

Çevik Yönetim

Harvard
Business
Review
TÜRKİYE

acm ▶

Çevik Ekipler İnşa Etmek

Değişime hızlıca adapte olabilen,
dayanıklılığı yüksek ekipler sizi bir
adım ileriye taşıyacak

ÖNSÖZ

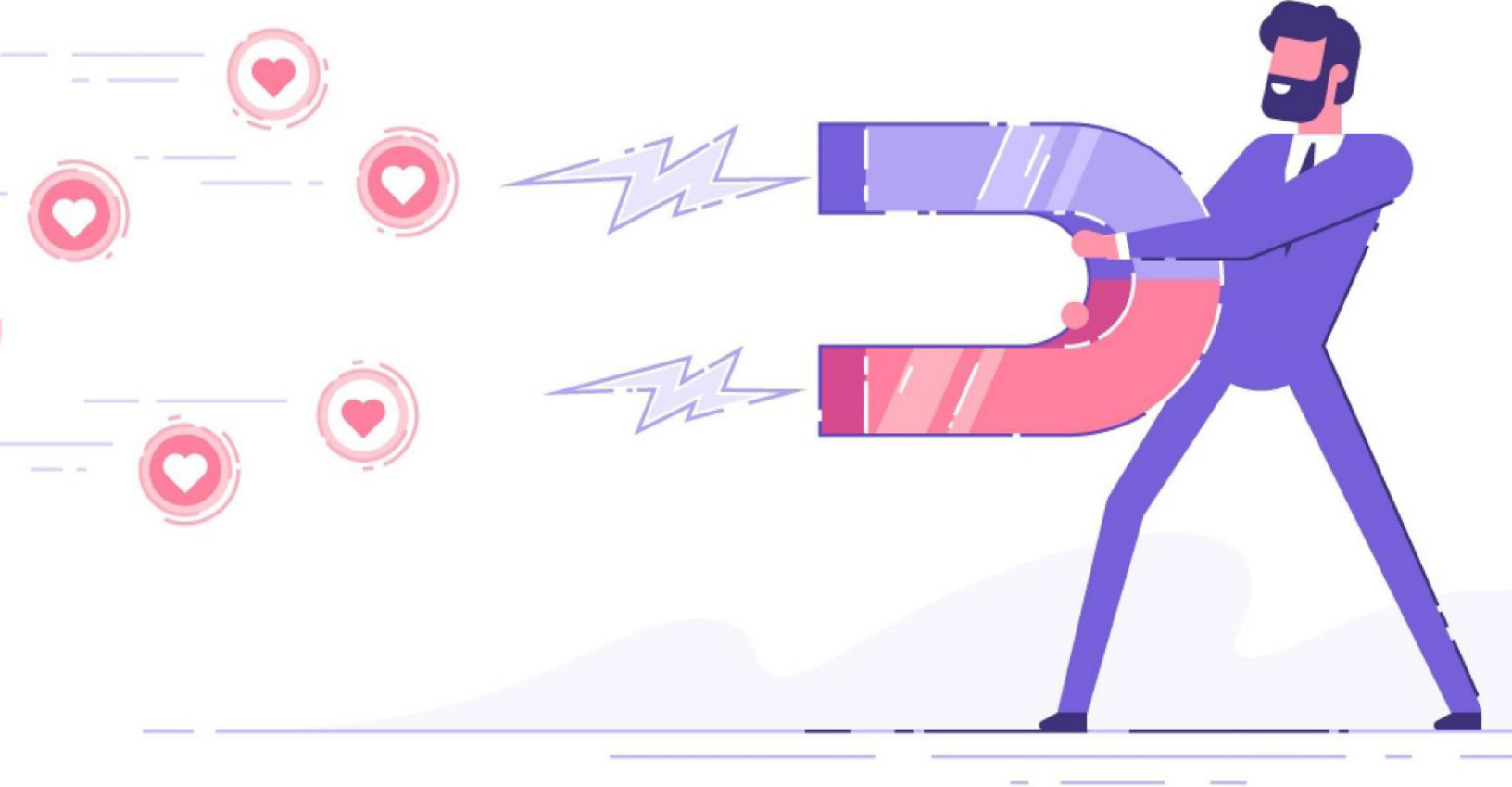
2021, 2020'nin bütün sorunlarını sırtına yüklenmiş bir şekilde bizi karşıladı. Toplumsal eşitliğin, adaletin, kök salmış hiyerarşilerin sorgulandığı bu dönemde çalışma ortamları mecburi bir değişime uğradı. Günümüz iş modelleri artık bürokratik adımları veya konvansiyonel formaliteleri beklememeli; aksi takdirde zamanı yakalayamayıp rakiplerinden geri kalmaya mahkum kalabilirler. Karar verme mekanizmalarının, iş sistemlerinin, çalışma alışkanlıklarının 7/24 çevrimiçi hale geldiği bir dönemde konvansiyonel yöntemlerde ısrar etmek zaten çağımızın yenilik, inovasyon ve ilerlemeye odaklı misyonlarına ters düşen bir durum. Hiyerarşiyi kırmak, organizasyonun bütün birimlerini karar verme süreçlerinde daha aktif kılmak ise ancak ve ancak "çevik yaklaşım" ile mümkün.

Çevik yaklaşımı iş modellerinin merkezine koyan organizasyonlar, bütün birimlerin ve takımların aktif ve etkin katılımı sayesinde müşterilerin ve bulundukları pazarın isteklerine daha hızlı cevap verebiliyor. Bu durum, ürünlerin kalitesine ve müşteri memnuniyetine doğrudan yansıyor. Çevik yaklaşım sadece maddi odaklı çözümler sunmuyor. Organizasyon kapasitesinin yüzde 100'e yakını kullanmayı hedefleyen bu yaklaşım, takım üyelerinin ve çalışanların işbirliğini teoride değil pratikte öğrenmesini sağlıyor. Bu yüzden çevik yaklaşımı benimseyen organizasyonlarda çalışan bağlılığının, sorumluluk hissinin ve motivasyonun yüksek olması şaşırtıcı değil. Çevik yaklaşım, günümüz iş ortamlarına her yönden çözüm sunsa da onlarca yıldır benimsenmiş konvansiyonel yöntemleri bir gecede unutmak ve unutturmak mümkün değil. Dönüşüm ve çalışma süreçleri her daim zor olmuştur çünkü sadece sistemin zihniyetini değil, insanların da zihniyetlerini değiştirmeniz gerekiyor.

HBR Türkiye ve ACM olarak oluşturduğumuz bu e-kitapta değişimin sanıldığından zor olmadığını her sektörden deneyimler ve içgörüler sunarak değişimden çekinebilecek iş modellerine ilham vermeyi ve aydınlatmayı amaçladık. Türkiye gibi konvansiyonel yöntemlerin ön planda olduğu bir pazarda iş modellerine getirilecek ufak değişimlerin, iş ortamında kolektif anlayışı güçlendireceğini ve dolayısıyla bu koca belirsizlik fırtınasında savrulmayı önleyeceğini düşünüyoruz.

Sir Andrew Likierman'ın da belirttiği gibi, "Geçmiş başarı, muhakeme için doğru bir kriter değildir." Yüzümüzü yeniliğe ve değişime döndürdüğümüz bir geleceğe...

Keyifli okumalar!



ÇALIŞANLARINIZ GERİBİLDİRİM ALMADIKLARINDA NE DÜŞÜNÜYOR?

Deborah Grayson Riegel

Geribildirim, bir yönetici koçu olarak yaptığım işin temelini oluşturuyor. Genellikle birlikte çalıştığım liderlere doğrudan geribildirim veriyorum, liderin meslektaşlarından aldığım 360 derece geribildirimini paylaşıyorum ve daha sonra aldıkları geribildirimleri uygulama ve anlama sürecinde yardımcı oluyorum.

Koçluk yaptığım yöneticilerin astlarından tekrar tekrar aldıkları bir geribildirim şöyle: “Verdiği geribildirim gelişmemize yeterince yardımcı olmuyor.”

Çalışanlara geribildirim onları nasıl etkilediğini sorduğumda fark ediyorum ki, neden bu kadar az geribildirim aldıklarını anlamadıklarında genellikle kendi açıklamalarını yapıyorlar.

Çalışanlar yeterince yararlı geribildirim almadıklarında yöneticilerinin ne düşündüklerine inanıyor? Bu hikayeler neden onlar için (ve sizin için) bir sorun? Bu hikayeleri yeniden yazmak için bir yönetici olarak neler yapabilirsiniz? İşte bu soruların cevaplarını anlatan en yaygın üç hikaye:

Hikaye 1: “Yöneticim için sorun yaratmadığım sürece işimi iyi yapıyorum.”

Bu neden bir sorun? Bazı insanlar sadece beladan uzakta durmaktan tamamen memnun olsalar da çoğu profesyonel ne tür bir etkiye sahip olduğunu bilmek ister (hem iyiyi hem de çok da iyi olmayanı). Tatmin edicilik çizelgesinde “sorunlu bir çalışan değil” kısmında yer alıyorsanız yeriniz çok düşük demektir. Sonuç olarak da odaklandığınız şeyden daha fazlasını alacaksınız: Yüksek performanslı, kararlı ve ilgili profesyonellerin aksine bir sürü “sorunlu olmayan” çalışan.

Dahası, bu zihniyetin (açıkça ya da gizlice) iletişimini yapmak bir çalışanın “sorun yaratabileceği” korkusuyla önemli meseleleri size getirmemesine ve sonucunda da sizden alabilecekleri tek girdiyi kaybetmesine neden olabilir.

Bunun yerine ne yapılmalı? “Sorun yaratmamak” minimum beklentiniz haline gelmeli, çalışanlarınız için belirlediğiniz en yüksek hedef olmamalıdır. Beklentinizi değiştirdikten sonra zihniyetinizi ve dilinizi değiştirin. Çalışanlarınız beklentileri karşıladığında veya aştığında, özellikle nelere değer verdiğinizi belirtin ve aynı zamanda bazen yetersiz kaldıkları durumlarda ne yapabileceklerine ilişkin bakış açınızı paylaşın. Ayrıca kabul edilemez bir “sorun”u neyin oluşturduğunu (uygunsuz açıklamalar yapmak, işe sürekli geç kalmak, görevleri takip etmemek gibi ve karşılığında kabul edilebilir “sorun”u neyin kapsadığını (bir kaynak bulmak konusunda sıkıntı yaşamak, bir şeyi yapmayı bilmemek, kişisel bir durum içerisinde olmak) açıkça bildirin.

Hikaye 2: “Yöneticim geribildirimini kaldıramayacağımı düşünüyor.”

Bu neden bir sorun? İnsanların daha iyi bir sonuç elde etmelerine yardımcı olacak geribildirim vermek bir yöneticinin işinin parçasıdır. Ayrıca doğrudan yazılan bir raporun iyi bir geribildirim şeklinde alınması için bir hata yaptığınızda cezalandırılmayacağınıza inandığınız, psikolojik açıdan güvenli bir ortam oluşturmak da yöneticinin işidir.

Eğer verdiğiniz geribildirim iyi bir şekilde karşılanmayacağından korkuyorsanız o zaman üç konuda sıkıntı yaşıyorsunuz demektir: İlk olarak, astınızın daha fazla etkiye sahip olmasına yardımcı olmuyorsunuz (yani ekibin müşterilere ve kuruma daha iyi yardım etmesi için onları desteklemiyorsunuz). İkincisi, nasıl algılanacağından korktuğunuz için geribildirim vermiyorsanız hesap verebilir davranış örneği teşkil etmezsiniz. Ve üçüncüsü, astınızın intikamdan ziyade destek gördüğünü hissetmesini sağlayamazsanız psikolojik olarak güvende hissetmemesine yol açabilirsiniz.

Bunun yerine ne yapılmalı? Hikayeyi, astınızın geribildirimini karşılama şekli hakkındaki gerçeklerden ayrı tutun. Çalışma arkadaşınızın bunu iyi karşılamayacağını varsaydığınız veya korktuğunuz için düzenli geribildirim vermiyorsanız, kendinize “Bu varsayım hangi somut, gözlemlenebilir delillere dayanıyor?” diye sorun. Soruya cevap olarak yaptığınız listede şu ifadeler yer alıyorsa endişeleriniz doğrulanıyor olabilir: “Aynı fikirde olmadığı bir şeyi duyduğunda aniden toplantıyı terk ediyor”, “Bir endişemi dile getirdiğimde sık sık ‘Bunun için kovulacak mıyım?’ diye soruyor... *When Your Employee Doesn't Take Feedback* başlıklı makalede yöneticilere, çalışanın geribildirimini nasıl karşıladığı konusunda geribildirim vermeye başlamasını (bu durumda, başka benzer durumlara göre çalışanların geribildirimini nasıl karşılayacaklarını düşünmesini) öneririm.

Eğer astınızın geribildirimini iyi karşılayamayacağına dair inancınızı desteklemek için inandırıcı kanıtlara sahip olmadığınız ortaya çıkarsa, Nike'in dediği gibi “Just do it” (Sadece yap). Çalışanlarınıza duymak için can attıkları geribildirimini verin.

Hikaye 3: “Yöneticim değişebileceğimi düşünmüyör.”

Bu neden bir problem? Eğer gerçekten çalışanınızın değişebileceğini düşünmüyorsanız ona gelişebileceği ve öğrenebileceği kaynaklar sunmamalısınız. Bu sizi haklı olmaya hazırlayacaktır, fakat çalışanınızın mevcut başarısı ve gelecekteki kariyer yörüngesi için kötü olabilir. UNC Executive Development'in program direktörü Chris Miller, yazdığı “Expectations Create Outcomes: Growth Mindsets in Organizations” başlıklı yazıda şöyle diyor: “Sabit zihniyetli yöneticiler çalışan performansındaki olumlu değişiklikleri göremeyebiliyor. Ayrıca bu yöneticilerin çalışanların performanslarını geliştirme veya yapıcı geribildirim verme konusunda koçluk yapma olasılıkları da daha düşük... Bu, organizasyonlarda yetenek kaybına neden olur.”

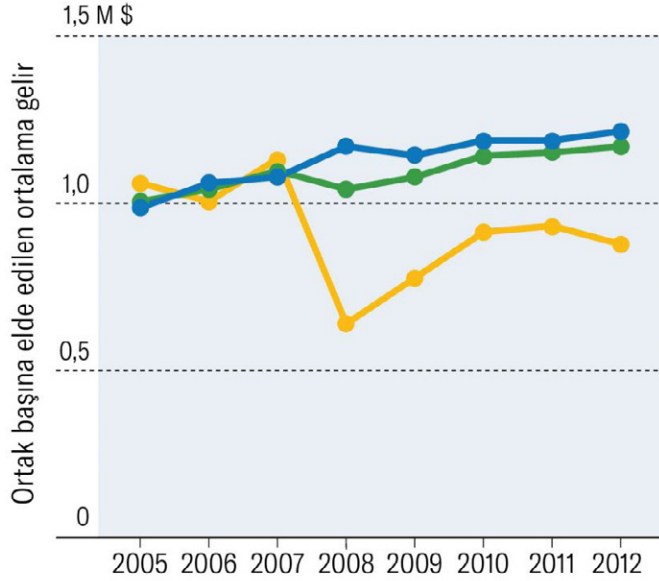
Bunun yerine ne yapılmalı? Çalışanlarınız ve kendiniz için bir büyüme zihniyeti benimseyin. Miller'in dediği gibi, “Büyüme zihniyetine sahip çalışanlar zorlukları memnuniyetle karşılar, daha sıkı ve etkin çalışır ve zorluklar karşısında pes etmez. Bu da onların, sabit zihniyetli çalışanlardan daha başarılı öğrenenler olmalarını ve organizasyonlarına daha fazla katkıda bulunmalarını sağlar (Briceno, 2015).” Çalışanınız için bir büyüme zihniyetine sahipseniz daha fazla geribildirim vereceksiniz zira çünkü zorlukları karşılayacağına ve yükseleceğine inanırsınız. Kendiniz için de bir büyüme zihniyetine sahipseniz geribildirim verirken daha rahat olursunuz, zira zorlukları memnuniyetle karşılayacağınıza güvenirsiniz.

Dr. Brené Brown, *Rising Strong: How the Ability to Reset Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead* adlı kitabında şöyle yazar: “Verilerin yokluğunda her zaman hikayeler uyduracağız.” Çalışanlarınıza daha yararlı geribildirim vererek, neyin işe yaradığını ve neyin daha az işe yaradığını açıklayan veriler sağlayarak kendi hikayelerini uydurmalarının önüne geçebilirsiniz.

SAYILARIN GÜCÜ

Birlikte çalışmak özellikle kriz zamanlarında önem taşır. Böyle durumlarda birden fazla bakış açısı ve deneyim, grupların hızla değişen durumlara uyumlu tepkiler geliştirmesine yardımcı olabilir. Küresel bir hukuk firmasının 400'den fazla ortağının çalışma örüntüleri ve elde edilen gelir üzerine yapılan bir analiz, en çok işbirliği kuran ortakların 2007-2008 finansal krizi sırasında daha başarılı bir performans sergilediğini ve resesyon sonlandıktan sonra da aynı şekilde devam ettiğini gösteriyor.

- En çok işbirliği kuran ortaklar (en üst yüzde 10)
- Ortalama işbirliği kuran ortaklar (yüzde 11 ile yüzde 30 arası)
- En az işbirliği kuran ortaklar (en alt yüzde 70)

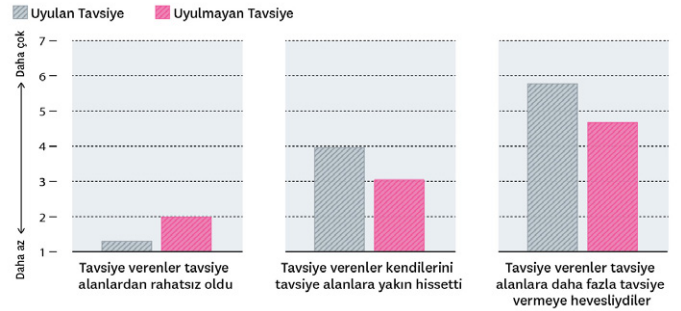


Not: İflas ve yeniden yapılanma gibi genellikle bir gerileme döneminde gelişen uygulamaların yanı sıra kriz öncesi performansları en üst veya en alt yüzde 10'luk dilimde olan şirketlerin ortakları analize dahil edilmemiştir.

Kaynak: Heidi K. Gardner ve Ivan Matviak

TAVSİYELERİ DUYMAZDAN GELMENİN BEDELLERİNE HAZIRLIKLIL OLUN

Önemli bir karar almanız gerektiğinde rehberliğe ihtiyaç duymanız normaldir. Ancak ardından bu rehberliği göz önünde bulundurmadığınızda, tavsiye aldığınız kişiyle ilişkinizde sorunlar baş gösterebilir. Yeni bir araştırma kişilerin tavsiye istedikten sonra aldığı tavsiyeyi yok sayanlarla aralarına mesafe koymaya meyilli olduğunu gösteriyor. Ayrıca kişiler tavsiye isteyen başka insanlardan da tavsiye istediğini keşfettiklerinde yine onlarla aralarına mesafe koyma yoluna gidiyorlar. Yukarıdaki grafik interaktif bir deneye katılan 143 katılımcının önerilerine uyulup uyulmadığını öğrendikten sonra tavsiye isteyenlere karşı ilişkilerinde aldıkları üç kişisel önlem üzerinden verdikleri tepkiyi gösteriyor.



Kaynak: "Seeker Beware: The Interpersonal Costs of Ignoring Advice" Hayley Blunden ve ark. (Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2019)



AGILE DÖNÜŞÜM UYGULAMALARINDA DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR

İnsanların aldıkları kararları etkileyen yanlılıkları ve sistematik hataları fark ederek agile dönüşümlerde daha iyi çıktılar üretmek mümkün.

Ahmet Özcan

Geçmişteki bir davranışınıza daha sonra baktığınızda, "Bunu neden yapmışım?" diye sorguladığınız oldu mu hiç? Benzer şekilde, çalıştığınız kişilerin ya da takımların aldıkları kararlara bir türlü anlam veremediğiniz ve "Nasıl böyle bir şey yaparlar" dediğiniz anlar?

Çok büyük olasılıkla yanıtınız evet ve bu konuda yalnız da değilsiniz. Dünyadaki, bu soruya sizinle aynı cevabı verecek milyarlarca insandan birisiniz. İster evinize alışveriş ister iş yerinizde bir agile dönüşüm ister takımınızla günlük planlama... Her ne yapıyor olursanız olun, tüm karar verme süreçlerinde bu anları yaşayabilirsiniz.

Nereden mi biliyorum? O zaman hadi başlayalım.

Rasyonel İnsan Varsayımının Çöküşü

İktisat bölümünde lisans öğrencisiyken duyduğum ilk kavram "Homo economicus" adında bir "rasyonel" insandı. Bu rasyonel insan çok akıllı, sonsuza kadar sabırla bekleyebilen, çok karmaşık fayda ve maliyet hesaplamalarını kendiliğinden yapabilen, tüm olasılıkları zihninde değerlendirebilen ve sonunda mükemmel, rasyonel seçimler yapan bir insandı. Bu yaklaşım, diğer bir deyişle "klasik rasyonel seçim modeli", iktisat disiplininde en kuvvetli bir biçimde uygulandı. Hatta daha geniş bakıldığında, tüm sosyal ve davranış bilimlerinde önemli bir etki gösterdi ve göstermeye devam ediyor. Üstelik, çalışma hayatımızda da bu şekilde davrandığımıza dair bir varsayım söz konusu.

Rasyonel insan modelinin etkisi devam ederken Amos Tversky ve Daniel Kahneman adındaki iki deneysel psikolog, 1970'li yıllarda insanların karar alma davranışları ve belirsizlik içinde verilen kararlar üzerine devrimsel olarak nitelenecek bir seri araştırmaya imza attı. Bilişsel kısa yollar ve yanlılıklar (heuristics and biases) adını verdikleri bu araştırma serisinde özetle, insanların karar almalarındaki sistematik yanlılıkları ve hataları keşfederek rasyonelliğin sınırlı olduğunu göstermeye çalıştılar. (Daniel Kahneman, söz konusu çalışmaların ekonomi dünyasına etkisinden dolayı 2002 yılında Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görüldü.)

İnsanların rasyonel olmadığı düşüncesini yine başka bir Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Richard H. Thaler ve Cass R. Sunstein 2008 yılında yayınladıkları *Dürtme* (Nudge) adlı kitaplarında da ifade etti: "... Fakat bizim tanıdığımız insanlar hiç de böyle değildir. Gerçek insanlar hesap makinesi olmadan uzun bölme işlemlerini yapamaz, bazen eşlerinin doğum gününü unuttur ve yılbaşında fazla içtikleri için akşamdan kalma olurlar. "Homo economicus" değil, "Homo sapiens"tirler (sadece insan)."

Sadece insanlar, rasyonel insanın aksine kusurlu bilgi işlemcilere sahip, duygusal, bağlamdan ve çevresinden etkilenen, yeri geldiğinde tutarsız, bilişsel olarak tembel, kısa görüşlü ve miyoptur. Aslında ortada bir süper bilgisayar ve robotu andıran bir insan değil; mantıksız şeyler yapan, seçimlerinden pişman olan ve bazı şeyleri sadece insan olduğu için yapan bir insan vardır.

Peki biz insanlar böyle bir duruma nasıl düşüyoruz? Gelin, kısaca bakalım.

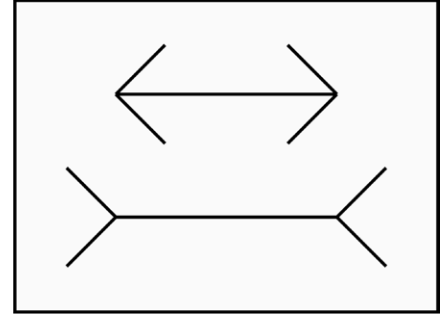
Daniel Kahneman, 2011 yılında yayınladığı ve 30 yıllık araştırmalarını toparladığı *Hızlı ve Yavaş Düşünme* adlı kitabında, insan beyninin 1. Sistem ve 2. Sistem adında ikili bir sistem ile çalıştığından bahsetmektedir. Gelin, Kahneman'ın kitabındaki anlatımından yola çıkarak bu sistemleri ve sahip oldukları yanlılıkları birlikte inceleyelim.

"1. Sistem otomatik olarak ve hızlı işler; çok az veya sıfır çaba gerektirir ve hiçbir istemli denetim içermez. 2. Sistem dikkati, karmaşık hesaplamalar dahil, çaba isteyen işlemlere yönlendirir. Her iki sistem de biz uyanırken etkindir. 1. Sistem sürekli olarak 2. Sistem için öneriler üretir ve çoğu zaman 2. Sistem bu önerileri olduğu gibi veya biraz değiştirerek benimser. Genelde izlenimlerimize inanır ve arzuların dürtüsüyle eyleme geçeriz; bu da (çoğunlukla) iyi bir şeydir."

Aralarındaki iş bölümü son derece verimlidir. 1. Sistem zorlandığında 2. Sistem'e başvurur veya 1. Sistem'in yanıtlamamış bir soru çıktığında 2. Sistem seferber olur.

1. Sistem genelde işini çok iyi yapar. Ancak 1. Sistem'in yanlılıkları, yani belirli koşullarda yapmaya eğilimli oldukları sistematik hataları vardır.

Aşağıdaki resimde değişik uzunlukta iki yatay çizgi, uçların daysa farklı yönleri gösteren iki kuyruk yer alıyor. Şimdi okumaya devam etmeden önce, resme bakıp hangi yatay çizginin daha uzun olduğunu tahmin etmeye çalışın.



Altındaki çizgi bariz biçimde üsttekinden daha uzun görünüyor değil mi? Hepimizin gördüğü budur ve doğal olarak gördüğümüze inanırız. (Bu yazıyı yazarken resmi altı yaşındaki kızıma gösterdiğimde o da tereddütsüz alttakini gösterdi.) Ne var ki bir cetvelle ölçerek kolayca doğrulayabileceğiniz gibi, yatay çizgiler aslında aynı uzunluktadır.

Artık bunu biliyorsunuz.

Şimdi yukardaki resme tekrar bakın. Hâlâ altındaki yatay çizgiyi daha uzun mu görüyorsunuz? Hatta kafanızın içinde, nasıl aynı uzunlukta olurlar diye sorgulayıp reddetmeye mi çalışıyorsunuz?

İşte size güzel bir haber: 1. Sistem kapatılamaz. 1. Sistem'in kendi işini yapmasını engelleyemezsiniz. Ölçüme inanmayı seçseniz ve eşit uzunlukta olduğunu bilseniz bile yatay çizgileri eşit uzunlukta görmeye karar veremezsiniz.

Zaten iyiliğimiz için kapatılmaması da gereklidir. Peki gerektiği yerlerde bu durumun farkına varmak/vardırarak ve sapmaları mümkün olduğunca asgariye indirebilmek için ne yapılabilir?

Eğer bu soruya cevaben genel bir çerçeve çizmek istersek insanların kendilerine yardım etmelerine yardımcı olmak, yani sonuçlara ulaşmalarını kolaylaştırmak veya gerektiğinde onlara bir koltuk değneği vermek şeklinde özetleyebiliriz.

Bu konuda, davranışsal iktisat alanında ortaya çıkan dürtme kavramı son zamanlarda ön plana çıkıyor. Yukarıda da bahsettiğimiz *Dürtme* adlı kitaplarında, davranışsal yaklaşımlardaki tespitlerin ve araştırma bulgularının farkında olmanın, hayatlarımızı daha iyi hale getirmek için nasıl kullanılabilceği University of Chicago'dan profesör Richard H. Thaler ve Harvard University Hukuk Fakültesi profesörü Cass R. Sunstein tarafından çeşitli örneklerle anlatılıyor.

Çok tipik bir örnek vermek gerekirse; eğer bir okul yemekhanesinde öğrencilerin sağlıklı beslenmeleri hedefleniyorsa abur cuburları yasaklamak yerine meyveleri göz hizasına koymak bir dürtme yöntemidir. Benzer şekilde, sağlıksız bir atıştırmalık yemek konusunda kendinizi durduramıyorsanız o atıştırmalığı büyük aile boyu paketi almak yerine daha küçük paketler halinde alarak araya karar verme adımlarını eklemek (her paketi ayrı ayrı açmak ya da bittiğinde gidip yenisini almak birer karar noktasıdır) daha az tüketmenize yardımcı olabilir.

Bu yaklaşımın altındaki varsayım, küçük ve önemsiz gibi görünen ayrıntıların insanların davranışlarını büyük ölçüde etkileyebilecekleridir. Dürtmelerin amacı, insanların hayatlarını kolaylaştırmak, farkındalıklarını artırarak ya da destek araçlar sunarak yanlışlıkların ve varsayımlarının oluşturacağı yanlışlara düşmelerini asgariye indirmektir.

2010 yılında Human Resource Executive dergisi tarafından Yılın İK Yöneticisi seçilen Laszlo Bock, "Google Sırları! Google, Dünyanın En Yaratıcı ve Başarılı Şirketi Olabilmek İçin Neyi Farklı Yapıyor?" adlı kitabında "Dürtün... Hem de Bol Bol" adında bir bölüm ayırarak Google'da şirket seviyesinde de bunun etkili bir şekilde uygulandığını gösteren örnekler sıralıyor. "Biz dürtmeleri insanları daha mutlu ve daha etkili kılmak için kullanıyoruz. Dürtmeler, ekiplerin ve kurumların gelişmesinde inanılmaz bir şekilde yararlı olan güçlü mekanizmalardır."

Dürtme yaklaşımını uygulamada, şeffaf olmak ve insanların tercihlerini kısıtlamamak temel yapı taşlarıdır. Bir navigasyon cihazı ideal bir rota oluşturabilir ancak insanlar diledikleri an kendi rotalarını oluşturmakta özgürdür.

Agile Dönüşümde Açılan Kapı

Davranışsal yaklaşımların geçtiğimiz on yıl içerisinde devletlerin ilgi alanına girmeye başladığını görüyoruz. İlk olarak 2010 yılında İngiltere, resmi olarak davranışsal içgörüler üreterek ve uygulayarak kamu hizmetlerini iyileştirmeyi amaçlayan Behavioural Insights Team' (Davranışsal Öngörü Takımı) hayata geçirdi. OECD verilerine göre günümüzde kamu alanında davranışsal yaklaşımları uygulayan dünya çapındaki kurumların sayısı 202'ye ulaşmış durumda.

Bu ilginin, biraz önce Google örneğinde bahsettiğim gibi, şirketlere de yansımaya başladığını görüyoruz. Dünyada davranışsal yaklaşımların daha çok dikkate alınması ve hayata geçirilen dürtme pratiklerinin faydalarının ortaya çıkması açığı aklarda bir soru işareti yaratıyor: Spesifik olarak agile dönüşüm ve uygulamalarında davranışsal yaklaşımlardan yararlanmak neden mümkün olmasın?

İyi haber şu ki birkaç yıldır agile dönüşüm ve uygulamaları bağlamında çalışmalar yapan deneyimli bir agile danışman olarak, günlük olarak yaptığımız birçok pratiğin aslında davranışsal yaklaşımların etkisini içerdiğini söyleyebiliriz.

Daha iyi bir haber ise ortaya çıkarılmayı bekleyen çok daha fazla iyi pratik bulunuyor. İnsanların ve etkileşimin ön planda olduğu agile uygulamalarda davranışsal yaklaşımların daha fazla anlaşılması gerektiğine dair artık su götürmez bir inancım var.

Bu noktayı agile kavramı ile ilgilenmiş neredeyse herkesin gözünde canlandırabileceği en bilinen örneklerle detaylandıracak olursak:

1 İyimser tahminler.

İnsanların öngörülebilir şekilde hatalı kararlar aldıklarına yukarıda değindik. Bunlardan biri, insanların gerçekçi olmayan iyimser tahminlerle ilgili sistematik eğilimini gösteren "planlama yanlışlığı" (planning fallacy) denilen, belki de hepimizin en sık karşılaştığı durum.

Roger Buehler, Dale Griffin ve Michael Ross, 1994 yılında Journal of Personality and Social Psychology dergisinde yayımlanan "Exploring the Planning Fallacy" başlıklı çalışmalarında, insanların kendi görevlerini gerçekte yaptıklarından daha erken bitireceklerini tahmin ettiklerini belirtti. Makalede,

ÖZETLE

SORUN

İnsanların içinde bulunduğu şartlar ve çevresel etkiler, davranışlarını ve kararlarını önemli şekilde etkiler. Bu etkinin bir sonucu olarak insanlar, yanlışlıkları ve yapmaya eğilimli oldukları sistematik hataları nedeniyle rasyonel olmayan kararlar alabilir.

ÇÖZÜM

Agile dönüşüm ve uygulamalarında insanlarla çalışırken insanların davranış kalıplarını ve arkasında yatan nedenleri daha iyi anlamamız, iyiye doğru gitmelerine daha etkili yardım etmemize olanak sağlayacaktır.

TAVSİYE

Son yıllarda gerek ekonomi gerek iş dünyasında oldukça etkili bir yöntem olarak ortaya çıkan davranışsal yaklaşım ve "Dürtme" pratiklerinin, Yeni Dünya'nın çalışma şekli olan "agile" içerisinde yer edinmesi, agile uygulayıcıları daha mutlu ve daha etkili kılmak konusunda güçlü bir yardımcı olacaktır.

kendini tahmin etmedeki bu iyimser önyargıyı, inceledikleri tüm gruplarda gördüklerini ve her grupta katılımcıların yarısından daha azının görevlerini başlangıçta tahmin ettikleri sürede bitirdiğini ifade ettiler.

Agile uygulamalarda tahminleme pratiklerinin klasik yöntemlerden daha farklı olarak göreceli olarak yapılmasının ve daha çok takım olarak, bir tartışma ortamında konuşularak netleştirilmesinin bu konuda avantaj sağladığı yadsınamaz. Diğer yandan, bireylerden oluşan takımların yine de aynı yanılığa düşme olasılığı sıfıra inmiş değil.

Peki davranışsal olarak baktığımızda, bu konuda nasıl adımlar atabiliriz?

Agile uygulamalar ile çalışanların bileceği üzere, Scrum çerçevesi kullanan takımlarda işlerin büyüklük tahmini genellikle, Story Point ya da T-Shirt Sizing adı verilen göreceli yöntemlerle yapılır. Zamanla bu takımlarda referans değer in unutulduğu ve geçmiş değerlere dönüp bakılmadığı için bir noktada benzer işler bile olsa verilen büyüklüklerin değiştiği görülebiliyor. Bu noktada, her planlamada referans değer in göz önünde bulundurulması ya da geçmiş değerlerin verisinden yararlanılan bir uygulamanın karar destek sistemi olarak kullanılması, etkisi büyük dürtmeler olarak kullanılabilir.

2 Terzi kendi söküğünü dikemez.

Belki de istisnasız olarak, çalıştığımız takımların her birinin, yaptıkları işi uzun vadede iyileştirmek istediklerini ancak

iyileştirmenin ne kadar çok fayda getireceği bilinse bile günlük koşuşturmalarından kendilerine zaman ayırıp işlerini iyileştirecek aksiyonlar alamadıklarını gözlemliyoruz. Diğer yandan, yapılan işin kalitesinin sorumluluğunun kendilerinde olduğunu bilmelerine rağmen, takımların kısa vadeli anlık faydalara odaklanarak işleri bitirmenin verdiği güçlü motivasyonla, göz kırpmadan kaliteden ödün vermeyi tercih edebildiklerini görebiliyoruz.

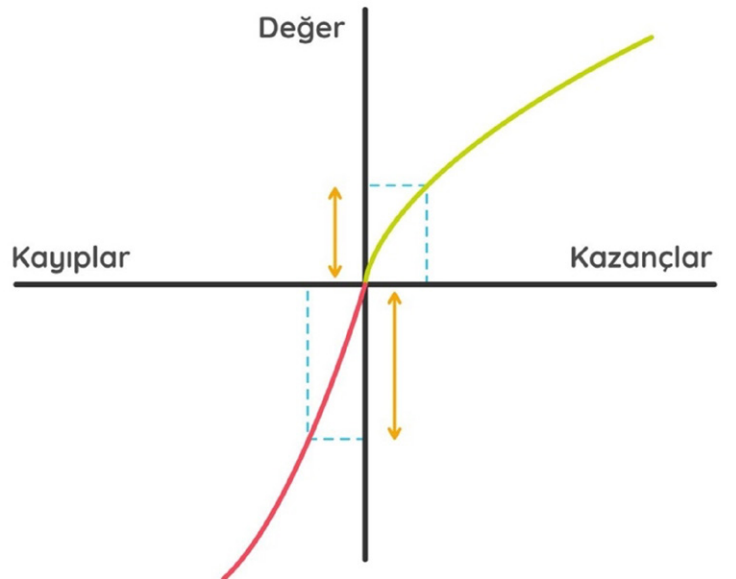
Miyopluk olarak adlandırılan bu örnekler insanların klasik bir davranışsal otokontrol problemidir. Her insanın içinde 1. Sistem'den gelen, anlık tahriklere kapılan miyop bir "İcracı" ve 2. Sistem'den gelen, ileriye gören bir "Planlamacı" vardır. Planlamacı, her zaman icracının güçlü arzularıyla başa çıkmak durumundadır.

Diğer bir deyişle, bugün bir seçim yapmak durumundaysak, yakın ve dürtüsel olanı seçme eğilimindeyiz. Örneğin, önümüzde A ve B adında iki iş olsun: A işini seçersek orta vadede 100 birim fayda sağlayacağız ve kalıcı olacak, B işini seçersek daha kısa zamanda geçici olarak 40 birim fayda sağlayacağız. İçimizdeki planlamacı baskın olduğunda A daha mantıklı bir seçim gibi görünür. Ancak seçim günü geldiğinde, ister istemez içimizdeki icracı bize B'yi seçtiriyor.

Bu durumda yapılması gereken, bu otokontrol probleminin bilinmesi ve otomatik sistemi düşünsel sistemin kontrolü altına sokabilmektir. Bu noktada basit bir dürtme işe yarayabilir. Örneğin, gelecek için bir şeyler yapmaya dair bir taahhütte

Beklenti Teorisi: Değer Fonksiyonu (Hypothetical Value Function)

Beklenti teorisinin değer fonksiyonuna göre, kayıplara verilen değer kazançlara verilen değerden daha fazladır. (kayıp bölgesinde eğrinin daha dik olması buna işaret eder) ve bu, "kayıptan kaçınma" özelliği olarak bilinir. İnsanlar tipik olarak ellerinde bulundurdıkları bir şeyden vazgeçmek için, o şeye sahip olmak için ödeyeceklerinden daha fazlasını talep ederler. Aynı şekilde, bir şeyin dezavantajlarının, avantajlarından daha fazla görünmesi eğilimi statükoya olan yanlılığı da açıklıyor.



Kaynak: Econometrica

bulunmak, Kanban pratiklerindeki gibi iyileştirme işlerine kapasiteyi ayırmak, günlük işleri limitlemek ve ardından bunun takip edildiğinden emin olmak için bir mekanizma kurmalarını sağlamak otokontrolü artıracak alternatiflerden biri olabilir.

3 Değişimden kaçış.

Agile dönüşümlerde en sık karşılaşılan durumlardan biri değişime direnç ve konfor alanlarının korunmasıdır. İnsanlar, sahip oldukları şeyler onlara yük geliyor olsa dahi bunları değiştirmek ya da devretmek konusunda zorlanır ve isteksiz davranırlar.

Kahneman ve Tversky, 1979 yılında Econometrica dergisinde yayınladıkları "Beklenti Teorisi" başlıklı makalelerinde insanların değişikliklere odaklandığı çünkü yaşamı değişiklikler üzerinden tecrübe ettiklerinden bahseder.

Buradaki önemli bir nokta, insanların kayıplarına kazançlardan daha fazla değer biçmesidir. "Kayıptan kaçınma" olarak adlandırılan bu olgu, sahiplik etkisiyle de birleşince insanların kayıplardan daha çok nefret etmesine yol açar. Diğer bir deyişle, Kahneman ve Tversky'nin makalelerinde belirttiği gibi, örneğin 100 liralık bir kayıp yol açtığı mutsuzluk, 100 liralık bir kazancın yol açtığı mutluluktan yaklaşık iki kat daha fazla duygusal ağırlıktadır.

Agile dönüşümlerde değişim yönetiminin bu bilgi ışığında yapılıyor olması, insanların kayıp olarak ne gördüklerinin anlaşılmasına çalışılması, beklentisinin dinlenmesi ve kayıplarına biçtiği değeri dengelemek için en az iki kat bir kazanç görmesinin sağlanabilmesi, bu zorlukları aşmada güçlü bir farkındalık olabilir.

Yine aynı şekilde takım üyeleri risk almamaya meyilli olabilir. Bu, normal bir süreçtir ve nedeni de aynıdır: Kayıptan kaçınma.

Bu örnekler, büyük bir hazinenin dışarıya dağılmış birkaç ufak parçası olarak görülebilir. Daha derinlere inildikçe tüm bu örnekler çoğalacaktır.

Odak Noktası: İnsan

Agile değerlerine ve prensiplerine baktığınızda en önemli faktörün insan, yani bireyler olduğunu görürsünüz.

1. değer, "Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimlere" daha fazla önem verildiğini belirtirken 5. prensip, "Projelerin temelinde motive olmuş bireyler yer almalıdır. Onlara ihtiyaçları olan ortam ve destek sağlanmalı, işi başarmakları konusunda güven duyulmalıdır" der.

Sonuç olarak, biz insanlar çoğu konuda ne tamamen rasyonel ne de tutarlıyız. İçinde bulunduğumuz şartlar ve çevresel etkiler, davranışlarımızı ve kararlarımızı önemli biçimde etkiler.

Gerek dönüşümlere gerek takım çalışmalarına destek veren kişiler olarak bizlerin, iyi pratikler çevresinde toplanmış dönüşümlerin ve uygulamaların ucunda, günün sonunda "sadece insan" olan bizlerin ve onlardan oluşan takımların olduğu gerçeğini aklımızda tutmamız, bizler için bu noktada önemli bir dürtme vazifesi görecektir. [Burada Rag'n Bone Man'ın "Human" adlı şarkısından "I'm only human after all /

Don't put your blame on me" (Sonuçta sadece insanım, suçunu bana yükleme) nakaratını zihninizde tekrarlayanın bir dürtme vazifesi göreceğini düşünüyorum.)

Laszlo Bock'un Google için söylediği "Biz dürtmeleri insanları daha mutlu ve daha etkili kılmak için kullanıyoruz" sözlerini hatırlarsak, peki biz Agilistler neden insanları daha mutlu ve daha etkili kılmak için dürtmeleri kullanmayalım? Nitekim insanlarla çalışırken davranış kalıplarını ve arkasında yatan nedenleri daha iyi anlamamız, onların iyiye doğru gitmelerinde daha etkili yardım etmemize olanak sağlayacaktır.

Agile dönüşüm ve uygulamalarda, etkin rol oynayan bizlerin çantalarında danışmanlık, eğitmenlik, mentörlük, fasilitatörlük ve koçluk gibi başlıklar altında birçok araç ve yetkinlik bulunuyor. Bu yazı, hepimizin sahip olduğu bu çantaya bir yenisinin, yani oldukça zengin davranışsal yaklaşım literatürünün ve dünyada etkisini göstermeye başlamış güçlü bir dürtme ve seçim mimarisi yetkinliğinin eklenmesi konusunda bir dürtme girişimidir.

Hem şaşırtıcı hem eğlenceli davranışsal yaklaşımlar ve dürtme alanına hoş geldiniz. Bu sadece bir başlangıç, belki de bazı şeyleri yeniden icat ediyoruz. (iPhone'un piyasaya çıkış sloganından esinlenilmiştir.)

AHMET ÖZCAN, ACM Agile şirketinde agile danışman ve eğitmen olarak görev almaktadır. Kanban University Accredited Kanban Trainer olarak Kanban eğitimleri vermektedir. 2016'dan beri Türkiye'nin önde gelen kurumlarında Agile, organizasyonel ve kültürel dönüşüm, portföy planlama, süreç ve araç dönüşümlerinde katkıda bulunmakta; Scrum, Kanban ve Nexus takımlarına koçluk yapmaktadır.



İYİ MUHAKEMENİN BİLEŞENLERİ

Karar verme yetinizi nasıl geliştirirsiniz?

Sir Andrew Likierman

Tim Flach/Getty Images

Bir karar verilmesi gerekiyor.

Bilgiler toplanıyor, seçeneklerin lehindeki ve aleyhindeki argümanlar belirleniyor. Ancak bu donelerin hiçbirisi seçenekler hakkında net bir sonucu işaret etmiyor. Masanın etrafındaki herkesin gözleri CEO'ya dönüyor. Herkesin beklentisi iyi bir muhakeme ortaya koyulması; yani doğru seçeneği işaret eden bir delil varsa bunun gün yüzüne çıkarılması.

Fikirleri şekillendirmek ve karar vermek için kişisel özellikler ile gerekli bilgi ve deneyimi bir araya getirme becerisi olarak tanımlanan muhakeme, *Judgement: How Winning Leaders Make Great Calls* kitabının yazarları Noel Tichy ve Warren Bennis tarafından "örnek temelli liderliğin özü" olarak nitelendiriliyor. Muhakeme, açık ve net bir verinin veya öngörülebilir bir yolun olmadığı durumlarda doğru seçimler yapmaya imkan veren bir güç olarak görülüyor. Hepimiz belirli bir dereceye kadar bakış açısı oluşturma ve kanıtları değerlendirme becerisine sahibiz. İhtiyacımız olansa bunun da üzerine iyi bir muhakeme oluşturabilmek.

İyi bir muhakemenin nasıl olması gerektiğine dair birçok çalışma yapıldı. Bazıları doğru yargılara varabilme becerisinin; derinlemesine deneyimle analitik becerileri bilinç dışında bir

araya getiren ve böylelikle diğerlerinin gözünden kaçan bir örüntüyü görmeye veya bir içgörü oluşturmaya imkan sağlayan kazanılmış bir içgüdü veya "içten gelen bir yetenek" olduğunu iddia ediyor. Belirli bir seviyede bu tanım mantıklı olsa da yargının ne olduğunu anlamaktan doğru yargılara varabilme becerisini kazanmaya ve hatta bunun farkına varmaya geçmek pek de kolay değil.

Bu sorunu çözmek için dünyanın en büyük şirketlerinden startaplara kadar birçok kurumun CEO'su ile görüşmeler yaptım. Liderler kadar profesyonellere de görüş sordum. Hukuk ve muhasebe şirketlerindeki kıdemli danışmanlara, generallere, doktorlara, bilim insanlarına, din adamlarına ve diplomatlara danıştım. Bu kişilerden kendi deneyimlerini ve diğer kişilerin muhakeme yapma biçimlerine dair gözlemlerini aktarmalarını istedim. Böylelikle kolektif olarak taze içgörülerini ortaya koyan ve diğerlerinin görmedikleri örüntüleri karar verme süreçlerine katmaya imkan veren becerileri ve davranışları belirleme şansım olacaktı. Ayrıca liderlik ve psikoloji gibi ilgili alanlardaki literatürü de taradım.

İyi muhakeme yapan liderlerin iyi birer dinleyici ve okuyucu olduğunu gördüm. Bu kişiler diğerlerinin tam olarak ne demek istediklerini anlıyor ve diğerlerinin görmedikleri örüntüleri fark ediyor. Diğerlerinin gözünden kaçan paralellikleri ve analogileri fark etmelerine imkan veren derinlemesine tecrübeler ve ilişkilere sahipler. Eğer bir konuda bilgi sahibi değillerse bilen birine danışır ve o kişinin muhakemelerine güvenirler. Kendi duygularını ve yanlılıklarını fark eder ve onları denklemden çıkarmayı başarırlar. Dikkate alınacak seçenekleri çeşitlendirme konusunda uzmandırlar. Son olarak, ayakları yere basar: Bir seçim yaparken bunun uygulanma sürecini de düşünürler.

Liderlerin benimseyebileceği uygulamalar, kullanacakları beceriler ve kurgulayacakları ilişkiler varacakları yargıyı da etkiler. Bu makalede iyi bir muhakemenin altı temel bileşenini ele alacağım. Bunlara *öğrenme*, *güven*, *deneyim*, *ayırışma*, *seçenekler* ve *icraat* diyeceğim. Ayrıca bunları geliştirmeye dair önerilerde bulunacağım.

ÖĞRENME

Dikkatlice Dinleyin, Hassas Okuma Yapın

Doğru ve iyi bir muhakeme ortaya koymak için malumatı bilgiye dönüştürmek gerekir. Bu çok doğal gibi gelse de aslında her zaman olduğu gibi şeytan ayrıntıda gizlidir. Bu noktada öğrenme yaklaşımı önem kazanır. Birçok lider kötü muhakemeler yapar zira kendilerine gelen malumatı farkında olmadan filtrelerler, duydukları veya okudukları bir şey üzerinde yeterince derinlemesine düşünmezler.

Acı gerçek şu ki çok azımız bize ulaşan bilgileri içselleştirebiliyoruz. Beklemediğimiz veya duymak istemediğimiz bilgileri filtreliyoruz ve bu, yaş aldıkça ortadan kalkan bir eğilim değil. (Örneğin araştırmalara göre çocuklar yetişkinlerden daha iyi tespitler yapabiliyor.) Bunun sonucunda liderler çok önemli bazı bilgileri gözden kaçırabiliyor. Özellikle başarıyla birlikte gelen aşırı özgüven, bu sıkıntının temel nedenlerinden biri olarak görülüyor.

İyi ve doğru muhakeme yapan liderler iyi birer dinleyici ve okuyucudur. İnsanların gerçekten ne kastettiklerini anlarlar ve diğerlerinin göremediği örüntüleri görebilirler.

Elbette istisnalar da var. Başarılarla dolu 40 yılı aşkın kariyerinde BP'nin CFO'su, Smith & Nephew'un başkanı, Vodafone'un başkan yardımcısı; AstraZeneca'nın, Alliance Boots'un ve BHP Billiton'ın yönetim kurulu üyesi görevlerini üstlenen John Buchanan ile kariyerinin erken dönemlerinde tanışma şansım oldu. İlk anda ve ilişkimiz boyunca beni etkileyen konu Buchanan'ın bana ve diğer herkese kesintisiz dikkatini vermesiydi. Onun sahip olduğu başarılarla sahip birçok kişi konuşmamı sonuna kadar dinlemez, mutlaka bir yerinde kesip kendi yorumunu getirmeye çalışırdı.

Buchanan iyi bir dinleyiciden çok öte biriydi. İnsanların normalde sağlamaya çok gönüllü olmadığı bilgileri onlardan alma konusunda da bir uzmandı. Soruları, ilginç cevaplara imkan verecek biçimde sorardı. Örneğin bir şirketin yönetim kuruluna davet edildiğinde kabul edip etmeme kararı verirken şu tür sorular sorardı: "Bu şirketi siyah-beyaz spektrumunda nereye koyarsınız?" Buchanan, "Bu başta zekice ama anlamsız bir yönetim taktiği gibi görünebilir. Ancak farklı konuları gündeme getirecek kadar açık uçlu ve anlamlı bir cevap oluşturacak kadar da derin" diyor.

Bir diğer sorun da özellikle yazılı malzemeler olmak üzere akıstaki bilgi yoğunluğudur. Herkesin zaman ve dikkat beklediği CEO'ların kendilerine gelen e-postalara ve raporlara yanıt vermesi çok da kolay değil. Ben de halka açık, büyük bir şirketin yönetim kurulundayım ve önemli toplantılar öncesinde milyonlarca kelimelik raporlar okunması gerektiğini iyi bilirim. Bu tür bir bilgi bombardımanı ile karşı karşıya kalındığında bilgiyi süzme ve sadece bizi onaylayan bilgileri alma refleksi devreye girebilir. İşte bu nedenle akıllı liderler kendilerine ulaşan bilgilerin miktarına değil kalitesine önem verirler. Bir sonraki büyük toplantı öncesi okunacak 300 sayfalık bir rapor mu? Amazon'da ve Bank of England'da ajanda maddeleri toplam maksimum altı sayfada özetlenir.

Okuma söz konusu olduğunda tek sorun aşırı bilgi akışı değildir. Daha derin bir risk de okunan metni yorumlamaktır. İnsanları konuşurken dinlediğimizde bilinçli veya bilinçsiz biçimde söz dışındaki ipuçlarını da görürüz ve iletişimin kalitesi hakkında bir fikir oluştururuz. Okuma sırasında ya bu bağlamdan koparız ve "sahte haber" kavramının bu kadar genelleştiği bir dönemde gördüğümüz ve duyduğumuz haberlere

daha fazla dikkat göstermemiz gerekir. Özellikle de arkadaşlarımızdan duyduklarımıza ve arama motorları ve sosyal medya araçlarından edindiklerimize... Bilginin bu kadar değişken olduğu bir dönemde değerlendirme ve filtreleme konusunda düşündüğünüz kadar dikkatli misiniz? Eğer bilinçsiz de olsa bilgiyi filtrelemediğinizi düşünüyorsanız kendi görüşlerinize yakın bir gazete alıp almadığınıza bir bakın.

İyi ve doğru muhakeme ortaya koyan kişilerin pek anlam ifade etmeyen bilgilere tedbirli yaklaşır. Eğer Stanislav Petrov adlı Sovyet albay olmasaydı bugün birçoğumuz hayatta olmayabilirdik. Hikaye, 1983'te komünizmin çöküşünden kısa bir süre sonra geçiyor. SSCB'nin füze izleme merkezinde bir subay olan Petrov'a, bir gün bir Rus uydusundan gelen verilere bakıldığında ABD'den bir füze saldırısı yapıldığı bilgisi verilir. Petrov bu bilginin yüzde 100 doğru olduğundan şüphelenir ve daha üst makamlara bu bilgiyi aktarmadan önce sistemsel bir hata olduğunu düşündüğünü söyler. Petrov 2013'te BBC Rusya'ya verdiği mülakatta, "Elimde Rusya'ya doğru bir füze geldiğine dair tüm veriler mevcuttu. Eğer bu veriyi komuta silsilesinde üstlerime bildirseydim kimsenin söyleyebileceği bir şey yoktu" diyor. Sonunda uydunun, bulutlardan yansıyan güneş ışığını füze sanarak yanlış alarm verdiği ortaya çıktı.

Geliştirmek için. Söylenmeyi anlamayı ve vücut dilini gözlemlemeyi de içeren aktif dinleme önemli bir beceridir ve bunun geliştirilmesine yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Kendi filtrelerinizi ve alternatif argümanları görmezden gelmenize neden olabilecek savunmacı veya saldırgan yaklaşımlarınızı fark edin. Dinleme sırasında sıkıldığınız ve sabırsız bir ruh haline büründüyseniz soru sorun ve yorumları karşılaştırın. Eğer yazılı materyalden bunaldıysanız soruları ve konuları ele alan kısımlara odaklanıp sunum özetlerini hızlı geçin. (Büyük yönetim kurulu dosyasında sunumların çıktıları da yer alır.) Söylenen veya yazılan materyaldeki boşlukları ve uyumsuzlukları bulmaya çalışın. Yorumun altındaki verinin nereden geldiğini ve bunu sağlayan kişilerin çıkarlarını düşünmeye odaklanın. Eğer yapabilirseniz, sadece tek taraflı değil diğer tarafları da anlamaya yardımcı olacak veri ve bilgi isteyin, özellikle de aynı fikirde olmadığınız kişilerden. Son olarak, veriyi aldığınız aracı kaynakların güvenilir olduğundan emin olun. Ölçütlerdeki çakışmaları görmeye ve bunları anlamaya çalışın.

ÖZETLE

HEDEF

Bir yöneticinin temel fonksiyonu muhakeme yapmak, yani doğru karar vermek için gerekli bakış açılarını oluşturmak ve belirsiz delilleri değerlendirmektir.

ZORLUK

Doğru ve iyi muhakeme yapmayı öğrenmek veya diğer kişilerin muhakemelerini değerlendirmek için net bir çerçeve yoktur. Bir liderin yaptığı muhakemeyi değerlendirmek için genelde onun geçmişte yaptıklarına bakarsınız ki bu çok doğru sonuç vermeyebilir.

ÇÖZÜM

Bu makalede doğru ve iyi muhakeme yapmaya destek olan altı bileşen ele alınıyor: Öğrenme, güven, deneyim, ayrışma, seçenekler ve icraat. Liderler bunların her biri üzerinde çalışarak belirsiz durumlardan anlam çıkarabilir.

GEÇMİŞ BAŞARI, MUHAKEME İÇİN DOĞRU BİR KRİTER DEĞİLDİR

GÜVEN

Onay Değil Çeşitlilik Peşinde Olun

Liderlik tek başına yapılacak bir şey değildir. Liderler, bir karar verme sürecine girdiklerinde kendi becerileri ve deneyimleri kadar diğerlerinin de deneyimleri ve becerilerine başvurmaya ihtiyaç duyarlar. Bu "diğerlerinin" kimler olduğu ve bu kişilerin lidere ne kadar güvendikleri liderin varacağı muhakeme açısından çok önemlidir.

Ne yazık ki birçok CEO ve girişimci kendilerini onaylayan ve duymak istediklerini söyleyen kişilerle çalışmayı tercih ediyor. Sıkıntılar yaşayan bir startup olan Theranos'un yöneticileri Elizabeth Holmes ve Sunny Balwani bir karşı görüş veya kaygı ifade eden herkesi sinsi ve muhalif ilan etmişti. *Financial Times*'daki bir haberde "Bu şekilde davranan çalışanlar ya marjinalleştiriliyor ya da işten çıkarılıyordu. Buna karşın sosyopatlar terfi alıyordu" yazıyordu. Çin'deki Anbang Insurance Group'un kurucusu ve yönlendiricisi olan ve kısa bir süre önce 18 yıl hapis cezası alan Wu Xiaohui, aralarında Waldorf Astoria otelinin de bulunduğu dünyanın birçok yerinden varlıkları satın alarak dev bir imparatorluk kurmuştu. Bir çalışanın FT'ye verdiği bilgiye göre Xiaohui etrafını "sadece emirlerini dinleyen ve onu sorgulamayan kişilerle doldurmuştu."

Tarihi Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals* adlı kitabında Abraham Lincoln'un kabinesinde saygı duyduğu ancak her zaman aynı fikirde olmadığı kişilere yer verdiğini yazıyor. McKinsey, uzun süredir yaptığı işin merkezine farklı görüşleri dile getirme *zorunluluğunu* (tavsiye değil) koyuyor. Amazon'un Liderlik Prensipleri arasında liderlerin "farklı bakış açılarını aramaları ve kendi inanışlarını sorgulamaları" yer alıyor.

Alibaba'dan Jack Ma da benzer şekilde düşünüyor. Ma, kendisinin de teknolojiyi yeterince önemsemediğinin farkına vardığında (ilk bilgisayarı 33 yaşında almıştı) CTO olarak Yahoo'dan John Wu'yu işe aldı. Ma, "Birinci sınıf bir şirket olmak istiyorsak birinci sınıf teknolojiye sahip olmamız gerekli. John bize katıldığı için artık rahat uyuyabilirim" demişti. Organizasyonel özellikleri ve deneyimi olan danışmaların arayışında olan tek mega girişimci Ma değil. Facebook'tan Mark Zuckerberg de Sheryl Sandberg'i işe alırken benzer bir yaklaşım sergiliyordu. Online moda perakendecisi Net-a-Porter'in kurucusu Natalie Massenet de kendisinden yaşça hayli büyük olan Mark Sebba'yı işe almıştı. Times gazetesindeki bir habere göre Sebba, Robert de Niro'nun oynadığı *The Intern* filmine benzer biçimde şirkete bir düzen getirmişti. Kardeşim Michael'ın söylediğine göre, şirketi GrandOptical'ın Fransa'nın en büyük zincir gözlük mağazası olmasında kendisinin girişimci ve stratejik yeteneklerini operasyonel yetenekleriyle mükemmel biçimde tamamlayan Daniel Abittan ile çalışmasının büyük payı var.

Geliştirmek için. Fikirlerini alabileceğiniz güvenilir kaynaklar arayın. Bunlar ne duymak istediğinizden ziyade ne duymanız gerektiğini size söyleyen insanlardır. Tavsiyelerini dinleyeceğiniz kişileri işe alırken iyi muhakeme yapıp yapmadıklarını sadece sonuçlara bakarak değerlendirmeyin. Takdir etme ve terfilerde de muhakemelerinin etkisini göz önüne alın. İngiltere'nin en kıdemli kurumlarından birini yöneten Usha

Genelde bir kişinin geçmişteki başarılarına bakarak iyi ve doğru muhakeme yapabileceğini düşünmeye eğilimliyiz ancak bazı durumlarda gerçek böyle olmayabilir. Orta ölçekli bazı Alman şirketlerinin nesilden nesile aktarılan başarıları veya Warren Buffet'in yatırım performansının uzun süredir çok yüksek seyretmesi bu duruma örnek gösterilir. Ancak başarının başka nedenleri de olabilir. Napolyon'un generallerine sıkça tekrarladığı bir unsur olan şans da başarının faktörlerinden biridir. Spor dünyasındaki kişilerin becerinin yanı sıra şansın da önemli olduğunu çok iyi bilirler. Amerika Kupası'nda dört şampiyonluğu olan yat yarışçısı Grant Simmer, şans rakiplerinin yaptığı hatalar olarak değerlendiriyor.

Kimi zaman uzun vadeli başarı gibi görülen bir durum yanıltıcı olabilir. 2001 yılında Enron skandalı patlamadan önce şirketin CEO'su Jeff Skilling başarılı bir lider olarak gösteriliyordu. Toshiba'nın takdir edilen lideri Hisao Tanaka 2015 yılında ortaya çıkan 1,2 milyar dolarlık kâr manipülasyonu skandalı sonrası utanç içinde istifa etmek durumunda kaldı. Bernie Madoff yatırım şirketini 1960'da kurmuştu ve 48 yıl boyunca çok başarılı ve dürüst biri olarak tanınmıştı.

Bir CEO'nun veya işe yeni alınan birinin doğru ve iyi muhakeme yapıp yapmadığını değerlendirirken sadece bu kişinin başarılarına bakmayın. Kişiyi bu makalede ortaya koyulan altı bileşen çerçevesinde değerlendirin. Sorular soruyor mu yoksa sadece kendi fikrini mi aktarıyor? Bulunduğu yere nasıl gelmiş ve kimlerin sözüne önem veriyor? Ne tür bir eğitimi var? Kendi kabullerini sorgulamaktan hoşlanıyor mu?

Prashar bir adayın sadece ne yaptığına değil nasıl yaptığına da bakmak gerektiğinin altını çiziyor. McKinsey'den Dominic Barton bir keresinde bana, söylenmeyen şeylere dikkat ettiğini söylemişti. İnsanlar kariyerlerinde önemli başarısızlıkları veya sıkıntıları dile getirmekten çekiniyorlar mı? Bir CEO da karşısındakine bir durumla ilgili yeterli bilgiye sahip olduğunda veya çelişkili bilgiler geldiğinde ne yaptıklarını soruyordu. Adayın "farklı" olması sizi ürkütmesin. Sizinle aynı fikirde olmayan biri size ihtiyacınız olan meydan okumayı sağlayabilir.

DENEYİM

Uygun Olsun ama Sınırlı Kalmasın

Liderler, bir karara etki edecek veriler ve delillerin de ötesinde deneyimlerini de devreye sokmak durumundadırlar. Deneyim bir bağlam oluşturur ve potansiyel sorunları belirlememize ve meydan okumaları tahmin etmemize yardım eder. Eğer liderler mevcut meydan okumaya benzer bir durumu geçmişte yaşamışlarsa kaynaklarını ve enerjilerini hangi alanlara odaklamaları gerektiği konusunda daha net fikirlere sahip olabilirler.

Dubai merkezli Emaar Properties'in başkanı ve Ortadoğu'nun en başarılı girişimcilerinden biri olan Mohamed Alabbar, bana bir örnek anlatmıştı. 1991'de Singapur'da yaşadığı ve kariyerinde ilk olan emlak krizi ona, ekonomik çalkalanmaya aşırı yatırımda yakalanmanın getirdiği kırılganlığı göstermişti. Emlak sektöründe kariyerinin ilk aşamasında bu tür bir krizi yaşayanların daha uzun ömürlü olduğu bir gerçek. Alabbar burada aldığı dersle Dubai'nin çalkantılı ekonomik dönemlerini başarıyla yönetti ve bugün dünyanın en uzun binası olan Burj Khalifa ve dünyanın en büyük alışveriş merkezi olan Dubai Mall gibi varlıkları portföyünde bulunduruyor.



Ama (bu büyük bir ama) eğer deneyim sınırlıysa ve yetersiz kalırsa bu deneyime güvenmek risk oluşturabilir. Eğer şirketiniz Hindistan pazarına girmeyi planlıyorsa tüm ürünlerini ABD’de lanse etmiş birinin görüşlerine pek güvenmemek gerekir. Çin’de veya Güney Asya’da ürün lanse etmiş birilerine daha fazla güvenebilirsiniz zira bu kişiler belirli sinyalleri okuma becerisi kazanmıştır.

Bunlara ek olarak, belirli dikey bir alanda uzmanlık sahibi olan birisi muhakeme yaparken alışkanlıkların, kendine aşırı güvenmenin ve boş vermişliğin tuzağına düşebilir. Bu hatayı fark etmek için genelde dışsal bir kriz oluşması gerekir. Örneğin *Titanic*’te yeterince cankurtaran sandalı olmadığının anlaşılması için geminin batması, bazı büyük şirketlerin aslında çok güçlü olmadığını görmek için 2008 finansal krizinin patlak vermesi gerekti. Günümüzde de çevresel konuların ne kadar hızlı geliştiğini göremeyen ve buna somut bir yanıt vermeyen liderler sıkıntıya düşer.

Geliştirmek için. Öncelikle karar verirken deneyimlerinizi ne kadar doğru ve iyi kullanabildiğinizi anlamaya çalışın. İlk olarak önemli bazı kararlarınızı gözden geçirin ve nelerin işe yarayıp nelerin yaramadığına dair bir analiz yapın. Ayrıca doğru deneyimleri değerlendirip değerlendirmediklerinize ve ön kabullerinizin ne kadar doğru çıktığına da bakın. Doğruları ve yanlışları birlikte analiz edin. Bu zor bir iş ve tarihi yeniden yazma isteği baskın gelebilir. Bu nedenle çıkarımlarınızı bir koçla veya güvendiğiniz bir arkadaşınızla paylaşın ve onların aynı deneyime dair farklı bakış açıları olup olmadığına bakın. Ayrıca sizi etkileştirmekten çekinmeyecek, akıllı bir arkadaşınıza da danışın.

İkinci olarak, özellikle genç bir liderseniz deneyimlerinizi genişletmeye çalışın. Yurt dışında görevler almaya çalışın veya finans, satış ya da üretim gibi kilit fonksiyonlarda görevler isteyin. Önemli bir anlaşma için satın alma sürecinde yer almaya çalışın. Ve bir CEO olarak yüksek potansiyelli yöneticilere verebileceğiniz en büyük desteğin onları daha çeşitli mücadelelere yönlendirmek ve böylece kariyer planlamalarını

zenginleştirmek olduğunu bilin. Bu, genç yöneticilere iyilik yapmanın ötesinde şirkete ve size de yardımcı olur ve deneyim havuzunu zenginleştirir.

AYRISMA

Önce Yanlılıkları Belirleyin, Sonra Onlarla Mücadele Edin

Bilgiyi işlerken ve kendi bilginiz ve diğer kişilerin bilgisini içeren bir çeşitlilik oluştururken kendi yanlılıklarınızı anlamak ve bunlara çözüm üretmek önem kazanır. Her ne kadar hedeflere ve değerlere dair tutku sahibi olmak diğer insanların çabalarını artırıcı iyi bir liderlik özelliği olsa da bu yaklaşım bilgiyi nasıl işlediğinize, deneyimden öğrenmenize ve danışacağınız kişileri seçmenize de etki eder.

Bu nedenle hem duygusal hem de entelektüel anlamda ayrışabilme iyi ve doğru bir muhakeme için çok önemlidir. Ancak bu, uygulaması zor bir tutumdur. Davranışsal ekonomi, psikoloji ve karar verme bilimleri alanında yapılan birçok çalışma çıpalama, onaylama ve riskten kaçınma veya aşırı risk iştahı gibi birçok bilişsel yanlılığın insanların tercihleri üzerinde önemli etkileri olduğunu gösteriyor.

Almanya merkezli dev bir kamu hizmetleri şirketi olan RWE bu konuda dikkat çeken bir örnek teşkil ediyor. Şirketin CFO’su 2017’de yaptığı bir röportajda şirketin beş yıl içerisinde konvansiyonel enerji santrali inşasına 10 milyar dolar ayırdığını ve bunların büyük kısmının zarar yazılacağını belirtmişti. RWE, enerji sektörünün yenilenebilir enerji üretimine geçtiği bir dönemde konvansiyonel enerji üretimi teknolojilerine yatırım yapmaya yönelik bu kararın neden alındığını anlamak için bir otopsi çalışması gerçekleştirdi. Çalışma sonucunda karar vericilerin statükoyu koruma ve kendi fikirlerini onaylama yanlılıklarını gösterdikleri fark edildi. Ayrıca bazı durumlarda hiyerarşiye uyma yanlılığının da devreye girdiği anlaşıldı. Kendi yöneticilerinin verdiği karardan şüphe duyan astlar itirazlarını dillendirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmişlerdi. CFO’ya göre RWE, “aşırı özgüven ve aşırı iyimserlik gibi aksiyon merkezli yanlılıklardan” muzdaripti.

Kimi zaman CFO’ların ve avukatların şirketlerde CEO rolüne geldiğini görüyoruz, özellikle de bir kriz ortamı ve insanların işlerinin tehlikede olduğu bir durum söz konusu olduğunda. Bunun nedeni bu meslek gruplarındaki kişilerin bilişsel yanlılıklara direnme tecrübelerinin ve becerilerinin göreceli olarak daha yüksek olmasıdır. Bu özellik Uluslararası Para Fonu’nun (IMF) eski başkanı Dominique Strauss-Kahn’ın bir skandal nedeniyle ayrılıp yerine Christine Lagarde’ın getirilmesinde de ana dinamiklerden biriydi. Lagarde ekonomist değildi ki genelde IMF başkanları ekonomistlerden seçilirdi. Ancak sınırlı politika deneyimine karşın Fransa’nın maliye bakanı olarak iyi bir performans sergilemişti. Ayrıca uluslararası bir hukuk şirketinin ortağı olması da yanlılıklara kapılmadan müzakere edebilme becerilerini yükseltmişti. Bu beceriler küresel finansal krizin oluşturduğu stres döneminde oldukça işe yaradı.

Geliştirmek için. Farklı bakış açılarını anlayın, netleştirin ve kabullenin. İnsanları rol oynama ve simülasyonlara teşvik

Belirli dikey bir alanda uzmanlık sahibi olan liderler muhakeme yaparken alışkanlıkların, kendine aşırı güvenmenin ve boş vermişliğin tuzağına düşebilir.

edin. Bunlar kendileri dışındakilerin ajandalarını da görmele-rine ve konfor alanlarından çıkmalarına yardımcı olur. Örneğin çalışanlar rakiplerini canlandırmak durumunda kaldıklarında yöneticilerine söylemekten çekindikleri bir fikri bu rol içeri-sinde dile getirip tepkileri ölçebilirler.

Liderlik geliştirme programları, insanların farklı fikirlere ve bakış açılarına sahip kişilerle bir araya gelmesine imkan ver-diği için genel kabullerin sorgulandığı bir ortam oluşturabilir.

Son olarak, iyi ve doğru muhakemelere varabilen kişiler, yanlılıkları fark edecekleri süreçleri de kurgulamayı başa-rmışlardır. RWE, ne kadar önemli bir değerini çöpe atıldığını fark etmesinden sonra yeni uygulamalar hayata geçirdi. Artık büyük kararlar almadan önce olası yanlılıklar masaya yatırılıyor ve gerektiğinde şeytanın avukatlığını yapacak kişiler toplantılara dahil ediliyor. Hataların olabileceğini kabul edin ve hataya tole-ransı olmayan herkesin muhakemelerini sorgulayın.

SEÇENEKLER

Önerilen Çözüm Setini Sorgulayın

Bir lider karar verme sürecinde yandaşları tarafından oluşturu-lan en az iki seçenek arasında seçim yapmak durumunda ka-labilir. Ancak akıllı liderler tüm seçeneklerin masada olduğuna inanmazlar. ABD eski başkanı Obama, 2008-2009 finansal krizi döneminde Hazine Bakanı Timothy Geithner'e neden bankaları kamulaştırmayı düşünmediği konusunda ciddi bir baskı yap-mıştı. Geithner o günleri şöyle anlatıyor: "Çok zorlu bir tartışma yapmıştık. Bunun işe yarayacağından emin misin? Neden bu kadar eminsin? Seçeneklerin neler? Başkana o dönemde yaptığım muhakemenin, belirlediğimiz yolu izlemekten başka seçenek olmadığı yönünde olduğunu söylemişim."

Obama aslında "Başka seçeneğimiz yok" veya "İki seçene-ğimiz var ve bir tanesi gerçekten kötü" veya "Üç seçeneğimiz var ancak sadece biri kabul edilebilir" gibi cümleler duyan her iyi liderin yaptığını yapıyordu. Genelde diğer seçenekler her zaman mevcuttur: Hiçbir şey yapmamak, daha fazla bilgi edi-nene kadar kararı ertelemek veya bir deneme ve pilot dönemi kurgulamak gibi... İngiltere merkezli finansal hizmetler şirketi Legal & General'in eski CEO'su Tim Breedon bana, "fikirlerin sunum şekline kanmayın" demişti.

Aslında kötü karar almak kolaydır zira diğer önemli seçe-nekler ve beklenmeyen durumlardan doğan riskler genelde dikkate alınmaz. Bunun birçok nedeni olabilir. Örneğin belirli cevapları hazırlayan kişiler riskten kaçınıyor olabilir. İşte bu nedenle liderlerin muhakeme yaparken tüm çözüm setini gör-mesi önemlidir. Aslında tüm seçenekleri araştırmak CEO'nun görevi değildir. Ancak lider, yönetim ekibinin olası tüm seçe-nekleri değerlendirdiğinden, yanlılık ve korkuları aştığından emin olmalıdır. Tüm seçenekler müzakere edildiği takdirde yapılan muhakeme daha doğru olacaktır.

Geliştirmek için. Zayıf bilgilerin netleştirilmesi için çaba gösterin ve eğer önemli bilgiler eksikse ekibinizi bu yönde sı-kıştırın. Argümanlarının bağlı olduğu kabulleri sorgulayın. Eğer zaman sıkıysa bunun bilinmesini sağlayın. Özgün durumlara dair riskleri (stres ve aşırı özgüven) değerlendirin ve pilot

çalışmalar sırasında bunlardan kaçınmanın yollarını arayın. Yapay zeka teknolojisinin sunduğu modelleme, kestirme ve diğer yöntemleri kullanın. Kral Süleyman'ın (benim sık sık sor-duğum "Sizce iyi ve doğru karar veren kim var?" sorusuna yanıt olabilecek bir isim) yöntemini izleyin ve insanların en son karar noktasındaki çıkarlarını analiz edin. İnsanların önerdikleri çö-züm işe yararsa veya başarısız olursa bundan o kişiler nasıl et-kilenecek? Güvendiğiniz kişilere danışın. Eğer güvendiğiniz biri yoksa veya zaman bulamazsanız güvenebileceğiniz birinin bu durumda ne yapacağını hayal etmeye çalışın. Kurallar ve etik konular hakkında net olun zira bunlar seçeneklerinizi finalize etmede önemlidir. Son olarak, radikal seçenekleri değerlendirmekten kaçınmayın. Bu seçenekler üzerinde tartışırken daha az radikal olan ancak yeterince dikkate alınmayan veya diğer kişilerin dile getirmedikleri bazı diğer seçenekler hakkında daha detaylı bilgi edinebilirsiniz.

İCRAAT

İcraatın Yapılabilirliğini Dikkate Alın

En doğru stratejik seçimleri yapsanız da bu muhakemenin kim tarafından ve nasıl icra edileceğini bilmiyorsanız başa-rısız olursunuz. Fransız diplomat ve girişimci Ferdinand de Lesseps, 1880 yılında birçok yatırımcının kapısını çalarak onları Panama'da bir kanal inşa edip Pasifik ile Atlantik'i birleş-tirmeye ikna etti. De Lesseps kısa süre önce Süveyş Kanalı'nı tamamlamıştı ancak politikacılar ve yatırımcılar kum ve toprak arazide bir kanal açmakla ormanın içinde bir kanal açmanın farklı işler olduğunu düşündüklerinden bu fikre yeterince önem vermediler. Gerçekten de kanal işi çok sorunlu gitti ve sonunda ABD bambaşka bir yaklaşım sergileyerek bu kanalı tamamlayabildi.

Akıllı liderler projeleri değerlendirirken uygulamaya dair riskleri özenle dikkate alırlar ve projenin savunucularından net bilgiler isterler. Bu hem küçük hem de büyük kararlar için geçerlidir.

İyi ve doğru muhakemeler yapan bir lider, bir rota belirlen-dikten sonra bu yoldaki riskleri öngörür ve bu risklerin kimler tarafından yönetilmesi gerektiğini bilir. Bir riski yönetecek kişi onu belirleyen kişi olmayabilir, özellikle de Lesseps vaka-sındaki gibi fikir belirli bir vizyonla sınırlıysa. Genel anlamda arzu, yaratıcılık ve hayal gücü her zaman icra yeteneğiyle bir arada bulunmayabilir. Birçok küçük teknoloji şirketinin tutkulu olduğu fikirlerinden para kazanamamalarının ve sonuçta daha az inovatif ancak dev şirketler haline gelmelerinin nedeni de budur.

Geliştirmek için. Bir teklifi değerlendirirken yatırımı öneren kişilerin tecrübesinin bağlamla tutarlı olduğundan emin olun. Eğer eskiden yaptıklarını referans gösteriyorlarsa bu işlerin mevcut teklife neden referans oluşturabileceğine dair derinle-mesine sorular sorun. Fikir sahiplerini "otopsi" tartışmalarına çekerek kendi kabullerini sorgulamalarını sağlayın. Bu tartış-malarda projenin başarısız olmasına neden olabilecek ihtimal-leri masaya yatırın. RWE bunu proje değerlendirme sürecinin içinde ayrılmaz bir aşama olarak gerçekleştiriyor.

NE ZAMAN HIZLI HAREKET ETMELİSİNİZ?

Birçok durumda doğru ve iyi muhakeme yapmak için aksiyona geçmeden önce değerlendirme yapmak gerekebilir. Değerlendirme yapmak için biraz durup beklemek, öfke ve korku gibi hislerin etkisinden korunmak, ilave deliller istemek, soruyu başka boyutlarda ele almak, yeni seçenekler oluşturmak veya projenin fizibilitesini değerlendirmek için ilave bir şans tanır. Örneğin provokatif veya düşmanca yazılmış bir e-posta aldıysanız yanıt vermeden önce içinizden 10'a (hatta 1.000'e) kadar sayın. Böylece daha sonra pişman olacağınız bir şeyler yazmaktan kaçınırsınız.

Elbette bazen hızlı hareket etmeniz gerekebilir. Starbucks CEO'su Kevin Johnson buna güzel bir örnektir. 2018 yılında Philadelphia'da bir mağazadaki bir çalışan, polisi arayarak masada oturan ancak sipariş vermeyen iki siyahi müşterinin tutuklanmasını talep etmişti. Sosyal medyada bir boykot çağrısı yayıldığında Johnson'ın yanıtı kişisel, samimi ve netti: Polisi arayan çalışan işten çıkarıldı, iki müşteri ile mutabakata varıldı ve ABD'deki 8 bin mağazanın tamamı bir akşamüstü kapatılarak yanlıklardan kaçınma eğitimi verildi. Johnson'ın yanıtının hızı bir felaketin eşiğinden dönülmesini sağladı.

Bu davranışla 2017 yılında Chicago-Louisville uçuşunda uçaktan zorla çıkarılan David Dao olayındaki United'ın tavrını kıyaslayın. United CEO'su Oscar Munoz, Dao'nun başına gelenleri açıkça gösteren ve viral olan videoya yönelik tepkiye yanıt vermek yerine çalışanlarını destekleyen bir mektup yayınladı. Bu moral açısından iyiydi belki ancak ilk tepki anlamında doğru değildi ve Munoz basın tarafından kalpsiz ve hantal biri olarak yaftalandı.

Eğer bunlara benzer bir durumla karşı karşıyaysanız yanıt vermeden önce kendinize üç kısa soru sorun: Ani hareket ederek ileride pişman olacağım işler yapıyor muyum? Risk yüksek mi? Deneyimim yetersiz kalabilir mi? Eğer bunlardan birine "Evet" diyorsanız harekete geçmeden önce bir kez daha düşünün.

Liderlerin bazı özelliklere sahip olması önemlidir ancak bunların hepsinin temelinde iyi ve doğru muhakeme vardır. Hevesli ama muhakemesi zayıf liderler parasız kalır. Karizması olan ama muhakemesi zayıf liderler takipçilerini yanlış yollara sokar. Tutkulu ama muhakemesi zayıf liderler kendilerini yanlış yola sokarlar. Motivasyonu olan ama muhakemesi zayıf liderler her sabah erkenden kalkıp yanlış işlere koyulurlar. Şans ve kontrolünüz dışındaki unsurlar başarınızı etkileyebilir ancak doğru ve iyi muhakeme, kartların lehinize açılmasını sağlar.

GEÇMİŞ BAŞARI, MUHAKEME İÇİN DOĞRU BİR KRİTER DEĞİLDİR

Genelde bir kişinin geçmişteki başarılarına bakarak iyi ve doğru muhakeme yapabileceğini düşünmeye eğilimliyiz ancak bazı durumlarda gerçek böyle olmayabilir. Orta ölçekli bazı Alman şirketlerinin nesilden nesile aktarılan başarıları veya Warren Buffet'in yatırım performansının uzun süredir çok yüksek seyretmesi bu duruma örnek gösterilir. Ancak başarının başka nedenleri de olabilir. Napolyon'un generallerine sıkça tekrarladığı bir unsur olan şans da başarının faktörlerinden biridir. Spor dünyasındaki kişiler becerinin yanı sıra şansın da önemli olduğunu çok iyi bilirler. Amerika Kupası'nda dört şampiyonluğu olan yat yarışçısı Grant Simmer, şanslı rakiplerinin yaptığı hatalar olarak değerlendiriyor.

Kimi zaman uzun vadeli başarı gibi görülen bir durum yanıltıcı olabilir. 2001 yılında Enron skandalı patlamadan önce şirketin CEO'su Jeff Skilling başarılı bir lider olarak gösteriliyordu.

Toshiba'nın takdir edilen lideri Hisao Tanaka 2015 yılında ortaya çıkan 1,2 milyar dolarlık kâr manipülasyonu skandalı sonrası utanç içinde istifa etmek durumunda kaldı. Bernie Madoff yatırım şirketini 1960'da kurmuştu ve 48 yıl boyunca çok başarılı ve dürüst biri olarak tanınmıştı.

Bir CEO'nun veya işe yeni alınan birinin doğru ve iyi muhakeme yapıp yapmadığını değerlendirirken sadece bu kişinin başarılarına bakmayın. Kişiyi bu makalede ortaya koyulan altı bileşen çerçevesinde değerlendirin. Sorular soruyor mu yoksa sadece kendi fikrini mi aktarıyor? Bulunduğu yere nasıl gelmiş ve kimlerin sözüne önem veriyor? Ne tür bir eğitimi var? Kendi kabullerini sorgulamaktan hoşlanıyor mu?

NE ZAMAN HIZLI HAREKET ETMELİSİNİZ?

Birçok durumda doğru ve iyi muhakeme yapmak için aksiyona geçmeden önce değerlendirme yapmak gerekebilir. Değerlendirme yapmak için biraz durup beklemek, öfke ve korku gibi hislerin etkisinden korunmak, ilave deliller istemek, soruyu başka boyutlarda ele almak, yeni seçenekler oluşturmak veya projenin fizibilitesini değerlendirmek için ilave bir şans tanır. Örneğin provokatif veya düşmanca yazılmış bir e-posta aldıysanız yanıt vermeden önce içinizden 10'a (hatta 1.000'e) kadar sayın. Böylece daha sonra pişman olacağınız bir şeyler yazmaktan kaçınırsınız.

Elbette bazen hızlı hareket etmeniz gerekebilir. Starbucks CEO'su Kevin Johnson buna güzel bir örnektir. 2018 yılında Philadelphia'da bir mağazadaki bir çalışan, polisi arayarak masada oturan ancak sipariş vermeyen iki siyahi müşterinin tutuklanmasını talep etmişti. Sosyal medyada bir boykot çağrısı yayıldığında Johnson'ın yanıtı kişisel, samimi ve netti: Polisi arayan çalışan işten çıkarıldı, iki müşteri ile mutabakata varıldı ve ABD'deki 8 bin mağazanın tamamı bir akşamüstü kapatılarak yanlıklardan kaçınma eğitimi verildi. Johnson'ın yanıtının hızı bir felaketin eşiğinden dönülmesini sağladı.

Bu davranışla 2017 yılında Chicago-Louisville uçuşunda uçaktan zorla çıkarılan David Dao olayındaki United'ın tavrını kıyaslayın. United CEO'su Oscar Munoz, Dao'nun başına gelenleri açıkça gösteren ve viral olan videoya yönelik tepkiye yanıt vermek yerine çalışanlarını destekleyen bir mektup yayınladı. Bu moral açısından iyiydi belki ancak ilk tepki anlamında doğru değildi ve Munoz basın tarafından kalpsiz ve hantal biri olarak yaftalandı.

Eğer bunlara benzer bir durumla karşı karşıyaysanız yanıt vermeden önce kendinize üç kısa soru sorun: Ani hareket ederek ileride pişman olacağım işler yapıyor muyum? Risk yüksek mi? Deneyimim yetersiz kalabilir mi? Eğer bunlardan birine "Evet" diyorsanız harekete geçmeden önce bir kez daha düşünün.

SIR ANDREW LIKIERMAN, London Business School'da profesör ve Times gazetesinde ve Beazley Group'da yönetim kurulu üyesidir. LBS'in dekanlığını yapmıştır ve İngiltere Merkez Bankası'nın eski yönetim kurulu üyesidir.

ÇEVİK DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE EKİP BOYUTUNDA AKSİYONU YÖNETMEK

Çevik kültürün organizasyonlardaki önemi her geçen gün artıyor. Bu kültürün benimsenmesinde en kritik hamleyse ekiplerin ve bireylerin bu süreçte doğru yönlendirilmesi ve desteğin doğru şekilde sağlanması oluyor. Çevik ekiplerin dönüşüme ayak uydurabilmesi için çevik koçluk hizmetine başvurmaları ve böylece doğru bir inisiyatifle aksiyon almaları, çevik dönüşüme dair atılacak en kritik adımlardan bir tanesi. HBR Türkiye ve ACM olarak sektörün önde gelen organizasyonlarında gerçekleşen çevik dönüşüm süreçlerini takımlar bazında mercek altına aldık ve ekiplerin uyum sürecini şeffaf bir şekilde sizlere sunmaya çalıştık. İşte söyleşilerden öne çıkanlar...



"DÖNÜŞÜME KARŞI DİRENÇLE KARŞILAŞTIĞIMIZ DURUMLAR GENELDE SORUNUN VE YAPILMAK İSTENENİN TAM OLARAK ANLAŞILAMAMASINDAN KAYNAKLANIYOR."

Takımların karar alma süreçlerinde nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Karar alma süreçlerinin şirket içerisinde dağıtıldığı zaman daha iyi sonuç alınacağına inanıyorum. Bundan ötürü takımların olgunluğuna göre yedi farklı delegasyon seviyesinde incelemeler yapıyorum:

- Takımların isim veya logo seçmesi ve görev dağılımı gibi kendi başlarına karar alabilecekleri konularda işin tamamını delege etmek,
- Aldıkları kararı açıklamalarını beklemek (Örneğin takımlar, izin kullanımı için kendi aralarında nasıl bir iş paylaşımı yaptıklarını bana anlatıp bu doğrultuda ilerleyebiliyorlar),
- Ofis ve uzaktan çalışma kuralları gibi durumlarda kendi görüşünü anlattıktan sonra karar almayı takımlara bırakmak,
- Toplantı zamanı ve ele alınacak konular gibi birlikte karar verdiğimiz durumlar,
- Karar almadan önce çalışanların fikirlerini almak (Örneğin, takıma yeni bir üye alınırken takımla birlikte görüşüp fikir alıyorum),
- Kararı benim verdiğim ve takıma kararımın sebeplerini açıklayıp birlikte tartıştığımız durumlar (Örnek: Hangi işin önceliklendirilerek yapılacağını belirleyebiliyorum ancak itirazları varsa veya farklı bir görüşleri varsa takımı dinliyorum) ve
- Tamamen kendim karar verdiğim ve kararımı onlara açıkladığım durumlar. (Örneğin Agile Studio'nun kurulması ve portföy yönetimi yaklaşımının program yönetimine dönüşmesi)

Sizce agile takımlarda etkili işbirliği, takım çalışması ve beyin fırtınası yapmanın yolu nedir?

Takım olmanın birinci şartı ortak amaçtır. Takımların birlikte yol aldıkları maceraya inanmaları gerekiyor. "Biz neden buradayız?", "Ne katkımız olacak?", "Neyi hedefliyoruz?" gibi sorulara ortak cevaplar verilmeli.

İkinci şart ise güven. Güven olmadan insanlar gördükleri hataları söylemekten ve olası başarıları öne çıkarmaktan çekinebilir. Halbuki samimi geribildirimler, takımların ilerlemesine imkan sağlar ve sağlıklı bir ortam yaratır. Bunun için başarının da başarısızlığın da ortak olduğu anlaşılmalı ve bu bakış açısı takım üyelerinin tamamına hissettirilmelidir.

Ortak amaç ve güven, beraberinde etkili işbirliğini getirir. Bu iki ortamı sağladığımızda takım zaten gerekli olan her şeyi kendisi bulup sonuçlandıracaktır.

Agile dönüşüm sürecinde birey ve takım seviyelerinde hangi zorlukları yaşadınız?

Takım üyelerinin veya bireylerin özellikle geçmiş deneyimlerden ötürü çevik dönüşümü reddettiklerini görüyoruz. Geçmişte

buna benzer iyileştirme çalışmalarının bir yere varamaması, inançsızlığı da beraberinde getiriyor.

Bu psikoloji, maymunlarla yapılan elektrik-muz deneyine oldukça benziyor: Takıma yeni giren kişiler, muza uzanmaya çalışan maymun misali farklı bir yol izlemeyi istediğinde her seferinde diğer takım üyelerinin negatif düşünceleriyle karşılaşılıyor. Daha yolun başında ortaya çıkan bu *elektrik çarpmaları*, takımların ve bireylerin de ister istemez negatif enerji yaymasına sebep oluyor. Kısacası öğrenilmiş çaresizlik ve "Böyle gelmiş böyle gider" yaklaşımını kırabilmek, bireyleri ve takımları harekete geçirmekte en çok zorlandığımız konu oluyor.

Bu zorluklara yaklaşımınız nasıl oldu?

Takımların ve bireylerin negatif düşünce kalıplarından kurtulmasını sağlamak için pozitif olmaya ve yapılan çalışmaların nedenlerini anlatarak karşı tarafı ikna etmeye çalışıyorum. Özellikle geçmiş deneyimlerin aktarılması inandırıcılığı artırıyor. Geçmişte yaşanan olumlu birçok örnek hafızalardan çabucak siliniyorken olumsuz örnekler hep akılda kalıyor. Bunun için yaşanan olumlu örneklerin zaman zaman hatırlatılması faydalı olacaktır.

Scrum/Kanban takımlarında dönüşüme adapte olmakta zorlanan takım üyeleriniz oldu mu?

Dönüşüme karşı dirençle karşılaştığımız durumlar genelde sorunun ve yapılmak istenenin tam olarak anlaşılamamasından kaynaklanıyor. Özellikle takım müdürleri bu ayrışmayı tam olarak kavrayamadıkları takdirde dönüşümle birlikte olması gerekenden daha fazla sorumluluk alınmasına sebep olabilir. Müdürlerden bugüne kadar beklenen daha çok insan yönetimi, motivasyon ve takımı yönlendirmek gibi roller olduğu için yeni yapılarıdaki *product owner* veya *scrum master* rolleriyle yapılan çalışmalar örtüşmüyor. Bu noktada *product owner*'in takıma değil, ürüne odaklanması gerektiği, *scrum master*'ın takım çalışmasına odaklanması gerektiğini tekrar tekrar anlatmak ve kendilerine olan faydalarını görmelerini sağlamamız gerekiyor.

Yine benzer şekilde birden fazla ürün geliştiren ekiplerde odak kaybı yaşandığı için hangi ürün için hangi müşterilerle iletişime geçileceği ve hepsine zaman ayrılması da birer engel olarak görülebiliyor. Yaşanan sıkıntıların çözümünü direnerek veya ısrarcı bir şekilde aynı alternatifini sunarak değil, farklı yöntemler deneyerek ve yaratacağı faydayı göstererek ilerlemek her zaman daha fazla işe yarıyor.

Bu kişileri ekibe ve sürece dahil etmek için hangi yolları izlediniz, ne gibi yaklaşımlardan yararlandınız?

Önce tarafsız olarak herkesi dinlemek gerek. Ancak dinlediğinizde tepkilerin nedenlerine veya yaşanan zorlukların kökenine

inebilirsiniz. Bu yaklaşım, insanların ihtiyaçlarını net bir şekilde anlamanıza ve düzgün aksiyon almanıza yarayacaktır. Aynı hedef veya sonuçları elde edebilmek için farklı yollar vardır; önemli olan, herkesin inandığı yoldan giderek bu hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Dolayısıyla aynı yaklaşımı herkese uygulamak yerine aynı hedef için farklı kişilerle farklı yollardan süreci yürütebilirsiniz.

Sonrasında cesaret vermek gerekiyor. Birçok kişi (kendim dahil) başarısız olmaktan ve hata yapmaktan korkar. Ancak başarıya giden yol, hataların düzeltilmesinden geçer: Ders alabilmek ve yeni bir şey öğrenmek için hata yapabilmeli, aynı zamanda cesur olmalıyız. Aksi takdirde ilk hatamızla geri çekiliriz ve bu bizi daha da getirir.

Nasıl sonuçlar elde ettiniz? Ne gibi dersler çıkardınız?

Yapılacak olan bir çalışmaya herkesin kendi fikrini katıp inandığı yoldan yürütmesi, yapılan çalışmaya bağlılığı artırıyor; bu da daha iyi ve hızlı sonuç alınmasını sağlıyor. Bu yolda ilerlerken bana çok açık görünen bir konunun diğerleri için aynı açıklıkta olmadığını fark ettim. İster istemez insan ilk önce "Bu kadar basit bir konuyu görmemiş olmaları imkansız" diyebiliyor ancak herkes sizinle aynı konuya aynı perspektiften bakmadığı için bu düşünce yanlış olabiliyor. Aynı olaya farklı noktalardan bakabilmek, karşıdaki insanı anlayabilmek için oldukça değerli bir meziyet.

Sizce dönüşüm bigbang olarak mı tanımlanmalı yoksa duruma daha evrimsel mi bakılmalı? Neden?

Çevik dönüşümün temeli deneyseleliğe dayanır: Şeffaflık, gözlem ve uyarlama faktörleri dönüşümün olmazsa olmazıdır. Şirketler, yaşayan organizmalardır; yapılan veya yapılması planlanan değişikliklerin kabul görmesi için zaman ve emek gerekir. Değişimi kendimiz arzulasak bile bir sabah uyanıp "Artık sol elimle değil sağ elimle yazacağım" demek çok mümkün değil. Gün içinde yapılacakları tamamlayabilmek için farklı yöntemler denemeniz ve zaman zaman geriye dönüp hatalarınızdan ders almanız gerekebilir. Dolayısıyla dönüşümleri Büyük Patlama zihniyetinde uygulamak çok rasyonel olmuyor. Bunu yapmaya çalıştığımızda görmezden gelmeye çalıştığımız sorunlar zaman içinde farklı şekilde oluşmaya başlayacak ve yapılan değişikliğin pozitif yönleri görmezden gelinerek sadece olumsuz tarafları konuşulacaktır. Bugüne kadar yaşamış olduğumuz tecrübelerin bizleri olumsuz etkilemesinin en temel sebeplerinden birisi, değişikliklerin gözlem ve uyarlama yapılmadan gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır. Her insanın kendi dinamikleri olduğu gibi şirketlerin de kendi dinamikleri bulunuyor. Bir öğretiyi alıp kopyalamak veya aynısını uygulamaya çalışmak beraberinde direnci getiriyor.

Dolayısıyla dönüşümün kalıcı olması için zamana yayılması ve herkes tarafından içselleştirilerek yapılması, dönüşümü daha verimli kılar; aksi durumda eski alışkanlıklar tekrar gün yüzüne çıkıp değişimin önüne geçebilir.



"KARŞILIKLI GÜVEN VE SAYGI ÇERÇEVESİNDE BİRBİRİMİZİ DİNLEYEREK VE İYİLEŞTİREREK BU DÖNÜŞÜMÜ MÜMKÜN KILMAYI TERCİH EDİYORUZ."

Takımların karar alma süreçlerinde nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Ford Otosan'da agile koç olarak ana sorumluluğumu şirket genelinde dönüşüm ve çeviklik üzerine farkındalığı artırmak, yeni tutum ve alışkanlıklar edinmeyi destekleyen çevik teknikleri öğretmek, pratikler yaptırmak, bireyleri ve takımları sürekli öğrenmeye teşvik etmek olarak tanımlayabilirim. Bunu yaparken ihtiyaca göre mentör, eğitmen, ya da partner rollerine de girebiliyoruz. Anlaşmazlık yaşanan konularda ilgili "destek" platformlarının kurulmasını sağlıyor, doğru paydaşların bulunmasını ve uygulanacak fasilitasyon tekniğini belirliyoruz. Olabildiğince nötr bir yaklaşımla takım adına en doğru karara ulaşılmasını ve şirketimizin ortak kültürü olan "Dinamik Denge"nin "Toplam fayda için işbirliği" temel prensibine hizmet edilmesini destekliyoruz.

Çevik takımlarımızdan inisiyatif alabilen, hızla ilerleyen, müşteriden geribildirim olarak iş veya proje sürecinde kendini sürekli geliştirebilen, otonom yapılar olmalarını bekliyoruz. Bu noktada çevik koçların çevik liderlik kavramının içselleştirilmesi ve üst yönetim dahil olmak üzere dönüşüm liderlerinin desteklenmesi konusunda önemli bir rolü bulunuyor.

Kendi kendini yöneten bir takım olmak erişilmesi zor bir hedef olarak görülebilir ancak zaman ve çaba ile bir takımın veya genel anlamda tüm şirketin bu olgunluğa ulaşması mümkün. Ford Otosan olarak azimle bu yolda ilerliyoruz.

Sizce agile takımlarda etkili işbirliği, takım çalışması ve beyin fırtınası yapmanın yolu nedir?

Günümüzün sürekli değişen dinamiklerinde şirketlerin de uyum sağlamaya çalıştığını ve salt bireysel çalışmaların (veya bireysel kahramanlıkların) geride bırakıldığını gözlemliyoruz. Takım halinde çalışmanın, başarıya ulaşmada daha hızlı sonuç verdiği ve performansı artırdığı artık bir sır değil. Son yıllarda değişime hızlı cevap verebilen, adapte olabilen, işbirliği yapabilen kurumların fark yarattığı ortada ve bugüne kadar bizleri başarılı kılan yöntemlerin artık gelecek için başarıyı garanti etmeyeceği fikrini tüm çalışanlar olarak benimsedik. Ford Otosan'da bunun somut örneğini pandeminin ilk günlerinde deneyimledik. Farklı departmanlardan, farklı disiplinlerden gönüllü çalışanlar olarak çok kısa sürede aksiyon alıp motivasyonu yüksek tutarak başta siperlik olmak üzere binlerce ekipman üretmeyi ve bunları ihtiyaç duyan sağlık çalışanlarına ulaştırmayı başardık.

Günümüzde etkin takım çalışması ve beyin fırtınası yapmak için sınırsız araç ve yöntemlerimiz var. Takım anlaşması yapmak, bazı prensipler çerçevesinde el sıkışmak, azınlığın sesinin duyulmasını sağlamak (Derin Demokrasi) ve her zaman toplam faydaya ve değere odaklanmak beyin fırtınalarını etkin kılacak yaklaşımlardan bazılarıdır.

Ayrıca çevik çalışma yöntemimizin tam merkezinde müşteriler yer alıyor; müşterileri bu takımların bir parçası olarak konumlandırıyoruz. Müşteri beklentileri ve taleplerini düzenli olarak alıyor, analiz ediyor ve önceliklendirerek aksiyon alıyoruz. Müşteriden gelen geribildirimlerle ilerlenen iteratif bir çalışma modeli uyguluyoruz. Müşterilerimizle kurduğumuz bu işbirliklerinin önümüzdeki dönemde büyük fark yaratacağını şimdiden öngörüyoruz.

Agile dönüşüm sürecinde bireyler ve takım seviyesinde hangi zorlukları yaşıyorsunuz?

Dönüşümde yaşadığımız üç temel zorluğu şöyle özetleyebilirim:

- Bireylerin belirsizliği yönetebilme toleransının düşük olması ve dönüşümü zaman zaman "fırsat" yerine "tehdit" olarak görmeleri,
- Eski güçlü kasları kullanmaya devam edip sıklıkla tanıdık olana geri dönüş eğilimi,
- Deneyselliği yeteri kadar içselleştirememeye, deneyiselliğin gerektirdiği şeffaflıktan rahatsızlık duyma.

Bu zorluklara yaklaşımınız nasıl oldu?

Çevik çalışma, her şirket için kendi sektörünün dinamiklerine uygun, deneme-yanılma yaklaşımı ve terzi işi çözümlerle desteklenmesi gereken bir süreç. Zorluklar karşısında ana yaklaşımımız anlayış ve çaba oluyor. Kabul edelim ki belirsizlik ilk günlerde tüm organizasyon için zorlayıcı olabiliyor fakat uygulamaları tekrar ederek deneyim kazanıyoruz ve kelimenin tam anlamıyla olgunlaşıyoruz.

Bizim çevik koç takımı olarak burada yaklaşımımız "Shu-Ha-Ri" modeli oluyor. Bu modeli takımın ve bireylerin öğrenme aşamalarını dikkate alarak aksiyon belirlemek ve hayata geçirmek olarak özetleyebiliriz. Yeni çalışma şeklimizin en sağlıklı biçimde işlemesi için tüm birimlerin, takımların birbirleriyle sürekli ve şeffaf bir iletişimde olması gerekiyor; böylece herkes sürece dahil olup katkı sunabilir.

Scrum/Kanban takımlarında dönüşüme adapte olmakta zorlanan takım üyeleriniz oldu mu?

Agile/Lean felsefesini, Scrum/Kanban pratiklerini değerleriyle içselleştiremeyen çalışanlar eski alışkanlıklarını devam ettirme eğiliminde olabiliyor. Çevik çalışmada rollerin anlaşılması ve gerektiği gibi uygulanması da bu anlamda ilk zamanlarda zorluk yaratabiliyor.

Örneğin, bir product owner arkadaşımız zaman zaman bir çevik liderden beklenmeyen, kontrolcü yaklaşımlar sergiliyordu. Karşılıklı görüşmelerde otonom bir takımın başarılı bir performans sergileyebileceğine yeteri kadar güvenmediği

mesajını aldım. Sorunun kök sebebine indiğimde bu kişinin otorite kaybindan rahatsızlık duyduğunu fark ettim: Product owner rolüyle takımın bir parçası olması gerekirken kendini içten içe hiyerarşik bir yere konumluyor hatta takımın da böyle görmesini istiyordu. Bu noktada çevik koçların gözlem yapması ve takımda ve çevik rollerde farkındalık yaratması bence oldukça kritikti.

Bu kişileri ekibe ve sürece dahil etmek için hangi yolları izlediniz, ne gibi yaklaşımlardan yararlandınız?

Gözlem sonucunda ilgili kişiye öncelikle bu gözlemin yansımalarını yapıyoruz. Bu birebir görüşme, kişide de koçta da yeni perspektifler açıp farkındalıklar uyandırabiliyor. Ardından kökene yönelik öğretme, mentorluk ve koçluk araçları etrafında gelişen bir kişisel gelişim desteği veriyoruz.

Bir diğer yaklaşımımız ise takım koçluğu. Bu durumdan takım rahatsız olup retrospektif etkinliklerinde bir şekilde dile getirdiği takdirde fikir ayrılıklarını giderecek sağlıklı ve yapıcı bir tartışma ortamının oluşmasını sağlıyoruz. Takımın problem üstüne birlikte çözüm bulmasını ve hayata geçirmesini cesaretlendirecek yaklaşımlar sergiliyor ve olası riskleri şeffafça paylaşabiliyoruz.

Nasıl sonuçlar elde ettiniz? Ne gibi dersler çıkardınız?

Şu ana kadar yaklaşık 500 kişiyi çevik dönüşüm sürecine dahil ettik. Amacımız, şirket içindeki bürokrasi ve hiyerarşi gibi büyük bir organizasyon olmanın getirdiği zorlukları yok ederek hızlanmamızı ve potansiyelimizi açığa çıkarmamızı sağlamak. Sürece bir şekilde dahil olan çalışanların, tüm bu sorunlarla

yakından uğraşan taraf olmalarına rağmen çok daha mutlu çalıştıklarını gözlemliyorum. Kendimize çıkarttığımız bazı dersleri sıklıkla birbirimize hatırlatırken buluyoruz:

- Mükemmel diye bir şey yok.
- Deneyelim, öğrenelim, adapte olalım.
- Denemek için güvenli; başlangıç için yeterli.
- Hata yapmaktan korkmak yok, hatadan hızlı öğrenmek var.
- Zamanında ve şeffaf iletişim, dönüşümün anahtarı.

Sizce dönüşüm bigbang olarak mı tanımlanmalı yoksa duruma daha evrimsel mi bakılmalı? Neden?

Biz, karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde birbirimizi dinleyerek ve iyileştirerek, özetle evrimsel bir yaklaşımla bu dönüşümü mümkün kılmayı tercih ediyoruz. Bu dönüşümü organizasyon içerisindeki yeni potansiyellerimizi keşfetmek için büyük bir fırsat olarak görüyoruz. Bazı değişimler, pazar ihtiyaçları ve kültürel normlar sonuç yaratma motivasyonu açısından daha hızlı ve yıkıcı bir yolculuğa ihtiyaç duyabilir. Bu şekilde ilerlemiş ve sonuç almış çok güçlü örnekler mevcut.

Ford Otosan'da çevik çalışmada evrimsel yaklaşım ile öğrenmeye ve dönüşümü yine bu yolla hayata geçirmeye çalışıyoruz. Buna uygun olarak anlamlı hipotezler kurup en az efor ve maliyetle bu hipotezlerimizi pilot uygulamalarla ve çalışanlardan aldığımız geri bildirimlerle test etmeye çalışıyoruz. Yani gerçek çalışan deneyimlerinden faydalanarak ilerliyoruz. Bu sayede tek seferde ölçeklendirerek bigbang yaşayacağımız dönüşümün büyük etkisini, öğrendikçe çözümleyeceğimiz küçük dilimlere bölüyoruz.



"GERİBİLDİRİM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASININ NE KADAR ÖNEMLİ OLDUĞUNU HEP BİRLİKTE DENEYEREK ÖĞRENDİK."

Takımların karar alma süreçlerinde nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Takımlarımızın, agile yaklaşımlarla artan otonomi ve kendi kendine organize olma yetkinliğiyle daha hızlı karar almaları, değer odaklı önceliklendirme yapabilmeleri, odaklı çalışabilmeleri, şeffaflığı artırmaları, engelleri ve gelişim fırsatlarını tespit edebilmeleri için uygun ekosistemi yaratmaya çalışıyoruz.

Agile takımlarda etkili işbirlikleri, takım çalışmaları ve beyin fırtınaları yapmanın yolu sizce nedir?

İnsan odaklı agile yaklaşımlar, sürekli gelişim motivasyonunu artıran ve ortaya çıkardığı işle gurur duyan takımların oluşmasına olanak sağlıyor. Takımlarımızdan ekip çalışması ve dayanışmanın, ekip içi sürekli iletişimin, işbirliğinin ve motivasyonun arttığı; şeffaf bir ortam sağlandığı yönünde geribildirimler alıyoruz. Pandemi dolayısıyla uzaktan çalıştığımız bu dönemde, iş hayatındaki belirsizlik ve kompleksitenin azaltılmasına yardımcı olan agile ritüeller sayesinde iletişim ve şeffaflığı ek bir efora gerek kalmadan, sadece dijital ortama taşıyarak sağlamış olduk. Liberating Structures, Management 3.0 ve takımların ihtiyacına yönelik kendi oluşturduğumuz farklı fasilitasyon teknikleriyle takımların kolektif karar alma süreçlerine katkı sağlamaya çalışıyoruz.

Agile dönüşüm sürecinde bireyler ve takım seviyesinde hangi zorlukları yaşadınız? Bu zorluklara yaklaşımınız nasıl oldu?

Agile dönüşüm yolculuğu büyük bir kültürel değişiklik anlamına geliyor ve bu durum karşılaşılan zorlukları da beraberinde getiriyor. Bunlardan biri, çalışanlarımızın agile dönüşümle birlikte geçmişe yönelik biriktirdikleri bütün problemlerin sihirli bir değnek değmiş misali bir gecede ortadan kalkacağını düşünmesi. Agile yaklaşımlarla çalışma kapsamında bir taraftan geleneksel yöneticileri çevik liderlere dönüştürmek konusunda çalışırken bir taraftan da daha otonom, değişime daha kolay ve hızlı adapte olabilen takımlar yaratmayı hedefliyoruz. Bu durum, çalışanların konfor alanlarını terk edip çağın gerektirdiği gibi kariyerleri boyunca yeni beceriler kazanmayı sürdürmelerini gerektiriyor. Bu sebeple kurum olarak çalışanlarımızın gelişimini kesintisiz olarak desteklemek bizim için çok daha büyük bir öncelik haline geliyor.

Scrum/Kanban takımlarında dönüşüme adapte olmakta zorlanan takım üyeleriniz oldu mu? Bu kişileri ekibe ve süreçte dahil etmek için hangi yolları izlediniz, ne gibi yaklaşımlardan yararlandınız?

Her değişimde olduğu gibi, agile dönüşüm süreci başladığında bunu hızlı sahiplenilen takım üyeleri olduğu gibi, bu duruma karşı direnç gösteren kişilerin olduğunu da görmek mümkün.

Süreç ilerledikçe bu kişilerin de değişime adapte olmak için çaba sarf ettiklerini gözlemliyoruz. Direnç gösteren bu kişiler, agile metodolojileri uygulamaya başladıktan sonra iş yükü dağılımının daha şeffaf hale gelmesi, karar alma süreçlerine katkılarının olması gibi kendilerine faydalı olan yönleri keşfettiklerinde agile uygulamaların birer savunucusu haline gelebiliyorlar.

Dönüşümle ilgili ilk toplantılarımızı yaptığımızda "Zaten verimli çalışıyoruz, neden değişiklik yapıyoruz?", "Ben neyi kötü yapıyordum ki bu yeni düzene geçeceğim?" "Nereden çıktı bu agile?" gibi birçok soru ve endişeyle karşılaştık. Bazı takım üyelerimiz ve liderlerimiz bu çalışma yapısının onlara uymaya çağını dile getirmiş olsalar da geçiş aşaması sonrasında, yeni çalışma biçiminden elde ettikleri deneyim ve sürekli iyileşme yolculuğunda kat ettikleri mesafeyle birlikte bakış açılarının olumlu yönde değiştiğine şahit oluyoruz. Özellikle retrospektif toplantılarında, takım içi ilişkilerin ve süreçlerin gözden geçirildiği ortamlar yaratarak sorunlara çözüm üretilmesi ve yine iyi örneklerin paylaşılarak bunların takımın güçlü kısı haline gelmesine yardımcı oluyoruz. Bununla birlikte, ihtiyacı olduğunu hissettiğimiz takım üyelerine koçluk hizmeti vererek gelişimlerine katkıda bulunuyoruz. Kullanılan agile yaklaşımların gerektirdiği rollere geçiş yapan kişileri desteklemek için gelişim ve güçlendirme programları hazırlıyor, bire bir koçluk desteği veriyoruz.

Bu süreçte nasıl sonuçlar elde ettiniz? Ne gibi öğrenimler edindiniz, dersler çıkardınız?

Çalışmalarımızdan elde ettiğimiz sonuçlar ve öğrenimlerimizi aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Bilgi transferi ve birbirinden öğrenme olanağının artmasıyla birlikte yetkinliklerin geliştiğini ve yeni yetkinlikler kazandıklarını,
- Görselleştirmeye ağırlık veren dar boğazların tespit edilip bunların çözümü için aksiyonlar alarak daha sağlıklı bir akışın oluşturulabildiğini,
- Ritüellerle iyileşme alanlarının tespit edilip yapılanın daha çok gösterilebildiğini,
- Takım içi ve takımlar arası yardımlaşmanın (yardım alma ve verme) arttığını,
- Çalışan bağlılığına ve motivasyonuna doğrudan etkisi ispatlanmış takdir kültürünün oluşturulmasına imkan sağladığını,
- Müşteriyi odağına alan veribazlı karar alma süreçlerine hizmet ettiğini,
- Tüm bunları yaparken organizasyon içerisinde geribildirim (geribildirim alma ve verme) kültürünün oluşmasının ne kadar önemli olduğunu hep birlikte deneyerek öğrendik.

Sizce dönüşüm bigbang mi yoksa evrimsel mi olmalı? Neden?

Toplu bir dönüşüm sürecinin başlaması/başlatılması gerektiğine inanıyoruz. Bunun sebebi dönüşüm sürecinin psikolojik, sosyolojik, maddi ve birçok farklı açıdan ele alınması gerekliliği. Çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacak tüm alanların işbirliğiyle; dönüşüm için gerekli iletişim, eğitim, altyapısal değişiklikler, organizasyonel süreçler konusunda deneysel ama aynı zamanda küçük ve değer yaratan parçalarla ilerlemesi gerektiğini düşünüyoruz. Gözlemlediğimiz en büyük faktörlerden biri dönüşümün sadece aşağıdan yukarıya ya da

yukarıdan aşağıya ilerlemesinin mümkün olmadığı yönünde. Organizasyonun bütünü aynı kutup yıldızına ilerlemediği sürece ideal bir dönüşüm ortamı yaratılamayacağını söylemek mümkün. Bu açıdan baktığımızda, özellikle kurumsal yapılarda kurumun işleyişini aksatmayacak, çalışan ve müşteri memnuniyetini artıracak, değer üretmeyen süreç ve aktiviteleri azaltacak yapılar üreterek; sürekli ve deneyerek öğrenme, MVP (Minimum Viable Product) bakış açısını oluşturarak evrimsel bir dönüşüm sürecinin takip edilmesinin daha olumlu sonuçlar getireceği görüşündeyiz.



"KÜLTÜREL DÖNÜŞÜME UZUN SÜRE YATIRIM YAPILMASI VE BUNUN SÜREKLİ OLMASI BAŞARIYI GETİRİYOR."

Takımların karar alma süreçlerinde nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Agile Koç olarak organizasyonun, takımların ve bireylerin değişime ayak uydurabilmeleri ve bu değişimi yönetebilmeleri için çalışıyoruz. Bu kapsamda, çevik kültürün organizasyonun her seviyesinde içselleştirilmesi yolunda kuruma koçluk yapıyoruz. Agile ile farklı uzmanlıklara sahip 10-12 kişilik ekipler, sorumluluk alanlarıyla ilgili yetki, donanım ve bütçeye sahip. Bürokrasi olmadığı için hızlıca karar alabiliyor ve bu kararları uygulayabiliyorlar. Ast-üst ilişkisi içinde olmak yerine kendi kendine yeten ve kendi kendini yönetebilen takımlar olduklarından, olasılıkları birlikte değerlendirerek çözüme ulaşmaya çalışıyorlar. Agile koç olarak takımların yol haritalarını oluşturmalarına ve sürekli iyileştirme süreçlerine destek oluyoruz. Karar alma sürecinde takımları, müşteriye ve müşteriden sürekli geribildirim almayı odağa koymaları için teşvik ediyoruz.

Agile takımlarda etkili işbirlikleri, takım çalışmaları ve beyin fırtınaları yapmanın yolu sizce nedir?

Takım çalışmalarının etkili olmasının anahtarı, iyi bir takım olabilmek. Yeni bir takımın kuruluşunun ilk adımı olarak, bütün takım üyelerine mutlaka temel agile eğitimi veriyoruz. Bu eğitim sonrasında tüm gün sürecek bir etkinlikte bir araya gelerek günün ilk yarısında takım üyelerinin birbirlerini daha yakından tanımaları, takımın çalışma kuralları ve değerleri gibi temellerin atılmasını sağlıyoruz. Günün kalan kısmındaysa takımın ilk planlamasını yapıyoruz.

Ortalama bir takımın olgunluğa erişebilmesi ve takım olarak temel agile pratiklerini aktif kullanır hale gelmesi için altı ay gibi bir süreye ihtiyaç duyuluyor. Bu süreçte takıma agile pratikler ve karşılaştıkları zorluklar noktasında destek vermeye devam ediyoruz. Ayrıca, bu süreç içinde üçer aylık periyotlarla kendi geliştirdiğimiz ve adaptasyonu inceleyerek iyileşme noktalarını bulmaya çalıştığımız bir değerlendirme yöntemi olan Agility Snapshot, süreci incelemek için yaptığımız bir değerlendirme sistemi olan Team Health Check-Up gibi yöntemlerle takımın ne durumda olduğunu kendisinin fark etmesi için çalışıyoruz. Sonrasında takım çalışmaları, amacına uygun fasilitasyon teknikleriyle desteklendiğinde tüm takım üyelerinin katkı sağladığı ve inovatif fikirlerin çıktığı ortamlara dönüşüyor. Böylelikle beyin fırtınası etkinlikleri de artıyor. Uzaktan çalışma ilk önce bu süreci zorlaştıracak diye düşünülse de doğru araçlar ile etkin çalışmalar ortaya çıkardık.

Agile dönüşüm sürecinde bireyler ve takım seviyesinde hangi zorlukları yaşıyorsunuz?

Takım olmak iletişim, şeffaflık ve işbirliği gerektiren zorlu bir süreç. Farklı alışkanlıklar ve beklentiler yüzünden agile dönüşümde farklı disiplinlerden gelen kişiler arasında

anlaşmazlıklar olabiliyor. Bunu engellemek için takım oluşturulurken agile değerler vurgulanarak açık iletişime yönlendirilebilir, farklılıkların doğallığı kabul edilerek hedefler doğrultusunda ilerlemek kolaylaştırılabilir. Ayrıca, takım üyeleri birlikte çalıştıkça ve sonuçlar ürettikçe bu problemler azalabilir. Üstesinden geline zorluklar ve edinilen minör başarılar, takımın kaynaşması için önemli ilerlemeler. Bunlarla birlikte takım olma sürecini hızlandırmak için iş dışı aktiviteler de oluşturuyoruz.

Takımların temel yapıtaşının bireyler olduğunu düşünürsek kişilerin çevikliği de ana odak noktalarımızdan biri. Bunun için ihtiyaç olduğunda bire bir koçluk yapmaya çalışıyoruz. Buradaki önemli nokta kişilerin değişime ne kadar açık oldukları. Bireyler değiştikçe takımlar, takımlar değiştikçe organizasyon değişiyor.

Bu zorluklara yaklaşımınız nasıl oldu? Dönüşüme ayak uydurmakta zorlananları sürece dahil etmek için hangi yolları izlediniz, ne gibi yaklaşımlardan yararlandınız?

Uzun yıllar eski sistem ve kültür içinde yoğrulmuş yöneticilerin bu yeni çalışma şekline uyum gösterip göstermediği başarıyı yakalamak açısından çok önemli. Yılların öğretti ve alışkanlıklarını bir anda değiştirmek elbette kolay değil. Bu dönüşüm sürecini desteklemek adına birçok inisiyatif aldık. Product Owner'lar için eğitimler, çalıştaylar ve bire bir koçluk çalışmaları ile ilerliyoruz.

Chapter Lead de yeni rollerden bir tanesi. Chapter Lead'in birincil rol ve sorumluluğu, üyelerin yetkinliklerini artırmak. Bu doğrultuda Chapter'ların gelişimi için oluşturduğumuz bir gelişim modelini Vodafone'daki tüm Chapter'larda uyguladık ve iyileştirme alanlarını çıkardık. Chapter Lead'lerin iyi pratikleri ve yol haritalarını hem birbirleriyle hem de Vodafone üst yönetimiyle paylaştıkları bir platform yarattık.

Ayrıca, şirket genelindeki engellerin aşılması noktasında Scrum Master'lar da bizim için önemli bir rol. Scrum Master'ları geliştirmek için başlattığımız ve iyi dönüşler aldığımız bir gelişim programımız mevcut. Takım koçluğundan çatışma yönetimine ve fasilitasyona kadar farklı konularda üç aylık yoğun bir eğitim programından geçiyorlar. Şu ana kadar 30 Scrum Master bu programdan başarıyla mezun oldu. Ayrıca Scrum Master'lar ile bir araya geldiğimiz Scrum Master Topluluğu gibi oluşumlarla organizasyon seviyesindeki farkındalığı canlı tutmaya çalışıyoruz.

Agile dönüşüm dışında adapte olmamız gereken diğer bir dönüşüm de uzaktan çalışma oldu. Bu süreçte öncelikle takımların dijital ortama en hızlı şekilde adapte olmaları ve orada daha etkin çalışabilmeleri için kullanabilecekleri metotlar ve araçlar konusunda yön göstermeye çalıştık. Sürecin hemen

başında eğitimlerimizi ve atölye çalışmalarımızı çevrim içi tasarlamaya başladık ve geribildirimlerle bu uygulamaları geliştirdik. Eğitimleri, Scrum Master Topluluğu buluşmalarını ve Scrum Master gelişim programlarımızı da bu doğrultuda yeniledik. Nitekim katılımcılar bu yeni deneyim sayesinde daha iyi odaklanabildiklerini söylüyor.

Nasıl sonuçlar elde ettiniz? Ne gibi öğrenimler edindiniz, dersler çıkardınız?

Agile koçlar olarak ekiplerimizle çalışırken bazı olguların daha çok değer ve önem kazandığını gözlemleme fırsatımız oldu. Bu doğrultuda uzaktan agile çalışmak adına bir manifesto oluşturduk ve tüm organizasyon ile paylaştık.

Sizce dönüşüm bigbang mi yoksa evrimsel mi olmalı? Neden?

2013 yılı Aralık ayında başlayan Vodafone Agile yolculuğumuz 3 aşamalı olarak devam etti: pilot çalışması, yaygınlaştırma ve kültürel dönüşüm.

Agile dönüşüm mutlaka kültürel dönüşümle desteklenmeli. Kültürel dönüşüm uzun süre yatırım yapılması ve bunun sürekli olması başarıyı getiriyor. Ayrıca, bir pilot çalışma ile agile'in iş sonuçlarına etkisini ve agile ile gelen yeni kültürü şirket kültürüne nasıl entegre edebileceğinizi test edebilirsiniz.

Vodafone Türkiye Agile Koçları "Agilizers" takımı olarak, dönüşüm planlayan organizasyonlara tavsiyelerimiz:

- Dönüşüme en baştan CEO seviyesinde farkındalık ve sahiplenme ile başlayın.
- Neden değişmek istediğinizi, hedeflerin ne olduğunu ve insanların bundan nasıl etkilenebileceklerini açık bir iletişimle ortaya koyun.
- Çeviklik, sadece takımların bazı pratikleri hayata geçirmesiyle elde edebileceğiniz bir olgu değil. Dönüşüme başladığınızda çalışmalarınızı tek seviyede (takım seviyesi) bırakmayın. Özellikle yöneticilerin dönüşüme dahil olmasını, onların davranışlarında bu değişimi başlatarak liderlik etmelerini sağlayın.
- Sürecin en başından iç agile koçlarınızı yetiştirmeye başlayın.
- Organizasyon yapınızı kurarken ve rolleri belirlerken şirket içindeki herkesin dahiliyetini sağlamaya çalışın. Agile ile yeni gelen rollerin (Product Owner, Scrum Master gibi) eğitimi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi için en baştan destekleyici planlar yapın.
- Herkes yapısal olarak agile bir takım içerisinde çalışmaya-bilir ancak bu agile prensiplerin yaşatılması için bir engel değil. Şirket kültürünü ilerletmek ve dili değiştirmek için adımlar atın.



"FARKLILIKLARA RAĞMEN FİKİRLERE SAYGI DUYAN VE İLK AMACI GERÇEKTEN TAKIM OLMAK OLAN, FARKINDALIĞI YÜKSEK TAKIMLAR OLUŞTURMAK OLDUKÇA ÖNEM TAŞIYOR."

Takımların karar alma süreçlerinde nasıl bir rol oynuyorsunuz?

Agile Koçlar olarak takımların karar alma süreçlerinde; gerek Scrum çerçevesini baz alarak, gerekse de soft koçluk becerilerini kullanarak kararlarını kendi alabilmeleri için destek oluyoruz. Bu bazen paydaşlarla yeniden pazarlık kapılarını açarken, bazen de takım olarak yaptıkları işi ve alacakları kararı yeniden gözden geçirmelerine, belki de hedeflerini farklılaştırmaya kadar gidebiliyor.

Agile takımlarda etkili işbirlikleri, takım çalışmaları ve beyin fırtınaları yapmanın yolu sizce nedir?

Agile takımlarda etkili işbirliği ve takım çalışmasının ilk yolu aslında farklılıklara rağmen fikirlere saygı duyan ve ilk amacı gerçekten takım olmak olan, farkındalığı yüksek takımlar oluşturmaktan geçiyor. Etkin takım üyesi olmak, hele ki çapraz fonksiyonlu takımlarda gerçekten de kolay değil. Agile Koçlar olarak burada bize büyük bir rol düşüyor. Scrum çerçevesindeki etkinlikler ilk zamanlarda daha önce agile çalışmamış takım üyelerine angarya gibi gelse de, etkinlikleri bu çerçeveye uygun şekilde gerçekleştirmek hem takım olmanın rutinini sağlıyor, hem de tüm takım üyelerinin birbirlerinin yaptıkları işten haberdar olmasının yolunu açıyor.

Günün sonunda amacımız, ortak hedefe koşan, derdi bir ürün çıktısına ulaşmak olan ve bunun için de Kaizen felsefesini benimseyip sürekli değişime odaklanan, çapraz fonksiyonlu takımlar yaratmak. Bunun için de sürekli geribildirim kültürünü aktif tutacak, ortak hedef üzerine çalışırken önümüzdeki engelleri kaldırabileceğimiz, birlikte hedeflerimizi belirleyip pazara, teknolojiye, ihtiyaçlara göre şekillendirebileceğimiz bir ortam sağlayacak etkinlikler gerçekleştiriyoruz.

Bu arada pandeminin zorlu koşullarını da unutmamak gerekir. Pandemi başladığında çok kısa sürede Eureka Sigorta çalışanları evden çalışmaya başladı. Bu zorlu süreçte yeni takımlar kurmak, takım olmalarını sağlamak için de farklı çabalar göstermeye çalıştık. Online kullandığımız platformda Liberating Structures'tan da faydalanarak takım üyelerinin birbirlerini tanımasını sağlayacak, işbirliğini artıracak çeşitli online araçlar kullanmaya özen gösterdik.

Agile dönüşüm sürecinde bireyler ve takım seviyesinde hangi zorlukları yaşıyorsunuz?

Aslına bakarsanız Eureka Sigorta'da agile dönüşüm, kültür dönüşümüyle başladı. Hiyerarşinin azaltılmasından başlayıp çapraz fonksiyonlu, kendi işini kendi yöneten takımlara geçmek ve geribildirim kültürünü bu süreç içerisinde – hem geribildirim verme hem de geribildirim alabilme- ayağa kaldırmak pek kolay olmuyor. Agile dönüşümle birlikte yeni domainler kurmaya başladığımızda domainin yapısına ve ihtiyacına yönelik

hem şirket içerisinde hem de şirket dışından arkadaşlarımızla Squad'lar oluşturmaya başladık. Bu aşamada ortak bir kültür kurmak ve en önemlisi ortak hedefe koşan, çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturmak sancılı süreçlere ve doğru bildiklerimizi gözden geçirip, farklı uygulamalara yönelmemize neden oluyor.

Bu zorluklara yaklaşımınız nasıl oldu?

Agile dönüşümüne karar verildiği andan itibaren biz dönüşüm elçileri olarak farklı şapkalar edinmeye başladık. Bir yandan yeni yapılar kurarken; İK, kurumsal iletişim ve üst yönetim ile çok yakın çalışmaya başladık. Diğer taraftan; Scrum çerçevesi, agile çalışma alanlarında kendimizi yetiştirmeye çalıştık ki karşımıza çıkabilecek sorunları, karmaşıklığı en az seviyeye indirebilelim.

Çalışanlarımızla en başından itibaren açık ve sık iletişim kurmayı tercih ettik. Hem bizler çok yoğun olarak anlattık, arkadaşlarımızı sürekli bilgilendirdik; hem de onların geribildirimlerine, tecrübelerine istinaden yaptıklarımızı daha da geliştirip, bize daha uygun hale getirdik. Arkadaşlarımızı yeni çalışma şekline, yeni görevlere, pozisyonlara hazırlamak için sürekli gelişimlerine destek verdik ve vermeye devam ediyoruz. Ayrıca diğer şirketlerdeki "best practice"lere kulak kabartarak geçtiğimiz aynı yollarda onlar nasıl çözümler bulmuşlar dinledik, tabii bir de ACM gibi alanında öncü bir şirketten danışmanlık desteği aldık.

Scrum/Kanban takımlarında dönüşümüne adapte olmakta zorlanan takım üyeleriniz oldu mu? İsim vermeden (veya takma isimler kullanarak) yaşadığınız olayı örneklerle, hikayeleştirerek anlatabilirsiniz.

Aslına bakarsanız Eureka Sigorta'da agile dönüşümü yaşayan her takımın ister Scrum olsun ister Kanban kendine has bir hikayesi var. Mesela birkaç ay önce, waterfall süregelen içerisinde farklı ekiplerden uzmanların olduğu, bağlı olduğumuz Achmea ile ortak yürüttüğümüz Business Continuity Management (İş Sürekliliği Yönetimi) projesini Scrum olarak sürdürme kararı aldık.

İtiraf etmeliyim ki kick-off'u yaptığımız gün, "Eyyvah! Bu işin içerisinde nasıl çıkacağız?" diye düşündüm. 6-7 farklı ekipten, farklı birçok sorumluluğu/önceliği olan ve büyük bir sistem geçişinin tam sonuna gelmiş bir şirket ortamında biz, takım üyelerine "Gelin, birlikte bu işi Scrum çerçevesine uygun, iki haftalık Sprint'ler halinde yapalım" dediğimizde tabii ki her kafadan bir ses çıktı. Ancak ne zaman ki yol haritamızı ortaya koyduk ve günlük Scrum'larda bir araya gelmeye başladık, işler de yavaş yavaş yoluna girmeye başladı.

İlk sprint sonrası takım kapasitesini gördü, etkinliklere katılım artmaya başladı. Sprint sonunda ürün çıktısı görmek,

projei yürür hale getirmek, hem paydaşların hem de geliştirme takımının başarı güdüsünü tetikledi ve ikinci Sprint itibarıyla takım kapasitesini her Sprint yüzde 80 artırarak yoluna devam etmeye başladı.

Bu kişileri ekibe ve sürece dahil etmek için hangi yolları izlediniz, ne gibi yaklaşımlardan yararlandınız?

Farklı takımlarda, farklı sorumlulukları ve öncelikleri olan kişileri tabi ki sürece dahil etmek kolay olmuyor. Ama daha önce de bahsettiğim gibi Scrum etkinlikleri ve eserleri takım üyelerine neler yapabileceklerinin keşif kapısını açıyor. Yapacakları işleri bölerek yapmayı öğrenen, her Sprint sonrasında ortak hedefe koşarak ürün çıktısına bu koşulda proje gerekliliklerine ulaşan takım üyeleri doğal bir şekilde süreci sahiplenmeye başlıyor. Burada Agile Koçlar olarak ihtiyaçları doğrultusunda destek olmak, işi nasıl yapacakları ve Scrum'ı nasıl uygulayacakları konusunda koçluk yapmak gerçekten çok fayda sağlıyor.

Nasıl sonuçlar elde ettiniz? Ne gibi öğrenimler edindiniz, dersler çıkardınız?

Günün sonunda bu programla birlikte de şeffaf bir şekilde ortaya çıkan sonuç aslında her şey takım olmaktan, birlikte çalışmaktan ve beraber ortak hedefe koşarken birbirimize destek

olmaktan geçiyor. Scrum burada karmaşık işleri çözebilmemiz için bizlere bir çerçeve sunuyor.

Sizce dönüşüm bigbang mi olmalı yoksa evrimsel mi olmalı? Neden?

Biz Eureka Sigorta'da dönüşüme evrimsel başladık. Şirket olarak yeniden amacımızı, stratejimizi belirleme ihtiyacımız vardı ve buna kurum kültürümüzü de kattığımızda evrimsel dönüşüm bizlere daha çok hitap ediyordu. Aslında süreçte hibrid bir yol izliyoruz. Yeni yapıları kuruyor, arkadaşlarımızı yeni görevlere/yeni pozisyonlara hazırlıyor, geribildirimler alarak, tecrübe ederek şirketimize en uygun ve verimli hale getirmeye çalışıyoruz. İşin bu kısmı evrimsel...

Sonrasında, bir noktada bu tecrübelerimizi kurmak istediğimiz yapının geri kalanına adapte edeceğiz. İşin bu kısmı da biraz big bang. Bence bu sürecin evrimsel, big bang veya hibrid olmasının bir doğrusu veya yanlışı yok. Bizler, dönüşümün başlangıcında, arkadaşlarımızın hayatında bir anda çok sert etkiler yaratmak istemedik. Onları da bu dönüşümün içine alarak, ihtiyaç duyulan tüm destekleri verip, hep beraber tecrübe edip, bizim için en uygunu şekillendirerek yolumuza devam ediyoruz. Pandemi her ne kadar işleri daha da zorlasa da, uyguladığımız bu süreçten son derece memnun olduğumuzu söyleyebilirim.



"DEĞİŞİMİN ZAMAN ALDIĞINI, BU YOLDA BİRTAKIM SIKINTILARIN YAŞANABİLECEĞİNİ VE BÜTÜN BUNLARIN NORMAL OLDUĞUNU KABULLENMEK VE BERABER BAŞARACAĞIMIZ HİSSİNİ YAYMAK ÇOK ÖNEMLİ."

Takımların karar alma süreçlerinde nasıl bir rol oynuyorsunuz?
Çevik dönüşüm sürecinin en önemli unsurlarından biri, kendi kendini yönetebilen agile takımlardır. Bu takımlar, organizasyon içerisinde belirlenmiş strateji, hedef ve protokollerle uyum içinde, tüm karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanarak ilerleme gösterirler. Migros Çevik Dönüşüm Ofisi olarak, bu fikirden yola çıkarak ortaya çıkarılacak değerlerin sağlamlığının, sürdürülebilirliğinin ve kullanılabilirliğinin daha da artırılmasını hedefliyoruz. Esnekliğin, çevikliğin, görünürlüğün ve şeffaflığın sürekli kılınmasının kendi kendini yönetebilen ekipler sayesinde olduğuna inanıyor ve takımların karar alma süreçlerinde ofis olarak aktif rol oynamak yerine hızlı ve kolay karar alabilmeleri için bir tür ortam sağlayıcı oluyoruz.

Agile takımlarda etkili işbirlikleri, takım çalışmaları ve beyin fırtınaları yapmanın yolu sizce nedir?

Yapılan araştırmalara göre bireyler en çok kendilerini güvende ve ait hissettikleri ortamlarda potansiyellerinin en üst noktasına ulaşabiliyor. Aynı şekilde, agile takımların da etkili işbirlikleri oluşturması için öncelikle takım üyelerinin kendilerini güvende hissetmeleri ve hatalarından öğrenmeye, deneme-yanılmaya imkan veren bir ortamda bulunmaları gerekiyor. Agile koçlar olarak, bu ortamın oluşturulması için scrum'ın beş değeri olan "taahhüt," "cesaret," "odak," "açıklık" ve "saygı" kavramlarının benimsenmesine önem veriyor ve kurum içi etkinliklerde sürekli bu kavramlara değiniyor ve canlı tutmak istiyoruz. Belirtmem gerekir ki kurum kültürü olarak bu değerleri benimsemiş olmak bizim için büyük avantaj.

Agile takımlarımızdaki beyin fırtınaları, pandemi dönemi sebebiyle değişime maruz kaldı. Ofislerimizde tecrübe ettiğimiz fasilitasyon tekniklerini hızlıca online araçlarla destekledik. Bu yöntemle beklentimizin üstünde bir verimlilik aldığımızı açıkça söylemeliyim. Çalışanların online gerçekleştirilen timebox toplantılara büyük bir özveriyle hızlıca uyum göstermesi, yeni araçlara adapte olmaları ve bu süreci performans aşamasına taşımaları, bu süreçte bizi memnun eden unsurlardan birkaçıydı.

Agile dönüşüm sürecinde bireyler ve takım seviyelerinde hangi zorlukları yaşıyorsunuz?

Agile dönüşüm süreci, kültürel bir değişim süreci olmakla birlikte, uzun soluklu bir yolculuk. Robin Sharma'nın söylediği gibi, "Değişim en başta zordur, ortalara doğru dağınık, sonunda ise harikadır." Sonunda harika bir deneyim yaşamak için birtakım zorluklarla baş etmenin kaçınılmaz olduğunu bu yolculuğa başlarken çok iyi biliyorduk. Bu nedenle, içinde değişimi yönetebilecek ve sürece liderlik edecek agile coach'larımızın bulunduğu bir Çevik Dönüşüm Ofisi fikriyle yola çıktık. Planlı bir

biçimde hareket etmemiz sebebiyle birçok olası sıkıntıyı daha oluşmadan engelleyebildik.

Agile dönüşüm öncesinde bireysel olarak çalışan arkadaşlarımıza bir takımda performans gösterme, takım çalışmasına uyum sağlama, yinelemeli ve artımlı bir modelle çalışabilme, kendi kendilerine karar alma ve çapraz fonksiyonel olarak çalışabilme konularında koçluk yaptık. Takımlara ve bireylere destek olamadığımız noktalarda bir süre sonra eski alışkanlıklara geri döndüğünü gözlemledik ve koçluk faaliyetlerimizi buna göre yeniden düzenledik.

Dönüşüm süreciyle oluşturduğumuz radikal şeffaflık, mevcut iş yapış süreçlerimizi objektif olarak sıfırdan gözlemleyebilmemizi sağladı. Bu, kimi zaman zorlu bir süreç olsa da topladığımız veriler ve takımlarımızın aldığı iyileşme kararları sayesinde kayda değer ilerlemeler sağladık.

Bu zorluklara yaklaşımınız nasıl oldu?

Zorluklarla baş edebilmek için öncelikle zorluğun kökenini iyi tespit etmek gerekir. Dolayısıyla agile koçlar olarak aktif dinleyici olmak ve açık uçlu, güçlü sorular sormak bu süreçte en büyük yardımcımız oldu. Değişimin zaman aldığını, bu yolda birtakım sıkıntıların yaşanabileceğini ve bütün bunların normal olduğunu kabullenmek ve beraber başaracağımız hissini yaymak çok önemli.

Scrum/kanban takımlarında dönüşüme adapte olmakta zorlanan takım üyeleriniz oldu mu?

Scrum ve kanban çerçeveleriyle çalışmak çoğu kişi için yeni bir deneyim. Eski alışkanlıkları, olası bilinen ezberleri ve yine muhtemel konfor alanlarını fark edebilmek ve bunu değiştirmek üzere harekete geçmek zaman zaman sancılı olabiliyor çok normal olarak. Bu nedenle, örneğin, scrum çerçevesi içindeki bazı toplantıların gereksiz ve/veya önemsiz olduğu düşünülebiliyor. Bir scrum takımımızda, retrospektif toplantısına bir çalışanın katılmadığını fark ettik. Nedenini araştırdığımızda arkadaşımızın bu tutumunun, "Zaten hep beraberiz, tüm soruları ve iyileştirilmesi gereken noktaları biliyoruz, tekrar toplantı yapmamız gerekli mi?" şeklinde bir düşünce biçiminden kaynaklandığını anladık.

Bu kişileri ekibe ve sürece dahil etmek için hangi yolları izlediniz, ne gibi yaklaşımlardan yararlandınız?

Yeni yaklaşımların benimsenmesine yardımcı olabilmek konusunda koçlara çok önemli roller düşüyor. Koçların denenmiş, sınanmış, başarıya ulaşmış kavramları ve bu kavramların ardındaki nedenleri anlatması ve bireylerin bu kavramları içselleştirilmesine yardımcı olması gerek. Bu örnek özelinde, retrospektif toplantılarının çevik yaklaşımlar içindeki önemli

üzerinde durduk ve bu toplantının kendisine zaman israfı gibi gelmesi ve sıkıcı bulması sebebi ile, toplantıyı daha eğlenceli hale getirmeye çalıştık. Ayrıca bu kişinin retrospektif toplantılarında ortam sağlayıcı olarak aktif bir rol almasını da sağladık.

Nasıl sonuçlar elde ettiniz? Ne gibi öğrenimler edindiniz, dersler çıkardınız?

Kişiler herhangi bir aktivite, bir takım oluşumu, scrum, kanban veya farklı bir çerçeveyi tecrübe ederken öncelikle “Bu yaptığımız işi bu şekilde yapmanın bana ve bütüne faydası ne?” sorusunu sorabilir. Dolayısıyla, bir çalışmaya başlamadan önce işin vizyonunun ve büyük resim içerisindeki yerinin doğru bir şekilde anlatılması, bireye ve kuruma katkısının net bir biçimde ortaya koyulması gerekir. Yapılacak işin değerini görmek ve anlamlandırabilmek, içsel anlamda adanmışlığı ve mevcut işlere daha da motive bir biçimde koşmayı kolaylaştıracaktır. Engelleri bir ekip olarak aşmak, aynı konuyu farklı uzmanlıkların bakış açılarıyla incelemek, yaratılan değeri çoğaltmak ve bir ürünü aşamalı olarak zenginleştirmek gibi adımları birlikte tasarlamak ve takım olarak “birbirinden

öğrenmek” gibi fırsatlara alan açılması herkes için oldukça önemli ve anlamlı. Biz agile coach’lar, bazı dönemlerde farklı duruşlar gösterip farklı şapkalar takarak kişileri agile dönüşüme dahil ediyoruz. “Dahil etmek” kavramının giderek “dahil olmak” kavramına dönüşmesi ve talebin ekiplerin içinden gönüllülükle gelmeye başlaması bizler için çok sevindirici ve güzel gelişmeler.

Sizce dönüşüm bir bigbang mi olmalı yoksa evrimsel mi olmalı? Neden?

Dönüşüm için mükemmel bir organizasyon tasarımı ile bigbang yapma düşüncesi, uzun geçmişe sahip kurumsal ve büyük ölçekli organizasyonlarda her zaman mümkün olmayabilir, çünkü belirli bir süre içinde tecrübe etmeden oluşturulmuş, mükemmel bir organizasyon yapısını gerçek hayatta bulamazsınız. Dönüşümde esas olan deneme-yanılmadan korkmayan, deneyseelliği ve Kaizen (sürekli iyileşme) kültürünü benimseyen, öğrenen organizasyon yaklaşımını oluşturmaktır. Bu nedenle dönüşümün evrimsel ve sürekli öğrenmeye dayanan bir yolculuk olduğunu düşünüyorum.



DİRENCİ YÖNETMEYE DEĞİL DEĞİŞİME HAZIRLANMAYA BAKIN

Erhan Köseoğlu

İş hayatında değişmeyen tek şeyin değişim olduğu, değişimin kaçınılmaz olduğu ve sadece uyum sağlayabilenlerin ayakta kalabileceği gibi pek çok gerçeği neredeyse her gün pek çok farklı ortamda duyuyor ya da bizzat kendimiz bu meşhur ifadeleri savunuyoruz.

Ancak bu farkındalık, değişimi sağlıklı bir şekilde yönetmek için yeterli gibi görünmüyor. Gartner'ın yaptığı bir [araştırma](#) da bize gösteriyor ki organizasyonların değişim girişimleri nin yüzde 50'si doğrudan başarısız olurken sadece yüzde 34'ü hedeflediği iş sonuçlarına ulaşabiliyor. Kalan yüzde 16'sı ise hedeflerinin bir kısmına ulaşabiliyor. Kısacası değişimi yönetmekte pek de başarılı değiliz.

Değişmek Bize Neden Zor Geliyor?

Değişimin beraberinde bir direnç getirdiğini biliyor, daha doğrusu bunu baştan kabul ediyoruz. Fakat bu direnci yüzeysel bir seviyede ele alıp ardındaki insani faktörleri göz ardı ettiğimizde aslında pek çok önemli gerçeği kaçırmış hatta dirençle birlikte oluşan enerjiyi kendi lehimize kullanma avantajını da kaybetmiş oluyoruz. Bu faktörleri, yani kabul ettiğimiz değişim direncine dair gerçekleri dört başlıkta ele alabiliriz.

1. Sistemdeki her değişiklik, o sistem içindeki tüm bireyler için davranış değişiklikleri gerektirir. İnsanlar kalben

ve zihnen inanmadıkları hiçbir şey için davranışlarını değiştirmez.

- 2. Değişim gündeme ilk geldiğinde insanlar önce nelerden vazgeçeceklerine ya da bu değişimde neyin eskisi kadar faydalı olmayacağına odaklanma eğilimindedir.** Çünkü insan zihni her zaman en kısa yolu, en az maliyeti, yani alışılmış olanı tercih eder.
- 3. Fiziksel ihtiyaçları karşılanan her bireyin en temel ihtiyacı güvende hissetmek ve aidiyet duygusudur.** Değişimin bireylerin organizasyon içindeki yerine, başkaları tarafından algılanma şekillerine yetki ve etki alanlarına dair bir risk oluşturma ihtimali bireyi daha korumacı veya agresif bir tutuma iter.
- 4. Bireyler değişimin tutarlılığını sürekli sorgular, gözlemler ve arkasındaki taahhüdü görmek ister, göremediğindeyse eleştirel boyuta geçer.** Değişim üzerindeki sosyal ve yönetsel baskıyı kaldırdığınızda bireylerin içselleştirme süreci henüz tamamlanmadıysa eski alışkanlıklara dönüş eğilimi hızla artar.

Özetle her değişimin ana konusu *insandır* ve değişim sürecinde insanların taşıdığı korkuyu ve kaygıyı, merakı ve heyecanı samimiyetle anlamadan oluşan direnci anlamak ve yönetmek mümkün değildir. Dünyanın önde gelen organizasyonel değişim gurularından Gary Hamel'in da [Humanocracy](#) kitabında yazdığı gibi, "Değişimi başlatanların ilk işi alışkanlıkları ortaya çıkar-maktır; insanları değiştirmeye çalışmak değil."

Değişimi Yönetmek

Her değişimin tek bir amacı vardır: Organizasyonun başarılı bir şekilde iş sürekliliğini sağlamak ve kurumun insan sermayesinin bu beklentiyi mümkün kılabilmesini güvence altına almak. Bu tanımın içindeki *iş başarısı* ve *insan sermayesinin katkısı* ise değişim yönetiminin iki ana odak alanıdır.

Değişim yönetimini, bireylerin değişimi başarılı bir şekilde benimsemeleri için hazırlanmalarına ve desteklenmelerine rehber olan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlayabiliriz. Bu sistematik yaklaşımı farklı bakış açılarıyla ele alan pek çok model olsa da en çok tercih edilen [beş temel modelin](#) bugün günümüzde pek çok organizasyonel değişim yönetiminde ana çerçeve olarak kullanıldığını görüyoruz.

Başarılı Bir Değişim için Sekiz Temel Bileşen

Şu ana kadar değişimin tanımı, dinamikleri ve değişim yönetiminin ana odak alanlarını tanımlamaya çalıştım. Sıra geldi en önemli boyuta: Kurumu değişime nasıl hazırlayacağız?

Yazımın başlığından da anlayacağınız üzere, başarılı bir değişim yönetiminin ana paradigmasının direnç değil değişime hazırlık olması gerektiğine inanıyorum. Zira direnç bakış açısı, değişimin gerçeklerini *birey* boyutunda ele alırken hazırlık bakış açısı, aynı gerçekleri *sistem ve ihtiyaçları* boyutunda ele almayı önemser. İhtiyaçları sağlıklı bir şekilde karşılanmış her birey aslında otomatik olarak değişimin aktif bir oyuncusu ve katkı sağlayıcı olur. İhtiyaçları karşılanmadığı süreceyse

Değişimin İçselleştirilmesi ve Değişime Uyum

Değişim yönetiminin kırılma noktası, bireyin değişim ile bağlantıya geçtiğinde bunu bir fırsat olarak mı yoksa tehdit olarak mı algıladığı andır. Fırsat olarak algılasa kişisel taahhüt, tehdit olarak algılasa sadece uyum gösterme hali öne çıkar. Bu yol ayrımı ise değişimin hayata geçme süresi ve başarısı için belirleyicidir. Değişim yönetiminin temel görevi tüm paydaşların bu yol ayrımında nerede olduğunu anlamak ve bunun nedenlerini keşfetmek olmalıdır.



Kaynak: Strategy Management Institute

hangi becerinin hangi durumlarda ve seviyelerde sağlanması gerektiğini tanımlamalı ve bu ihtiyacın aktörleri için öğrenme yolculuğunu güvence altına almalıdır. Aksi durumda yetersizliğin yarattığı bir sürtünme hali oluşur ve bu negatif enerji vazgeçmeye, yeni normlar yaratmaya ya da kaliteden ödün vermeye neden olur.

Kaynaklar. Para, zaman ve uygulama becerisi değişimin en temel kaynaklarıdır. Bu kaynaklar kurum tarafından net biçimde önceliklendirilmediğinde ve değişimin yönetimine ayrılmadığında organizasyona "Bu konu aslında bizim önceliğimiz değil" mesajı verilir. Doğru kaynak planlaması yapılmamış hiçbir değişim ciddiye alınmaz ve beklenen sonucu yaratmaz.

Taahhüt. Aksiyona dönmemiş her farkındalık organizasyon için başarısız bir değişim demektir, birey içinse pişmanlıktır. Bu nedenle beklentinin ve başarının net olarak tanımını yapmak, kurum içinde süreç ve sistemlerin bu beklentiye göre şekillenmesini sağlamak önemlidir. Olmadığı durumda atalet öne çıkar. Bu ise kişisel taahhüt olmayan bireylerden sistemsel bir başarı üretmesini bekleme.

İletişim. İletişim anlatmak değil anlamaktır. Her seviyeyi açıklıkla, samimiyetle, sürekli ve tutarlı olarak yolculuğun içinde tutmayı ve bu faaliyetlerin etkinliğini gözlemlemeyi gerektirir. Konular tam bir olgunluğa ya da netliğe ulaşana kadar iletişimi bekletmek aslında organizasyonun kaygı seviyesini artırır ve taahhüdü zedeler. Bu nedenle iletişimde netlik kadar şeffaflık ve süreklilik de önemlidir. Bu olmazsa sürekli bir şikayet etme durumu hakim olur ve bir süre sonra şikayet gönlülsüzlüğe ve hatta değişimin gerekliliğini tartışmaya kadar gidebilir.

Özetle değişim yönetiminde ana amaç direnci yönetmek değil tüm kurumu bu sekiz boyutta değişime hazırlamaktır. Değişimin konusu her zaman insandır ve bir Çin atasözünün de dediği gibi "Değişim rüzgarı esmeye başlayınca bazıları duvar inşa eder bazıları ise rüzgarı değiştirmeni." İşte bütün hikaye rüzgarı değiştirmeni inşa edenlerin sayısını artırmaktır.

ERHAN KÖSEOĞLU, Ford Otosan Çevik Dönüşüm yolculuğunun liderliğini yürütmektedir.

harekete geçmez, yani hep asıl problem sandığımız "direnc gösteriyor" etiketiyle baş başa kalır.

Her sistem ve tabii ki içindeki bireyler, değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için sekiz temel bileşene ihtiyaç duyar ve değişim yönetiminin bu boyutlar için tutarlı bir aksiyon planı oluşturmaları bekler.

Liderlik. Her sistem, liderlerinin söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık bekler. Bu nedenle değişimde liderin ana görevi öncelikle değişimi anlamak, özümsemek ve somut örneklerle uygulamaya geçirmektir. Aksi halde organizasyon bir odaklama problemi yaşar ve harekete geçemez.

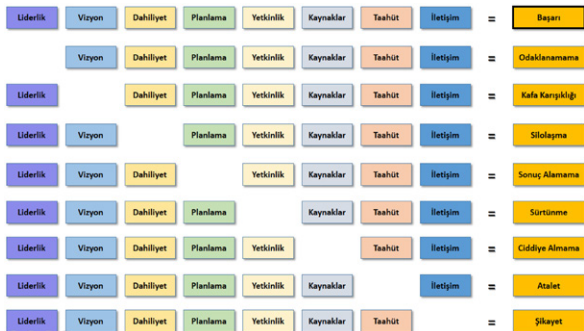
Vizyon. Değişimin ana amacı, hedeflediği katkı, bu değişimin neyi çözeceği ve çözmeyeceği konusunda çok net bir vizyon ortaya koyulmalıdır. Bu vizyon bir giriş-gelişme-sonuç akışında hikayeleştirilmelidir. Aynı zamanda tüm paydaşların anladığından emin olunması büyük önem taşır. Bu, çalışanların hikayeyi diğerlerine anlatabilecek kadar içselleştirip içselleştiremediğiyle ölçülebilir. Vizyon net biçimde ortaya koyulmadığı ve herkes tarafından anlaşılmadığında kafa karışıklıkları öne çıkar ve tüm paydaşlar değişime kendi beklentilerini ve kaygılarını yükler.

Dahiliyet. Değişimin tüm paydaşları kendisini etkileyecek tüm karar noktalarının içinde olmak ister ve bu, güvende hissetme ihtiyacının en temel yansımasıdır. Bu nedenle değişim yönetimi katılımı, farklı fikirlerin katkısını ve çeşitliliği besleyecek bir yönetim modeli oluşturmalıdır. Aksi takdirde silolaşma ve bekle-gör eğilimi öne çıkar. Bu durum da çoğu zaman bir sabotaj etkisi yaratır.

Planlama. İyi planlama her ne kadar detaylı zaman planları ve iletişim takvimleri gibi çalışmalar olarak algılasa da iyi bir planlama öncelikle gerçekçiliği, sonrasında değişen koşullara göre ne kadar esnek bir şekilde yönetilebildiği ile değerlendirilmelidir. Önemli olan planlar değil planlama becerisinin etkinliğidir ve bunun olmadığı durumda sonuç üretmemeye ya da üretilen sonuçların tatmin edici olmaması kaçınılmazdır.

Yetkinlik. Değişimin hayata geçirilebilmesi için tüm ana aktörlerin doğru bilgi ve becerileri kazanabilmesi ve uygulamaya geçirebilmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle değişim yönetimi

Başarılı Değişim Yönetiminin Ana Bileşenleri





ORTAK AKLI HAREKETE GEÇİRMEK

Emin Gürbüz, Umut Arısoy, Barış Bal

Sizin de mi çok katılımcılı ama yalnızca birkaç kişinin baskın olduğu toplantılarda canınız çok sıkılıyor?

Toplantıda alınan kararları görünce “Benim de söyleyeceklerim vardı ama söyleyemedim ve şimdi tamamen katılmadığım bu kararları nasıl uygulayacağım?” sorusunu sorarken mi buluyorsunuz kendinizi?

“Beyin fırtınası yapacağız” diyerek bir araya gelinen bir ortak çalışmada, bir süre sonra kendinizi ortamdaki kopmuş ve bıkmış hissediyor musunuz?

Yöneticinize durum raporu verirken “Şunu e-postayla iletseydik ve hızlıca çözüm getirseydik olmaz mıydı?” diye düşündüğünüz oluyor mu?

Hepimiz iş yaşamında bu gibi durumlarla çok sık karşılaşmış olduğumuz olukça iyi biliyoruz. İş yaşamı kaçınılmaz olarak başkalarıyla birlikte çalışmayı gerektiriyor ve elbette toplantı yapmak; bilgi ve düşünceleri aktarmak ve herkesin katkısını

maksimuma çıkarmak için kaçınılmaz bir aktivite. Bunun yanı sıra birlikte çalışmanın daha eğlenceli, daha iyi iletişime olanak veren, yüksek enerjiyle başlayıp devam edebilen, herkesin katkısını, yaratıcılığını, sahip olduğu potansiyeli, bilgisini ve bilgeliğini ortaya koyabileceği yollar olsaydı ne güzel olurdu, değil mi? Yoksa bu yalnızca bir hayal mi?

Size iyi bir haberimiz var: Başka pek çok (hatta düşünemeyeceğiniz kadar çok) yol var ve bu bir hayal değil.

Bu sorunları gören ve karmaşıklık bilimi, örgütsel gelişim, iş stratejileri gibi alanlarda çalışan, “Plexus Enstitüsü” kurucusu olan iki araştırmacı Henri Lipmanowicz ve Keith McCandless, “Liberating Structures” adını verdikleri iletişim ve birlikte çalışma metodlarını 2001 yılında geliştirmeye başlıyorlar.

Henri ve Keith’in yürüttüğü araştırmalara göre, birlikte çalışmamız gereken aktivitelerde genel olarak kullandığımız beş yapı bulunuyor: Sunum, açık oturum, moderasyonlu oturum, durum raporları ve beyin fırtınası. Bu yapılar genel olarak birlikte çalışma yöntemlerimizi yönlendiriyor ve kontrol ediyor. Nasıl toplantı yürüttüğümüzü ve nasıl iletişim kurduğumuzu şekillendiriyor. Kullandığımız bu yapıların genel problemi, durağan bir yapıya sahip olmaları ve sürecin görünmez olmasıdır. Araştırmacılar bu yapıları oluşturan unsurlara baktıklarında, beş farklı tasarım dinamiği gözlemliyor. Bunlar; davet, aktivite ortamı ve kullanılan materyaller, katılım yöntemi, grup yapısı ve aktivite adımları – zaman akışı. Karşılaştırma yapmadan önce, örnek olarak kullanacağımız dört yapıyı kısaca anlatalım:

- 1. Sunum:** Geleneksel biçimde, toplantı ortamında bulunan kişilere, belirli bir konuyu açıklamak, işlemek üzere bir sunucunun, ekran veya projeksiyon cihazı üzerinden yansılar yoluyla konu anlatımı.
- 2. User Experience Fishbowl:** Deneyim paylaşımı/aktarımı. Doğrudan saha deneyimi olan bir grup insanın, bu deneyimlerini dinleyicilerle paylaşması.
- 3. Appreciative Interviews:** Başarılı çalışmaların, girişimlerin altında yatan kök sebeplerinin neler olduğunun keşfedilmesi ve anlaşılması.
- 4. Impromptu Networking:** Bir yandan yeni bağlantılar oluştururken, diğer yandan yaşanan zorlukları ve beklentileri paylaşmak.

Gruptaki kişi sayısının önemsizleştiği ve hatta daha da çok katılımcı ile artan kaos yerine gelişen çıktı kalitesi gibi özellikleri ile Liberating Structures günümüzün gözde fasilitasyon araçlarından biri haline geldi. Denemek ise gayet kolay, herhangi bir uzmanlığa ihtiyaç duymadan adımları takip etmeniz, gruba güvenmeniz ve kontrolün elinizden çıkmasına izin vermeniz yeterli.

Burada örnek olarak verdiğimiz tekniklerle; kısa süre içerisinde, herkesi dahil eden ve adil bir ortamda katılımcı olmalarına imkan sağlayan bir ortam yaratarak, daha yüksek düzeyde enerji oluşturmak, daha yüksek katkı ve bağlılık ortaya çıkarmak ve bireylerdeki saklı potansiyelin ortaya çıkmasını sağlamak, son derece kolaydır.

Hatta şu [tabloda](#) ihtiyacınızı karşılayan cümleyi bularak denemeye başlayabilirsiniz. Örneğin İK perspektifinden, çalışan deneyimi hakkında bilgi paylaşımına ihtiyacınız varsa User Experience Fishbowl, Discovery & Action Dialogue (DAD) ya da Heard Seen Respected işinize yarayabilir.

Sonuç olarak, özellikle bireysel olarak sosyal mesafe uygulamak zorunda olduğumuz bu pandemi döneminde, bireyler ve gruplar içerisindeki etkileşimi, dahiliyeti ve katkısı artırmak, daha da önem kazanmıştır. Örneğin, sınıftaki çocukların derse katılımında zorluk çeken bir öğretmen için, uygun Liberating Structure'ları kullanarak tasarlayacağı bir ders, hayal edilemeyecek kadar yüksek düzeyde etki yapabilir, enerji sağlayabilir ve öğrencilerin ve öğretmenin ders deneyimini çok daha iyileştirebilir. Aynı şekilde, ister takım çalışmalarında isterse üst düzey grup çalışmalarında bu tekniklerin kullanılması,

bireylerdeki katkı ve potansiyeli ortaya çıkararak, çok daha etkin birlikte çalışma ortamlarının oluşturulmasını ve yapılandırılmasını sağlayacaktır. Dahası, pandemi sonrası dönemde de bu zengin çalışma, öğrenme ortamının devam ettirilebilmesi için önemli deneyimler sağlamış olacaktır.

EMİN GÜRBÜZ, ACM'de agile danışman ve eğitmendir aynı zamanda The Liberators Network Türkiye'nin kurucularından biri ve üyesidir. **UMUT ARISOY**, ACM'de agile danışmandır. The Liberators Network Türkiye'nin kurucularından ve üyesidir. **BARIŞ BAL**, ACM'de agile danışmandır. Aynı zamanda Agile HR Community tarafından sertifikalı eğitmendir. Kâr amacı gütmeyen birçok topluluğun kurucusu ve üyesidir. Agile Turkey topluluğunda ve kurucularından olduğu The Liberators Network Türkiye'de aktif olarak görev almaktadır.

Geleneksel yöntemler ile üç Liberating Structures örneğinin bir karşılaştırması

Tasarım Unsuru / Yapı	Sunum (süre değişken)	User Experience Fishbowl (35-70 dk)	Appreciative Interviews (60 dk)	Impromptu Networking (20 dk)
Davet	Bilgiyi aktaracak kişi merkezdedir ve "Beni dinleyin" der	Deneyimi yaşayan grup merkezdedir ve birbirleriyle açıkça sohbet eder	Başarılı bir çalışma örneğinin hikayeleştirilerek anlatılması yoluyla ikili olarak söyleşi yapılır	Katılımcılar seçilmiş sorulara karşılıklı cevap verir
Aktivite Ortamı ve Kullanılan Materyaller	Sıra veya U şeklinde sunumu yapan kişiye dönük masalar, ekran, projeksiyon cihazı ve sunum dosyaları	Deneyimi yaşayan gruptan 3-7 kişi merkezde, dinleyiciler ise etraflarında	Pandemi şartlarında ekrana bakacak şekilde, bilgisayar başında	Pandemi şartlarında ekrana bakacak şekilde, bilgisayar başında
Katılım Yöntemi	Yüzde 95 sunum, Yüzde 5 soru- cevap	Merkezdeki herkesin eşit konuşma hakkı, dışarıdaki herkesin eşit soru sorma hakkı vardır	Çiftler, sırayla birbirleriyle söyleşi yaparlar. Süreler eşittir, imkanlar eşittir.	Rastgele çift olunur ve soru üzerine 5 dakika doğaçlama sohbet edilir, ardından aynı işlem çiftler değiştirilerek tekrar edilir
Grup Yapısı	Sunum yapan tek, kalan herkes karşısında	İç halka 3-7 kişi, dış halka 4'lü uydu gruplar halinde	Konuşan ve dinleyenler	Rastgele, farklı şekillerde oluşturulmuş çiftler
Aktivite Adımları ve Zaman Akışı	55 dakika sunum, dengelemek için 5 dakika soru-cevap	Akış anlatılır (2 dakika) iç halka konuşmaya başlar (10-25 dakika), dış halka soru oluşturur (4 dakika), iç halka soruları cevaplar (10-25 dakika)	Adımların anlatılması, konu alanı veya ne tür hikaye anlatılacağı beklenildiğinin açıklanması (3 dk). Çiftler halinde hikayedeki başarının kök sebeplerini bulmak üzere söyleşi yapılır (15-20 dk). 4 kişilik bir grupta herkes çift diğerinin hikayesini anlatır (15 dk). Tüm grubun izlenim ve benzerliklerinin anlatılması (15 dk).	Akış anlatılır, davet cümlesi tekrarlanır ve yansıtılır, çiftlerin konuşmaları için 5 dakika verilir, sonra çiftler değiştirilerek aynı işleme devam edilir



YENİ BİR PERFORMANS YÖNETİMİ MÜMKÜN MÜ?

Duygu Balcı

Son zamanlarda sıklıkla karşımıza çıkan OKR kavramı kurumların çevik dönüşüm yolculuklarındaki en büyük destekçilerinden biri olarak görülüyor. Kısaca OKR (Objectives and Key Results) olarak bilinen, "Hedefler ve Anahtar Sonuçlar" yaklaşımının Intel, Google, Spotify, LinkedIn, Coursera, Dropbox gibi birçok şirketin zorlu hedeflerinde en büyük yol göstericileri olduğu biliniyor. Bir hedef koyma protokolü olan ve belirli

kontrol noktalarıyla, koyulan hedeflere doğru gidilip gidilmediğini gri alan bırakmayacak şekilde ortaya koyan OKR'ler; kişilerin, takımların ya da kurumların değer odaklı bir anlayışa geçmesini kolaylaştıran, son dönemin en popüler yaklaşımları arasında yer alıyor. OKR'lerin en fark yaratan özellikleri ise; agresif ancak gerçekleştirilebilir oluşları, bir zaman kısıtlarının bulunuyor oluşu ve yapılacak işlerin sadece ne olduğunun değil, nasıl yapılacaklarının da adresleniyor olmaları. 1970'lerde Andy Grove'un, ünlü yönetim danışmanı Peter Drucker'ın *Yönetim Pratiği* (*The Practice of Management*) adlı kitabındaki "Hedefler ve Özkontrol ile Yönetim" yaklaşımından esinlenerek geliştirdiği bir çerçeve olan OKR'ler halen Intel'in Motorola karşısında büyük bir pazarlama atağına geçerek mikro işlemci savaşlarını kazanmalarını sağlamasının temel nedeni olarak [gösteriliyor](#). Bugün her platformdaki en başarılı tarayıcılardan biri olan Google Chrome'un ortaya çıkışından iki yıl sonra 111 milyon kullanıcıya ulaşmış olması da yine OKR'lerle [açıklanıyor](#).

Çok geniş bir kullanım alanına sahip olan OKR'ler sadece iş çıktılarında değil performans yönetim sistemlerinde de etkisini gösteren bir yaklaşım. İnsanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için gerekli ortamı sağlayan ve geribildirim kültüründen beslenen çeviklik kültürünün özellikle performans yönetimi tarafında sürdürülebilir hale gelebilmesi için OKR'lerin kardeşi olarak görülen CFR çerçevesi de iyi bir yol göstericidir. Betterworks'ün CEO'su Doug Dennerline'in öncüsü olduğu CFR'ler (Conversations, Feedback, Recognition) bir performans yönetim çerçevesi olup sürekli değişen koşullar karşısında sadece şirketlerin değil bireylerin de adapte olabilmesi ve bu kültürün kalıcı hale gelebilmesi için gerekli zemini hazırlar ve OKR'lerle birlikte kullanılarak çalışanların kişisel hedef ve anahtar sonuçlarına sürekli bildirimlerle ulaşmasına [olanak sağlar](#).

CFR'ler; Görüşmeler, Geribildirim, Takdir kelimelerinin İngilizce baş harflerinden oluşan, bireylerin performansını maaş ve prim sisteminden ayrı tutan, demokratik, tüm yıla yayılan bir sürekli geribildirim üzerine kurulu ve süreç odaklı bir yapıdır.

2012 yılında Adobe'da "[Check-In](#)" ismiyle hayata geçirilen ve işten ayrılan sayısının ciddi oranda düşmesini sağlayan bu yapının kurucusu Donna Morris, şirketleri başarıya götüren temel faktörün bireylerin başarısı ve bu başarıların şirket vizyonu ile uyumluluğu olmasından yola çıkıyor. Bunun için sürekli bir geribildirim kültürünün kurulması gerektiğini söyleyen ve bunu da CFR'lar aracılığıyla başardıklarını belirten Morris'in yaklaşımı, İK'nın performans yönetiminde kendini farklı bir yere çekmesini sağlıyor. İK'nın rolünü; yöneticileri ve çalışanları, birbirlerine yapıcı için geribildirimler verebilmeleri için gerekli yetkinlikleri inşa etmelerini sağlayan bir konuma alıyor. Sürekli performans yönetim sisteminin başarıya ulaşması için şirket hedeflerinin kişisel önceliklerle ne kadar örtüştüğünü ise OKR'ler aracılığıyla ölçümlüyor.

Peter Drucker'ın "Kültür stratejiyi kahvaltıda yer" sözünü destekler nitelikteki bu yaklaşım sayesinde çevikliğin en

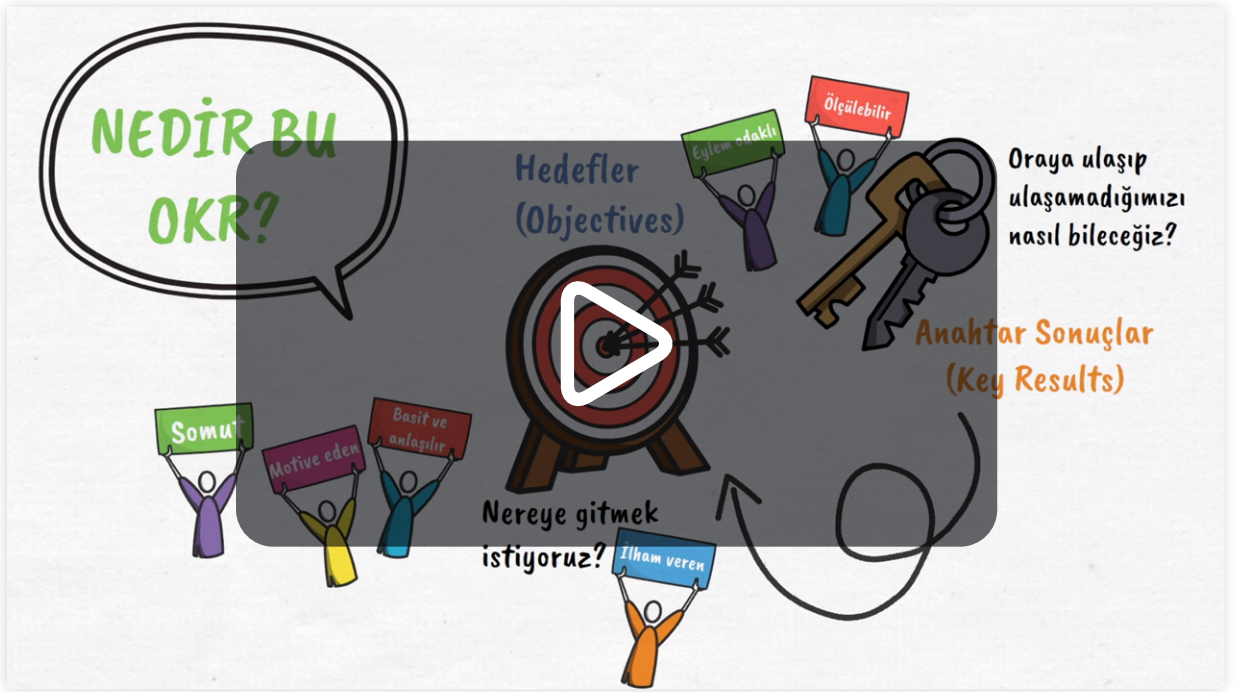
temelinde yer alan geribildirim kültürünün oluşturulmasında insan kaynaklarının rolü de güçleniyor. “Çevik insan kaynakları” kavramının sıklıkla karşımıza çıktığı ve organizasyonlardaki performans, maaş ve yetenek yönetimi gibi kavramların yeniden ele alınmaya başlandığı bugünlerde, tanımlı bir yol sunan bu yaklaşım birçok şirkete çevik dönüşüm yolculuklarında eşlik edebilecek bir yardımcı olmaya aday.

Büyük bir bilinmezlik ve sürekli değişim içinde olan yeni dünyaya adaptasyon, organizasyonları ve çalışanı yeni nesil bir yaklaşımı da beraberinde getiriyor. Çevikliği çalışandan

bağımsız düşünmeyen ve somut hedeflere giderken sürekli geribildirimlerle bu kültüre bütüncül yaklaşan tüm organizasyonlar başlı başına birer örnek vaka çalışması olmaya aday gibi görünüyor.

DUYGU BALCI, 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.

Nedir Bu OKR?



Duygu Balcı (ACM’de agile danışman), Tuğçe Boyacı Kurtaran (ACM’de agile danışman) tarafından düzenlenmiştir.