellikle aikido yapanlar genellikle shu-ha-ri denilen bir süreç öğrenirler. Shu halinde kanıtlanmış disiplinleri çalışırlar. Bunlarda ustalaştıktan sonra farklı branşlara dağıldıkları ve geleneksel formları uyarlamaya başladıkları ha haline girerler. Son olarak, kural ve prensipleri tamamiyle içselleştirip diledikleri gibi prova etmekte özgür oldukları ri haline geçerler.

Çeviklikte ustalaşmak da buna benzerdir. Çevikliği uyarlamaya ve kendinize özgü bir hale getirmeye başlamadan önce bir ekip veya kişi, yaygın olarak kullanılan ve binlerce şirketin başarılı olmasını sağlamış metodolojilerden fayda sağlayacaktır. Örneğin başlarken, ekiplere yarı zamanlı görevler vermekten veya üyelik rotasyonundan kaçınılmalı. Empirik veriler, sabit ekiplerin, rotasyona tabi ekiplere göre müşteri girdisine yüzde 60 daha açık ve yüzde 60 daha üretken olduğunu gösteriyor.

Tecrübeli uygulamacıların çevik uygulamaları kendilerine göre uyarlamasına müsaade edilmeli. Örneğin bir prensip gereğince, ekipler ilerleyişi ve karşılaştıkları engelleri sürekli görünürde tutmalı. Bunu yapmanın aslında en popüler yolu, büyük beyaz (kanban adıyla bilinen) tahtalarda “yapılacaklar” sütunundan “yapılıyor” ve “yapıldı” sütununa renkli yapışkan notları elinizle yapıştırarak ilerlemek. Pek çok ekip bu uygulamayı halen kullanıyor ve ekip üyesi olmayanların odalarını ziyaret etmesinden ve ilerleyişi tartışmaktan memnun kalıyor. Diğerleri ise girdi süresini minimize etmek ve bilginin aynı anda çok sayıda lokasyonda paylaşılmasına olanak tanımak için yazılım programları ve bilgisayar ekranları kullanıyor.

Temel bir prensip, bu türden bir doğaçlamaya kılavuzluk ediyor: Bir ekip belli bir uygulamayı uyarlamak istiyorsa, deneyimlemeli ve müşteri memnuniyetinin, iş ivmesinin ve ekip moralinin azalmadan değişimlerin iyileştiğinden emin olmak için sonuçları izlemeli.

İnternette müzik dinleme şirketi Spotify, tecrübeli bir uyum sağlayıcıya örnek olarak gösterilebilir. 2006’da kurulan şirket doğduğundan itibaren çevikti ve ürün geliştirmeden pazarlamaya ve genel yönetime kadar tüm iş modeli, çevik inovasyon yoluyla daha iyi müşteri deneyimi sunmaya yönelik tasarlandı. Fakat üst düzey liderler artık belli başlı uygulamaları dikte etmiyor. Aksine, değişimler, çevik prensiplerle tutarlıya ve sonuçları iyileştiriyorsa deneyimlemeyi ve esnekliği teşvik ediyor. Sonuç olarak, şirketin 70 “mangasında” (Spotify çevik inovasyon takımlarına bu ismi veriyor) ve “bölümlerinde” (kullanıcı arayüzü geliştirme ve kalite test etme gibi fonksiyonel yetkinlikler için şirketin kullandığı isim) uygulamalar çeşitlilik gösteriyor. Her ne kadar, hemen her manga ufak bir birimler arası takım içerse de ve ilerleyişi görsel bir şekilde takip etme, öncelikleri sıralandırma, esnek planlama ve iş süreçlerinin nasıl iyileştirileceğine yönelik beyin fırtınaları kullansa da pek çok

ÇEVİKLİK İÇİN DOĞRU KOŞULLAR

KOŞULLAR

ELVERİŞLİ

PAZAR ORTAMI	Müşteri tercihleri ve çözüm seçenekleri sık sık değişir.	Müşteri koşulları stabil ve öngörülebilir.
MÜŞTERİNİN DAHLİ	Yakın işbirliği ve hızlı geribildirim uygulanabilir. Müşteriler süreç ilerledikçe ne istediklerini daha iyi bilir.	Gereklilikler en baştan belirgindir ve sabit kalacaktır. Müşteriler sürekli işbirliği için müsait değildir.
İNOVASYON TÜRÜ	Sorunlar karmaşıktır, çözümler bilinmiyordur ve kapsam net bir şekilde belirlenmemiştir. Ürün spesifikasyonları değişebilir. Yaratıcı keşifler ve pazara girme süresi önemlidir. Birimler arası işbirliği hayati önem taşır.	Detaylı spesifikasyonlar ve iş planları güvenle öngörülebilir ve bunlara bağlı kalınmalıdır. Problemler, birim silolarında sırayla çözülebilir.
İŞİN MODÜLER OLMASI	Kademeli geliştirmelerin değeri vardır ve müşteriler bunları kullanabilir. İş parçalara bölünebilir ve hızlı, iteratif döngülerle yürütülebilir. Geç değişimler yönetilebilir.	Her şey tamamlanana kadar müşteriler ürünün bölümlerini test etmeye başlayamaz. Geç aşamadaki değişimler pahalı veya imkansızdır.
ARADAKİ HATALARIN ETKİSİ	Değerli dersler sunarlar.	Felaket sonuçları olabilir.

ekip, çevik takımların genel bir özelliği olan (bitirilen iş ve kalan zamanı gösteren) “bitiş” çizelgelerini kullanmayı bırakıyor. Hızı her zaman ölçmüyor, ilerleme raporları tutmuyorlar veya belli bir görev için gereken zamanı tahmin etmede benzer teknikler kullanmıyorlar. Bu mangalar kendi değişikliklerini test etmiş ve sonuçları iyileştirdiklerini bulmuşlardır.

5 Çevikliği En Tepede Uygulayın

Bazı üst düzey faaliyetler, çevik metodolojilere uygun değildir. (Performans değerlendirmeleri, basın röportajları ve fabrika, müşteri ile tedarikçilere yapılan ziyaretler bu kategoriye girer.) Fakat faaliyetlerin pek çoğu, hatta muhtemelen en önemlileri çevik metodolojilere uygundur. Strateji geliştirme ve kaynak tahsisi, çığır açan inovasyonlar üzerinde çalışmak ve organizasyonel işbirliğini geliştirmek bunlar arasındadır. Çevik bir ekip olarak bir araya gelen ve disiplini bu faaliyetlere uygulamayı öğrenen üst düzey yöneticiler, etki alanı geniş sonuçlar elde ederler. Kendi üretkenlikleri ve moralieri düzelir. Yetkilendirdikleri ekiplerle aynı dili konuşurlar. Benzer zorlukları tecrübe eder ve bunların nasıl üstesinden geleceklerini öğrenirler. Çevik ekiplere engel oluşturan davranışları tanır ve durdururlar. İş basitleştirmeyi ve işe odaklanmayı öğrenirler. Neticeler iyileşir, organizasyon çapında güven ve şevk artar.

Bazı şirketler seçtikleri liderlerin zamanının yüzde 25’ini veya daha fazlasını birim silolarından çevik liderlik ekiplerine

yeniden tahsis ettiler. Bu ekipler girişim çapında birikmiş portföy işlerini sıraladılar, en yüksek öncelikli olanları bitirmek için organizasyonda çevik ekipler kurdular, bunları koordine ettiler ve başarının önündeki bariyerleri sistematik olarak ortadan kaldırdılar. Aşağıda çevikliği benimseyen üç üst yönetim örneği bulacaksınız:

1. Birliklere ayak uydurmak. 525 çalışanı olan sistematik bir yazılım şirketi 2005 yılında çevik metodolojileri uygulamaya başladı. Metodoloji, tüm yazılım geliştirme ekiplerine yayıldıktan sonra şirketin CEO'su ve kurucu ortağı Michael Holm liderlik ekibinin ilerleyişe engel olduğundan endişe etmeye başladı. "Şunu söyledim hissiyatına kapılmışım, 'Beni takip edin, tam arkanızdayım.'" Bize şunu anlattı: "Geliştirme ekipleri Scrum kullanıyordu ve işleri farklı bir şekilde yapıyorlardı. Yönetim ekipleri ise aynen eski şekilde devam ediyordu." Yani, aşırı yavaş ilerliyorlardı ve her daim eski moda olan yazılı raporlara aşırı bel bağlıyorlardı." Dolayısıyla Holm, 2010 yılında kendi dokuz kişilik yönetici ekibini çevik bir takım olarak yönetme kararı aldı.

Ekip yönetim faaliyetlerini yeniden önceliklendirdi; tekrardan yazılan raporların yarısından fazlasını ortadan kaldırdılar ve diğerlerini ise gerçek zamanlı sistemlere dönüştürdüler. Satış teklifleri ve müşteri memnuniyeti gibi iş açısından kritik olanlara verilen dikkati de artırdılar. Grup her Pazartesi bir veya iki saatliğine buluşmaya başladı ama karar alma hızını çok yavaş buldular. Bu yüzden her sabah 8:40'ta buluşarak 20 dakikalık ayaküstü toplantılar yapmaya başladılar. Bu toplantılarda üyelerin önceki gün neler yaptıklarını, o gün ne yapacaklarını ve nerede yardıma ihtiyaç duyduklarını tartıştılar. Üst yönetim ekibi daha yakın bir zamanda kendi eylemlerini ve iş birimlerinden gelen gelişmeleri takip etmek için fiziksel tahtalar kullanmaya başladı. İK, hukuk, finans ve satışın da dahil olduğu birimler de artık benzer biçimde faaliyet gösteriyor.

2. Kurumsal geçişi hızlandırmak. General Electric, 2015 yılında kendisini "dijital endüstriyel bir şirket" olarak yeniden markaladı. Dijital temelli ürünlere odaklandı. Bu dönüşüm, kısmen şirketin yazılımla alakalı 20 binden fazla çalışanını içeren organizasyonel bir birim olan GE Digital'i oluşturmayı da içeriyordu. Kariyerine yazılım mühendisi olarak başlayan ve artık GE Digital'in COO'su olan Brad Surak, çevikliğe yakından aşinaydı. Endüstriyel internet uygulamaları geliştirmekten sorumlu liderlik ekibiyle pilot Scrum yapıyor ve daha yakın bir zamanda da bunu yeni birimin operasyon değerlendirmeleri gibi yönetim süreçlerine uygulamaya başladı. Surak bu girişimin sahibi ve bir mühendislik yöneticisi de Scrum ustası. İkisi beraber, yönetim ekibinin çalışacağı birikmiş işleri önceliklendirdiler. Bunlar arasında, takımların satın almak için takip ettiği donanımların bulunduğu ve ürün alınması çok sayıda GE iş biriminden girdi gerektiren kördüğüm olmuş fiyatlandırma sorunlarını çözmeyi de içeren yönetim süreçlerini basitleştirmek bulunuyor.

Scrum ekip üyeleri iki haftalık sprintler yapıyor ve haftada üç defa ayaküstü toplantılar yapıyor. Tüm çalışanların görebileceği açık bir konferans odasında ilerlemeyi tahtaya çiziyorlar. Surak, "Yöneticilerin her gün yaptığı işlerin gizemi

Scrum "yöneticilerin günlük işlerinin gizemini ortadan kaldırır."

böylece çözülmüş oluyor. Çalışanlarımız onların önem verdiği konularla uyumlu olup olmadığını bilmek istiyor" diyor. Ekip çalışan mutluluk anketlerini topluyor, daha verimli çalışmanın önündeki kök neden analizleri yapıyor ve organizasyondaki çalışanlara geri raporlama yapıyor. Bu da şu mesajı veriyor: "Sizi duyduk. İşleri bu şekilde iyileştiriyoruz." Surak, bunun organizasyona "yöneticilerin de mühendisler gibi çalıştığını" gösterdiğini söylüyor. Çevik uygulamalarla böylece çalışan motivasyonu ve sadakati artıyor.

3. Bölümleri ve birimleri ortak bir vizyon doğrultusunda birleştirmek. Constellation Brands'in üretim tesisi olan Mission Bell Winery'nin genel müdürü ve başkan yardımcısı Erik Martella, çevikliği organizasyona getirdi ve yayılmasına yardımcı oldu. Her bir bölümün liderleri, kendi bölümlerindeki çeşitli çevik takımlar karşısında girişimin sahipliği rolünü üstlendi. Bu bireysel ekipler etkileyici sonuçlar elde etti ama Martella işlere yeterince zaman ayrılmadığından ve bölüm ile girişim önceliklerinin her zaman paralel olmadığından endişe ediyordu. Bölüm liderlerini, depodaki süreç akışını artırmak gibi birimler arası işbirliğine yönelik en büyük fırsatları ve en fazla değeri sağlayacak girişim inisiyatiflerine odaklanan çevik bir yönetici ekibinde birleştirmeye karar verdi.

Ekip, girişim önceliklerinde biriken işleri inşa etmek ve sürekli olarak rafine etmekle sorumlu. Çevik ekiplerin doğru sorunlar üzerinde çalıştığını ve yeterli kaynakları olduğunu temin ediyor. Ekip üyeleri ayrıca organizasyonu yüksek önceliği hak etmeyen, birilerinin favori projelerinden de koruyor. Mesela, Martella çevikliği uygulamaya başladıktan kısa bir süre sonra, Constellation'ın kurumsal ofisinde üst düzey birinden e-posta aldı. E-postada şarap imalathanesinin, e-posta göndericisinin kişisel bir tutkusunu araştırması isteniyordu. Önceden olsa, Martella "Tamam, üzerinde çalışacağız" şeklinde yanıt verirdi. Bunun yerine, şarap imalathanesinin çevik prensipler çerçevesinde çalıştığını yazdı: Fikir, potansiyel fırsatlar listesine eklenecek ve öncelik sırasına göre araştırılacaktı. Yönetici yaklaşımı beğenmişti. Önerisinin düşük öncelikte olduğu kendisine bildirildiğinde ise bu kararı kabullenmişti.

Çevik ekiplerle çalışmak, günümüzün aşırı özelleşmiş organizasyonlarında silolarından nadiren çıkan birim yöneticilerini genel yönetim rollerine hazırlamaya da yardımcı olabilir. Bu yöneticilerin diğer disiplinlerden çalışanlara maruz kalmasını sağlar, işbirliğine yönelik uygulamaları öğretir ve müşterilerle yakından çalışmanın öneminin altını çizer ki bunların tümü de geleceğin liderleri için elzemdir.

6 Çevik Davranışların Karşısındaki Engelleri Kaldırın

400 binden fazla üyesi bulunan bağımsız kâr gütmeyen bir kuruluş olan Scrum Alliance'ın araştırması, çeviklik uygulayıcılarının yüzde 70'inden fazlasının kendi takımları ve organizasyonun geri kalanı arasında gerilim yaşadığını buldu. Pek şaşırtıcı değil: Fyol haritaları takip ediyor ve farklı hızlarda ilerliyorlar.

Çarpıcı bir örnek verelim: İncelediğimiz büyük bir finansal hizmetler şirketi, yeni mobil uygulamasını inşa etmek için çevik metodolojiler kullandığı pilotu lanse etti. Elbette, ilk adım bir takım oluşturmaktı. Projeyi fonlamak ve yetkilendirmek için bir bütçe talebinde bulunmak gerekiyordu. Söz konusu talep, gelecek yılın planlama sürecinde onay için yarışan diğer taleplerin arasına gitti. Şirket, aylar süren değerlendirmeden sonra nihayet fonları onayladı. Pilot, müşterilerin övgülerde bulunduğu etkili bir uygulama üretti ve takım da yaptığı işten gurur duyuyordu. Fakat uygulama piyasaya sürülmeden önce, geleneksel bir "şelale" modelinde zayıflık testini geçmesi gerekiyordu (bilgisayar kodunun dokümantasyon, fonksiyonellik, verimlilik ve standardizasyon için uzatmalı bir süreçten geçmesi) ve bu süreç için de uzun bir kuyruğa girmesi gerekiyordu. Bunun ardından, uygulamanın çekirdek IT sistemine entegre edilmesi gerekiyordu ki bu da altı ila dokuz aylık bir tikanıklık anlamına gelen başka bir şelale süreci içeriyordu. En sonunda, uygulamayı piyasaya sürmek için gereken toplam süre çok azalıyordu.

Çevikliğin önündeki engelleri kaldırmak için şu teknikleri kullanabilirsiniz:

Herkesin aynı doğrultuda olmasını sağlayın. Büyük, karmaşık sorunların ufak kısımlarına odaklanan bireysel takımların girişim önceliklerinde aynı listeyi görmesi ve bunlar üzerinde çalışması gerekir. Bu önceliklerden sorumlu tüm ekipler, çevik süreçleri kullanmasa bile geçerlidir bu. Yeni bir mobil uygulama, yazılım geliştirme için ilk sıradaki öncelik ise, bütçeleme, zayıflık testi ve yazılım entegrasyonu için de önceliği aynı olmalı. Aksi takdirde, çevik inovasyonlar uygulamada zorlanacaktır. Kendisi de çevikliği uygulayan yönetim ekipleri için bu kilit bir önceliktir.

Yapıları hemen değiştirmeyin. Bunun yerine rolleri değiştirin. Pek çok yönetici daha fazla birimler arası ekip yaratmanın, organizasyonel yapıda büyük değişiklikler gerektireceğini varsayar. Bu nadiren doğrudur. Yüksek yetkili, birimler arası ekipler, tanım gereği bir tür matriks yönetim gerektirir ama bu temelde farklı disiplinlerin ayrı ayrı ve sıra sıra değil, nasıl aynı zamanda beraber çalışacağını öğrenmesini gerektirir.

Her bir karar için sadece bir patron belirleyin. Çalışanların çok sayıda patronu olabilir ama kararların olamaz. Çevik bir

operasyon modelinde birimler arası bir ekibi kimin görevlendirmekten sorumlu olacağı, kimin takım üyelerini seçeceği ve yerleştireceği, takım liderini kimin belirleyeceği ve takımın kararlarını kimin onaylayacağı çok net olmalı. Çevik bir liderlik ekibi, kritik meseleleri belirlemesi, bunlara yönelik süreçleri tasarlaması ve her bir inovasyon inisiyatifine yönelik tek bir sahiplenici tayin etmesi için genellikle üst düzey bir yöneticiyi yetkilendirir. Diğer üst düzey liderlerin, sahiplenicinin kararlarını tahmin etmekten veya altüst etmekten kaçınması gerekir. Kılavuzluk sunmak ve yardım önermek sorun değil fakat neticelerden hoşnut değilseniz, inisiyatifin sahibini değiştirin, mevcut sahipleniciyi iş yapamaz duruma getirmeyin.

Bireylere değil, takımlara odaklanın. MIT Center for Collective Intelligence ve diğerlerinin araştırmaları şunu gösteriyor: Bireylerin zekası takım performansını etkilese de takımın kolektif zekası çok daha fazla önem taşıyor. Ayrıca bunu değiştirmek çok daha kolay. Çevik takımlar, kolektif zekayı sürekli iyileştirmek için süreç kolaylaştırıcıları kullanırlar. Mesela rolleri netleştirirler, çatışmayı çözme teknikleri kullanırlar ve takım üyelerinin eşit katkıda bulunduğundan emin olurlar. Ölçütleri girdi ve (çalışanların ne kadar yoğun olduğu) kullanım oranlarından, iş sonuçları ve takım mutluluğuna (çalışanların kendilerini ne kadar değerli ve şevkli hissettiklerine) değiştirmek de yardımcı olur. Aynı şekilde bireysel çabalardan ziyade takım sonuçlarına yönelik takdir ve ödüllendirme sistemleri de yardımcı olacaktır.

Buyurarak değil, sorular sorarak liderlik edin. General George S. Patton Jr. liderlere asla insanlara bir işin nasıl yapılacağını söylememelerini tavsiye etmesiyle meşhurdur: "Onlara ne yapılacağını söylemeyin ki onlar da sizi yaratıcılıklarıyla şaşırtınsınlar." Çevik organizasyonlardaki liderler, buyurmaktan ziyade, soru sorarak yönetmeyi öğrenirler: "Ne tavsiye edersin?" "Bunu nasıl test edebiliriz?" Bu türden bir yönetim, birim uzmanlarının genel müdürlere dönüşmesine yardımcı olur; girişim stratejistlerinin ve organizasyonların, yetki ve kaynak için savaşan silolardan birimler arası işbirlikçi ekiplere evrilmesine yardımcı olur.

ÇEVİK İNOVASYON yazılım sektöründe devrim etkisi yarattı. Bu sektör geçtiğimiz 30 yılda tüm diğer iş alanlarından daha hızlı ve geniş kapsamlı bir değişim yaşadı. Şimdiye her sektörden neredeyse her birimi dönüştürmeye hazırlanıyor. Bu noktada en büyük engel, daha iyi metodolojilere ihtiyaç duyulması değil, çevikliğin IT dışında da işlediğine dair önemli faydalar ve kanıtlar sunmaktır. Burada yönetim davranışı gerekli. Çevikliği daha geniş iş faaliyetlerinde uygulamayı öğrenenler, kârlı büyümeyi hızlandıracaklar.

DARRELL K. RIGBY, Bain & Company'nin Boston ofisindeki ortaklardan biridir. Şirketin global inovasyon ve perakende uygulamalarına liderlik ediyor. **JEFF SUTHERLAND**, bir danışmanlık ve eğitim şirketi olan Scrum Inc. CEO'su ve çevik inovasyonda Scrum formunun ortak yaratıcısıdır. **HIROAKA TAKEUCHI**, Harvard Business School'da strateji biriminde profesördür.

ÇEVİK DÜNYADA LİDERLİK



Hızla değişen piyasa koşulları, her geçen gün yeni rakiplerin ortaya çıkması, en yeni ürünlerin bile çok kısa sürede taklit edilebilmesi gibi etmenler birçok köklü şirketin çalışma şeklini değiştirmeye başladı. Son yıllarda şirketlerin gündeminde büyük bir yer edinen çevik dönüşüm inisiyatifleri yepyeni dinamikleri de beraberinde getirdi. Özellikle büyük kurumların çalışma ve üretim tarzını şekillendiren, kurum kültürlerini ve yapılarını derinden etkileyen bu dönüşümler

yeni nesil liderlik modellerini de ortaya çıkarmaya başladı. Liderlik stilleri, otokratik ve görev odaklı liderlik stillerinden uzaklaşarak Marc Anderson ve Peter Sun'ın da tanımladığı gibi hizmetkar, otantik ve dönüşümcü gibi yeni nesil liderlik stillerinden izler barındıran işbirliği ve insan odaklı çevik liderlik stillerine dönüştü.

2018 yılında yapılan Global Leadership Forecast [araştırması](#), araştırmaya katılan şirketlerin sadece yüzde 14'ünün güçlü bir "şimdi-hazır" liderler grubuna sahip olduğunu

gösteriyor. 2020 Business Agility [raporunda](#) da çevik dönüşümlerde çevik düşünce yapısı, silolaşma, sponsorluk alma gibi başlıklar öne çıksa da en zorlayıcı ayağının açık ara farkla liderlik stili olduğu belirtiliyor.

Araştırmalar göz önüne alındığında aşağıda kısaca açıkladığımız yeni nesil liderlik stillerinden izler barındıran çevik liderlik konusu, çeviklik kültürünü oluşturmak için dikkate alınması gereken ilk konulardan biridir.

Hizmetkar Liderlik: “Önce hizmet et, sonra liderlik et” motto-suyla çalışan liderlik stildir. Hizmetkar liderler takip edilmek için nasıl ilham verebileceklerini düşünmek yerine enerjilerinin çoğunu başkalarına yardım edebilecekleri yollar bulmaya yönlendirirler. Başkalarının ihtiyaçlarını kendilerinininkinden daha fazla [önceliklendirirler](#).

Otantik Liderlik: Modern sorunları çözmek için gelişime yönelik ve fedakar çözümlere odaklanan liderlik stildir.

Dönüşümcü Liderlik: Bu tür bir liderlik, hedeflere dayalı sürekli dönüşümü içerir. Şirketin temel görevleri vardır ancak [dönüşümcü liderler](#) çalışanları konfor alanlarından çıkmaları ve daha zorlu hedeflere ulaşmaları konusunda teşvik eder.

Çevik Liderlik

Makalenin yazarlarından birinin (Duygu) gerçekleştirdiği, farklı sektörlerden C-seviye yöneticilerle yapılan görüşmelerde çevik liderlik kavramının değişimler karşısında hızla adapte olabilen, geribildirim kültürünü benimseyen ve bu kültürün tüm şirkette benimsenmesine öncülük eden, hem şirket hem çalışan memnuniyeti dengesini sağlayan, şeffaf bir liderlik modeli olarak tanımlandığı görülür. Büyük bir kültür dönüşümü olan çevik dönüşüm inisiyatiflerinin en zorlu ayağı olan çevik liderlik, kültür dönüşümünün beraberinde getirdiği çeşitli liderlik duruşlarıyla birlikte ele alınabilir. Bu süreci deneyimleyen liderlerin görüşmeler sonucunda edindiğimiz içgörüler ile yaklaşımlarını aşağıda müşteri, çalışan, bireysel gelişim ve şirket kültürü açılarından geleneksel liderlik modelleriyle kıyaslayarak değerlendirdik.

1 Müşteriye Yaklaşım

Yaratıcılık ve iletişim çevresinde şekillenen ve odağına müşteriye koyan [startup kültürünün](#), Y ve Z kuşağının beklentileriyle büyük ölçüde örtüşmesiyle köklü kuruluşları da etkisi altına aldığı söylenebilir. Müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini temel alarak yeni bir kültüre doğru evrilmeye çalışan şirketler deyse bu rol, büyük oranda liderlere düşüyor. [Rol model olarak liderlik etmek](#), müşteri odaklı bir yaklaşımı şirket kültürünün bir parçası haline getirmekte önemli bir rol oynuyor. Temelinde şeffaflık ve sürekli geribildirim felsefesinin yer aldığı müşteri odaklı yaklaşımda çevik liderin bu anlayışı benimsemesi ve yansıtması kültürel dönüşümün önemli kilometre taşlarından. [Twitter’da](#) bir Tesla müşterisinin belirttiği şikayete 30

dakikadan kısa bir süre sonra düzeltme yanıtını veren Elon Musk, bu duruma güzel bir örnek. Gerçekleştirilen görüşmelerde de bu süreci deneyimleyip çevik dönüşüm yolculuklarında müşteri memnuniyetinin ve aldıkları yatırımın arttığını belirten liderler, bu durumun çalışanların kendilerini daha müdahil hissetmesini sağladığını ifade ediyor.

2 Çalışana Yaklaşım

Geleneksel liderlikte sıklıkla karşılaşılan; işlerin detayına girme, her bir projenin ilerleme/gecikme durumuyla bizzat ilgilenme, kararların çoğu için hedefleri belirleyici/karar verici/onay verici konumda olma yaklaşımı artık yerini kendine vakit yaratma ve bu vakitte çalışanların önlerini açacak aksiyonları keşfetmeye ve uygulamaya bırakmış durumdur.

Çevik kültürün DNA’sı olarak görülen kendi kendine organize olabilen bireylerse liderlerin en çok zorlandığı ancak en vazgeçilmez gördüğü alan olarak öne çıkıyor. Geleneksel liderlik yaklaşımlarda gücünü unvanından alan ve kontrolü elinde tutan liderler, artık karar almada çalışanların da dahiliyetini sağlamaya çalışıyor. Bu noktada daha çok durumsal liderlik modeline dayanarak kritik ve hızlı aksiyon gerektiren kararlarda bireysel inisiyatif alırlarken bunlar dışındaki konularda ağırlıklı olarak kolektif kararlardan yararlanıyorlar. Bu durumun bazen “kontROLSÜZLÜK” hissiyatı yaratabildiğini ancak çalışanın sorumluluk almasının daha büyük değer yarattığını belirtiyorlar. “Kararları söyleyen” değil “tavsiye veren” duruşuna geçmek organizasyonun olgunluk seviyesini bir adım ileriye taşıyıp çalışanların kendilerini gerçekleştirebildiği bir ortama zemin hazırlıyor ve sahiplenme ile bağlılığı artıran en etkin yöntemlerden biri olarak öne çıkıyor. Bu yaklaşımın en iyi örneklerinden biriysen Hollanda menşeli bir sağlık hizmetleri şirketi olan Buurtzorg’da karşımıza çıkıyor. Frederic Laloux’un “Reinventing Organizations” adlı kitabında da anlattığı üzere, Jos de Blok şirketi etkileyecek bir karar söz konusuysa her akşam bunu bir blogda detaylarıyla yazarak yayınlayıp ertesi gün gelen yanıtlara göre karar alıyor. Eğer herkes fikir birliği içindeyse karar uygulamaya koyuluyor. Jos de Blok bazen de gelen yorumlar üzerine kararında değişiklik yapması gerektiğini fark ediyor, çalışanlarının görüşlerini de karara yansıtarak değişiklik yapıyor ve yeni kararlar ileriye.

3 Bireysel Gelişim Yaklaşımı

World Economic Forum’un yayınladığı Future of Jobs [raporunda](#) yer alan ve gelecekte daha çok ihtiyaç duyacağımız yetkinliklere bakıldığında liderlerden; bireylerin aktif öğrenme, problem çözme, karar alabilme, yaratıcılık, girişimcilik gibi yetkinliklerini artırabilecekleri alanlar açmalarının beklendiğini söylemek mümkün. Dönüşümle hedeflenen kültürel değişimin kalıcılığıysa çalışanlara bu zamanı yaratan liderlerin yaklaşımıyla büyük oranda ilişkili. Dönüşümü bireyden başlatan lider, aktif öğrenen bireylerle birlikte kendi kendine öğrenen bir organizasyonun temellerini atmış olacaktır. Burada neler

yapabiliriz konusunda Adobe'un yeniliği ve risk almayı teşvik eden [Kickbox](#) adını verdiği ödüllü programını örnek verebiliriz. Programı talep eden tüm personele, içinde kırtasiye malzemeleri, atıştırma kırımları ve bir fikri keşfetmeleri için 1000 dolarlık ön ödemeli kredi kartı içeren kırmızı bir karton kutu verilir ve soru sorulmaz.

Kickbox, çalışanları harekete geçirmek ve şirket için değerli iş senaryoları oluşturmak için kurumsal yenilikte bir metododur. Metodoloji Adobe tarafından icat edilmiştir, daha sonra Swisscom tarafından şekillendirilmiş ve binlerce şirket tarafından uyarlanıp uygulanmıştır. [Kickbox Kuruluşu](#), Adobe ve Swisscom'dan Kickbox açık kaynaklı materyalleri almak ve diğer Kickbox uygulayıcıları ile fikir alışverişinde bulunmak için bir alan sağlar.

4 Şirket Kültürü Yaklaşımı

Ünlü yönetim danışmanı Peter Drucker'ın "Kültür stratejiyi kahvaltıda yer" sözünden yola çıkarak büyük bir dönüşümün önündeki en büyük engelin ya da kaldıraçın şirket kültürü olduğu söylenebilir. Şirket kültürü her seviyedeki çalışan, bu çalışanların birbirlerine ve işe yaklaşımı ve değerleri gibi birçok unsurdan meydana gelir. Çeviklik, temelinde geribildirim kültürünün, şeffaflığın ve kendi kendine organize olabilen otonom takımların çevresinde şekillenen bir anlayış olduğu için dönüşümün kültür ayağı büyük oranda bireylere dokunur. Bu kültür temellerinin oluşturulmaya başlanmasıysa en başta liderlerin kendilerinden başlar. Geleneksel liderlik modellerinden farklı olarak sürekli geribildirim alıp vererek, şeffaf bir ortam sağlayıp takımları kendi kendilerine organize olmaları için teşvik etmeye çalışan dönüşüm yolculuğundaki liderlerse bu duruşun zaman zaman zorlayıcı olduğunun altını çiziyor. Eski ve güçlü yönetim kaslarının zayıflatılarak yeni alışkanlıklar ve yeni liderlik kasları geliştirmenin ise bu sürecin olmazsa olmazı olduğunu belirtiyorlar.

2022 Becerilerine Genel Bakış

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan İşlerin Geleceği Raporu 2022, giderek daha fazla talep gören ve önemi azalan becerileri tanımlıyor.

BÜYÜYEN	AZALAN
Analitik düşünme ve inovasyon	Finansal, maddi kaynakların yönetimi
Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri	Personel yönetimi
Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif	Kalite kontrol ve güvenlik bilinci
Liderlik ve sosyal etki	

KAYNAK: Employee Engagement – a Strategic Differentiator in Today's Competitive Business Landscape (Business Agility Institute)

Çevikliğe doğru evrilen şirketlerde liderlerin en zorlu hedefleri arasında bu kültürün kalıcı hale gelmesi yer alıyor. Kalıcı bir kültür değişimi yaratmanın temelindeyse öncelikle organizasyonun değerlerinin ve amacının ne olduğunu belirlemek yatıyor. Organizasyondaki çalışanların ancak kendi değerleriyle örtüşen bir ortamda çalıştıklarında ve katkı sağlamak için kendilerine neler katmaları gerektiği gibi sorulara cevap bulabildiklerinde gelişim alanlarını keşfettikleri ve bağlılıklarının arttığı gözlemleniyor. Organizasyon açısından da aslında dönemsel olarak sorulması gereken "Doğru kişilerle birlikte miyiz?" sorusuna bu yaklaşımla rahatlıkla cevap bulunmuş oluyor. Bunun için işe alımdan başlayıp işten ayrılma aşamasına kadar birçok aşamada organizasyonun değerlerini ve amacını şeffaflaştırmak en yaygın yöntemlerin başında geliyor.

Liderlerin işe alım sürecinin bir aşamasına dahil olarak kuruma yeni katılan kişilere geçmiş, değerleri ve amaçları anlatması daha ilk aşamada çalışanın kendini ait hissetmesinde destekleyici bir rol oynuyor.

Değişim dönemlerinde çalışanlara dokunabilmek, onlarla iç içe olabilmek, onlara şirketin amacını anlatmak, bu amaç etrafında inisiyatif alabilecekleri alanlar açmak ve hataya izin vermek hedeflenen değişim yolculuğunun ilerlemesini sağlıyor. Bu amaçla da organizasyondaki farklı rollerdeki kişilerin bir araya geldiği komitelerin oluşmasını desteklemek, buralara katılarak stratejiyi, değerleri ve o anki öncelikleri anlatmak liderlerden en çok beklenen davranışlar olarak konumlanıyor.

İlk Adım

Çevik dönüşüm sürecini deneyimlemiş liderler, bu yolculuğa başlamayı düşünen liderlere, öncelikle kendi ihtiyaçlarının ne olduğunu anlayıp bu ihtiyaçlarını rasyonel olarak gerçekleştirecek yola çıkmalarını öneriyor.

Değişen müşteri ve çalışan beklentilerini en hızlı ve etkili biçimde tam anlamıyla karşılamayı hedefleyen çevik liderler, belirsizliğin hakim olduğu birçok sektörde şirketlerin yeni piyasa koşullarında hayatta kalmasını sağlarken kendileri de aynı eksende liderlik anlayışlarını değiştiriyor. İnsanları ve iletişimi odağına koyan bu yeni nesil liderliğin ilk adımıysa [Ken Blanchard'ın favori sorusu](#) olan "Başkalarına hizmet etmek için mi yoksa sana hizmet edilmesi için mi buradasın?" sorusunun cevabından başlıyor.

DUYGU BALCI, 2016'dan beri agile yaklaşımlarla çalışmakta, Mayıs 2018'den beri ACM'de agile danışman ve eğitmen olarak görev almaktadır. Accredited Kanban Trainer olarak Kanban University sertifikalı eğitimler vermektedir. İş Bankası ve Yapı Kredi'nin dönüşüm süreçlerinde Enterprise Agile Coach olarak çalışmıştır. **GÖZDE TOKER KUMBASAR**, ACM'de agile danışman ve eğitmen olarak çalışmaktadır. Yapı Kredi Agile Dönüşümüne liderlik eden agile ekibinde Enterprise Agile Coach olarak çalışmıştır. Uni Credit Agile CEE ekibi ile Uni Credit'in Orta ve Doğu Avrupa'daki kurumlarının dönüşüm çalışmalarında görev almış ve danışmanlık yapmıştır.



DEĞİŞİM KAÇINILMAZ, KRİTİK NOKTA UYUM SAĞLAYABİLMEK

“Yöneticiler sürekli karmaşanın yaşandığı bir ortamda işgücünü inşa etmeye çalışırken çalışanlarının kendilerini bekleyen değişimler karşısında yeterli uyumu sağlamayacakları ya da sağlayamayacaklarından endişe ediyorlar.”

Harvard Business School ve BCG Henderson Institute’un dünya üzerinde 6 bin 500 üst düzey yönetici ve 11 bin çalışanla gerçekleştirdiği, 11 ülkeyi kapsayan anketler sonucunda iş yapış biçimlerini alt üst eden 17 etkili güç tespit edildi.

Teknolojik Değişimin Hızlandırılması

- İnsan gücünün yerini alan yeni teknolojiler (İnsansız araçlar)
- İnsan gücünü artırıcı veya tamamlayıcı yeni teknolojiler (Sağlık sektöründeki robotlar)
- Yeni iş modelleri, yeni çalışma yöntemleri veya daha hızlı ürün inovasyonlarıyla sonuçlanan müşteri ihtiyaçlarındaki ani teknolojik değişimler
- Ücretsiz hizmetlerin teknoloji sayesinde gelir elde edilebilir hale gelmesi (Amazon web servisi) ya da gerektiği şekilde kullanılmamış değerler (Kişisel tüketim verileri)

Yeteneklere Artan Talep

- İşin gerçekleştirilmesi için gereken yetenek, teknik bilgi ve resmi eğitimdeki artış
- Hızla değişen mesleklerde gerekli yeteneğe sahip çalışanları bulma konusunda gittikçe artan sıkıntılar

Çalışanların Beklentilerindeki Değişimler

- İş hayatı-özel hayat dengesini sağlayan esnek ve bağımsız iş modellerinin artan popülaritesi

- Bir amaca hizmet etme ve bu anlamda iş yapış şekillerini etkileyebilme fırsatlarında artan yaygın istek (güçlü takım özerkliği gibi)

İşgücü Demografisindeki Değişimler

- Yeterli derecede temsil edilmeyen işgücünü artırma ihtiyacı (yaşlı işçiler, kadınlar, göçmenler ve kırsal işçiler)

Çalışma Modellerinin Değişimi

- Uzaktan çalışma trendinin artış göstermesi
- Beklenmedik biçimde ortaya çıkan işlerin artış göstermesi (iş bazlı çalışan kişiler, geçici ve sözleşmeli işçiler gibi)
- Yeteneklere kolay erişim sağlayan freelance ve emek paylaşım platformlarının gelişmesi
- İşlerin tek bir organizasyon yerine karmaşık ortaklık ekosistemleriyle çözülebilmesi (farklı sektörler, coğrafyalar, kurumlar ve büyüklüklerde)

İş Ortamının Değişimi

- Teknoloji kullanımı ile ilgili yapılan yeni düzenlemeler (robot vergileri gibi)
- Ücret seviyelerini direkt (Sosyal Güvenlik yardımları gibi) ya da dolaylı (kamu gelir yardımı veya temel gelir gibi) etkileyen düzenlemeler
- Sınır ötesi mal, hizmet ve sermaye akışını etkileyen yasa değişiklikleri
- Toplumdaki bireyleri geri kalmış hissettiren büyük ekonomik ve politik dalgalanmalar

KAYNAK: “İşgücünüz Değişime Düşündüğünüzden Daha Kolay Uyum Sağlayabilir” - Joseph B. Fuller, Manjari Raman, Judith K. Wallenstein ve Alice de Chalendar (HBR Türkiye, Temmuz 2019)

BİR SONRAKİ BÜYÜK FİKRE DİKKAT

Yeni bir yönetim fikri edinmeden önce onun sizin için doğru olup olmadığını anlayın.

"Yeni yönetim uygulamalarının birkaçı, akademisyenlerin ve danışmanların akıllarından tamamen olgunlaşmış halde çıkıyor ama büyük çoğunluğu, şirketlerinde yeni fikirleri deneyleyen kurumsal yöneticilerden geliyor. Yeni bir yönetim inovasyonu karşışan birçok lider hiç şüphesiz kendine şunları soruyor: "Günümüzün inovasyon baskısı ve işgücünün değişen doğası göz önüne alındığında zamanın ruhuna uygun yönetim fikri bu mudur? Bu fikir, şirketime rekabet avantajı kazandırabilir mi? Bu yönetim şeklini ithal etmenin riskleri nelerdir?"

Bazen yeni bir fikir o denli dönüştürücü olur ki bir şirketi emsali görülmemiş performans düzeylerine çıkarabilir ve çoğu zaman çıkarır da. Ancak şirket hazırlıklı değilse faydası en bariz teori veya uygulama bile yolunda gitmeyebilir.

Diğer şirketlerin inovasyonlarını ve bunların şirketinizin düşünü ve işleyişiyle ne şekilde bağlantılı olduğunu anlamak için kasıtlı adımlar atarak hangi deneysel kavramların işinize yarayacağını ayırt edebilirsiniz. İnovatif şirketlerden ödünç almanın iki yolu vardır: Gözlemle-uygula ve temel fikri al.

Gözlemle-uygula. Bu, yeni yönetim fikirlerini benimsemek için en belirgin ve yaygın yöntemdir ancak yalnızca belirli durumlarda etkilidir. Bu durumlardan biri gözlemlenen uygulamanın kolayca tek başına var olabildiği veya çok küçük bir destek gerektirmesidir. Gözlemle-uygula, aynı zamanda bir şirketin yönetim modeli veya düşünüş şekli fikri çıkaran şirketinkiyle büyük benzerlik taşıyorsa etkin olarak işleyebilir. Yeni uygulamaları benimsemek ve sonradan bırakmaksa bir şirketi yıpratır, şirketlerin bu yüzden gözlemle-uygula yöntemini ihtiyatlı kullanmaları gerekiyor.

Temel fikri alın. Bir yönetim inovasyonunu ithal etmenin tehlikeleri, uygulamanın sadece temel prensiplerinin kabul edilmesiyle büyük ölçüde azaltılabilir. Yeni organizasyonel bağlamla orijinali arasında ne kadar fark olduğunun fazla önemi kalmaz ve prensiplerin kök salması için çok daha az düzenlemeye gereksinim duyulur. Prensipde uygulama elbette birkaç sebepten dolayı her zaman işlemez. Birincisi, altta yatan prensibi tanımlamak basit değildir. İkincisi, sistemin özü belirlenmiş olsa da bunu uygulamaya koymak zordur.

Dikkat: Seçtiğiniz yöntem ne olursa olsun, kurumsal öz farkındalık şirketlerin sadece doğru inovasyonları benimsemesine değil, her büyük girişimin planlanması ve uygulanmasının iyileştirilmesine yardımcı olabilir. Bir deney, nihayetinde başarısız olsa dahi mevcut yönetim modellerinizi ithal edilen fikirler ışığında yeniden gözden geçirmeniz için teşvik edici bir unsur oluşturur. Bu yeni bilgi, şirketinizin mevcut uygulamaları bilemesine ve iyileştirmesine yardımcı olur.

Peki yönetim inovasyonlarını değerlendirirken ve ithal ederken uygulamanız gereken pratik adımlar neler?

Doğru anı kolların. Başka bir şirketin yönetim deneyi dikkatinizi çektiğinde yapılacak ilk iş, hiçbir şey yapmamaktır. Yapılacak en akıllıca iş, fikri ne tümüyle ne de kısmen ödünç almayı aklınızdan bile geçirmeden iki yıl beklemek. Her yeni uygulamanın başarılı veya başarısız olması için zamana ihtiyacı vardır ve ilk hevesin sönmesini beklemek çoğu zaman iyi bir fikirdir. Uygulamanın cazibesine hemen kapılmayın ama fikri de tamamen aklınızdan çıkarmayın.

Yönetim modelini çözümleyin. İlerlemeye karar verdiğinizde fikrin özünü ortaya çıkarmak için hedefe yönelik sorular sormakla işe başlamalısınız. Bu aşamada, dışarıdan taze bakış açısı sunabilecek kişileri dahil etmek fayda sağlar. Şunları sorabilirsiniz: Bu şekilde çalışmanın altında yatan mantık nedir? Kaynak şirket, insan davranışı ve pazar işleyişiyle ilgili ne gibi alışılmadık varsayımlarda bulunuyor? Şirket bu modeli ortaya çıkarmak için ne tür bir ilham veya içgörüyü ulaştı?

Hipotezleri anlayın. Kaynak şirketin farkında olarak veya olmayarak tercihen basit bir veya iki hipotezi test ettiğini göreceksiniz. Örneğin, analizini yaptığınız uygulama, yöneticilerin 360 derecelik geribildirim sonuçlarını yayınlamasıysa hipoteziniz bu politikanın, yöneticileri çalışanlarına karşı daha sorumlu hale getireceği olabilir.

Sonuçlar isteyin. Kaynak şirketin sonuçlarını analiz edin. Sosyal bilimcilerin diliyle konuşmak gerekirse hipotezler destekleniyor mu? 360 derecelik geribildirim gerçekten yöneticileri daha sorumlu hale getirebiliyor mu? Yan etkileri neler? Şirketten birkaç kişiyle konuşun: Yöneticilerin sistemle oynadığına dair kanıt görüyor musunuz? Daha derine inin: Yöneticilerin çalışanlara karşı daha fazla sorumluluk taşıması iyi bir şey mi? Şirketinize nesnel baktığınızdan emin olun. Şirketiniz, kaynak firmaya ne derece benziyor? İnovatif ve yeni fikirlerin tutunabileceği kadar geleneksellikten uzak mı? Bürokrasiniz aşılmaz engeller oluşturur mu?

Deneyleyin. Sorunların belirdiğini görürseniz gerçekçi davranın. Bir fikri ithal etmeyi işe başlamadan enine boyuna düşünmek, yerleşmiş bir girişimin fişini çekmekten daha kolaydır. Ancak durum tespiti yaptıysanız ve fikir sizi hâlâ heyecanlandırıyor ya da hipotezlerle, metotlarla ve beklenen sonuçlarla kendi deneyinizi yaratmaya çalışın: Örneğin, "Yöneticilerin 360 derecelik geribildirimlerini online olarak yayınladığımızda bir yıl içerisinde çalışan tatmini ve elde tutma oranlarında hatırı sayılır artışlar göreceğiz." Sonra yeni uygulamanın işlediğini ve şirketinize değer ürettiğini görmek için verileri toplamaya başlayabilirsiniz.

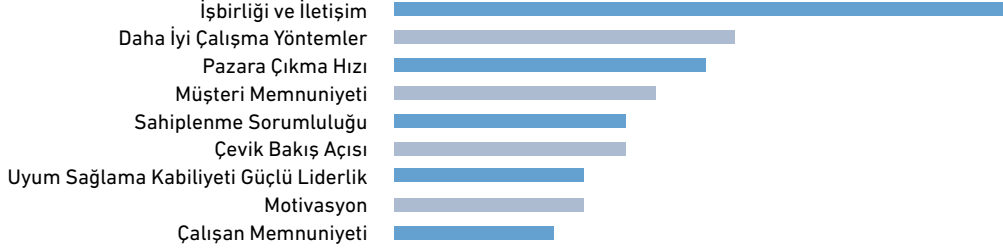
Yeni bir fikrin cazibesine kapılıp gitmek kolaydır. Fikrin uygulanması basit görünebilir. Ancak unutmayın ki başarılı yönetim inovatörleri, yeni fikirlerini uygulamaya sokabilmek için genelde uzun yıllar boyunca canla başla çalıştılar. Bu fikirleri kendi şirketinizde uygulamaya koymak muhtemelen çok daha uzun sürecektir.

Karşılaşılabilecek engellere rağmen yeni fikirleri benimsemenin mükafatı büyük olabilir. Şirketinizde sadece gerçek bir fark yaratmakla kalmaz, deneylerden bolca bilgi birikimi edirsiniz. Şirketiniz uygulamayı dikkatle analiz ederse beceri kazanmanın yanı sıra daha yüksek farkındalık düzeylerine erişecektir ve bu yeni anlayış işinizi büyük ölçüde geliştirebilir.

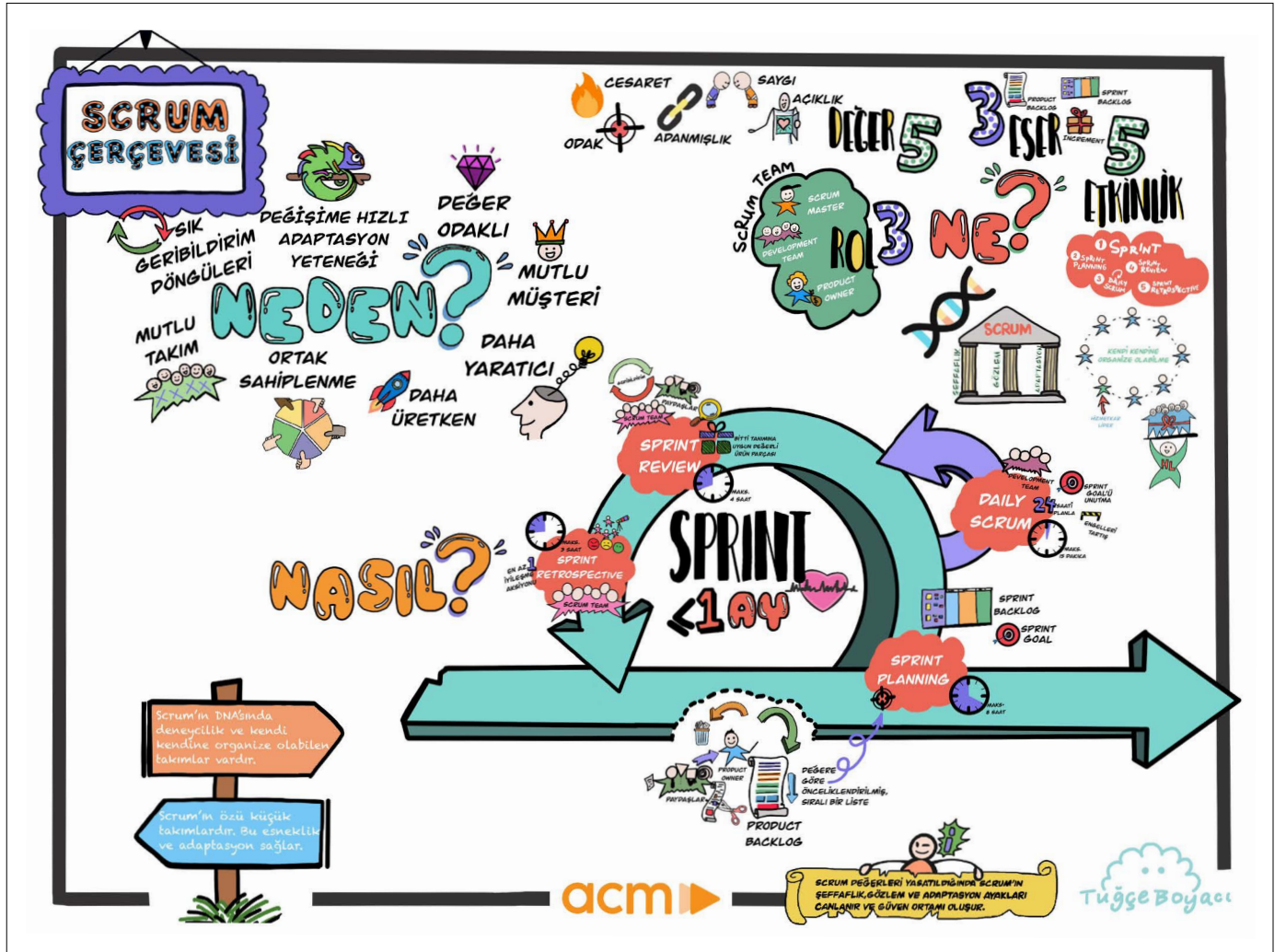
KAYNAK: Bu yazı, Julian Birkinshaw'un HBR Türkiye Mayıs 2014 sayısında yayımlanan "Bir Sonraki Büyük Fikre Dikkat" başlıklı makalesinden uyarlanmıştır. Makalenin tamamı için hbrturkiye.com'u ziyaret edin.

İŞ ÇEVİKLİĞİNİN ORGANİZASYONLARDA YARATTIĞI EN ÖNEMLİ KAZANIMLAR

Dünya çapında 359 farklı kuruluştan 433 katılımcının katkılarıyla hazırlanan Business Agility Report 2020, Eylül ayında yayınlandı. İş çevikliğinin organizasyonlarda yarattığı en büyük kazanımların sorulduğu ankette katılımcılardan gelen yanıtlara göre öne çıkan ilk dokuz madde aşağıdaki gibi sıralanıyor.



KAYNAK: The Business Agility Report 2020, Responding to Disruption.



ÇEVİK DÖNÜŞÜMÜ GERÇEKLEŞTİREN ŞİRKETLERDEN İÇGÖRÜLER

Değişimin ve dönüşümün ivmesi hızla artıyor.

Deneyimlediğimiz bu zorlu süreçte şirketlerin hayatlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için değişimin bu ivmesine ayak uydurmaları artık bir seçenek değil bir zorunluluk haline geliyor. İşte bu noktada hızlı kararlar alarak en kısa sürede en değerli çıktı üretmeye odaklanan çevik organizasyonlar bir adım daha öne çıkıyor. Biz de HBR Türkiye ve ACM ortak çalışmasıyla birçok sektörden önemli isimlerin çevik dönüşüm hikayelerini; deneyimledikleri zorlukları ve ardından gelen başarı hikayelerini dinledik ve sizlere bu konuda bir yol haritası sunmaya çalıştık. İşte söyleşilerden öne çıkanlar...



"ÇEVİK AKLIN, METOTLARIN VE ROLLERİN ÖĞRENİLMESİ, ANLAŞILMASI VE GEREKLİ ROLLER İÇİN BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİNDE DE ÖNEMLİ BİR YOL KAT ETTİK."

Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? İştiraki olduğumuz Koç Topluluğu global çapta dijital, teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyor. Bu çerçevede, çevik dönüşüm yolculuğuna çıkmaya da çok önceden karar verildi. Yenilikleri ve değişimleri son derece dinamik bir şekilde yaşayan enerji sektöründe rekabet gücünü artırmayı hedefleyen şirketimiz de aynı şekilde stratejik çeviklik olarak tanımlanan ilerleme aksiyonlarını aldı. Böylece rekabet gücümüzü besleyen stratejik yatırım hamlelerimize ek olarak, organizasyonel ve operasyonel becerilerimizi daha üst seviyeye taşıyan "operasyonel çeviklik" yolculuğumuz başlamış oldu. Şirketimizde global rekabetimizi artırabilmek adına stratejik çeviklik olarak tanımlayabileceğimiz birçok hamle önceden yapılmıştı. Lojistik becerilerimizi güçlendirmek adına deniz ve demiryolu taşıma şirketlerimiz bulunurken global ticarete daha güçlü bir şekilde yer almak amacıyla Londra'da yurt dışı ticaret ofisimiz de kuruldu.

Ayrıca kendi organizasyonumuzda halihazırda yapılan çok iyi çalışmalar ve yaklaşımlara yeni bir bakış açısı getirerek yola devam ettiğimiz için gerçekleştirdiğimiz çalışmalara "çevik dönüşüm" demek yerine, bu kavramı "çevik ilerleme" olarak kullanmayı tercih ediyoruz.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Çevik yaklaşım ve çalışma şeklinin uygulamalarına başladığımız ilk günden bugüne birçok faydasını gördük. Her şeyden önce bu yaklaşım, organizasyonumuzda işbirliğini çok daha ileri bir noktaya taşıdı.

Çevik çalışma yöntemlerinin entegrasyonu ile müşteri ve paydaş deneyimine daha fazla odaklanan, beklentilere daha hızlı yanıt veren; yalın, hızlı ve emniyetli süreçlerle daha hızlı ve etkili sonuçlar üretebilen esnek bir organizasyona doğru ilerlediğimizi gözlemleyebiliyoruz. Özellikle kültür elçileri adını verdiğimiz gönüllü "chargers" ekiplerimiz değiştirmek istedikleri uygulamalarda inisiyatif alabilmeyi ve çözümsüz kalmaktan ziyade yapabilmeyi deneyimlediler. Süreçlerimizde çevik çalışma metotları kullanarak yalınlaşma fikrini benimsemeye başladık. Artık karşımıza çıkan bir konu olduğunda hepimizin dilinde "Çevik bir ekip kuralım ve şu işi/süreci daha iyi bir hale getirelim" söylemi daha fazla yer almaya başladı. Bazı önemli konularımızı inisiyatif alan kabile yapıları ile çözümlemeyi test ediyoruz.

Mükemmeli düşünmek yerine küçük parçalarla iş çıkarma kültürü gittikçe yayılıyor. Çok büyük bir konuyu bölerek çalıştığınızda insanlar çok daha hızlı yol aldıklarını görüyorlar. Aynı zamanda motivasyon ve cesaretleri de artıyor. Daha önceden konu çok kapsamlı ve geniş ele alındığı için devreye alma süreleri inanılmaz uzun sürebiliyordu. Önceden "nasıl olmaz"

daha çok konuşulurken şimdi "nasıl olur" konuşuluyor. Eskiden işe başlamayıp en mükemmel çözümü sunana kadar bekletmek daha iyi gibi düşünülürken şimdi "mükemmel olmasa da başlayalım, yolda düzeltiriz" bakış açısı var.

Deneyimleme cesareti arttı. "Hata yapabiliriz, önemli olan hatalardan öğrenme" düşüncesindeyiz. Çalışmalar ilerlerken ortaya çıkan her problem veya hata bir sonraki adımda daha iyi bir çözüm için basamak olarak kullanılıyor. Harekete geçme özgüveni geldi. Çalışma arkadaşlarını dinleme, onlardan geri bildirim alma kültürü yerleşmeye başladı. Bu harekete geçmeyi de kolaylaştırıyor. Çalışma arkadaşlarımızdan aldığımız geri bildirimlerde "daha özgür" hissettiklerini görüyoruz.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Çevik yaklaşımın organizasyonumuzdaki katkılarını "beş boyutta devam eden ilerlemeler" olarak tarif edebiliriz.

Öncelikle kültürel olarak önemli bir ilerleme kat ettik. İşbirliğini odağına alan, inisiyatifleri destekleyen, geribildirim ortamlarının arttığı, yapılan iyi örneklerin artarak diğer çalışan arkadaşlarımıza da ilham veren, inisiyatif alma kültürünün geliştiğini söyleyebiliriz. Üç rafinerimizde yer alan 35 chargers takımlarla toplantı kültürü, takdir-tanınma kültürü ve öneri sistemi konularında uygulamalar geliştirip hayata geçiriyoruz.

İkinci olarak çevik uygulama pratiklerini ve rollerini çalışma yöntemlerimizin bir parçası haline getirerek çevik akıl ve metotlarını (sprint planlama, çevik koç, Scrum master ve kanban yönetimi gibi) organizasyonumuzun iş yapış becerilerine entegre ettik. Böylelikle daha hızlı ve etkili sonuç alan takımlarımız artarken iç müşteri memnuniyetimizi de artırdığımızı söyleyebiliriz.

Üçüncü olarak organizasyonumuzun iş süreçlerini çevik metotlarla yalınlaştırarak müşterilerin/çalışanların memnuniyetinin artmasını sağladık. İş gören en basit çözüm yaklaşımlarımızla süreçlerimizde yalınlaşma konusunda ilerleme kat ettik. Süreç iyileştirme projelerinde yer alacak ve çevik metotların öğrenilmesini sağlayacak 20 "çevik koç" yetiştiriyoruz. Şu anda devam eden 12 projemiz bulunuyor. Çevik koçların aramıza katılmasıyla 2020 sonuna kadar bunun 30 projeye çıkmasını hedefliyoruz.

Bu süreçte yapılan tüm çalışmalarla çalışan yetkinliğinde ilerleme sağladık. Çevik aklın, metotların ve rollerin öğrenilmesi, anlaşılması ve gerekli roller için becerilerin geliştirilmesinde de önemli bir yol kat ettik. "Emniyetli ve çevik akıl" yetkinliklerini ve organizasyonda kazanımını sağlamak hedefiyle birçok çalışmaya imza attık. Pandemi döneminde de çevrimiçi "Çevik Akıl Eğitimleri" yaptık ve dokuz oturum ile 500 çalışma arkadaşımıza çevrimiçi eğitim verdik. 2020 Ekim ve Kasım aylarında da bu oturumlar devam edecek.

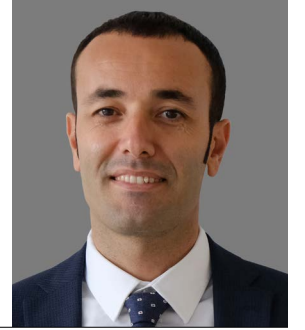
"Çevik dönüşüm ve çevik liderliği" geliştirecek modeli ortaya koyarak liderlerimizin tam desteğini aldık. "Çevik liderlik" beceri ve farkındalıklarının kazanımını ve artırılmasını sağlamak amacıyla 2019'da gelişim ve 2020'de işbirliği ortamına yatırımlarımızla yöneticilerimizin farkındalığını geliştirdik. 2021 de hedefimiz "hizmetkar liderlik" teması ile yöneticilerimizin otantik gelişimlerine katkıda bulunmak.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Çevik dönüşümün zorluklarını ve bariyerlerini daha öncesinde deneyimlemiş bir kişi olarak dönüşüm yerine ilerleme diyerek en baştan üst yönetim seviyesinde farkındalık ve sahiplenme ile başladık. Zorlanacağımız ana konu çevik akıl kavramının çalışan bazında anlaşılması, öğrenilmesi ve hayata geçirilmesi olacaktı. Bunu

bilerek gelişim diyalogu yetkinlik gelişiminin merkezine "Emniyetli ve çevik çalışırım" söylemini yerleştirdik. Böylelikle çeviklik konusunda bizi zorlayacak farkındalık ve öğrenme isteğini bu yolla aştık. İlerlemenin neden gerekli olduğunu, organizasyonumuzun ve çalışma arkadaşlarımızın bu dönüşümden nasıl etkileneceğini en baştan ortaya koymaya çalıştık. Çünkü çevik dönüşüm sadece çevik takımlar oluşturarak yeni çalışma pratiklerini hayata geçirerek sağlayabileceğiniz bir ilerleme değil. Organizasyonun en üst seviyeden başlayarak tüm çalışanların dönüşüme dahil olması ve bunun için gerekli ortamların dönüşüme liderlik eden yöneticiler tarafından mümkün kılınması gerekiyor. Biz de bunun için üst yönetiminin sahipliğinin olduğu fakat tüm bireylerin birer değişim ajanı gibi çalıştığı bir çalışma biçimini benimsedik. Böylelikle değişim inancını tüm organizasyona yaydık ve destekledik.

"SIKLIKLA BİR ARAYA GELEREK, İLETİŞİMİN GÜCÜNÜ KULLANARAK VE PROBLEMLERİN KÖK NEDENLERİNE İNEREK OPTİMUM ÇÖZÜMLER SAĞLAYABİLİYORUZ."

MUSTAFA AYHAN
CDO&CTO, BORÇELİK



Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Borçelik'te, 2018 yılında dijital dönüşüm yol haritasındaki bir kilometre taşı olarak CDO (*chief digital officer*) pozisyonu oluşturuldu. CDO ataması ile birlikte yürütülen dijital dönüşüm programının yürütücüsü belli oldu. Ben bu pozisyona geldiğimde mevcut silo yapıları içinde yürütülen projeler ve proje metotlarını gözden geçirmeye karar verdim. Bunu yapmamdaki neden her türlü projenin Yalın 6 Sigma metodu ile yönetilmeye çalışılmasıydı. Borçelik olarak bu programı farklı metotlarla yönetmek daha uygun olacaktı. Güçlü bir PMO yapısı ile bunu yapabiliirdik. Waterfall ya da çevik yaklaşım gibi metotların şirket içinde kullanılmaması işimizi biraz daha kolaylaştırdı. Dijital dönüşüm gibi büyük bir değişim projesini tüm birimlerin katılımıyla çevik yöntemler olarak yapmaya karar verdik.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Çevik dönüşüm bir maraton. Dolayısıyla bünyenizi iyi tanımalı, gerekli planlamaları yapmalı ve yarışa başlamalısınız. İlk zorluğumuz bilinç oluşturma, aynı dili konuşma ve çevikliği kaslarımızda hissetmeydi. Bunun için developer'lara, Scrum master'lara ve ürün sorumlusu olan arkadaşlarımıza eğitimler verdik. Eğitimlerin hemen arkasından öğrendiklerini deneyimlemeleri için projeler başlattık. Üretimde bakım verimliliği için yazmaya karar verdiğimiz "Predictive Maintenance" uygulamamızı mekanik bakım, elektrik bakım ve üretim teknolojileri birimlerinin katılımı ile üretim teknolojileri müdürünün ürün sorumluluğunda başlattık. Bunun gibi birkaç proje daha oluşturduk. ACM'den Mehmet Yitmen'le görüştük. Sonrasında

Borçelik icra kurulu üyeleriyle aksiyonlar belirledik. Birlikte çalışmaya çok ihtiyacı olan birimleri; Ar-Ge, inovasyon ve müşteri teknik hizmetleri ile IT, pazarlama ve satış gibi grupları şehir dışında bir araya getirerek beraber nasıl çalışacaklarına karar vermelerini sağladık ve yakından izledik. Ayrıca yönetim ekipleri ile de günlük Scrum toplantıları yapıyoruz ve çevikliği yaşıyoruz.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Şirket olarak öncelikle aynı dili konuşmaya başladık, bence bu oldukça önemliydi. Çevik metotlar ile yönetilen projelerle birlikte bu sürece dahil gruplarda kişi bazlı sorumluluk algısından takım sorumluluğu algısına geçtik. Aynı zamanda müşteriyi işin başında ve sonunda dinleyerek yaptığımız ve sonunda da bir sürü değişiklik talepleriyle karşı karşıya kaldığımız projelerden müşteriyi sıklıkla ve periyodik olarak dinlediğimiz geribildirimlerle yol aldığımız bir düzene geçtik. Aynı zamanda müşteriye düzenli olarak belirli çıktılar gösterdiğimiz için işin bitmesine olan inanç arttı. Daha sık bir araya geldiğimiz rutinler oluştuğu için iletişim sıklığımız arttı.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Teknoloji ve dünyanın değişiminin de etkisiyle hızımız daha da arttı. Sıklıkla bir araya gelerek, iletişimin gücünü kullanarak ve problemlerin kök nedenlerine inerek optimum çözümler sağlayabiliyoruz. Daha çok işbirliği yapan takımlara dönmeye başladık. Tüm bunları görmek beni gelecek için umutlandırıyor.



"PROJELERE FARKLI SESLERİN KATILMASI BAKİŞ AÇILARINI GENİŞLETTİ VE İŞLERİN FARKLI PERSPEKTİF KATKILARI İLE HAYATA GEÇMESİNE VESİLE OLDU."

Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Enerjisa Üretim olarak, elektrik üretimi ve ticaretinden oluşan iki ana iş kolunda büyük bir portföy yönetiyoruz. Toplam kurulu gücümüz içinde yerli ve yenilenebilir enerji kaynakları yaklaşık yüzde 56 paya sahip. Bu önemli oran, portföyümüzün rekabetçiliğinin yanı sıra ülkemizin enerji arz güvenliğine ve cari işlemler dengesinin iyileştirilmesi hedeflerine de önemli katkı sağlıyor. Türkiye'nin farklı lokasyonlarına dağılmış toplamda 3.607 MW kurulu güce sahip 12 hidroelektrik, üç rüzgar enerjisi, iki güneş enerjisi, üç doğalgaz ve bir yerli linyit santralimiz bulunuyor. Türkiye'nin dört bir yanında farklı teknolojilere sahip santrallerimizle hizmet veriyoruz.

Amacımız bilgi birikimini sürekli geliştiren, standartları belirleyen ve sektörün geleceğine yön veren enerji şirketi olmak. Bu amaca ulaşmak için herkesin sürecin bir parçası olduğu, iş ve gündelik hayatın tamamına etki eden dijital ve çevik dönüşüm sürecini başlattık. Bilgi Teknolojileri Grubu'ndan başlayan bu dönüşüm hareketi ile şirketin tamamında yeni trendleri takip ve öncülük eder hale gelmek üzere adımlar atılmaya başlandı.

İlk adımlar, dijital ve ürün odaklı kurgunun merkeze yerleştirilmesi ve içselleştirilerek bütün sürece yaygınlaştırılması olarak benimsendi. Buna bağlı olarak geleneksel süreç kurguları yerine "ürün" etrafına toplanmış kurgular üzerine çalışmalar yapıldı. Bilgi Teknolojileri Grubu, bu dönüşüme öncülük ederek yönetim ve organizasyon yapısını "dijital" kurguya uygun hale getirdi ve çevik dönüşüm başladı. Daha sonra da dönüşümü genele yayma ve dönüşüme geniş çaplı bir katılım sağlama politikası izledik. Bu politikaya uygun adımlar atılırken hataların işin bir parçası olduğunu kabul etmenin ilerlememiz ve gelişmemiz konusunda bize yardımcı olduğu gerçeğini hiçbir zaman göz ardı etmedik. Bu anlayış, çevik dönüşüme olan geçiş ve adaptasyonumuzu kolaylaştıran bir kültür unsurumuz oldu.

Çevik yaklaşım, enerji üretim sektörünün yaşaması muhtemel bir yıkıcı senaryoya hazırlıklı olmak, pandeminin bize bir kere daha gösterdiği adaptasyon kabiliyetlerini güçlendirebilmek ve bunun gibi değerlere çok önem veren yeni nesil dinamik işgücünü kazanabilmek adına bizim için anahtar yöntemdi.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Organizasyonlarda alışlagelmiş eski çalışma modelini değiştirmek başlı başına zorken özellikle bizim gibi farklı lokasyonlara dağılmış yapıdaki organizasyonlar için bu durum biraz daha zorlayıcı olabiliyor. Öncelikle eski alışkanlıkları değiştirmek için liderlik takımından başlayarak davranış değişiklikleri gerçekleştirdik. Yönetim ekibimize çevik çalışma yaklaşımıyla uyumlu ekip yönetme konusunda bilgilendirmeler yaptık, ekiplere çeşitli eğitimler ve workshoplar vererek bu değişimin gerekliliklerini

ve faydalarını çok iyi anlatmaya çalıştık. Çeviklik, sadece ekipler seviyesinde uygulanacak bazı pratikler bütünü olmakla beraber aynı zamanda bir kültür değişimi. Bu kültür değişimini hızlandıracak bazı karar ve politikaları hayata geçirdik. Açık kapı politikası gibi hiyerarşiden daha da uzaklaşmamıza yardımcı olacak politikalar yayınladık.

Sonrasını biraz daha deneyime bıraktık. Ekipler projelerini hayata geçirdikçe ve başarılar elde ettikçe çevik model ile proje yönetimlerini iş yapış stilleri olarak uygulamaya başladılar. Ekipler içinde hem bizim motive ettiğimiz hem de kendiliğinden oluşan değişim neferleri belirli zorlukları aşmak konusunda bizlere büyük destek sağladı. Bu sayede değişimi aslında tabana yaymış olduk, özümsemesini sağladık ve sorunların birçoğunu ortaya çıkmadan yok edebildik.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Çeviklik öncelikle hiyerarşik yapıların dayatmalarından uzaklaşmayı gerektiren bir olgu. Unvanlardan ziyade rol- lere, isimlerden ziyade yetkinliklere ve liyakate önem vermek ve değer yaratmayı işin merkezine koymak oldukça önemli. Mevcut süreçleri sürekli sorgulamayı bir kültür haline getirmek de bir o kadar önemli. Hızlı şekilde kullanılabilir bir çıktı vermek, deneme kültürü, cesur olmak, hata yapmaktan korkmamak ve inisiyatif almak... Bu anahtar kelimelerin tamamını birleştirdiğinizde çevik dönüşüm, organizasyonu kökünden değişmeye itiyor. Artık hiyerarşik yöneticilerden değil, değeri yaratan ekip arkadaşlarından, kıdemli çalışanlardan değil, kilit noktadaki bilgi sahibi ve katalizör görevi görebilecek kişilerden söz ediyor hale geliyorsunuz. Organizasyonumuz bu bakış açılarından ciddi olarak etkilendi ve etkilenmeye devam ediyor.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Çevik dönüşümle gerçekleşen projelere ekiplerin çok daha fazla katkı sağladığını gözlemledik. Projelerin içselleştirilerek hayata gelme oranlarının da yükseldiğini söyleyebiliriz. Projelere farklı seslerin katılması da bakış açılarını genişletti ve işlerin farklı perspektif katkıları ile hayata geçmesine vesile oldu. Ekipler daha esnek, işbirlikçi, kendi kendini organize eden ve hızlı değişen ortamı benimseyen ve geliştiren ekiplere dönüşmeye başladı. Her bir paydaşın özgüveninin arttığını, yaratılan değerin büyüdüğünü, kısa ve makul sürelerle kullanılabilir çıktılar ortaya çıkarıldığını net şekilde gözlemlemeye başladık.

Özetle bütün paydaşlarımızın daha yüksek motivasyonla aynı hedefe koştuklarını, çok daha kısa sürelerle kullanılabilir çıktılara kavuşabildiğimizi, hiyerarşilerin ortadan kalkmasıyla da aidiyet ve takımdaşlığın ciddi seviyelere ulaştığını gözlemledik ve gözlemlemeye devam ediyoruz.

"PROJE YAKLAŞIMINDAKİ DEĞİŞİM, UZUN ZAMANDIR SONUÇ ALAMADIĞIMIZ BAZI SİSTEMSEL İYİLEŞTİRMELERİ VE YENİ YAZILIMLARI HAYATA GEÇİRMEMİZİ SAĞLADI."

YAVUZ ELKİN
DENİZBANK İNSAN
KAYNAKLARI VE DENİZ
AKADEMİ GENEL
MÜDÜR YARDIMCISI,
DENİZBANK



Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Öylesine büyük değişimler yaşıyoruz ki, insanlık bir çağ dönüşümünün içinde ilerliyor. Pandemi de hiç şüphesiz bu dönüşümü hızlandırdı. Geçen gün Stephan Denning'in Agile Devri kitabında "iki yüz yıl öncesine kadar herkesin dünyanın güneş etrafında döndüğüne inandığını ve bunun için kendi algısına göre, elinde çok kanıt olduğunu" okumuştum. Oysa Kopernik ile başlayıp Galileo ile devam eden devrim gösterdi ki, durum tam tersi... Denning kitabında, son dönemde iş dünyası ve yönetim literatüründe de benzer bir devrim olduğunu söylüyor. Yakın zamana kadar müşterilerin şirketler etrafında döndüğüne inanılırken bugün şirketler, müşterilerin etrafında dönüyor. Bu analojiden çok etkilendim. Hâlâ böyle düşünmeyen birçok kurum ve yönetici olabilir. Bazen bir startup veya yönetici kendi çözümüne, ürününe aşık olup müşterinin derdini, ihtiyacını hiç dinlemiyor. Öte yandan teknolojinin sağladığı hızı da eklediğinizde, iş yapış biçimini değiştirmesek hepimiz bir gün ürünümüz ile baş başa kalabiliriz. Son dönemde bunun birçok örneğini gördük. Biz de öncelikle teknoloji şirketimiz InterTech'de iki yıl önce başlattığımız çevik dönüşümü takip ederek önce insan kaynakları, sonra da finans alanında çevikliği deneyimliyoruz. Bu dönüşümleri tetikleyen ikinci bir dalga da çalışan beklentileri. Tıpkı müşteri-şirket ilişkisi olduğu gibi yönetici-çalışan ilişkisi de bir dönüşüm içinde. Yeni nesil çalışan, hiyerarşik bir düzen içinde değil, işe olan katkısını somut göstereceği, daha otonom bir yapı içinde çalışmak istiyor.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? İnsan kaynakları olarak bu dönüşümü ilk olarak 3,5 yıl önce pratik etmeye çalışmıştık; bazı takımlarda da iyi sonuçlar da aldık ama sürekliliği sağlamadık. O zaman anladık ki, bu işin asıl zor kısmı, kültürel ve zihinsel değişim. Böylelikle bu yılın başında konuyu yeniden, daha kararlı, daha bütünsel bir şekilde ele aldık. Takımlar çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra da pandemiyle karşılaşınca bir anda herkes evlerine kapandı. Kendi adıma başta bu durumun takımları ve proje çıktıları olumsuz etkileyeceğini düşünmüştüm. Oysa tam tersine, çevik çalışma kültürü, pandemi döneminde takımlara ilaç gibi geldi. Çevik çalışma pratiklerini, ritüellerini dijitalle taşıyıp oturtunca artan şeffaflık ve gelişmelerin herkes tarafından daha görünür olması sonucu verimlilik artışı yaşandı.

Çevik dönüşümle birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Biz mevcut organizasyon şemasında henüz bir değişiklik yapmadık. İnsan kaynakları içinde farklı alan ve disiplinlerden gelen arkadaşlardan oluşan Scrum takımları kurduk.

Projeyle dahil olan herkes eğitime dahil oldu. Özellikle bu yapının içindeki product owner, Scrum master gibi rollere daha kapsamlı yatırımlar yaptık ve ilk sprint denemelerinde çevik koçların rehberliği büyük değer yarattı. Proje takımları ilerledikçe birbirinden öğrenmeye, daha sık ve sağlam geribildirim vermeye başladı. Ardından somut çıktıları gören arkadaşların hem inancı pekişti hem de yaratıcılıklarını daha fazla ortaya koyma istekleri arttı. Böylelikle çapraz fonksiyonlar içinde yeni beceri ve yetkinlikler kazanırken potansiyellerini daha fazla ortaya koydular. Tüm bu gelişmeler, pandeminin çalışma arkadaşlarımız üzerinde yarattığı baskı ve stresin azalmasına ve işe, takıma daha bağlı, daha üretken hissetmelerine zemin hazırladı.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Proje yaklaşımındaki değişim, uzun zamandır sonuç alamadığımız bazı sistemsel iyileştirmeleri ve yeni yazılımları hayata geçirmemizi sağladı. Örneğin bankamızın işe alım, kariyer ve yetenek yönetimi süreçleri için önemli bir nokta olan yazılımı çok kısa sürede birlikte çalıştığımız firma ile Agile çalışarak devreye aldık. Daha büyük ve kapsamlı proje hedefleri yerine daha küçük hedef tanımları ve buna bağlı daha somut iş çıktıları ile iki haftada bir yapılan değerlendirme toplantılarında ilerleme gördükçe iteratif biçimde üzerine ekleyerek gitmek herkese iyi geldi. Bu açıdan da haziran ayında yayına başladığımız Deniz Akademi YouTube kanalımızdan bahsedebiliriz; yeni anlayışla eylül ayından bu yana müthiş bir ivme ile devam ediyor. Aynı şekilde üç yıl önce başlattığımız DenizAşırı online staj platformu da fiziksel staj imkanı sunamadığımız şu dönemde farklı disiplinlerden arkadaşların ortak aklı ve enerjisi ile hem bizim hem de öğrenciler için çok önemli öğrenme ve gelişim fırsatları sunuyor. Takım üyeleri kendi iş ve sorumluluk alanlarının dışındaki bir konuda da işe etki yarattığını gördükçe yeni inisiyatifler alma konusunda da daha istekli oldular. Şimdilerde çalışan deneyimi konusuna odaklandık. Tasarım odaklı düşünce yaklaşımıyla farklı çalışan/aday grupları için yeni hizmet ve süreç adımları üzerinde çalışıyoruz. Pandeminin birçok alışkanlığı kökten değiştirdiği şu dönemde, odaklandığımız grupları dinleyip, ihtiyaçlarını anlayıp deneyimlerini iyileştiriyoruz.

"ÇEVİK ÇALIŞMA ŞEKLİ, STRATEJİMİZİ UYGULARKEN ŞİRKETİMİZİN GELİŞİM ALANLARINI ELE ALMAMIZA VE ENGELLERİ KALDIRMAMIZA YARDIMCI OLUYOR."

BANU GÜLSÜN
İNSAN & KÜLTÜR VE
İLETİŞİM CHAPTER HEAD,
ROCHE DİAGNOSTİK
TÜRKİYE



Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Faaliyet gösterdiğimiz tanı çözümleri alanı, bir süredir küreselleşme ve dijitalleşme olmak üzere iki ana değişim faktörünün etkisini yaşıyor. Tanı ve tedavi, Covid-19 döneminin de gösterdiği gibi sağlık değer zincirinin birbirine sıkı sıkıya bağlı iki önemli halkası konumunda. Bu iki ana faktör birçok sektörü olduğu gibi sağlık sektörünü ve sağlık değer zincirini de etkiliyor. Gelişen teknolojilerin etkisiyle sağlık hizmetlerinin kalitesi arttığı gibi insan ömrünün de uzadığına tanık oluyoruz. Böylesine hızlı gelişen bir alanda değişen ihtiyaç ve taleplere en hızlı şekilde ayak uydurmanın yolu organizasyonel çeviklikten geçiyor. Bunu sağlamanın formülü de iş süreçlerindeki karmaşıklık ve bürokratik süreçleri en düşük seviyeye indirmekle yakından ilişkili. Dolayısıyla ekiplerimizi geleneksel hiyerarşik yapılardan uzaklaştırıp daha fazla otonomi ile donatmak organizasyonel çevikliğe ulaşmamız için önemli bir ihtiyaçtı.

Roche Diagnostik Türkiye olarak 2019 yılından bu yana çevik dönüşüm yolculuğuyla çalışma kültürümüzü yeniden yapılandırıyoruz. Çevik dönüşüm süreci ile hem çalışma modelimizde dönüşümü hem de kültür ve zihniyet dönüşümünü hedefliyoruz. Şirket kültürünün gelişiminin tüm çalışanlarımızın bireysel dönüşümü ile mümkün olacağına inanıyoruz. Bunun için hiyerarşiyi ve silolaşmayı azaltan, işbirliğini ve çalışma özerkliğini yükselten bir çalışma ortamı sunmak için çalışıyoruz. Deneyimleme ve hatalardan ders alarak öğrenme yaklaşımlarını şirket içinde yaygınlaştıracak uygulamaları hayata geçiriyor, kaynaklarımızı hızlı ve verimli kullanmaya odaklanıyoruz.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Dönüşümümüz iş yapış tarzımız ve iş modelimizin yanı sıra kültürel ve zihinsel alanlarda da önemli değişimler içeriyor. Bu dönüşüm sürecinde en zorlandığımız alanlardan ilki neleri yapmayı bırakacağımıza karar vermek ve kendimizi buna adapte etmek oldu diyebilirim. İnsanın yıllardır süregelen alışkanlıklarından vazgeçmesi çok kolay olmuyor ki bunu iş yapış şekillerimizi değiştirerek organizasyon seviyesinde yapmaya çalışıyoruz. Bir diğer zorlandığımız noktaysa iki önemli iş alanımızda kurduğumuz pilot squadlar çevik çalışma modelinde çalışmaya başlamışken organizasyonun geri kalan kısmının geleneksel yapıda çalışmaya devam etmesi oldu. Bu noktada pilot squad üyeleri ile geleneksel yapıda çalışan arkadaşlarımızın ortak iş süreçlerinde hıalanmalarında ve pilot squad üyelerinin üstlendikleri ek iş yükünü dengeleyebilmeleri konusunda zaman zaman zorluklar yaşadık. Ancak tüm zorluklarına rağmen iki pilot squad ile süreci deneyimleyerek ilerlemek bize kendi iş

alanımıza, ihtiyaçlarımıza ve hedeflerimize en uygun çevik çalışma modelini tasarlama şansını sundu. Düzenli geribildirimler olarak sürekli iyileştirme yapma yaklaşımını benimsemiş olmamız ve organizasyonumuzun her seviyesinden çalışanları sürece dahil etmemiz dönüşüm sürecinde yaşanan zorlukları aşmamıza oldukça yardımcı oldu. Bu noktada şirket içinden belirlediğimiz değişim elçilerine de değinmek isterim. Değişim elçilerimiz rol model olarak çevik çalışma kültürünün benimsenmesine liderlik etti. Çevik çalışma modelini yukarıdan aşağıya değil, organizasyonumuzdaki tüm iç paydaşlarımızla birlikte oluşturduk. Dolayısıyla böylesine kapsamlı bir süreç için dönüşümün ve yeni çalışma modelinin şirketin tamamı tarafından benimsenmesi çok kritik önem taşıyordu.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Dönüşüm sürecimizi yaşarken tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını, değişim ve dönüşüme hızlı adapte olabilmenin önemini bir kez daha bizlere gösterdi. Daha çevik ve fiziksel sınırların ötesinde işbirliğine dayalı çalışma modelimiz sayesinde bu döneme olabilecek en hızlı şekilde adapte olduk.

Mevcut süreçte tanı çözümlerinin yalnızca bir hastalığın tespiti değil, tedavisinin planlanması ve hatta kamu sağlığı stratejilerinin gelişimindeki rolünü tüm dünya daha iyi anladı. Dolayısıyla dönüşüm süreci varoluş amacımızın da somutlaştığı bir süreç oluyor. Sürec boyunca önemli değişimleri yaparken acele etmemek gerektiğini, çalışanların psikolojik güvencelerini sağlamanın önemini ve küçük ve hızlı kazanımların sürece çok olumlu katkılar yaptığını gözlemledik. Tüm aşamalarda net, şeffaf, sürekli ve güçlü iletişimin çok önemli olduğunu deneyimledik.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Çevik çalışma şekli, stratejimizi uygularken şirketimizin gelişim alanlarını ele almamıza ve engelleri kaldırmamıza yardımcı oluyor. Departmanlar arası işbirliğini ve hızımızı artırmamızı, ekipler arasındaki bağımlılıkları en aza indirmemizi sağlıyor. Aynı zamanda silolaşmadan uzaklaşmamızı, yenilikçi çözümler geliştirerek pazardaki fırsatları çok daha hızlı yakalamamızı ve tüm bunlarla birlikte en iyi müşteri deneyimini sunmamızı destekliyor. Belki de süreçten edindiğimiz en önemli ders, çevikliğin ulaşılması gereken nihai bir hedef olmadığı, sürekli değişime ve dönüşüme tabi bir yol olduğunu kavramak oldu. Tüm bunların yanında artan otonomi ile birlikte tüm çalışanların karar alma ve uygulama süreçlerine katılımının artması da en önemli kazanımlarımızdan biri oldu.



"ÇEVİKLİK İLE BİRLİKTE ÖZELLİKLE İŞ VE TEKNOLOJİ BİRİMLERİNİN BİRBİRİNİ ANLAYABİLMESİ, ORTAK BİR HEDEF VE AYNI AMAÇ İÇİN ÇALIŞABİLMELERİ OLDUKÇA DEĞERLİ BİR KAZANIM OLDU."

Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Teknoloji şirketi olarak değişkenlik gösteren her yapıya hızlıca uyum sağlamamız artık kaçınılmaz hale geldi. Şirketler her zamankinden daha çok karmaşıklığı, belirsizliği yönetmek, pazar ihtiyacını karşılamak ve bu rekabetin içinde yenilik ve çeşitlilik üretmek durumunda. Doğuş Teknoloji olarak bu rekabet ortamında geleneksel yöntemlerle ilerlemenin zorluğunu gördük. Yeni dünyaya uyum sağlamak için iş yapış şeklimizi çevik kültür ile harmanlama ve organizasyon yapımızı değiştirme kararı aldık. Değişim sadece Doğuş Teknoloji içinde sınırlı kalmadı. Müşterilerimizi de çevik sürecin bir parçası olarak gördük. Bu amaçla şeffaf çalışma ortamları yaratarak ürettiğimiz değer ve kaliteyi artırmayı hedefledik. Böylece 2018 yılında değişim yolculuğuna başladık.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Çevik dönüşüm yolculuğumuzda ilk olarak şirketimizde çevik farkındalık yaratmamız gerektiğini biliyorduk. Yöntemlerin değişmesi gerektiğine öncelikle çalışanlarımızın inanması gerekiyordu. Değişimi asıl hayata geçirecek olanlar çalışma arkadaşlarımızdı. Etkin iletişim kurmak ve dönüşüm fikrinin yaygınlaştırılmasını kolaylaştırmak için çevik dönüşüme liderlik edecek "Team Marvel'i" kurduk ve çevik dönüşümün stratejisini, vizyonunu, yol haritasını belirledik. Sonrasında çevik dönüşümü 3 aşamada ele aldık.

İlk aşama olan fiziksel dönüşümde, süreç ve araçları ele aldık. Ofisimizi çevik ve değişen kültüre uygun bir şekilde tasarladık. Çevik takımlar için ofisimizde bulunan duvarları yazılabilir şekilde tasarladık. Pandemi sonrası da takımların kullandıkları çevrimiçi araçlara yatırım yaparak bu desteği sürdürüyoruz.

İkinci aşamada, altyapısal değişikliklerle birlikte ölçümleme (metrikler), organizasyonel yapı ve performans yönetimi konularını ele aldık. Performans yönetimi ilk etapta bizi zorlayan bir süreç olarak karşımıza çıktı. Çevik yöntemlere uygun hale getirmek için "The Performers" adında sanal bir takım kurduk ve bu süreci çevik ve çevik olamayan takımlar için yeniden tasarladık. Performans yönetim sistemimizin yenilenmiş halini de 2020 yılında ilk defa kullanıyoruz.

Üçüncü aşamayı kültür olarak değerlendiriyoruz. Burada organizasyonun tüm katmanlarında çevik yönetim anlayışının benimsenerek bunun davranışlarla desteklenmesi gerektiğine inanıyorum.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Geleneksel yöntemlerin getirdiği yazılım ve analiz takımları silolar halinde çalışıyordu ve her birim kendi

sürecinden sorumluydu. Fakat artık bir problem oluştuğunda takım olarak problemi ele alıyorlar.

Artık takımlar iş yapış yöntemleri ve kullanacakları teknolojileri belirlerken inisiyatif alıyor ve daha hızlı çözümler üretiyor. Böylece yapılan işin ve ürünün sahiplenilmesi başarıyı da beraberinde getiriyor.

Takım üyeleri ihtiyaç halinde bir araya geliyor, gelişim ve ilgi alanlarına odaklanıyor. Bu gruplar bilgi ve deneyim paylaşımını destekleyecek etkinlikler gerçekleştiriyor. Böylece tamamen organik, kendi kendine organize olabilen sanal takımlar oluşuyor. Performans yönetim sürecini yenilemek için "The Performers", DevOps süreçlerini ayağa kaldırmak için "Lazy Pandas"; deneyim paylaşımını sürekli olarak gerçekleştiren sanal takımlarımızdan dönüşüm desteği için Scrum Master COP, organizasyonel seviyedeki dönüşüme destek için Team Marvel ekibimiz çalışmalarına devam ediyor.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Sadece şirketimizde değil iş birimlerimizde de çevik farkındalık yarattık. Bu sayede yapmış olduğumuz işlerin farklı yollardan da yapılabildiğini deneyimlemiş olduk. Çevik çalışma yaklaşımıyla büyük projeleri küçük parçalar haline getirerek iteratif bir şekilde sürekli teslimat üzerine odaklandık. Diğer bir kazanımımız da değer odaklı çalışmak. Değer odaklı teslimat yöntemi ile ürün kalitesi ve müşteri memnuniyetini artırmayı başardık. Kullanılmayan özelliklere sahip ürün ve projeler yerine müşterilerin değişen gereksinimlerini birebir karşılayan ürünler geliştirmeye başladık. Çeviklik ile birlikte özellikle iş ve teknoloji birimlerinin birbirini anlayabilmesi, ortak bir hedef ve aynı amaç için çalışabilmeleri oldukça değerli bir kazanım oldu. Özetle çevik çalışma yaklaşımıyla organizasyonel olarak hız, esneklik ve verimlilik kazandık diyebiliriz.

"ÇEVİK DÖNÜŞÜM AYNI ZAMANDA ŞİRKET İÇİNDEKİ PAYDAŞLARIMIZLA DAHA FAZLA TEMAS ETME İMKANI SAĞLADI."

MEHMET KALAY
BORUSAN LOJİSTİK
HİZMETLERİ
GENEL MÜDÜRÜ



Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Organizasyonumuzda dönüşüm ihtiyacı aslında iş stratejimizdeki değişime paralel olarak ortaya çıktı. Borusan Holding, dijitalleşmenin sektörlere yıkıcı etki yapmaya başladığı bir dönemde, geleneksel iş modeli ile çalışan Borusan Lojistik'in yanına eTA adlı bir şirket kurdu. Yeni iş modeli, yük taşıyan ile yük sahibini dijital platformda bir araya getirmektir. 2016'dan bu yana şirket, koyulan hedeflere ulaşamadı ve 2019 yılı başına kadar yoluna startup ölçeğinde devam etti.

Bizi zor bir karar bekliyordu. Büyük bir ciro hacmi ve kârı olan Borusan Lojistik, yeni iş modeliyle çöküş yaşayabilirdi. Ancak dijitalleşme ve değişimin zorunlu olduğunu da görüyorduk ve şirket yönetimi olarak Borusan Lojistik'in müşteri ve kamyonlarını da eTA platformuna taşıma kararı aldık.

Böyle baktığımızda en riskli günümüz, sistemi müşterilerimize ve 156 bin kamyoncuya açtığımız, networkümüzü değiştirdiğimiz gündü. 2019 yılının başıydı ve platformun mimarisinin bu işlem hacmine cevap verebilmesi gerekiyordu. Çalıştı da. Müşteriler kamyon bulamasa idi ve memnun kalmasaydı, sistem o gün çökebilirdi. Altı ay gibi çok kısa bir sürede dijital sefer sayısında günlük olarak, 100'lü rakamlardan 2 binli rakamlara ulaştık. Avrupa'nın üçüncü en büyük dijital tedarik platformu haline geldik.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Bir teknoloji şirketi olarak ihtiyaç duyduğumuz hızı ve çevikliği iş yapışımıza uyarlamak için çevik dönüşüm bizim için önemli bir araç oldu ancak kültürümüzde dönüşüm ihtiyacını da beraberinde getirdi.

Takımların iki hafta gibi kısa sürelerde çalışır bir çıktı üretmeleri, ürettikleri çıktı üzerinden müşterinin geribildirimini alarak hızla çalışmalarını uyarlamaları bizim için önemli dönüşümlerdi. Burada deneme-yanılma, hata yapma, bazen birden çok kez deneme hayatımıza girdi ancak bunları altı ay süren büyük projelerle değil, iki haftalık hızlı çevrimlerle deneyimledik, yeniden planladık ve yeniden ürettik.

Dönüşümü Covid-19 sürecinde başlattık, bu da aslında takımların yakın çalışması ihtiyacı önünde bir engel oluştuyordu. Bunu işlerimizi şeffaf şekilde JIRA üzerinde yöneterek aştık. Bugün tüm takımlarımızın ne üzerinde çalıştıklarını her an görüyoruz. Ürün yönetimi ekiplerimiz yol haritamızın neresinde olduğumuzu şeffaf şekilde görebiliyor, sprint değerlendirme toplantılarına katılarak da gidişata aktif geribildirim verme şansını yakalayabiliyorlar.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? İyi ve farklı yaptığımızı düşündüğüm önemli işlerden biri çevik dönüşüme bir proje yönetimi şekli ya da teknoloji

ekibinin iş yapış şeklinde bir değişiklik olarak yaklaşmamak oldu. Biz çevik dönüşümü tüm şirketin iş yapışında farklı bir yaklaşıma ihtiyaç duyarak başlattık. Takımlarımızda mali işlerden satışa kadar pek çok farklı departmandan çalışanlarımız ürünler üzerinde birlikte çalışarak geliştirme yapıyor. Bu da alışık olduğumuz silo ve departman yapısından çok farklı bir yapı. Her takım üyesi işin yapılmasından kolektif olarak sorumlu ve takım içi hiyerarşik bir yönetim yapısı bulunmuyor. Bu sayede üyeler daha özgür ve yaratıcı bir şekilde takım ruhu bilinciyle hareket etme şansı buluyorlar. Biz takımlarımıza "ne" yapacaklarını söylüyoruz. "Nasıl" yapacaklarıniysa onlara bırakıyoruz.

Bugün yönetim ekibi de işlerini haftalık "sprint"lerle yönetiyor. Her sabah yarım saat bir araya geliyor, JIRA'da oluşturulan board'lar üzerinden toplantılarını yapıyor.

eTA'da şu anda eş zamanlı olarak çalışan ve bu dönüşümü hayata geçirmekten sorumlu altı takımımız var, bu takımlar farklı uzmanlıklara sahip en fazla yedi-sekiz kişiden oluşuyor ve hiyerarşik olmayan bir düzen içinde aynı amaç için bir arada çalışıyor. Burada ekiplerin çok büyümemesi ve hiyerarşik bir düzen içinde olmaması kritik çünkü hızlı sonuca ulaşmak ve o ürün için organizasyondaki yerinden/unvanından bağımsız, takıma en fazla katkıyı sağlayacak kişilerin ekipte olması çevik yaklaşımda çok önemli.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu?

Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Çevik dönüşümün başından bugüne baktığımızda takımların sorumluluk alarak ürünü ortaya çıkardıklarını görmek bizim için en önemli katkı oldu. eTA'da yaptığımız önemli dönüşümden organizasyona çok iyi geldi, bu kadar büyük bir değişimi hantal bir yöntemle yapsaydık bu dinamizmi ve heyecanı yakalayamazdık diye düşünüyorum.

eTA'da takımlarımızı oluştururken sadece product owner'lar yönetim tarafından seçildi. Takım üyeleriyle product owner'ların vizyonlarını dinledikten sonra hangi takımda hangi ürün üzerinde çalışmak istediklerini kendileri seçtiler. Bu da takımlarda hedefler konusunda birlik ve taahhüt sağladı.

Çevik dönüşüm aynı zamanda şirket içindeki paydaşlarımıza daha fazla dokunma ve temas etme imkanı sağladı. Çevik dönüşüm sayesinde iki haftalık sprint içerisinde hem paydaşlarla daha sık bir araya geliniyor hem de onların görebileceği şekilde çıktılar çok erken aşamalarda önlerine koyulabiliyor. Bu da yorumlarını ve değişiklik taleplerini çok daha erken aşamada toplayabilme ve aksiyon alabilme imkanı veriyor.

"ÇEVİKLİKLE BİRLİKTE EN BÜYÜK KAZANCIMIZ, MÜŞTERİ DENEYİMİNE DAHA FAZLA ODAKLANMAK, PAZAR DİNAMİKLERİNE DAHA HIZLI YANIT VERMEK VE DİJİTAL TEKNOLOJİLERDEN EN İYİ ŞEKİLDE FAYDALANMAK OLDU."

SEVİL KAYAŞ YILMAZ
YETENEK STRATEJİSİ VE
GELİŞİMİ DİREKTÖRÜ,
VODAFONE TÜRKİYE



Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Son yıllarda yükselen rekabet ve çok hızlı değişim gösteren müşteri ihtiyacına karşılık, Vodafone Türkiye olarak geliştirdiğimiz projelerin BT bacağındaki uzun iş teslim süreleri, yeni bir çalışma yöntemi arayışına girmemize neden oldu. Bu yeni çalışma yöntemiyle ürün kalitesini artırırken ürünlerin pazara sürüm süresini kısaltma ihtiyacındaydık. Büyük parçaları küçük parçalara bölerek hızlı sonuç ve aksiyon alma prensibiyle çalışan, dolayısıyla ürün geliştirme sürecinde çevikliği artıran "çevik" çalışma yöntemini ilk olarak BT süreçlerinde deneyimleme kararı aldık. Böylece çevik dönüşüm maceramız, 2013'te teknoloji fonksiyonları içinde kurduğumuz çevik takımlarla başladı. 2018 yılında çevik çalışma yöntemini ticari fonksiyonlara da taşımaya başladık ve dijital alanlara öncelik verdik.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Çevik dönüşüm ile farklı uzmanlıklara sahip 10-12 kişilik ekipler hiyerarşik olmayan bir düzen içinde aynı amaç için bir arada çalışıyorlar. Ürün ve süreçleri iyileştirmek, iş hedeflerine ulaşmak için otonom yapılardan oluşan bu takımlar, BT geliştirme uzmanından marka müdürüne kadar içinde farklı profiller barındırıyor. Takım işini odağında tutan bu kişiler, kendi uzmanlıklarıyla ilgili sorumlulukları almanın yanında takımca karar verdikleri hedeflerine ulaşmak için farklı uzmanlıklardan da sorumluluk alıyorlar. "Squad" adı verilen bu ekipler, sorumluluk alanları ile ilgili başından sonuna hem yetkiye, hem her türlü donanımına hem de bütçeye sahipler. Bürokrasi olmadığı için hızlıca karar alabiliyor ve hızlıca bu kararları uygulayabiliyorlar. Ast-üst ilişkisi yerine kendi kendine yeten ve kendi kendini yönetebilen takımlar olduklarından olasılıkları hep beraber konuşup en iyi karara ve çözüme ulaşmaya çalışıyorlar. İkişer haftalık dönemlerde sprint'ler koşarak, her sprint'ten sonra bir araya gelip bu dönemlerde ortaya çıkardıkları iş sonuçlarını bütün paydaşlarla paylaşarak, organizasyonun ilgili ekip/birimlerinin ilgili konularla ilgili hizalanmasını sağlıyor ve onların geri dönüşlerine göre sonraki yol haritalarını sürekli olarak gözden geçirip güncelliyorlar. Daha sonra ise takımlar kendi içlerinde, "biz bu sprint'te neler öğrendik, nerede hata yaptık, neyi iyi yaptık" gibi başlıkların bir değerlendirmesini yapıyor. "Kısa dönemlerle, müşteriye değer katan küçük çıktılar üret, böylece hata varsa çabuk gör ve çabuk düzelt" mantığıyla bu çağda hızlı ve çevik bir şekilde hareket ediyorlar.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Çözüm odaklı olmayı sağlayan ve çalışanları motive eden çevik

yaklaşım, çalışanlarımızın daha fazla inisiyatif almasına izin veriyor ve gelişimlerini destekliyor. İşbirliğini destekliyor, bir iş geliştirme sürecinin gerekli tüm fonksiyonlarını bir araya getiriyor, küçük takımlarla siloları kaldırıyor, geliştirme süreçlerine esneklik ve hız kazandırıyor. Yalın ve hızlı olmaya, çabuk karar almaya, esnek olmaya dayanan bu sistem, müşterilerimizin gerçek ihtiyaçlarına odaklı, katma değer yaratan dijital ürün ve servisler geliştirilmesine imkan veriyor.

Çevik çalışma şeklinin dijitalleşme vizyonumuzda çok önemli bir hızlandırıcı etkiye sahip olduğunu düşünüyoruz. Bir fikrin yaratılmasından pazara sunulmasına kadarki süreçte yer alması gereken kişilerin oluşturduğu takımlar, müşteri ihtiyaçlarından yola çıkarak hızla karar alıp ilerleyebiliyor. Bu da değişen müşteri ihtiyaçlarını cevaplamamıza yardımcı oluyor. Çeviklikle birlikte en büyük kazancımız, müşteri deneyimine daha fazla odaklanmak, pazar dinamiklerine daha hızlı yanıt vermek ve dijital teknolojilerden en iyi şekilde faydalanmak oldu.

Çevik yaklaşımla, ilk dönemde üretim hızında üç kat, verimlilikte iki kat, kapasite geliştirmede iki buçuk kat, lansman tarihlerinin performansında üç kat, kalite göstergelerinde beş kat artış kaydettik.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Çevik dönüşüm disiplinlerarası uzmanlıkları bir araya getiriyor. Farklı yetkinliklerdeki insanların birbirlerinin dilini daha iyi anlaması için yapılan diğer işlerle ilgili de fikir sahibi olması oldukça önem taşıyor. Bu da kişilerin sadece kendi uzmanlık alanının ötesinde, diğer uzmanlık alanlarında da gelişim sağlaması ve gerektiğinde yedekleyebilmesi anlamına geliyor. "Kolay mı?" dersenez, tabii ki değil. Bizim bu uzmanlıkların gelişmesini destekleyen çok odaklı ve teknik içerikli gelişim çözümlerimiz bulunuyor. Süreçte zorlandığımız her konuda agile koçlarımız en büyük destekçimiz. Hem bireysel hem de takım seviyesinde koçluk ve fasilitasyon desteği vererek bu iş yapış şeklinin ve beraberinde getirdiği kültürel dönüşümün oluşmasına ciddi katkı sağlıyorlar. En büyük zorluklardan bir diğeri de her noktayı aynı anda çevik hale getiremediğimiz için bazı konularda tam bağımsızlığın mümkün olamaması. Bu noktada çevik yapıda çalışan ekiplerle diğer yapıların entegrasyonunu sağlamak önemli hale geliyor.



"ÜST YÖNETİM-YÖNETİM-ÇALIŞAN YAKLAŞIMI YERİNE, "DEĞER KATAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIZ" YAKLAŞIMI SEVİYE FARKLILIĞINI ORTADAN KALDIRDI."

Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? WAT olarak, B2B satış yapan ve müşteri ihtiyaçlarına terzi usulü ürün üreten bir şirkettiz. Müşterinin değişen ihtiyaçlarını hızla karşılayabilmemiz oldukça önemli. 2018 yılında Çalışan Bağlılığı Araştırmaları'nda kritik bir durum gözümüze çarptı. "İşbirliği" sonuçları ankette çok yüksek görünmesine rağmen, tüm çalışma arkadaşlarımızla yaptığımız fasilitasyonlarda, bu sonuçların sadece departmanlar içi işbirliğini yansıttığını; aslında departmanlar arası işbirliğinin tam tersi şekilde çok düşük olduğunu fark ettik. Müşterinin ihtiyacına hızlı yanıt verebilmek, aynı zamanda çalışma arkadaşlarımızın mutluluğu ve motivasyonunu artırmak için bu durumu hızla değiştirmemiz gerekiyordu. Değişimi nasıl yöneteceğimize çalışma arkadaşlarımızla birlikte karar verdik. 2018 yılının sonunda çalışma arkadaşlarımızla bir araya geldik ve "Hangi alanlarımızı güçlendirmeliyiz? Radikal olarak neleri değiştirmeliyiz?" sorularına cevap aradık. Bu fasilitasyonlardan üç odak çıktı: Müşteri ve çalışan mutluluğu (şeffaflık), pozitif liderlik (hem kendine hem de takımına liderlik; yetkilendirme) ve işbirliği. Bu üç odaklı yolculuğumuza "İş birlikte güzel" diyerek başladık. WAT olarak, Türkiye'nin çevik dönüşümü başlatan ilk üretim şirketi olduk. Yolculuğumuzun başından bu yana dümende hep çalışma arkadaşlarımız var.

Çevik dönüşümle birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Organizasyonumuzda çevik dönüşümün değişimini "organizasyon kültür değişimi" ve "organizasyon yapısı değişimi" olarak iki boyutta yorumlayabilirim. Bu iki boyutta da değişim sürecini başlatırken yaptığımız gibi hep ortak akıl yoluyla ilerledik. Değişim yaklaşımımız kendi kendine ihtiyacı tespit edip değişebilen "self organization" oldu. Organizasyonumuzda hem kültür değişimi hem çevik yapılar tasarlanırken "self selection" yöntemini kullandık ve gönüllü bir oluşum yaratmaya çalıştık.

Organizasyonumuzun ihtiyacını karşılayabilmek için, kültürümüzde hangi alanlarımızı parlatacağıma karar verdik. "Şeffaflık", "işbirliği" ve "yetkilendirme" parlatacağımız kültür boyutumuz oldu. İnsana (müşteriye ve çalışana) dokunan tüm süreçlerimizi bu üç odağımız çerçevesinde çalışma arkadaşlarımızla birlikte gözden geçirdik, yeniden tasarladık. Eskiden yukarıdan aşağıya inen vizyon/strateji yayılımımızı aşağıdan yukarıya yayılacak şekilde müşteriye odağına alan kültür takımları oluşturduk. Örneğin, üst yönetim ekibimiz de artık Scrum takımı olarak çalışıyor ve müşteriye odağına alarak hem insan boyutu hem iş boyutunda PBI takip ediyor. Bununla birlikte sadece çalışan deneyimine odaklı takım yine gönüllülük esasına göre oluştu ve tamamen mutluluk ve motivasyon odaklı çalışmalar yürütüyor. Bununla birlikte performans, gelişim, kariyer,

çalışan kazanımı (işe alım) süreçlerimizi de yeni yapımıza göre kurguladık ve ihtiyaca göre değiştirmeye devam ediyoruz.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz?

Yolculuğumuzun başındaki odak alanlarımızda güçlü gelişmeler gözlemledik. Örneğin yetkilendirilmiş takımlarımızın müşteriyle direkt temasta çalışması müşteri mutluluğunu ve sorumluluk bilincini artırdı. Bu sayede, yeni ürün devreye alma süresinde üç kat hızlanma, müşteri sevgiyat süresinde iki kat iyileşme gibi değerli çıktılarımız var. Bununla birlikte, ergonomik ve İSG risklerini ortadan kaldırma hızımızda ve transformasyon maliyetlerimizde de iyileşmeler gözlemledik.

Daha önce herkes kendi departmanı hedefi için çalışırken artık farklı departmanlardaki kişilerden oluşan takımlar ortak hedef için çalışıyor. Bölümler arası çatışma yerine; müşteri için yarışma yaklaşımı geldi. Takım oluşumunda yaptığımız self-selection yöntemi ile takımda sorumluluk alma bilinci arttı ve iş delegasyonu da bu şekilde yürüyor ve bu sayede işbirliği ile yetki alma ve yetkilendirme ortamımız güçlendi.

Bununla birlikte, çalışma şeklimiz ve ortamımızın şeffaflığı gelişim süreçlerimizi hızlandırdı, geribildirim kültürünü artırdı. Takımlar her sprintte stratejimize göre önceliğini netleştiriyor ve bu sayede tüm çalışma arkadaşlarımız da şirket stratejisine katkılarını açıkça görebiliyor ve değer yaratmak üzere harekete geçiyor. Üst yönetim-yönetim-çalışan yaklaşımı yerine, "değer katan çalışma arkadaşlarımız" yaklaşımı seviye farklılığını ortadan kaldırdı. Ayrıca pandemi döneminde çalışma koşullarımızın uzaktan çalışma sistematiğimizin değişmesine de sorumluluk bilincinin artması; takım ruhu kapsamında daha hızlı adapte olduk. Tüm bu iyileşmeler de hem çalışma arkadaşlarımızın mutluluğunu artırıyor hem de doğrudan şirket finansallarına olumlu oranlarda yansıyor.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Elbette çevik yaklaşım sihirli bir değnek değil. Kültür değişimi, bu değişen kültüre ve yeni çalışma metodlarına uyum konusu beraberinde davranış değişikliği ihtiyacını getiriyor. Bu değişim en büyük zorluk.

Ayrıca bir üretim şirketi olarak da çevik dönüşümü yaşayan örnek alacağımız üretim şirketi Türkiye'de yoktu. Bu sebeple, yeni keşfettiğimiz adada yaşam başlatmak gibi zor bir duruma karşı karşıyaydık. Danışmanlarımızla birlikte, çevik farkındalık seansları ve gelişim programları tasarlayarak tüm çalışma arkadaşlarımızı programlara dahil ettik. Ayrıca kültür değişimi konusunda birçok platform oluşturarak şeffaflığı artırdık. Organizasyon yapımızda siloları yıktığımız gibi, çalışma ortamımızdaki duvarları da yıktık. Hatta bu süreçte yöneticilerimiz

gönüllü olarak odalarını Scrum takımlarına verdi ve takımlar da odalarının dekorasyonlarına takım olarak karar verdi ve yeniden inşa etti.

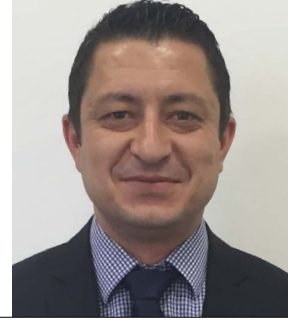
Bununla birlikte Covid-19'un bu değişim sürecine denk gelmesi önce takımların uzaktan birlikte çalışabilmesi için zorluk olarak karşımıza çıktı; fakat uzaktan çalışmaya uyumu

hızlandıracak çevik çalışma yöntemleri ve online çözümler, uzaktan çalışmaya hızlı adapte olmamız için de fırsat oldu.

Bu bir yolculuk. Mevlana'nın dediği gibi "Sen yola çık, yol sana görünür!" yaklaşımıyla ilerliyoruz. Şirketimizin mottosu #dönüşümgücü; bu dönüşümün gücünde de çalışma arkadaşlarımız var. Birlikte değişiyor, birlikte geliyoruz.

"EKİPLERDE YER ALAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIZIN ÖĞRENME İSTEĞİNİN ARTMASI İLE ÇOK YÖNLÜ ÇALIŞMA ANLAYIŞINI YAYGINLAŞTIRMAYA BAŞLADIK."

OSMAN ÖZDEMİR
İK DİREKTÖRÜ,
TÜRKTRAKTÖR



Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? TürkTraktör olarak hizmet verdiğimiz her sektörde çalışan ve müşteri deneyimi en önemli odak noktalarımız oldu. Bu anlamda mükemmelliğe ulaşmak, müşterilerimize en kaliteli hizmet ve ürünü sunmak ve onlara değer katmak yolculuğumuzdaki çıkış noktalarımızdı. Ayrıca performans ve yetenek yönetimi konularında süregelen çalışmalarımız organizasyonel yapımızdaki işbirliği ve iletişimi artırma çabalarımız bizlere kültürel bir dönüşüm yolculuğunun gerekli olduğunu hatırlattı.

Bu çerçevede değişen dünyada hem tarım hem de iş makineleri sektörlerinde müşterilerimizin ve çalışanlarımızın ihtiyaçlarına hızlı ve etkin şekilde karşılık verebilmek çevik dönüşüm sürecimize başlamamızda büyük rol oynadı. Kalitemizden ödün vermeden daha iyisini yapabilmeyi, verimliliğimizi artırabilmeyi ve çözüm odaklı yaklaşımı benimsemeyi bir amaç olarak belirledik ve çevik dönüşüm sürecimizi başlatma kararı aldık.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Çevik dönüşüm ile birlikte TürkTraktör olarak birçok alanda değişim yaşamaya başladık. Devam eden Koç Holding Performans Sistemi Projesi'nde "Birlikte Değişiyoruz" diyerek pilot şirket olarak yer aldık. Tüm fonksiyonlarımız ile birlikte çalışan deneyimi odaklı, gelişim ve diyalog odaklı, şeffaflık odaklı, farklı perspektiflerle zenginleşen ve geçmiş değil geleceği odağına alan, hedef sayısı (şirket ve kişisel hedef ilişkisi) değişen dinamiklere göre revize etme başlıklarında köklü değişimi destekleyen, teknolojik altyapı ile daha pratik hale gelen "OKR" sistemini deneyimleme şansını elde ettik.

2020 yılının başında kurduğumuz "Kurum İçi Girişimcilik ve İnovasyon" bölümümüz tarafından yürütülecek süreçleri ve projeleri de çevik şekilde yürüteceğiz. Çevik bakış açımız ile organizasyon yapımız üzerinde çalışmaya devam ediyoruz; organizasyonumuzdaki yapıları ve yapısal ilişkileri iyileştirmeye odaklanıyoruz. Çevik dönüşümün beraberinde getireceği değişim sürecini şirketimizde sağlıklı bir şekilde yaygınlaştırmak için farklı iş birimlerinden üyelerimizden oluşan "Game Changers" ismiyle bir dönüşüm takımı kurduk.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Öncelikle şunu dile getirmek isterim ki dönüşüm yolculuğumuz devam ediyor ve bu süreç güzel örnekleriyle bizlere ilham veriyor. Yolun henüz başındayken bile ekipler arasındaki işbirliğinde ciddi bir artış gözlemlemeye başladık, bu hem karar alma süreçlerimizi hızlandırdı hem de projelerimizdeki hız ve sonuç odaklı yaklaşımımıza katkıda bulundu. Ekiplerde yer alan çalışma arkadaşlarımızın öğrenme isteğinin artması ile çok yönlü çalışma anlayışını yaygınlaştırmaya başladık. Farklı birimlerin aynı hedefe ortak çabayla ulaşabileceklerinin bilincine varmaları çalışmalarımızı daha verimli hale getirdi. Otonom takım algısıyla ilerleyen, inisiyatif alabilen ekipler proje çıktılarında da büyük ölçüde bu algıyı yansıtıyorlar.

Tüm bunların yanında takımlarımızda hiyerarşik anlamda dengeli bir yapı oluşturarak dönüşüm sürecine çok yönlü katkı sağlama hedefimize de hizmet etmiş olduk. Takım algısının organizasyonumuzda daha da etkin hale geleceğine inancımız sonsuz.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Çevik dönüşümü gerçekleştirirken "zorlanmak" yerine "deneyim kazandığımız" birçok nokta oldu demeyi tercih ediyoruz ve bu noktaların olmaya devam edeceğini biliyoruz. Değişim süreçlerinde sahiplenmenin ve uzun soluklu motivasyonun değerli olduğunu düşünüyoruz. Bu bakış açısıyla, çevik dönüşüm için attığımız her adımda, yaptığımız her hamlede açık iletişimde bulunarak şeffaflığı ön planda tutuyor ve organizasyonun her düzeyinde süreci sahiplendirmenin ne derece önemli olduğunu hissediyoruz. Bu değişim sürecinde, üst yönetimimizin dönüşüm ile ilgili bakış açıları süreçte yer alan herkesi motive ediyor. Onların dönüşümü sahiplenmeleri ve destek vermeleri çok kritik önem taşıyor, çevik dönüşüm için şirketimizi daha da cesaretlendiriyor.

Çevik dönüşüm sürecinde diyalog ve gelişim odağında iletişim ve farkındalık çalışmalarımız ile TürkTraktör için eşsiz deneyimler yaşayacağımıza inanıyoruz. TürkTraktör olarak "Her deneyim kendine özeldir" diyerek çevik dönüşüm yolculuğunun "İşte bu! İyi kil" dediyecek etkili bir deneyim olacağını düşünüyoruz.



"ŞEFFAFLIK VE YÖNETİLEBİLİRLİĞİN ARTMASI SAYESİNDE BİZİ ENGELLEYEN KRONİK SORUNLARIMIZI, TESPİT ETMEKTE ZORLANDIĞIMIZ RİSKLERİ DAHA GÖRÜNÜR VE FARK EDİLİR HALE GETİRDİK."

Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Günümüzde, hepimizin bildiği gibi piyasa koşulları ve müşteri beklentileri dijitalleşmenin de etkisi ve katkısı ile hızla değişiyor. Bu değişim, piyasaya yeni oyuncuların girmesini ve büyük firmalarla rekabet edebilmesini kolaylaştırırken teknolojik gelişmeler de müşteri beklentilerini şekillendiriyor. LC Waikiki, moda perakendesinde de etkisini hissettiren bu değişimde kendi iş yapış şeklini de devamlı gözden geçiriyor.

Bu bağlamda büyümeye devam ederken esnekliğimizi koruyabilmek, iş birimlerimizle daha yakın çalışabilmek, doğru öncelikleri birlikte belirleyebilmek ve sık aralıklarla çıktı üretebilmek kabiliyeti sayesinde zamanında geribildirim alabilmek adına 2019 yılı başında çevik dönüşüm yolculuğuna başlamaya karar verdik.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Faaliyet alanımız gereği önceden de yüksek olan değişime uyum kabiliyetimiz güçlendi. Grup çalışmalarından takım çalışmalarına geçtik. Talep ve proje bakış açısına ürün bakış açısını kattık. Ürün bazlı yapılanmayı BT organizasyonuna yansıttık. Farklı lokasyonlarda da olsak, ortak hedeflere ulaşmak için takım halinde çalışabilme yeteneğimizi sağlamlaştırdık. Performans ölçüm yöntemlerimizde değişimler ve iyileştirmeler oldu. İş birimlerimiz ve BT ekiplerimiz ayrı birimler yerine çevik takımlar içinde birlikte üreterek işbirliğini daha üst seviyelerde uygulamaya hale geldi. İş birimi ve BT çalışanlarının, ihtiyaçları ve çözümleri yakın çalışarak gerçekleştirmeye başlamasıyla, üretim ve işlerin yönetim performansı yükseldi. Ayrıca çalışanlarımızın kurumsal boyuttaki iyileştirme noktalarının tespiti ve çözüm önerilerine katılımında artış gözlemledik.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu?

Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Pandemi ile birlikte birçok şirkette iletişim ve yönetim sistemleri farklılaşmaya başladı. Çevik dönüşüm ile gerçekleştirdiğimiz kazanımlarımız, pandemi sürecinde gerçekleşen değişime de daha kolay adapte olmamızı sağladı. Bu sayede şeffaflık ve iletişim yetkinliklerimizi farklı lokasyonlardan çevrimiçi bağlantıyla da en üst düzeyde tutabildik. Yeni araç ve uygulamaları keşfetmeye ve kullanmaya kolaylıkla adapte olduk. Çevik takımlarımız sayesinde işlerimizi daha güçlü bir şekilde sahiplendik ve pandemi döneminde de aksamadan devam etmesini sağladık.

Şirketimizin proje portföyünü daha kolay yönetmeye başladık. Projelerimizi daha uzun vadeli hedeflere hizmet eden ancak daha kısa sürede tamamlanabilecek ölçekte parçalara bölmeye başladık. Daha küçük parçaları hem daha etkin yönetebildik hem de tüm paydaşlarımız ile bilgi paylaşımını ve hizalanmayı daha etkin bir şekilde gerçekleştirmeye başladık.

Şeffaflık ve yönetilebilirliğin artması sayesinde bizi engelleyen kronik sorunlarımızı, tespit etmekte zorlandığımız riskleri

daha görünür ve fark edilir hale getirdik. Mevcut durumu daha kolay ve erken görebildiğimiz için sorun ve risklerimize proaktif bir şekilde çözüm bulma kabiliyetimiz arttı.

Çalışanlarımız takım olmanın getirdiği avantajlar sayesinde ortak hedefleri sahiplenmeye ve daha motive ve sonuç odaklı üretmeye yöneldiler.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Bu büyüklükte bir organizasyonun dönüşümünün başarıya ulaşması aynı oranda kararlılık ve efor gerektiriyor. Zorlandığımız konulardan ilki dönüşüm ihtiyacının aciliyetini tüm organizasyona yaymak oldu. BT ekiplerimiz ve iş birimlerimiz dahil tüm örgütümüzde farkındalık yaratmak oldukça zamanımızı aldı. Dönüşüm ihtiyacını tüm çalışanlarımızın hissetmesi ve benimsemesi için öncelikle farkındalık sunumları düzenledik. Üst yönetimimizin oluşturduğu dönüşüm vizyonunu, ulaşmak istediğimiz hayali ve çevik dönüşümün anlamını anahtar paydaşlardan ve orta düzey yöneticilerimizden başlayarak tüm çalışanlarımıza anlattık.

Bizi zorlayan diğer konu, çalışanlarımızın ortak hedeflere odaklanabilmesi için iş dağılımlarının yeniden yapılmasıydı. Çok yoğun ve birden fazla proje içinde görev alan çalışanlarımızın iş yükünü, takım çatısı altında tek ve ortak hedeflerde bütünleşecek şekilde yeniden dağıtmak ve bunu devam eden işleri aksatmadan gerçekleştirmek çok iyi planlama ve takip gerektiren hassas bir süreç. Bunu başarabilmek için takımlarımızı ürün merkezli olarak kurguladık. Her bir takımımızın iş alanını ve hedefini açık ve net bir şekilde tanımladık. Çalışanlar arasında bilgi ve tecrübe transferini sağlıklı ve devamlı bir şekilde gerçekleştirebilmek için hizalanma toplantıları gibi çevik ritüellerden faydalanıyoruz.

Böyle büyük ve karmaşık işlerin gerçekleştirildiği bir organizasyonda birbirini etkileyen çok karmaşık bağımlılıklarımızı da dikkatle yönetmek gerekiyor. Bağımlılıklarımızı, engellerimizi ve risklerimizi şeffaf bir şekilde ortaya çıkarıp çözüm alternatiflerinin oluşturulmasına mümkün olan tüm fikirlerin katkısını sağlayabilmek dönüşümün hem daha sağlıklı ilerlemesine hem de daha güçlü benimsenmesine yardımcı oluyor. Bunu gerçekleştirmek için çevik yöntemlerin retrospektif gibi uygulamalarını kullanmaya devam ediyoruz. Sadece takım içinde değil, birimler arası veya bir ürün ailesinin tüm takımlarının katıldığı daha büyük etkinliklerle organizasyonel boyutta iyileştirme ihtiyaçlarını tespit ediyor, kök neden araştırmaları yaparak çözüm alternatifleri oluşturuyoruz.

Bu süreçte çalışanlara yeni yetkinlikler kazandırılması, eski alışkanlıkların yerini yeni alışkanlıkların alması sabırla ve kararlılık gerektiren uygulamalarla gerçekleştirilmeye başlandı. Bu noktada eğitim birimlerimiz, yetkinlik ve beceri geliştirme birimlerimiz ile ortak çalışmalar yapıyor, çalışanlarımızı çevik yöntemler, sosyal beceriler ve diğer teknik konularda eğitimlerle destekliyoruz.



"ÇALIŞMALARIN ETKİLEŞİMLİ VE ŞEFFAF ŞEKİLDE İLERLEDİĞİ BİR ORTAM VE TAKIM YAPISI İÇİNDE ÇALIŞILDIĞINDAN MÜŞTERİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE BİZİ ÇOK MUTLU EDEN ARTIŞLAR DA GÖZLEMLEDİK."

Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Çevik dönüşüm, uzmanlıklar arası etkileşimlerin, karmaşıklığın, değişen gereksinimlere veya belirsizliğe hızlı adaptasyonun gerekli olduğu tüm durumlarda "değer odaklı" bir yaklaşımla, doğru çıktığı doğru hızda üretebilmenin ve bunu sürekli geliştirmenin en önemli yollarından biri.

Çevik yaklaşımların beklentisi olan "kendi kendine organize olabilen, merkezi bir komut beklemeyen ortak hedefe doğru yürüyebilen ve değer üretme konusunda inisiyatif kullanabilen, sürekli şekilde geliştirilen çıktılar teslim edebilen takımlar" fikri tüm sektörler ve tüm kurumlar için olduğu gibi bizim için de oldukça cazip. 2014 yılında ilk pilot uygulama ile birlikte bunu doğruladıktan ve faydalarını deneyimledikten sonra dönüşüm yolculuğuna devam etmeye karar verdik.

Edindiğimiz faydalar ve çıktılar bizi hemen birkaç projede daha bunları uygulamaya yönlendirdi ve bugün geldiğimiz noktada 20'ye yakın çevik takımımız ile bilgi teknolojileri, iş geliştirme ve Ar-Ge olarak iş birimlerimizin değişen isteklerine sürekli işbirliği içerisinde, deneyimsel anlayışla, adaptif ve çevik bir şekilde yanıt veriyoruz.

Çevik dönüşümle birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Öncelikle mevcut takım yapılarımızda değişiklikler yaptık. Çevik takımlarımızı çapraz fonksiyonlu, yani uçtan uca değer ve çıktı üretebilecek yetkinliklerin bir araya geldiği takımlar halinde kurguluyoruz. Çevik takımlarımızda product owner yani ürün sahibi olarak isimlendirdiğimiz, iş birimlerimizdeki paydaşlarımızı takımda temsil eden, bu sayede BT- iş birimi hizalanmasının en yüksek seviyede olmasını sağlayan bir rol mutlaka bulunuyor. Agile yaklaşımların, değerlerinin ve pratiklerinin içselleştirilmesi ve takım üyelerinin eski iş yapış alışkanlıklarının değişimini destekleyen, bu doğrultuda takımlara kılavuzluk, koçluk ve mentorluk yapan Scrum master ve/veya agile koç rollerimiz de yine her çevik takımımızın olmazsa olmazı.

Tabii organizasyonumuzda takım seviyesi dışında da özellikle çevik dönüşümün liderliğini yapan iki önemli takımımız daha bulunuyor. Bunlardan birisi çevik dönüşümün yaygınlaşması için Migros içinde ne tür pratikler uygulayabileceğimize odaklanan, farklı organizasyonlardaki pratikleri inceleyen, kendilerini çeviklik konusunda geliştiren agile koçların olduğu bir birim. Diğeriyse bu takımı yönetsel kararlar, finansal ve idari gibi her tür konuda destekleyerek sponsor olan agile leaders takımı. Ben de bu takımın product owner'ı olarak aktif görev alıyorum.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? İlk pilot

projemizden başlayarak gözlemlediğimiz en önemli gelişme iş birimlerimiz ile BT hizalanmasının artışı oldu.

Multidisipliner bir takım anlayışı ile teknik, ticari ve iş birimlerinin bir arada yoğun etkileşimi, bunun dışında da takımlarda iş birimlerinden product owner'ın temsiliyle, çalışmaların gündışı boyunca tüm süreçte ve üretimin tüm aşamalarında hep birlikte hareket edilmesi bu hizalanmayı artırdı. Aynı zamanda organizasyonumuzda sürekli şeffaflık kültürünün daha da gelişmesini sağladı.

Bununla beraber kısa aralıklarla çıktı ürettiğimiz ve beraber değerlendirdiğimiz için yeni fikirlere ve yaratıcılığa alan açıldı. Kısa aralıklarda yeni şeyler deneme cesaretimiz arttı. Bize değişen isteklere cevap verebilme, yeni şeyler deneyerek sonuçları daha kısa sürede görebilme, test sürelerinde kısalma ve daha hızlı adaptasyon olarak dönüş sağladı.

Çalışmaların etkileşimli ve şeffaf şekilde ilerlediği bir ortam ve takım yapısı içinde çalışıldığından müşteri ve çalışan memnuniyetinde bizi çok mutlu eden artışlar da gözlemledik.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Yetkinlikleri, uzmanlıkları, bakış açıları ve konuya yaklaşımları birbirinden farklı olan bireylerden oluşan takımların tam da bu farklılıklar dolayısıyla birbirini besliyor ve tamamlıyor olmaları çok önemli. Özerk takımların, stratejik ana hedeflere ulaşma yolunda değer yaratma, yapılması gerekene kendi kendine karar verme ve harekete geçme, deneme yanılma ve bunlardan öğrenme, çitayı sürekli daha yukarıya taşıma motivasyonu ve inisiyatif kullanma cesaretlerini teşvik eden bir iklim yaratmak bu yolculuğun hem en önemli hem de en zorlu taraflarından biri.

Çevik dönüşüm yolculuğu boyunca yönetime dair ortak değerlerin benimsenmesi, kurumun tüm fonksiyonlarının çevik çalışma biçimini sahiplenmesi ve katılım motivasyonu çok önemli. Biz bu açıdan çok şanslıyız. Üst yönetimin ve tüm yönetim kademelerinin destekleyiciliği ve sponsorluğu ile birlikte, takım halinde çalıştığımız tüm ekipler olarak sisteme inandık ve hızlı bir şekilde adapte olup çevik dönüşüm yolculuğumuzda ilerledik ve ilerlemeye devam ediyoruz.

"İLETİŞİMİ ARTIRIP 'RADİKAL ŞEFFAFLIK' SAĞLAMAK ADINA GÜVEN ORTAMININ GÜÇLENDİRİLMESİ ÜZERİNE ÇALIŞTIK VE ŞEFFAFLIK ARTTIKÇA ÖNÜMÜZÜ DAHA İYİ GÖRMEYE BAŞLADIK."

ÖMER UYAR
CEO, INTERTECH



Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Intertech kurulduğunda 43 kişilik bir yazılım firmasıydı. Startup ölçeğinde başladığımız yolculukta bugün 54 farklı finans kurumuna hizmet veren bin 200 kişilik bir organizasyona dönüştük. Yaptığımız işin temeli olan teknoloji sürekli değişirken biz de kurulduğumuz ilk günden bu yana değişimlere adapte olarak yolumuzda ilerledik. Müşterilerimiz ve projelerimiz arttıkça daha iyi hizmet sunabilmek adına hızlı bir büyüme içine girdik. Organizasyonumuz büyüdükçe stratejik değişim ve dönüşüme hızlı adaptasyonun gittikçe zorlaşmaya başladığını gördük. Aynı zamanda dünyada da normların, trendlerin ve ihtiyaçların çok hızlı değiştiği dijital çağa geçtik. Teknolojide dünya liderleri olan Microsoft, Google, Apple gibi iş ortaklarımızla globalde başarıyı yakalamış fintech'leri de yakından takip ediyor; süreçlerini, organizasyonlarını ve başarı hikayelerini detaylı inceliyoruz. Gördüğümüz şu ki; dijital çağda müşterilerinize ve çalışanlarınıza yaşattığınız deneyimde geride kaldığınız her an organizasyonunuz için çok büyük bir tehdit! Ayrıca 2030'da şirketlerdeki çalışanların yüzde 60'ın üzerinde Y ve Z kuşağından olması bekleniyor; bu yeni jenerasyonun da ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni işletim modellerine geçmemizi gerekli kılıyor. Bu nedenlerle organizasyonumuzu, tabiri yerindeyse çevik yaklaşımlar ile yeniden kurmaya karar verdik.

Verdiğimiz kararın ne kadar doğru olduğunu yaşadığımız birçok olayda gözlemliyoruz. Örneğin, pandemiyle birlikte bin 200 kişilik organizasyonumuz için bir günde tamamen uzaktan çalışma kararı aldık. Halbuki daha önce bu ölçekte bir deneyimimiz yoktu. Bu süreç içinde çevik yaklaşımların çıkan problemleri çözmekte ne kadar fark yarattığını, aylarca birbirinden uzakta çalışmak zorunda kalan takımların motivasyonunu ve üretkenliğini nasıl ayakta tuttuğunu hatta daha da yükselttiğini gördük. Değişime mecburduk ve bunu kucaklayarak başarılı bir şekilde hızlıca gerçekleştirdik.

Çevik dönüşümü gerçekleştirirken en çok zorlandığınız noktalar nelerdi ve bunları nasıl aştınız? Çevik yaklaşımda ortak anlayışın oluşmasında başlarda biraz zorlandık. Yoğun regülasyon, müşteri talepleri ve dönüşümün kompleks doğası bizi ilk aşamada oldukça zorladı. Ancak kurulan çevik liderler takımının kararlılıkla yaptığı çalışmalar sonuç vermeye başladı. Dönüşümde tohum atma kısmını artık geride bırakıp ilk filizlerini görmeye başlıyoruz.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Önümüzdeki beş ila on yılın resmini çizebilmek için çevik değerler üzerinde kendi modelimizi inşa etmeye karar verdik. Çevik felsefe çerçevesinde bugüne kadar

öğrendiklerimizi unutup tekrar öğrenmeye başladık. Birçok küresel ve yerel örnek inceledik. Yaptığımız değerlendirmeler neticesinde "grup" yapılanmamızı, radikal şeffaflık ilkesiyle kendi kendini yöneten "garajlar"a dönüştürmeye karar verdik. Her garaj, kendi yönetim takımını demokratik seçimler ile kendisi belirliyor. Garaj bir nevi kendi meclisini seçiyor. Her garajın yönetim takımı, dönüşüme liderlik ediyor, garajın önündeki engelleri ortadan kaldırarak önlerini açıyor ve ilerlemeyi hızlandırıyor. Ayrıca çevik yaklaşım prensiplerinin hayatımıza girmesiyle birlikte günlük iş süreçlerinde yaşanabilen her türlü sorunu şeffaflık konuşabilmenin çalışanların yönetime olan güvenini de artırdığını, sorun olan süreçlerin de çok daha hızlı bir şekilde düzeltilmesini sağladığını görüyoruz.

Portföy seviyesinde de garaja gelen taleplerin önceliklendirilmesini ve takibini sağlayan "Portföy Yönetimi Çemberi" yapısını kurduk. Bu sayede ürünlerimizi müşterilerimizin beklentilerine göre daha etkin bir şekilde yönetme imkanına sahip olduk.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Öncelikle hem müşterilerimizin hem de çalışanlarımızın daha mutlu ve tatmin olduklarını söyleyebilirim. Dönüşümle birlikte organizasyon içinde ve müşterilerimiz ile birlikte geribildirim döngülerini düzenli olarak kullanmaya başladık. Bu sayede ihtiyaçları ve iyileşme alanlarımızı hızlı ve doğru olarak tespit edebildik. Çözüme adapte olmak için odaklandık. Tüm bunlarla da herkesin memnuniyet seviyesinde bir artışı yakalayabildik diyebiliriz.

Organizasyonumuzda iletişimi güçlendirmek de bir diğer önemli adımımız oldu. İletişimi artırıp "radikal şeffaflık" sağlamak adına güven ortamının güçlendirilmesi üzerine çalıştık ve şeffaflık arttıkça önümüzü daha iyi görmeye başladık.

Takımlarımız kendi kendine organize olmaya başladı. Takım üyeleri, işlerini kendilerine söylenen şekilde ele alıp yapmak yerine, yaratıcılıkları için sağlanan alan ile üzerinde düşünüp, keşfedip kendi işlerinin lideri olarak kendi çözümlerini üretmeye başladılar. Hiyerarşik iş akışları yerine, organizasyondaki en yeni kişinin dahi düşüncelerinin alınıp değerlendirileceği platformlar inşa etmeye başladık. Hizmetkar liderlik yaklaşımı ile çalışanların önlerindeki engelleri kaldırmak üzere çalışan bir yapıya doğru evrildik. Bu yolla organizasyonda yaratıcılık ve motivasyonun artışı da gözlemliyoruz.



"MÜŞTERİYİ YAPTIĞIMIZ HER İŞİN MERKEZİNDE KONUMLANDIRIP DAHA İYİ YARINLAR İÇİN ONLARA GÖNÜL RAHATLIĞI SAĞLAMAYI AMAÇLIYORUZ."

Organizasyonunuzda çevik dönüşüme başlamaya nasıl ve neden karar verdiniz? Banka sigortacılığı başta olmak üzere sektörümüzde başarılı bir oyuncuyuz. Ancak, Garanti BBVA ile beraber elimizdeki büyük potansiyeli daha fazla değerlendirebileceğimizi düşündüğümüzden, müşteri sayımızı 2024 yılı sonuna 2 milyona çıkarma hedefiyle beş yıllık bir stratejik plan hazırladık. Bu hedefe ulaşmak için müşteriye yaptığımız her işin merkezinde konumlandırıp daha iyi yarınlar için onlara gönül rahatlığı sağlamayı amaçlıyoruz.

Daha müşteri odaklı olmak için iki ana alana odaklanıyoruz: Müşteri ihtiyaçlarını, müşteri ile ilgili içgörülerini daha iyi anlamak, elde etmek için teknolojiye ve insana yatırım yapmak ve bu müşteri içgörülerini kullanarak yeni ürün ve hizmetleri daha hızlı sunmak. Müşterilerin hızla değişen beklentilerini karşılayabilmek için güncel ürünler veya hizmetler sunabilmemiz gerekiyor. İki haftada bir geliştirme sunabilmek, müşterilerin nasıl tepki verdiğini görmek, ardından gerekli düzenlemeleri yapmak ve sürekli bu döngü içerisinde çalışmak çok kritik.

Bu sebeplerle 2020 yılının başlarında çevik dönüşüme başlama kararı aldık. Dönüşüm sürecimizi dört ana tema altında yönetiyoruz: Organizasyonel değişimler, yeni çalışma şekilleri, yönetim ile kültür ve iletişim.

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonunuzda nasıl değişimler oldu? Müşteriyi her şeyin merkezine yerleştirerek müşteri odaklı bir yapı oluşturmak istiyoruz. Bugüne kadar iki adet çapraz fonksiyonlu domain kurduk. Bu ekiplerde bulunan ürün, dijital, veri, müşteri ve pazarlama uzmanları çevik, kanban çalışma yöntemleri ile çalışarak işlerini yönetiyor. Bu ekipler kâr-zarar sorumluluğuna sahip. Hedeflerine ulaşmak için satış ekipleriyle, yeni oluşturulmuş stüdyolarla, BT ve diğer iş ve operasyon takımlarıyla yakın ve hizalı bir şekilde çalışıyorlar. Kısa vadede, diğer departmanlara, takımlara bağlı olmadan kendi kendilerine değer yaratmaları, sunmaları için olabildiğince çok sayıda ekibi güçlendirmek istiyoruz. Elbette yakın, uyum içinde ve hizalı çalışmalıyız ancak değişimi sağlamak için birbirimize daha az bağımlı olmalıyız. Sadece yeni ekipleri değil, aynı zamanda mevcut ekiplerimizi de yeni çalışma yöntemlerini ve araçlarını uygulayıp kullanmaya teşvik ediyoruz. Bu yaklaşımın olumlu sonuçlarını tecrübe etmeye başladık. Arkadaşlarımız daha motive ve yetkilendirilmiş, güçlendirilmiş hissediyor. Ekiplerden elde edeceğimiz bilgilere dayanarak organizasyonumuzu yeniden tasarlamayı önümüzdeki yıl tamamlamayı planlıyoruz.

Çevik dönüşümün organizasyonunuza ne gibi katkıları oldu? Hangi alanlarda nasıl iyileşmeler gözlemlediniz? Bu yıl başladığımız bu yolculukta şu anda yaklaşık 100 kişi yeni çalışma

yöntemleri ile çalışıyor. Özellikle müşterilerimizi daha iyi anladığımıza inanıyorum. Örneğin, çağrı merkezi süreçlerinde iyileştirmeler yaptık, yeni bir mobil uygulama lanse ettik ve konut sigortası hasar sürecimizi dijitalleştirdik. Böylece artık hasarların yüzde 90'ını iki günden daha kısa sürede karşılıyoruz. Ayrıca makine öğrenimi teknolojisine ve dijital iletişim araçlarına da yatırım yaptık.

Bildiğiniz gibi klasik yapılarda çalışanlar hazırlanması uzun süren detaylı planlar üzerinde çalışır ve genellikle uygulamaya geçmeden önce dış faktörlerde ve/veya müşteri ihtiyaçlarında birçok değişiklik meydana gelir. Buna karşılık, çevik yapılarımızda çeyrek bazlı planlamalar yapıyoruz. Ekipler, işlerini 15 günlük periyotlara bölüp ilgili konular üzerinde çalışıyor ve devreye aldıkları ürünü/hizmeti müşterilerle test ediyorlar. Ardından, gerekirse daha detaylı geliştirmeler veya ince ayarlar yapılıyor. Ayrıca, yeni ekipler farklı becerilere sahip kişileri bir araya getirdiğinden, kişiler birbirlerinden öğrenip becerilerini geliştiriyorlar. Arkadaşlarımızı hata yapmaktan çekinmemeleri, daha meraklı olmaları ve her şeyi daha fazla sorgulamaları için cesaretlendirip, onları sürekli geliştirmek için birçok farklı konuda eğitimlerle destekliyoruz.

Bu süreç boyunca herhangi bir zorluk yaşadınız mı?

Yaşadıysanız bunlarla nasıl başa çıktınız? Kurduğumuz yeni yapılar ve çevik çalışma yöntemleri birçok arkadaşımız için yeni ve farklı olduğundan bu noktada zorlandığımızı söyleyebilirim. Bu sorunu sık sık iletişim kurarak, onları dönüşüm yolculuğuna dahil ederek aşmaya çalışıyoruz. Diğer bir konu, çevik yapılardaki düşük hiyerarşi seviyesi. Eski yapılara, daha fazla hiyerarşiye ve iş ünvanlarına alışkın çalışanlar kendilerini yeni yapılarda konumlandırmakta zorlanıyor. Bu konu üzerinde de çalıştık ve yeni yapıya daha uygun olacak kariyer ve performans modelimizi tamamlamak üzereyiz. Son olarak, ihtiyaç duyduğumuz bazı becerileri şirketimiz bünyesinde her zaman bulamayabiliyoruz. Aradığımız pozisyonlar genellikle farklı sektörlerde bulunabildiğinden bu pozisyonları doldurmak uzun sürebiliyor. Ancak zorlandığımız bu sürecin sonunda aramıza katılan yeni arkadaşlarımızdan çok memnun kaldığımızı da belirtmek isterim.