

Çevik Yönetim

Harvard
Business
Review
TÜRKİYE

acm ▶

Çevik Düzendeki Rollere Odaklanabilmek

Çevik dönüşüme girerken sürece ekip boyutunda bakabilmek, organizasyonlara şeffaf bir gözlem fırsatı sunarak rekabet avantajı sağlar.

ÖNSÖZ

Bu yıl, organizasyonlar dijital bir dönüşüme ve hızla gelişen yeniliklere ayak uydurmaya çalışırken, birçok kavram daha çok ses getirmeye başladı. Kurum ve ekipler bazında çevik bir yaklaşımın önemi ve etkin bir ekip çalışması yürütmek için ekip içi rollerin yetkinlikleri gibi konular bu süreç içinde sık sık görüşülen konular arasında oldu. Böylece, organizasyonların sekteye uğramadan çalışmalarını yürütmeleri ve gelecek çalışmalarında yeniliklere duyarlı adımlar atabilmeleri için alabilecekleri önlemler de yılın anahtar başlıklarından biri haline geldi.

Çevik yaklaşımlar, bu tür sorunlara çözüm olarak organizasyonlar tarafından benimsenmeye devam ediyor. Bu yaklaşım; geleneksel iş yapış modellerini kırması, yaratıcı çözümlere teşvik etmesi ve artan iletişimle geribildirim kültürünü desteklemesi gibi etkileriyle işbirliği için doğrudan pozitif bir etki oluşturdu. İşbirliğinde pozitif dönüşüm yaşayan ekipler, organizasyonel boyutta da çevik değerleri ve işbirliğini birbirine paralel olarak devam ettirdi.

HBR Türkiye ve ACM olarak oluşturduğumuz bu e-kitapta, çevik ekiplerin iç dinamiklerini ele almanın sağlam bir içgörü sağlayacağını öngörerek harekete geçtik. Çevik yaklaşımı benimseyen organizasyonların bünyesinde yer alan scrum master, developer ve product owner gibi rollerin ekip çalışmasındaki katkılarına ve görev tanımlarına yer verdiğimiz bu sayıda, çevik ekiplerin hangi rolleri barındırdığına ve proje geliştirme ölçeğinde çalışanların deneyimlerine odaklanarak çevik dönüşümün hem bireysel, hem de kurumsal faydalarına dair bir kaynak oluşturmayı amaçladık. Bununla birlikte, çevik ekipler geliştirmek için yapıtaşlarından biri olan işbirliğine dair sırları ve farklı katmanları ele aldık.

Keyifli okumalar!



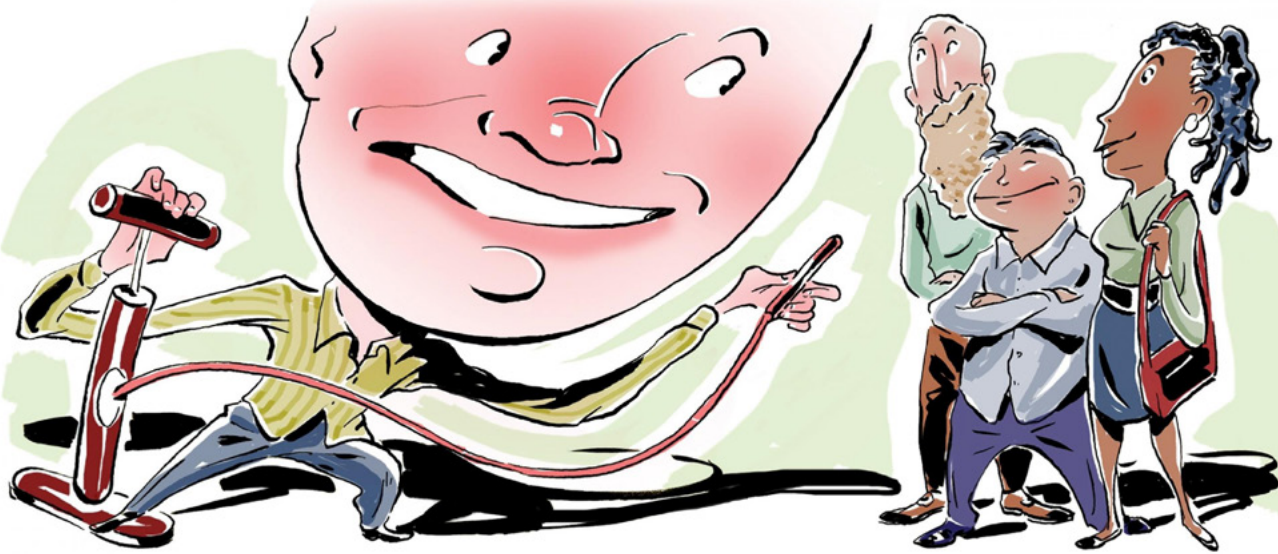
PERFORMANS SIRALAMASININ İŞBİRLİĞİNİ ÖLDÜRMESİNİ NASIL ENGELLEYEBİLİRSİNİZ?

Bir çalışanı öbür çalışanla karşılaştırarak bir sıralamaya sokmanın, daha "kötü" olan çalışanın daha "iyi" olanla işbirliği yapmasını önlediği bilindik bir senaryo. Bunun sebebi genelde daha "kötü" olan kişinin daha "iyi" olan tarafında ayağının kaydırılacağı korkusu. Satışları paylaşarak kazanç sağlayan ama kişilerin bireysel üretkenliğine göre değerlendirilip ücretlendirildiği bir satış takımını düşünün. Yeni bir araştırma bahsedilen etkiyi kanıtlayıp buna bir panzehir buluyor:

İnsanların başkalarına nasıl yardımcı olduğu hakkındaki bilgilerin sunulması işbirliğini ayakta tutuyor.

Araştırmacılar 592 deneyeği toplayıp onlara bir karar verme oyunu sundu. Bu oyunda insanlar birden fazla tur üzerinden başkalarına puan transfer edebiliyordu. Herkesin elde ettiği puanı gösteren bir sıralama sunulduğunda puan transferleri büyük bir hızla düştü. Fakat bu sıralamada sunulan bilgiye hangi bireyin ne kadar puanını paylaştığı eklenince işbirliği oranı sıralama paylaşılmadan önceki değerlerine geri dönecek şekilde iyileşti. Araştırmacılara göre bunun sebebi insanların gözlemlediği dengesizlikleri azaltmaya yönelik davranışlarıydı.

"Eğer yöneticiler 'iyilik eden iyilik bulur' düşüncesini geliştirmeyi istiyorsa... o zaman performans sıralamalarının olası zararlarına da dikkat etmek zorundalar" diye yazan araştırmacılar şunu da belirtmekten kaçınmıyor: "Yöneticiler çalışanların toplum yanlısı katkılarını görüp takdir ederek mevcut performansı takdir etme sistemini alt üst etmeden işbirliğini sağlayabilir veya koruyabilir." Araştırmacıların söylediğine göre, bu yöntem çalışanların birbirine prim verdiği bir sistemin, hizmet ödülllerinin, sırf birine yardım etmek için türlü zahmete girenlerin tanınmasının ve işbirliğini açık bir şekilde ölçen performans değerlendirmelerinin önünü bile açabilir.

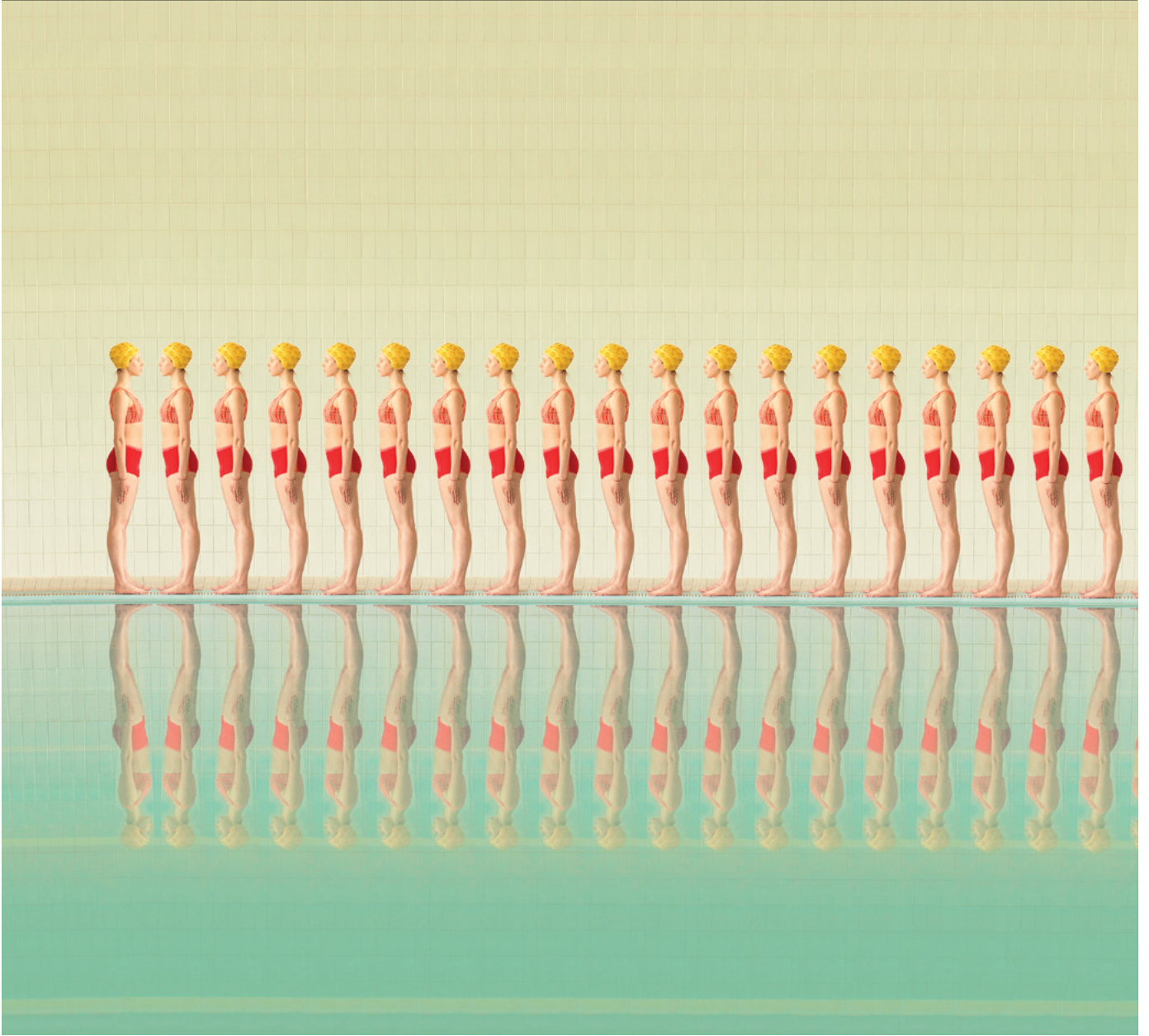


KENDİNİZE GÜVENMİYOR MUSUNUZ? KİBİRLİ BİR EKİP ARKADAŞINIZLA VAKİT GEÇİRİN

Özgüven seviyeleri genellikle gruplar ve popülasyonlar arasında birbiriyle tutarlı olur. Örneğin avcı toplayıcı !Kung'lar arasında yaygın olan tevazu ve kendiyle dalga geçme özelliklerini Enron şirketini iflasa ve birçok yöneticisini de hapse sürükleyen "küstahlık kültürü" ile karşılaştırın. Bir araştırma ekibi neden özellikle aşırı özgüvenin sosyal kümelerde açığa çıktığını merak etti. Altı deneyde de ortaya koyulduğu gibi, nedenlerden biri özgüvenin bulaşıcı gibi görünmesi.

İlk deneyde 104 lisans öğrencisi bir bilgisayar görevini bireysel olarak tamamlayıp performanslarına olan güvenlerini derecelendirdikten sonra rastgele eşleştirildi. Her bir çift görevin bir uzantısı üzerinde birlikte çalıştı. Daha sonra katılımcılar bireysel performanslarına dair değerlendirmelerini gözden geçirdi. Araştırmacılar, öz değerlendirmeleri gerçek puanlarıyla teyit edilmemiş olan aşırı özgüvenli partnerlerle çalışmanın deneklerin kendilerinin de aşırı özgüvenli olmasına yol açtığı sonucuna ulaştı. Daha sonra yapılan deneyler etkilerin ileriki zamanda ve farklı görevlerde devam ettiğini gösterdi. Ayrıca dolaylı sosyal bağlarda ve denekler partnerlerinin özgüveninin yersiz olduğunu bildiğinde de kendini gösterdi. Fakat bir istisna vardı: Dış gruptan biri tarafından ifade edildiğinde (deneyde University of Illinois'a giden deneklere partnerlerinin futbolda ezeli rakipleri olan Ohio State'ten olduğu söylendi) aşırı özgüven bulaşıcı olmadı.

Araştırmacılar "Gelecek çalışmalar aşırı ve yetersiz özgüvenin sosyal yayılımının uygulamada yaratabileceği etkileri incelemeli. Organizasyonların yapısını tasarlamak, etkili ekipler oluşturmak, umut vadeden liderleri ve karar alıcıları seçmek ve yetiştirmek için ortaya koyulan strateji ve ilkeler; aşırı özgüvenin etkilerini göz önünde bulundurmalı. Başlangıçta küçük olan aşırı özgüvenli bireyler havuzunun engin ve kapsamlı potansiyele sahip sosyal etkileri var" diye yazıyor.



UZUN SOLUKLU İŞBİRLİKLERİNİN SIRRI

Çalışanları birlikte daha verimli çalışabilmeleri konusunda eğitmek için altı yeni yaklaşım.

Francesca Gino

Mária Švarbová

Herhangi bir lidere kuruluşunun işbirliğine değer verip vermediğini sorun, kendinden emin bir “evet” cevabı alacaksınız. Firmanın işbirliğini artırma stratejilerinin başarılı olup olmadığını sorun. Bu kez farklı bir cevap alabilirsiniz.

Kısa süre önce büyük bir ilaç firmasından bir yönetici “Beklediklerimizin gerçekleşmesini sağlayacak bir değişim yaşanmayacak gibi görünüyor” dedi. Konuyla ilgili görüştüğümüz düzinelere liderin çoğu benzer hayal kırıklıklarından dem vurdu: Çok fazla umut ve çaba, buna değecek pek az sonuç.

Sorunlardan biri liderlerin işbirliği meselesini çok dar kapsamlı ele alıyor olmaları: Liderler işbirliğini geliştirecek bir değer olarak görüyor fakat öğretilecek bir beceri olarak değerlendirmiyorlar. Şirketlerin işbirliğini artırma çalışmaları açık ofislerden işbirliğini resmi kurumsal hedef olarak belirlemeye kadar çeşitli yöntemlerle devam ediyor. Bu yaklaşımların birçoğu, özellikle işbirliği için fırsatlar yaratmak ya da işbirliği için kurumsal destek sergilemek suretiyle ilerleme sağlasa da hepsi çalışanları yüzeysel veya sert yöntemlerle etkilemeye çalışıyor ve araştırmalar, hiçbirinin tam anlamıyla güçlü bir işbirliği sağlamadığını gösteriyor.

İhtiyaç duyulan şey psikolojik bir yaklaşım. Çeşitli endüstrilerdeki uzun soluklu işbirliklerini analiz ettiğimde ortak zihinsel tutumlar içerdiklerini gördüm. Bu zihinsel tutumlar: Çalışma arkadaşlarının katkılarına duyulan ciddi saygı, başkalarının fikirlerini uygulamaya koymaya açık olmak ve bir kişinin eylemlerinin hem çalışma arkadaşlarının çalışmalarını hem de misyonun sonucunu nasıl etkileyebileceğine karşı duyarlılıktı. Ancak bu tutumlarla çok sık karşılaşmıyoruz. Bunun yerine, çoğu insan başkalarına güvensizlik duyarak ve kendi durumlarını saplantı haline getirerek zıt bir zihniyet sergiliyor. Liderlerin görevi hepimizde var olan, başkalarından ne öğrenebileceğimizi düşünmek yerine kendimize saplanıp kalma eğilimine meydan okuyarak herkesin dışarıya odaklanmasını teşvik etmek.

Kulağa korkutucu gelebilir fakat bazı organizasyonlar bunun sırrını çözdüler. Bu organizasyonları inceleyerek hem liderlerin hem de çalışanların birlikte iyi çalışmalarına, birbirlerinden öğrenmelerine ve bu saydıklarımın her ikisini de yapmanın önündeki psikolojik engellerin üstesinden gelmelerine olanak sağlayan altı eğitim tekniği belirledim. Bunların hepsi çalışanların birbirleriyle daha eksiksiz ve tutarlı bir biçimde ilişki kurmasına yardımcı oluyor. Aynı zamanda çalışanların, başkalarının fikirlerini dinlemenin ve keşfetmenin bir zamanı, kendi fikirlerini ifade etmenin bir zamanı ve fikirleri eleştirmenin ve izlenecek olanları seçmenin bir zamanı olduğunu ve bu tartışmaları bir araya getirmenin işbirliğine zarar vereceğini anlamasını sağlıyor.

1

İNSANLARA KONUŞMAYI DEĞİL DİNLEMİYİ ÖĞRETİN

İş dünyası iyi bir öz sunuma değer veriyor. Çalışanlar nasıl doğru izlenim bırakabilecekleri, örneğin yöneticileriyle olan görüşmeleri sırasında savlarını nasıl şekillendirecekleri; toplantılarda seslerini duyurmak, astlarını istediklerini yapmaya ikna etmek ya da zorlamak konularına bolca kafa yoruyorlar. Ayrıca pek çoğu konuşma koçlarına, medya eğitimcilerine ciddi miktarda para döküyor. Bu, iş yerlerimizin rekabetçi doğası göz önüne alındığında anlaşılabilir bir durum fakat bir maliyeti var. Araştırmam diğer insanlar konuşurken çoğu zaman dinlemek yerine konuşmaya hazırlandığımızı savunuyor. Bu eğilim kurumsal merdivenin basamaklarını tırmadıkça daha da kötüleşiyor. Dinlemeyi beceremiyoruz çünkü ya kendi performansımız konusunda kaygılıyız ya kendi fikirlerimizin diğerlerininkinden daha iyi olduğundan eminiz ya da her ikisi. Sonuç olarak aslında kaçınılabilecek anlaşmazlıklara düşüyoruz, konuşmayı ilerletme fırsatlarını kaçırtıyoruz, henüz konuşmamış insanları yabancılaştırıyor ve takımlarımızın etkililiğini azaltıyoruz. Öte yandan karşımızdaki can kulağıyla dinlediğimizde benliğimiz ve benmerkezciliğimiz hafifleyerek herkesin durumu ve birbirini anlayacak ve misyona odaklanacak alana sahip olmasını sağlıyor. Dinleme becerisi aşağıda sıralayacağım pratiklerle geliştirilebilir:

İçten sorular sorun. Böyle sorular sormak Pixar animasyon stüdyosunda teşvik edilen davranışlardan biri. Yönetici rollerine adım atan çalışanların diğer derslerin yanı sıra dinleme sanatı üzerine, katılımcılara “Merakınızı canlı tutun” ve “Baskalarının fikirlerini geliştirin” diye hatırlatmalarda bulunan film karakterleriyle süslü posterle dolu bir konferans odasında 90 dakikalık öğle arası dersleri alması gerekiyor.

Katılımcılar derslerde, tanıdıkları büyük dinleyicilerin başkalarının yorumlarını kabul etmekteki cömertlikleri gibi niteliklerini tartışıyor ve “aktif dinleme” pratikleri yapıyorlar. Bu, sohbeti bölmek veya sohbete hükmetmek, konuşmayı kendine çevirmek ya da konuşma arkadaşlarının sorunlarını çözme dürtüsünü bastırmak, bunun yerine insanların sözlerindeki imalara odaklanmak anlamına geliyor. Bir çalışmada katılımcılar karşılıklı olarak konuşmayı sekteye uğratacak evet-hayır cevaplı sorular yerine çalışanları daha fazla bilgi paylaşmaya, içinde bulundukları duruma dair derinlemesine düşünmeye

ve seslerini daha fazla duyurduklarını hissetmeye teşvik eden açık uçlu “ne” ve “nasıl” sorularını sorma çalışması yapıyorlar. Örneğin katılımcılar karşısındaki kişiye “Benzer projelerde çalışmış olanlardan tavsiye almayı denediniz mi?” diye sormak yerine “Tavsiye almak için başkalarına nasıl ulaştınız?” diye sormaları öğretiliyor. (Nasıl iyi soru sorulabileceği hakkında daha fazla bilgi için HBR Türkiye Haziran 2019 sayısında yayımlanan “Silolar Arası Liderlik” makalesine bakınız.)

Kendinize değil, dinleyiciye odaklanın. Bir başka çalışmada, iki koç aktif dinleme ile pek de dinlememe arasındaki farkı örneklemek için sohbet edermiş gibi yapıyor. Bir koç şöyle diyor: “Kaç zamandır çok hastayım, takvimimiz de çok dolu ve ailemi görmeye gitmeyi planlamıştım. Yapacak bir sürü iş var ve hepsini yapmayı nasıl becereceğimi bilmiyorum.” Diğer koç karşısındakini dinlemediği etkileşimde şöyle cevap veriyor: “En azından Avrupa’ya gideceksin” ya da “Ben de iki hafta sonra Hırvatistan’a gideceğim ve gerçekten heyecanlıyım.” Aktif dinleme versiyonunda ise dinleyici “Kulağa gerçekten çok stresli geliyor. Sanki işi bırakıp gittiğin için suçlu hissedecekmisin gibi ama aileni ziyarete gitmezsen de suçlu hissedeceksin” diyor. Koçlar daha sonra sınıftan tepkilerini paylaşmalarını ve daha etkili olan yaklaşımı çiftler halinde denemelerini istiyor.

“Öz denetim” çalışmaları yapın. Küresel bir otomotiv parçası üreticisi olan Webasto’nun Amerikan çatı sistemleri birimi, çalışanların farkındalığını artırmak için iyi bir yaklaşım geliştirdi. Philipp Schramm 2013’te şirketin CFO’su olduğunda birimin finansal performansı giderek kötüleşiyordu. Ancak birimin tek sorunu bu değildi. Schramm o günleri “Bir şeyler işlevsizdi” diye anıyor. “Birlikte çalışmak gibi bir kavram, güven ve saygı yoktu.” Bu nedenle 2016’da Bir Lider Gibi Dinle kursunu başlattı. Bu kurs, bazıları Pixar’ınkilere benzeyen çeşitli çalışmalar içeriyor.

Katılımcılar kurs süresince birkaç kez kendi eğilimlerini eleştirdikleri öz denetim çalışmalarına katılıyor. Çalışanlar küçük gruplar halinde çalışarak başkalarını dinlemeyi beceremedikleri zamanlarla ilgili hikayeleri sırayla birbirleriyle paylaşıyorlar ve ardından tüm hikayelerdeki ortak eğilimler üzerine derinlemesine düşünüyorlar.

Bu öz denetimler başka bir çalışmayla pekiştiriliyor. Bu çalışmada çalışanlar, katılımcıların dinlenmemeyi tecrübe etmelerine

yardımcı olmak amacıyla rol oynama turları için eşleşiyorlar. Bir çalışana iş yerindeki bir sorunu bir diğerine anlatması söyleniyor. Dinleyiciden ilk tur esnasında dikkatsiz olması, ikinci turda konuşmacıya söylediklerini papağan gibi tekrar ettirmesi ve üçüncü turda konuşmacının söylediklerini başka kelimelerle açıklaması (konuşmacının mesajını, duygularını veya bakış açısını onaylamayıp yeniden ifade etmesi) isteniyor. Çalışanlar her turda her iki rolü de oynuyor. Bu çalışmanın amacı birinin sözlerini duymanın yeterli olmadığını göstermek. Ayrıca konuşmacının tonunu, beden dilini, duygularını, bakış açısını ve konuşmadaki enerjiyi kavramanız gerekiyor. Katılımcılar çalışmanın sonunda bu tür bir dinlemenin neler başarabileceğini ve kişinin can kulağıyla dinlendiğinde nasıl hissettiğini tartışıyorlar.

Sessizlikle barışın. Bu, konuşmanın anlamına gelmiyor. Sessizken dikkat ve saygıyla iletişim kurmaya devam edebilmek anlamına geliyor ve bu, kendi seslerine aşık olanlar için gerçek bir meydan okuma teşkil ediyor. Bu tür insanlar tartışmalara hükmediyor ve fazla konuşkan olmayan veya düşünmek için daha fazla zamana ihtiyaç duyan insanlara konuşma fırsatı vermiyorlar.

Webasto’daki bir başka çalışmada, insanlar sadece karşısındakini dinlemek üzere bir konuşmaya katılıyor. Onlardan, biriyle aynı fikirde olmadıklarında gözlerini devirmek gibi olumsuz söz dışı davranışlardan kaçınmaları isteniyor. Dersin mottosu “Mesaj, benim!” meslektaşlarla etkileşime girerken pozitif beden dilini kullanmak için bir hatırlatma görevi görüyor.

Çalışanlar, Lider Gibi Dinle derslerinden birine girdikten sonra meslektaşlarıyla daha iyi etkileşim kurduklarını bildirdiler. Program yöneticisi Jeff Beatty bu konuda fikirlerini şöyle dile getiriyor: “Liderliğin yoluna çıkan insanları ezip geçmek olduğunu, saldırganlık ve baskıyla ilgili olduğunu sanıyordum. Derse katıldıktan sonra eşimin bana 30 yıldır katlanıyor oluşuna inanamaz oldum.”

2 İNSANLARI EMPATİ KURABİLMEK ÜZERE EĞİTİN

Bir meslektaşınızla en son ne zaman anlaşmazlığa düştüğünüzü düşünün. Araştırmam muhtemelen karşınızdaki insanın kayıtsız olduğunu ya da pek de zeki olmadığını düşünmeye

ÖZETLE

SORUN

İşbirliğini geliştirme ve sürdürme çabaları çok sayıda organizasyonda yetersiz kalıyor.

NEDEN

İşbirlikçi kültürler inşa etmeye çalışan liderler, doğru değerleri aşılamaya ya da doğru alanı tasarlamaya odaklanıyorlar. İşbirliğinin belirli beceriler gerektirdiği gerçeğini gözden kaçırıyorlar.

ÇÖZÜM

Pixar, Webasto ve diğer şirketlere dair örnekleri gözlemleyin ve insanlara birbirlerini gerçekten dinlemeyi, tartışmalara fikirlerle değil empatiyle yaklaşmayı, geribildirim konusunda rahat olmayı, liderlik etmeyi ve bir liderin peşinden gitmeyi, açık konuşmayı ve soyutlamalardan kaçınmayı ve her iki tarafın da kazandığı etkileşimlere girmeyi öğretin.

Başarılı işbirliklerinde muhakeme meraka yol açıyor ve insanlar diğer bakış açılarının kendilerinin kadar değerli olduğunun farkına varıyor.

başladığınızı öne sürüyor. Anlaşamadığımız birinin görüşlerine açık olmak kolay bir iş değil fakat duruma farklılıklarımızı anlama arzusuyla yaklaştığımızda daha iyi bir sonuç elde ediyoruz.

Başarılı işbirliklerinde her bir kişi işbirliğine dahil olan herkesin özgeçmişinden ve unvanından bağımsız olarak akıllı, özenli ve kendini tamamen işbirliğine adanmış olduğunu varsayıyor. Bu zihniyet katılımcıların başkalarının neden farklı görüşlere sahip olduğunu anlamak istemelerini sağlıyor. Bu da onların yapıcı konuşmalar yapmalarına izin veriyor. Muhakeme meraka yol açıyor ve insanlar diğer bakış açılarının kendilerinin kadar değerli olduğunun farkına varıyorlar. Bu noktada birkaç yaklaşım faydalı olabilir.

Başkalarının fikirlerini daha kapsamlı hale getirin. Pixar'da "içeriden dışarıya liderlik" adı verilen bir çalışmada katılımcılar işbirlikçileri için projelerine yönelik bir meydan okuma ortaya koyuyor. Ardından takım arkadaşları sorular soruyor fakat onlara bunu kendi fikirlerini övmek için bir fırsat olarak değerlendirmemeleri direktifi veriliyor. Onun yerine, sunucunun algıları ya da yaklaşımı veya soru soran kişilerin yaklaşımları hakkında fikir belirtmeden sunucuya sorunu farklı biçimde ele almak konusunda yardımcı olmaları gerekiyor. Örneğin bir sunucu, beyin fırtınası yapılan toplantılarda takımın belirli bir üyesini daha sık konuşturnak gibi bir meydan okumadan bahsettiğinde soru soran konumundakiler şöyle sorabiliyor: "Davranışı nasıl değişti?" ya da "Bu kişinin daha konuşkan olduğu başka durumlar var mı?" Eğer soru soranlar sunucunun fikirlerine veya görüşlerine gizlice sokulmaya çalışırsa koç, sorularını başka biçimde ifade etmelerini istiyor. İki baş koçtan biri olan, Pixar'ın liderlik gelişimi yöneticisi Jamie Woolf bana bu durumu "Kolay olmasına kolay ama bu tekniklerin düzenli olarak uygulanmasının zor olduğunun farkındayız" şeklinde açıkladı. "Dolayısıyla birisi ister bilinçli bir biçimde olsun ister istemeden, kendi fikirlerinin reklamını yapmaya çalıştığında bu kişiye tekniği doğru biçimde uygulama, diğerlerine de öğrenme fırsatı verebilmek için müdahale ediyoruz."

Bu yaklaşım sayesinde herkes ortaya konulan fikirleri pür dikkat dinliyor ve göz önünde bulunduruyor. Yaratıcı çözümler üretiliyor ve ekip üyeleri anlattıklarının can kulağıyla dinlendiğini hissediyor.

Konuşulmayanların peşine düşün. İncelediğim bir reklam ve tanıtım şirketi benzer bir yaklaşım kullanıyor ancak aynı zamanda katılımcılarını insanların sözlere dökmediklerine dikkat etmeleri için eğitiyor. Örneğin yaratıcı ekibin üyelerinden biri, bir reklam kampanyasının müşterinin ihtiyaçlarına göre nasıl şekillendirileceğine dair bir fikir ortaya attığında onu dinleyen meslektaşları konuşanın aklındaki anlamaya çalışmakla görevlendiriliyor. Oturumlardan birinde, bir meslektaşın bir sunucuya şöyle dediğini gözlemledim: "Sesinizde sanki fikrinizden emin değilmisinizcesine kararsız bir ton sezdim. Siz bu durumda ne gibi güçlü ve zayıf yönler görüyorsunuz?"

Takım üyeleri kendi fikirlerini paylaşmaktansa empati kurmaya odaklandıklarında herkesin tartışmadan daha memnun kaldığını saptadım. Empati kurmak aynı zamanda diğer

insanların sizin fikrinizi sorma ihtimalini de artırıyor. Böylece işbirlikleri daha sorunsuz biçimde ilerliyor.

Dinlemek ve empati kurmak kendiniz dışındakilere daha fazla alan sağlarken sizin de zor konuşmaları yapmaya ve fikirlerinizi açıkça dile getirmeye cesaretiniz olmalı. Bundan sonra anlatacağım üç teknik, çalışanları o noktaya getirmeye odaklanıyor.

3

ÇALIŞANLARIN GERİBİLDİRİMLER KONUSUNDA DAHA RAHAT OLMASINI SAĞLAYIN

İyi bir işbirliği, iyi geribildirim vermeyi ve almayı ve bunu otoriter bir pozisyondan değil, nüfuzlu bir pozisyondan yapmayı içerir. Aşağıdaki yöntemler bu konuda yardımcı olabilir.

Geribildirim konusundaki isteksizliği açıkça tartışın.

Pixar'daki derslerden biri, daha sık ve etkili geribildirimler vermeleri ve geribildirimleri sindirmekte daha iyi hale gelmeleri konusunda yeni yöneticileri eğitiyor. (İkinci becerinin önemi hakkında daha fazla bilgi için HBR Türkiye'nin Ocak-Şubat 2014 sayısında yayınlanan "Eleştiri Yaparken Eğitici Olun" makalesine bakın.) Koçlar öncelikle geribildirimde duyulan isteksizliğin yaygın olduğunu açıklıyor. Biz geribildirimi verenler, karşımızdaki kişileri incitmekten kaçınmak istiyoruz. (Araştırmamın sonuçlarına göre geribildirimimizin fayda sağlayabileceğini bilsek bile vermemeyi seçiyoruz.) Geribildirim alanlar olarak, ilerleme kaydetme arzusuyla olduğumuz gibi kabul edilme arzumuz arasında bir gerilim hissediyoruz. Geribildirimden ardından tereddütlerimizi ve geribildirimde dair meydan okumaları açık şekilde konuşmak katılımcılara kendilerini daha az yalnız hissettirecektir.

Başkalarının davranışları hakkında doğrudan, spesifik ve uygulanabilir geribildirimlerde bulunun. Pixar ve diğer organizasyonlarda, çalışanlardan geribildirim için üç kurala uymaları isteniyor: Karşınızdakine nasıl hitap ettiğiniz ve onun hakkında ne söylediğiniz konusunda açık olun, yolunda giden ya da gitmeyen spesifik davranışı belirleyin, söz konusu davranışın sizin ve diğerlerinin üzerindeki etkisini tanımlayın. Bu uygulamalar yaygın bir sorunu gidermeye yardımcı oluyor: İnsanların geribildirimlerinin çok genel olması sorunu. Pixar'ın bu durumun üstesinden gelmek için tasarladığı bir çalışmada, katılımcılardan olumlu bir geribildirim vermiş olabilecekleri ancak vermedikleri bir zamanı düşünceleri ve üç kuralı izleyerek geribildirimde ne demiş olabileceklerini yazmaları isteniyor. Ardından bu yazdıkları geribildirimi sınıflarındaki bir meslektaşlarına iletip bu deneyim üzerine derinlemesine düşünüyorlar. Bir başka çalışmada aynısını eleştirel bir geribildirimle yapıyorlar. Geribildirim alanlardan bu deneyimlerinden bahsetmeleri isteniyor.

Geribildirim hakkında geribildirimde bulunun. Bu çalışmada bir gönüllü hazırladığı bir geribildirimi gruba okuyor. Ardından diğer katılımcılara bu geribildirimi iyileştirmenin yolları soruluyor. Örneğin gönüllü, "İşleri sürekli geç teslim ediyorsun" derse meslektaşları belki "Geçtiğimiz ay üç kez son teslim tarihini kaçırdın" diyerek daha spesifik olmasını önerebiliyorlar.

Bu uygulama önem teşkil ediyor çünkü geribildirim verme konusundaki isteksizliğimizi yensek bile spesifik ya da açık sözlü olmama eğilimindeyiz. Pixar'dan Woolf'un bana dediği üzere "Liderler zamanı yaklaşan önemli bir toplantı öncesi sık sık beni görmeye gelip şöyle der: 'Biraz daha prova yapabilir miyim? Kendimle çelişeceğimden ya da bu tatsız meseleyi ballandıra ballandıra anlatacağımdan korkuyorum.' Oysa biraz prova yaptıktan sonra söylemek istediklerini nasıl söyleyeceklerine dair daha fazla güven ve netlikle toplantılara girebiliyorlar."

Başkalarının fikirlerine bir "artı" ekleyin. Bir Pixar çalışanının beyin fırtınası oturumu sırasında bir meslektaşının fikri ya da işi hakkında yorum yaptığında bir artı, diğer bir deyişle yargı veya kaba bir dil içermeyen bir iyileştirme önerisi sunması gerekiyor. Pixar çalışanları bana bu yaklaşımın, doğaçlama tiyatrosunun üç prensibine dayandığını söylüyor: Birincisi tüm teklifleri kabul edin, diğer bir deyişle bir fikri reddetmek yerine kabul edin. İkincisi, birisinin fikrini geliştirdiğinizi kesinleştirmek için "Evet ama..." yerine "Evet ve..." deyin. Üçüncüsü başlamış olduğu fikri veya projeyi geliştirerek takım arkadaşınızın iyi görünmesini sağlayın.

Aktif biçimde koçluk yapın. Artı fikirler sunmak gibi taktikler Pixar'da iyice anlaşılmış olsa da şirket çalışanları için bunları uygulamaya koymak her zaman kolay olmayabiliyor. Bu nedenle koçlar doğru yaklaşımları güçlendirmek ve hatalara işaret etmek için beyin fırtınası toplantılarına katılıyor. Koç, "iş-birlikçi ruha" uymayan bir yorum ya da soru geldiğinde bunun başka şekilde ifade edilmesini istiyor. Aktif koçluk zor olabilir zira insanlar müdahalelerden bazen gözle görülür biçimde rahatsız olurlar. Fakat koçlar odadaki kişiliklere dikkat kesilmeyi ve duruma uyum sağlamayı öğrenmişlerdir. Örneğin bir Pixar koçu bir yönetmenden bir yorumu tekrar gözden geçirmesini istemek yerine az önce ortaya çıkan etkileşimi "Neler yolunda gitti, neler gitmedi?" şeklinde tanımlamasını isteyebiliyor. Woolf, "Geribildirim ilk anda insana kendini iyi hissettirmeyebilir" diyor ve ekliyor: "Tıpkı ilaç aldığınızda olduğu gibi insanın geribildirim faydalarını görmesi çoğunlukla biraz vakit alır. Ancak sonunda geribildirim bir hediye olduğunu ve kişisel gelişimleri için anahtar niteliğinde olduğunu anlarlar."

4

ÇALIŞANLARA LİDERLİK ETMEYİ VE İZLEMİYİ ÖĞRETİN

Yönetim literatürü ve pratiğinde gerçekten etkili bir lideri meydana getiren unsurların neler olduğuna ciddi biçimde dikkat edilir. Oysa bir liderin nasıl takip edileceği de önemli bir beceri olmasına rağmen söz konusu beceri nadiren göz önünde bulundurulur. American Express'teki röportajlarda şirketteki en iyi işbirlikçilerinin, diğer bir deyişle etkileşimlere değer katması ve sorunları, sonunda herkesi memnun edecek biçimde çözmesiyle meşhur çalışanların liderlik etmek ve lideri izlemekte usta olduklarını ve gerektiğinde ikisi arasında usulca hareket ettiklerini öğrendim. Yani bu işbirlikçiler esnek olmak konusunda iyiler.

2018 yılında Tayland'daki ani selde bir mağarada mahsur kalan bir grup delikanlı ve futbol antrenörlerini bulmak ve kurtarmak için yürütülen 17 günlük kurtarma çalışmalarında

olay yerine her geçen gün daha fazla insan gelmişti: Hidrolik mühendisleri, jeologlar, dalgıçlar, SEAL ekipleri, NASA uzmanları, doktorlar ve yerel siyasetçiler. Esnek davranmak suretiyle bu işbirlikçilerin ellerinden geldiğince katkıda bulunmalarına izin verildi. Örneğin, deneyimsiz bir mühendis bir noktada yağmur suyunun bir kısmının yönünü değiştirmek için mağaranın üzerinde yer alan dağda büyük tüpler kullanmak gibi alışılmışın dışında bir plan önerdi. Ancak önerdiği bu plan dalışı güvensiz kılıyordu. Kıdemli mühendisler bu fikri yok saymak yerine esnek davrandılar ve üzerine düşünülmeyi hak ettiği kanaatine vardılar. Test ettikten sonra bu fikrin ümit verici olduğu ortaya çıktı, fikir uygulandı ve suyun yükselmesi durdu.

Esnek davranmak kontrolü başkalarına bırakmayı gerektirdiği için pek çok insan bunu zor buluyor. Birkaç basit çalışma, insanların esnek davranma olasılığını artırabiliyor:

Öz farkındalığı artırın. Derslerimin bazılarında öğrencilerden kendilerini üç alanda sınıf arkadaşlarıyla kıyaslayarak değerlendirmelerini istiyorum: Doğru kararlar alma becerileri, başkalarıyla iyi geçinme becerileri ve dürüstlükleri. Ardından üçünün ortalamasını hesaplamalarını istiyorum. Çoğu kişinin ortalaması yüzde 50'den yüksek çıkıyor, hatta bu oran çoğunlukla yüzde 70-80'lerde oluyor. Bu da öğrencilere öz algılarının çoğu zaman nasıl şişirilmiş olduğunu gösteriyor. Unutmamak gerekiyor ki cevap verenlerin çoğunluğunun, istenen üç boyutun tamamında ortalamadan daha iyi puanları hak etmesi imkansız. Ne yazık ki aşırı iyimser öz algılarımız, başkalarının kontrolüne izin verip vermemekteki kararlarımızı yönlendiriyor. Bu yüzden bu tür bir çalışma yapmak öz farkındalık inşa etmeye yardımcı oluyor.

Delege etmeyi öğrenin. Bu sadece liderler için önemli değil, aynı zamanda Tayland'daki kurtarma operasyonundaki gibi çok sayıda uzmanın bir araya geldiği işbirlikleri üzerinde çalışanlar ve çapraz fonksiyonel takım projeleri için de kritik öneme sahip. Katılımcılar Pixar'daki yeni yöneticilerin delege etmesine yardımcı olmak için gerçekleştirilen bir eğitim oturumunda, meseleyi başkalarına devretmenin neden bu kadar zor olduğunu ve mikro yönetime yönelme nedenlerimizin ana sebeplerini tartışıyor: Kontrolü başkasına bırakmak zordur, sonuç konusunda kendimizi sorumlu hissederiz ve görevin "doğru" yapılması gerektiğinin de bilincindeyizdir. Bu yüzden delege etmek yoluyla başkalarını geliştirme hedefinden ziyade kısa vadeli sonuçlara odaklanırsınız. Başkalarının kendilerini adanmış hissetmelerine ve kendilerini geliştirmelerine imkan sunacak, kendimize daha fazla zaman ve muhtemelen uzun vadede daha fazla verimlilik sağlayacak delege etme eyleminden ziyade işin hızlıca yapılmasını tercih ediyoruz. Koçların anlattığı ters giden vakalardan çıkarılacak temel ders, güvene duyulan ihtiyaç. Delegasyonun, kontrolün devredildiği kişilerin becerileri ve motivasyonuna göre nasıl şekillendirileceğini açıklayan dört bölümlü çizelge "yetenek-irade modeli"ni sunuyor.

5

AÇIK KONUŞUN VE SOYUTLAMALARDAN KAÇININ

Herhangi bir işbirliğinde fikirlerin açıkça tartışılması için zamanlar vardır. Lider olsun olmasın, belirli bir kişi

Psikolojik araştırmalar başkalarıyla iletişim kurduğumuzda genellikle çok dolaylı ve soyut olduğumuzu gösteriyor. Daha somut olduğumuzda ve hedeflerimize dair daha canlı imgeler sunduğumuzda sözlerimiz daha fazla ağırlık taşıyor.

karışıklığa son verir ve izlenecek yolu açıkça ifade eder. Psikolojik araştırmalar başkalarıyla iletişim kurduğumuzda genellikle çok dolaylı ve soyut olduğumuzu gösteriyor. Oysa daha somut olduğumuzda ve hedeflerimize dair daha canlı imgeler sunduğumuzda sözlerimiz daha fazla ağırlık taşıyor. Ayrıca bu durumda ifadelerimizin daha dürüst olduğuna hükmedilebiliyor.

Hem Pixar'da hem de büyük bir ilaç şirketinde incelediğim iletişim derslerinde rol yapma çalışmasına başvuruluyordu: Katılımcılardan takımlarından bir kişiye söylemek istedikleri bir şey hakkında düşünmeleri ve ardından kendilerine "Neyi başarmaya çalışıyorum?" diye sormaları istendi. Mesajları üzerine çalışma yapmaları için zaman verildi. Mesajı verdikten sonra, takım arkadaşını oynayan kişi, mesajı açıkça ve belirli bir amaç dahilinde aktarıp aktarmadıklarını söyledi. Eğer takım arkadaş konuşmanın neden gerçekleştiğini anlayamadıysa katılımcı nedenini sormaya ve ardından ifadesini daha açık, daha spesifik olması ve bir amaç içermesi için yeniden şekillendirmeye teşvik edildi.

"Pazarlama bölümündeki meslektaşlarımızın liderlik ettiği projenin bitiş çizgisine ulaşmak için daha fazla kaynak ve alakaya ihtiyacı var" gibi bir ifadeyi ele alalım. Bu ifade řu şekilde revize edilebilir: "Pazarlamadan meslektaşlarımız John ve Ashley'nin liderlik ettiği projenin ay sonuna kadar tamamlanması için fazladan 5 bin dolara ve iki üyeye daha ihtiyaç var. Müşterimizle ilişkilerimizin bozulmaması için son teslim tarihini geçirmemek önemli olduğundan ikimizin de yardım etmek için gönüllü olması gerektiğine inanıyorum."

6

ÇALIşANLARI HER İKİ TARAFIN DA KAZANDIĞI ETKİLEşİMLER KURMAK ÜZERE EĞİTİN

Öğrencilerden sık sık bir portakalın nasıl bölüneceğini düşünmek üzere çiftler halinde çalışmalarını isterim. Takımlardaki her bir kişiye diğeri bilgisi olmadan, meyveyi istemesi için bir neden söylerim. Birinin meyve suyu sıkması, diğeri bir çörek tarifi için meyvenin kabuğuna ihtiyacı vardır. Diğer pek çok çiftin yaptığı gibi birbirlerinin çıkarlarının ne olduğunu sormazlarsa kendilerini portakal uğruna kavgaya tutuşmuş halde bulabilirler. Bir diğeri ihtimal, bir tarafa idealden ufak bir pay vermek yerine iki tarafa da eşit pay verecek şekilde ortadan ikiye bölmeleridir. Bazı insanların portakalın tamamını alamadıklarında oyunbozanlık yaptığı bile olur.

Yalnızca birkaç çift, bir kişinin portakalın kabuğunu, diğeri nin de suyunu aldığı ve iki tarafın da memnun kaldığı optimal çözüme ulaşır. Peki bu noktaya nasıl gelirler? Birbirlerinin ihtiyaçlarını sorgulayarak.

Bu yaklaşım her iki tarafın da kazandığı etkileşimlerin anahtarı. İncelediğim, işbirliğine dayalı ve başarılı projelerde çalışanlar kişisel çıkarları ve sorunun çözümüne nasıl katkıda bulunmayı düşündükleri konusunda açıklandı. Bu şeffaflık katılımcılara diğeri insanların kazanma vizyonunu keşfetme ve nihayetinde daha olumlu sonuçlar alma olanağı sağlıyor.

İncelediğim birçok organizasyon liderlere ve çalışanlara, her katılımcının aynı gerçek hayattaki işbirliklerinde olduğu gibi başkalarının sahip olmadığı bilgilere sahip olduğu çalışmalarla her iki tarafın da kazandığı çözümleri bulmayı öğretiyor ve her katılımcıdan herkes için mümkün olan en iyi anlaşmaya varması isteniyor. Daha sonra eğitmenler, tarafların birbirlerinin çıkarlarını daha iyi keşfetmelerine ve daha başarılı anlaşmalar yapmalarına yardımcı olabilecek, soru sorma ve dikkatle dinleme gibi teknikler öneriyor. Kimi zaman konuşmaların video kaydı alınıyor ve çekimin ne kadarında konuşmalara dahil olduklarını tahmin etme şansı sunulduktan sonra katılımcılara gösteriliyor. Konuşmayı kendi endişelerini ve ihtiyaçlarınızı ifade etmek için soru sormak ve onların ihtiyaçlarını anladığınızı diğeri bilmesini sağlamak gibi yöntemlerle dengeleyerek daha fazla değer yaratan çözümler geliştirebilirsiniz. İşbirlikçiler her iki tarafın da kazandığı bir zihniyetle hareket ettiklerinde farklılıkların içinden fırsatlar çıkarabilirler.

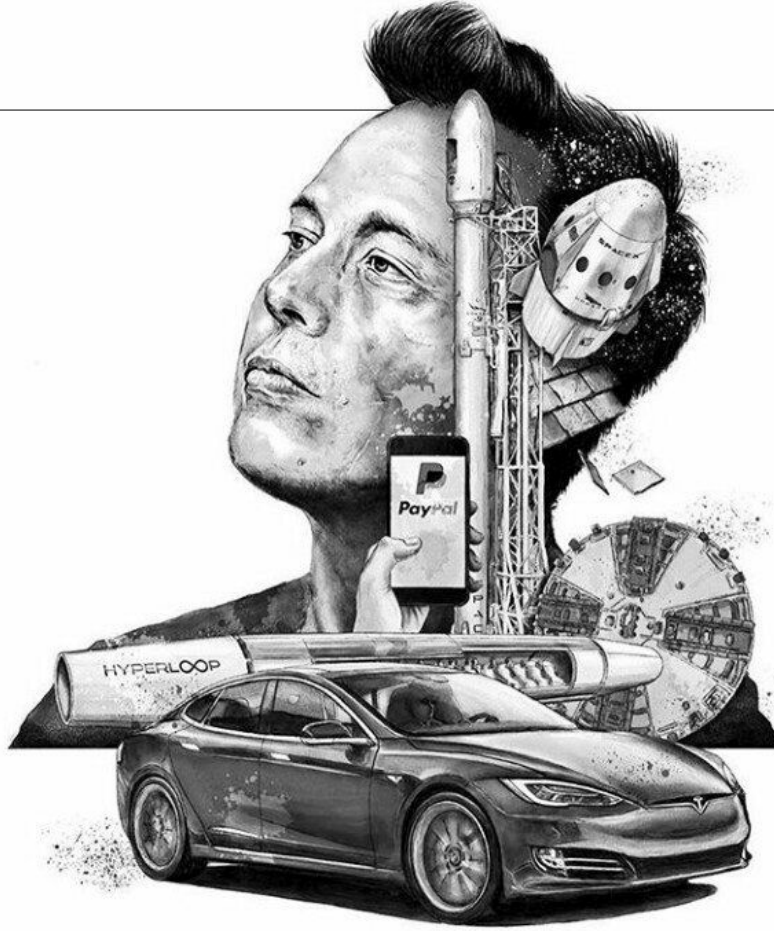
Altı teknik karşılıklı olarak birbirini desteklediği, hatta birbirine bağlı olduğu için çalışanların bunları öğrenmesi ve düzenli olarak kullanması ideal. Zamanınızın çoğunu konuşarak geçirdiğinizde her iki tarafın da kazandığı etkileşimlere girmeniz zor oluyor. Ayrıca etkileşime empatiyle yaklaşmadığınızda diğeri çıkarlarını öğrenmek güçleşiyor. Yalnızca dinlediğinizde ve fikirlerinizi belirtmediğinizde konuşmalar verimli olmuyor, bir denge gerekiyor.

Bunların yanı sıra bu teknikler olumlu bir dinamik yaratıyor: Tekniklerin uygulandığı takım arkadaşları kendilerine daha fazla saygı duyulduğunu hissetmeye başlıyor ve devamında başkalarına saygı gösterme olasılıkları artıyor. Ayrıca araştırmaların, saygının bilgi paylaşımını ve birbirinden öğrenmeye açık olmayı teşvik ettiğini ve insanları birlikte çalışmak için yeni fırsatlar benimsemek konusunda motive ettiğini ortaya koyuyor.

Ancak bu dinamik, sorumlu kişiler tarafından harekete geçirilmeli. Pek çok lider, hatta aydınlanmacı yönetim kuramına gönül vermiş olanlar dahi diğeri devamlı saygıyla yaklaşmakta ya da onları kazanmak için gerekeni yapmakta başarısız oluyor.

İşbirliği eksikliği yüzünden hayal kırıklığına uğrayan liderler, kendilerine basit bir soru sormakla işe başlayabilirler: Bugün işbirliğini teşvik etmek için ne yaptılar? Kalıcı işbirliğini yalnızca kendi hatalarını düzenli olarak kabullenerek, çalışanların fikirlerini aktif ve destekleyici biçimde dinleyerek ve başkalarının fikirlerine ve davranışlarına meydan okurken saygılı ama açık sözlü olarak teşvik edebilirler. Liderler çalışanları altı tekniği kullanma konusunda eğiterek yaratıcı ve üretken ekip çalışmasını bir yaşam tarzı haline getirebilirler.

FRANCESCA GINO, Harvard Business School işletme bölümünde Tandon Family profesörüdür. *Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and In Life* ve *Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan* adlı kitapların yazarıdır.



ÇEVİK TAKIMLARDA PRODUCT OWNER ROLÜ: ROKET BİLİMİ KADAR ZOR MU?

Sinan Ökek

2002 Şubat'ıydı. Moskova'dan Los Angeles'a giden tarifeli uçak Grönland'ın derinliklerinde Kuzey Kutup Dairesi üzerinden geçerken hiç bitmeyecek gibi görünen alacakaranlık, büyüleyici bir renk gösterisi sunuyordu. Silikon Vadisi'nde başarılı olmuş henüz 30 yaşındaki çocuk görünümlü girişimci, Rusya'dan istediğini alamadan dönüyordu ve (yüzüne tükürülmüş olması dahil) yaşadığı tüm hayal kırıklıkları aklından çıkmıyordu. Gözünü maviden siyaha çalan gökyüzünden ayırmadan yumruğunu sıkıyor ve sürekli *"Bu böyle olmayacak...Başka bir yol bulmalıyım..."* diyordu. Ziyaretinin sebebi çılgıncaydı. Sovyetlerden kalma 3 adet kıtalararası balistik füzeyi satın almaya gelmişti. Üstelik füzeleri Mars'a yapılacak insansız bir sefer için yeniden tasarlamayı düşünüyordu. Bu çılgın yolcu, aynı yıl SpaceX'i kuran Elon Musk'tan başkası değildi.

Mars'ta koloni kurmaktan daha sıradışı ve "yapılamaz" görünen bir vizyon olabilir mi? Böylesine karmaşık ve zorlu

bir amacı hayata geçirmek için olağanüstü bir çevik liderlik sergilenmesi gerektiği ortada denilebilir. Bu nedenle bir Product Owner olarak Elon Musk'ı ele almak, Scrum takımlarındaki bu rolle ilgili teoriyi pratikle anlaşılır biçimde birleştirmek adına ilgi çekici bir örnek olabilir. Gelin, öncelikle bir Product Owner olarak Musk'ın vizyonunu hayata geçirmek adına izlediği adımlara ve kabaca nelere odaklandığına bakalım:

- Yaşamı dünya dışına taşımak
- Özel koşullarından ötürü Mars'ta koloni kurmak
- En büyük engel olan uzaya kargo taşıma maliyetlerini azaltıp SpaceX'i "Uzayın Southwest Havayolları" yapmak
- Finansal sürdürülebilirlik
- Roketlerin yeniden kullanılabilirliğini sağlamak amacıyla dikine iniş yapabilen roketler üretmek

22 Aralık 2015'te Falcon 9'un tarihte dikine iniş yapabilen ilk roket olması kritik önem taşıyordu, çünkü Musk yatırımcılar başta olmak üzere tüm dünyaya Mars vizyonunun gerçekleşebileceğini ilk defa bu kadar güçlü şekilde gösterebildi. Ancak SpaceX'in ilk 13 yılı hiç de kolay geçmemişti. En önemlisi uzmanlardan oluşan ve kendi kendine yetebilen çok iyi ve adanmış bir takım kurmaktı. Ardından kısa vadeli gerçekçi hedefler ve erken kazanımlarla özgüveni artırmak, şirketin finansal sürdürülebilirliğini garanti altına almak gerekiyordu. Eylül 2008'de sıvı yakıtlı ilk özel sektör roketini dünya yörüngesine çıkarması SpaceX'in güvenilir bir iş ortağı olabileceğini göstermesi adına hayati öneme sahipti. Böylece ardından NASA'nın uluslararası uzay istasyonuna kargo taşımacılığını yapmanın yanı sıra uydu fırlatma çalışmaları da, finansal sürdürülebilirlik ile birlikte şirketin güçlenerek büyümesine zemin hazırlamıştı. Üstelik tüm bunları yaparken SpaceX'in rakibinin olmadığını düşünüyorsanız yanılıyorsunuz. Boeing, Lockheed Martin gibi havacılık devlerinin yanı sıra Amazon'un patronu Jeff Bezos da Blue Origin firmasıyla 20 yıldır bu oyunun içerisinde.

Girişimcilik çalışmalarından ötürü ayrılmak zorunda kalmamış olsa Musk 1995'te Stanford'da uygulamalı fizik ve malzeme bilimleri alanında doktorasına başlamıştı. Yani dünyanın en nitelikli bilim insanlarıyla uzay gibi son derece karmaşık alanlardan birine yönelik çalışırken Musk nereye bakması gerektiğini ve de ne söylediğini çok iyi biliyordu. İç ve dış paydaşlarla etkili iletişim kurabilecek alan hakimiyetine sahipti. Ortak amaç ve öncelikler noktasında yüzlerce insana ilham verip eşgüdümü sağlarken herkesin kendi uzmanlığıyla ilgili gerekli katkıyı yapabilmesine imkan kılacak alanı da sağlıyordu. İlk dikine inişin başarıyla gerçekleştiği 22 Aralık 2015'te yüzlerce SpaceX çalışanının [kenetlenmişliği ve coşkusu](#) başka nasıl açıklanabilir ki?

Buraya kadar aslında SpaceX ve Elon Musk üzerinden Product Owner'lıkla (PO) ilgili birçok kavramdan bahsettik. Kimdir PO?

- **"Niye?" sorusuna yanıt veren kişidir:** Mars'ta koloniler kurmak kadar heyecan verici kaç fikir duymuş olabilirsiniz? Onlarca yıllık yoğun çalışmayı ve sayısız başarısız denemeyi göze alacak adanmış bir takım ancak inandığı bir amacın peşinden sürüklenebilir. Musk ilham verici bir liderlikle takımının vizyona inanmasını ve içselleştirmesini sağlamayı başardı.
- **"Ne?" sorusuna yanıt veren kişidir:** Günün sonunda vizyonu hayata geçirebilmek için uygulanabilir, önceliklendirilmiş, anlaşılır ve ikna edici bir yol haritasının olması gerekir. Bu yolda erken kazanımlar, takım motivasyonu ve paydaş desteği için kritiktir. Musk, güçlü bir takım kurmanın hemen ardından ilk denemeleri yapmak adına roket geliştirmeye odaklandı. Oldukça çok sayıda başarısız denemeye edinilen öğrenimler uzaya çıkabilen dengeli roketlerin geliştirilmesine zemin hazırladı.
- **"Nasıl?" konusunda takıma alan yaratan kişidir:** Ateşleme teknolojilerinden yakıt kimyasına, yer çekimi

hesaplamalarından yörünge tahminlerine kadar uzanan, uzmanlık gerektiren binlerce konuyla Elon Musk'ın tek başına ilgilendiğini düşünebiliyor musunuz? Product Owner "niye" ve "ne" sorularında netlik sağlarken uzmanların "nasıl?" sorusu üzerindenilediği gibi çalışabilmeleri için otonomilerine saygı duyar.

- **Girişimcidir:** Mars'ta koloni kurmak gibi uçuk bir hedefin astronomik maliyeti olacağını öngörmek zor değil. Bu yüzden en kısa sürede yatırıma geri dönüş elde etmeye başlayarak kendi kendini finanse edebilir hale gelmek kritik kabul edilebilir. Başarılı roketler geliştirmenin hemen ardından uluslararası uzay istasyonuna yük taşımak ve uyduları yörüngeye çıkarmak, SpaceX'in gelir elde etmesi ve de ihtiyaç duyulan finansmanın temini için yatırımcı güveninin sağlanmasında kritik rol oynadı.
- **Azami değeri ortaya çıkarır:** SpaceX söz konusu olunca "değer"i, uzaya taşınacak kargo bedelini minimize etmek olarak tanımlamak yanlış olmayabilir. Kalkış başına yüzde33 ve taşınacak kargonun tonu başına yüzde75 daha düşük maliyetle SpaceX uzay taşımacılığı pazarında en güçlü alternatif olarak değerini her geçen gün artırıyor.
- **Paydaş ilişkilerini yöneten kişidir:** Aralarında NASA'nın da bulunduğu onlarca yatırımcının yanı sıra yörüngeye uydu çıkarma alanında hükümetlerle güvene dayalı, iyi bir ilişki içerisinde olma sorumluluğu öncelikle PO olarak Musk'ın omuzlarında.

Şanslıyız ki, çevik takımların çok azı Mars'ta koloni kurmak gibi çetrefilli bir amacı yerine getirmeye çalışıyor. Bununla birlikte, değişim hızının ve karmaşıklığın yüksek olduğu günümüz dünyasında, başarı genellikle (garanti olmadığı gibi) bir anda ve kolaylıkla gelmiyor. Karmaşıklığı azaltıp sonraki adımlarla ilgili zihnimizi berraklaştırmaya çalışırken sürekli farklı hipotezleri akıllıca test etmeli, defalarca kez başarısız olmayı göze almalı, ama sürekli öğrendiklerimizin üzerine koyarak ilerleyebilmeliyiz. SpaceX'in dikine iniş yaparken infilak eden onlarca roketinin görüntülerinden oluşan [bu video](#) belki ilham verici olabilir.

Product Owner belki de her şeyden önce cesareti ve dayanıklılığıyla takımı ve paydaşları ringde tutabilen kişidir. Kartlar her gün yeniden dağıtılıyor ve konfor alanı yaratamamak takım için bazen zorlayıcı bir hale gelebilir. Yeni beliren fırsatların heyecanı zorlukların kaygı ve yoruculuğuna galip geldiğinde takım akışta kalabilir.

SINAN ÖKEK, 14 yıl boyunca Roche, Pfizer, Novartis ve PriceWaterhouseCoopers'ta Türkiye ve yurtdışında pazarlama, satış ve finans alanlarında farklı liderlik rolleri üstlenmiştir. 2019 itibarı ile de ACM'de agile danışman olarak görev almaktadır. Bireylerin ve organizasyonların potansiyellerini gerçekleştirebilmesine destek olmak amacıyla FMCG, ilaç, perakende ve bankacılık başta olmak üzere birçok sektöre danışmanlık yapmaktadır.

ÇEVİK EKİPLERİN GÖZÜNDEN DÖNÜŞÜM

Çevik ekiplerin içindeki farklı roller bu süreci nasıl deneyimledi?

"YAPILAN ANALİZLER ÇEVİK YÖNETİM İLE MÜŞTERİ DENEYİMİ VE OPERASYONEL PERFORMANSIN İYİLEŞTİĞİNİ, ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ARTIĞINI, BUNUN DA ŞİRKETİN FİNANSALLARINDA YÜZDE 30'A KADAR İYİLEŞMEYİ SAĞLADIĞINI GÖSTERİYOR.

İlk defa bir sendikada agile dönüşüm gerçekleştiriliyor. Sizce kâr amacı gütmeyen bir kurum için agile olmanın önemi nedir? Bir sendika olarak sizi bu yolculuğa iten ihtiyaçlarınız nelerdi?

Köklü bir kurum olan MESS; otomotiv, beyaz eşya, demir çelik gibi ekonomin öncü sektörlerinden 253 üyesiyle ülkemizin en büyük işveren sendikasıdır. Üyelerimiz ihracatımızın yüzde 39'unu gerçekleştirerek ekonomimize her yıl 60 milyar doların üzerinde katkı sağlıyor. Bu güzide şirketler doğrudan 200 binden, dolaylı olarak 1 milyondan fazla kişiyi istihdam ediyor.

MESS'in geleneksel olarak 60 yılı aşkın süredir başarıyla sunmakta olduğu hizmetlere ek olarak üyelerimize doğrudan dokunmak, sunacağımız yeni hizmetlerle ülkemize de bir katkı sağlamak yenilikçi ve dinamik bir vizyona sahip yönetimimizin en önemli hedeflerinden birisidir.

Bu çerçevede "yeni nesil sendikacılık" vizyonu ile yola çıktık. Dünyanın bilgisini ve teknolojilerini ülkemize getirmek, ülkemizde de yerli imkanları üretime kazandırmak ve çağın gerekliliklerine adaptasyonda öncü bir kuruluş olmaya gayret ediyoruz. Türkiye'nin en büyük ve en yenilikçi sanayi şirketlerini temsil eden işveren kuruluşu olarak bu adımı atmamız gerekiyordu.

"Yeni nesil sendikacılık" anlayışı ve "işimiz gücümüz gelecek" vizyonu ile çok hızlı bir şekilde büyümeye, ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirmeye, üyelerinin, ekosistem paydaşlarının, kamusal makamların entelektüel birikim, rekabetçi güç ve devinimlerine katkı sağlamayı hedefledik. Geleceği bugünden öngörme, hep birlikte gelişme, yükselme yaklaşımıyla geleneksel anlayışın dışına çıktık. Türkiye'de değil; dünyada da ilkleri gerçekleştiren bir işveren sendikasıyız. Dünyadaki trendleri takip etmekle kalmıyor, onlara yön verecek bir iklim yaratmak için çalışıyoruz. Üyelerimizin ve üye çalışma arkadaşlarımızın ayrı ayrı güçlerini odağına alarak yine onların güçlerine katkı sağlayacak projeleri hızlıca gündemimize aldık.

Robot teknolojileri, yapay zeka, makine öğrenmesi ve büyük veri gibi çığır açan teknolojiler iş hayatımızın bir parçası haline geldi. Bu süreç salgın ile hızlanarak geri dönüşü olmayan bir yola girdi. Salgın adeta bir çarpan etkisi yaratarak dijitalleşmeyi en az 10 yıl hızlandırdı. Salgın sürecinde şirketlerin yüzde 85'i dijitalleşme, yüzde 67'si otomasyon ve yapay zeka çalışmalarını hızlandırdı. Bugünün ve yakın geleceğin kaçınılmaz konusu olan dijital dönüşüm; endüstri 4.0 konusunu üyelerimizin, üye işlerimizdeki çalışma arkadaşlarımızın, toplumun dinamik ve öncü kesimlerinin acilen gündemine almalarını temel mesele yaptı.

Nitekim hızlanan değişim ve dönüşüm rüzgarına uyum sağlayabilenler rekabet güçlerini koruyup geliştirebiliyor. İşletmelerin ve kurumların dönüşüme ayak uydurabilmek için öncelikle dijital dönüşümün üretim süreçlerini ve işlerimizi nasıl şekillendireceğini doğru anlamaları gerekiyor.

Biz de MESS olarak imalat sanayimizin dijital dönüşümü ve insan kaynağımızın adaptasyonu için çalışmaya başladık. Değişen çalışma ortamı ve yeni nesil çalışma biçimleri için bu ortamlarda çalışacak iş gücünü yönetecek yeni nesil organizasyonlar gerektiğinin farkındaydık. Her şey değişirken organizasyon yapılarının aynı kalamayacağını biliyoruz.

İşletmelerde dijital dönüşüme uygun bütünsel bir değişim, ancak çevik çalışma modeli ile mümkün olabiliyor. Çevik yönetim ile çözilemeyen sorunlar kısa sürede çözülüyor, operasyon hızı ve verimlilik artıyor. Çevik yaklaşımla gerçekleştirilen projelerde hata yüzde 75 azalıyor, maliyet yüzde 72 düşüyor. Projeler sektör ortalamasına göre yüzde 37 daha hızlı tamamlanıyor. Yapılan analizler çevik yönetim ile müşteri deneyimi ve operasyonel performansın iyileştiğini, çalışan bağlılığının arttığını, bunun da şirketin finansallarında yüzde 30'a kadar iyileşmeyi sağladığını gösteriyor.

Bu anlayış ile tasarım sürecine müşteri dahil ediliyor, hiyerarşiden ziyade kendi kendini yöneten, kendine yeten takımlar yer alıyor. Yönetici – çalışan ilişkisinden ziyade ekip üyeleri arasında şeffaf geribildirim oluyor.

Organizasyonlar çevik çalışma yöntemleri ile bambaşka bir yere evriliyor. Biz de MESS olarak çevik yönetim anlayışını benimseyen, uygulayan ve iş süreçlerini bu anlayışa göre yeniden düzenleyen Türkiye'deki ilk işveren sendikası olduk. "Dijital dönüşüm sürecinde çalışma kültürü de dönüşmek durumunda" diyerek Türkiye'nin en büyük çalışma kültürü dönüşüm hareketini başlattık.

Bu amaçla çok hızlı bir şekilde ve çok farklı disiplinlerden gelen yeteneklerin, dil birliği yapmaları ve sinerji yaratabilmeleri ancak çevik dönüşüm olarak adlandırdığımız yönetim modeliyle hayat bulabildi. Kendilerini hızlıca organize edebilen, kendi içinde daha küçük yapılanmalarla büyük yapılanmadan kopmadan ve kendilerini sürekli ilerleten ekipler oluştu. Çok farklı takımlar ile projeler yürüttük.

Nasıl bir takım yapısı ile çalıştınız? Uyguladığınız pratiklerden bahsedebilir misiniz?

Farklı departman ve disiplinlerden arkadaşlarla bir ekip kurduk. Agile pratiklerinden "Scrum"ı uyguladık. Farklı projelerde de yer almamızdan dolayı tam katılım sağlayamadığımız için takım içerisinde bunu yönetebileceğimiz pratikler geliştirdik. Örneğin haftanın bazı günlerini tüm takım bu projeye odaklanarak birlikte çalışacak şekilde ayırdık, alt çalışma gruplarına ayrılarak aldığımız işleri bu alt çalışma gruplarında kendimiz yönettik.

Büyük hacimli görevleri küçük parçalara bölerek "yapılabilir" hale getirdik. İlk aşamada elde ettiğimiz çıktıları test ettik ve deneyimlerimiz sonucunda belli bir süreden sonra görev

olarak edindiğimiz çalışmalar hız ve verimlilik kazandı, çıktılardaki kalite arttı.

Agile öncesi çalışma yönteminizle karşılaştığınızda, agile yöntemleri nasıl değerlendirirsiniz? En büyük değişimi nerede gördünüz/yaşadınız? Bireysel olarak size ne kattı?

Pek çok farklı meslek ve formasyona sahip arkadaşımızı farklı agile takımlarında bir araya getirerek farklı perspektiflerin dokunuşlarını barındıran hızlı ve esnek sonuçlar üretebilen ekipler oluşturduk. Herkes birbirinden öğrenerek daha bütüncül bir bakış açısı kazandı ve kazanmaya da devam ediyor diyebiliriz. Bu ekipler arasında dayanışma ve takım ruhu da arttı.

Daha çok online çalışılan bir dönemde; ofiste fiilen çalıştığımız dönemden daha yüksek planlama ve konsantrasyonla pek çok iş yaptık ve yapıyoruz. Bunda agile çalışma prensiplerinin bizi zinde ve belirli bir program içerisinde tutmasının faydasını gördük. Üstelik sadece iş bitirmeye yönelik değil, işi geliştirmeye yönelik retro gibi uygulamalarla gittikçe daha verimli ve hızlı çalışmaya başladık.

Agile koç olan arkadaşlarımız, agile takımlarda çalışan arkadaşlarımız; product owner, scrum master gibi ilk başta anlamakta güçlük çektiğimiz ve bazılarımızın yadırgadığı agile

jargonu ve konseptleri bizim için ofis masamızdan daha yakın ve geleneksel hiyerarşik ilişkilerden daha tercih edilir oldu.

Agile yaklaşım ile hiyerarşi ortadan kalkarken proje hızımız arttı ve hatalarımız azaldı. Nitekim yapılan küresel çalışmalar da çevik yaklaşımla gerçekleştirilen projelerde hataların yüzde 75 azaldığını, maliyetlerin yüzde 72 düştüğünü, projelerin sektör ortalamasına göre yüzde 37 daha hızlı tamamlandığını gösteriyor.

Agile ile gelen geribildirim kültürü ile sürekli iletişimi de merkezde tutuyoruz. Çalışma arkadaşlarımız diledikleri zaman sistem üzerinden birbirine geri bildirim vererek proje hataları azalıyor, hız artıyor.

Pandemi döneminde uzaktan/esnek çalışma agile takımlarda nasıl gerçekleşti?

Genel olarak iyi, teknik anlamda bir problem yaşamadık. Sadece ekibimizi özlediğimiz, sosyallik istediğimiz zamanlarda keşke arada birlikte olsaydık dedik.

Ancak edindiğimiz görevlerin beklenen çıktılarını elde etmemizde herhangi bir problemle karşılaşmadık. Bazı durumlarda normalin aksine daha odaklı çalışabildiğimizi de fark ettik.

"GÜVENLİ, SAMİMİ VE AÇIK İLETİŞİMİ OLAN BİR ORTAM YARATMAK, GERİ BİLDİRİM KÜLTÜRÜNÜ ARTTIRMAK VE AYNI AMAÇ ETRAFINDA MÜŞTERİYE DEĞER YARATMAK İÇİN ÇALIŞAN TAKIMLAR OLMAK ÇEVİK BİR KÜLTÜRÜ OLUŞTURMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ."

64 farklı ülkede bankacılık hizmetleri veren bir organizasyonun parçası olarak HSBC Türkiye'yi agile dönüşüm için motive eden şeyler neler oldu? Bu çalışmaya liderlik etmek için sizi bireysel olarak motive eden şeyler nelerdi?

HSBC Grubu, çevik dönüşümünü küresel ekipler öncelikli olmak üzere başlattı. Bu dönüşümün arkasında yatan önemli tetikleyici unsurların başında, dinamik olarak değişen iş gereksinimlerine hızlı cevap verip yeni teknolojilerle beraber gelecek fırsatları yakalamanın geldiğini söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra, bankalar hızla finansal hizmet sağlayan teknoloji şirketleri haline dönüşüyorlar. Bu dönüşüme ayak uydurabilmek için teknoloji tarafında Dev-Ops çalışma biçiminin Agile Framework ile birlikte kurgulanması gerekiyor.

Müşteriye değer yaratmak için bankaların elinde çok farklı teknolojiler mevcut: Yapay zeka ve makine öğrenimi, dış dünyaya açılan PSD2 standardında güvenli kapılar (API), süreçlerde tekrarlanan monoton operasyonu robotlara teslim eden Robotics, Çağrı Merkezleri'nin müşteriyi daha kaliteli zaman geçirmesi için müşteriyi karşılayan Chatbotlar, müşterinin mobilitesini arttıran QR code&NFC ile ödemeler.... Bir dönem IT birimleri iş dilinden anlamalı dedik ve buna emek verdik, şu anda da iş kolunun da teknoloji konuşabildiği bir dünyaya ihtiyaç duyuyoruz. Çevik dönüşüm bu bileşkeyi bir potada eritiyor. Biz Agile ekiplerimizi, iş kolu ve IT birlikte tek takım olarak şekillendiriyoruz, yanigörevleri ayrı olarak tahsis etmek yerine bir arada ilerliyoruz.. Detaylı uzmanlık olmasa da epicler storyler artık taskları değil, müşteri için yaratılacak değerleri ifade ediyor.

Kültürel değişim bu dönüşümün en önemli unsurlarından. Güvenli, samimi ve açık iletişimi olan bir ortam yaratmak, geri bildirim kültürünü arttırmak ve aynı amaç etrafında müşteriye değer yaratmak için çalışan takımlar olmak çevik bir kültürü oluşturmanın temel bileşenleri. Bunun dışında sürekli öğrenme ve sürekli iyileştirme kültürünün oluşturulması, takım içinde birbirine öğretmek yükleri paylaşmak ve birlikte gelişmek tüm organizasyonda bilgi, yeterlilik, performans ve inovasyonu artıracaktır.

25 yıldır farklı görevlerde farklı projelerde IT sektöründe çalışıyorum. IT için en temel soru daima mevcut kaynakların hangi işlere/projelere yönlendirileceği olmuştur. Projeler için fizibilite çalışmaları yapılsa da, yapılan projelerin kapsamlarında değeri en iyi şekilde ortaya çıkaracak parçaları bulup odaklanan, o işi isteyen ve üreten,yazılımı geliştiren iş birimi takımdır. Ben de hem bireysel koçluk sertifikasına sahip hem de takım koçluğu eğitimleri almış biri olarak bunu elde etmek için güçlendirilmiş, özerk ve motive ekip üyeleri ile oluşturulmuş takımlara sahip olunması gerektiğine inanıyorum. Geçmiş iş tecrübelerimde, IT projesini iş biriminin savunduğu ve iş

biriminin gideceği yolda iş çözümleri üreten IT çalışanları gördüm; bunun faydalarına bizzat şahit oldum. Bu nedenle tüm organizasyonun bu modele dönüştüğü bir yapının gücüne sonsuz inanıyorum.

Nasıl bir takım yapısı ile çalışıyorsunuz, uyguladığınız pratiklerden bahsedebilir misiniz?

Pilot olarak başladığımız projemizde Agile Koç'lar, IT ve İnsan Kaynakları katılımcıları ile birlikte dönüşüme gönüllü liderlik edecek "Agile Leaders" takımının kurulması ile işe başladık. Bu takım öncelikle bankanın mevcut yapısını ve çalışma modelini danışmanlarımızla birlikte analiz ederek 3 farklı takım yapısı modeli üzerinde çalıştı ve sonuç olarak ürün bazlı takımların içinde "iş birimi, HSBC IT ve çalışan hizmet sağlayıcı temsilcilerin/yazılımcılarının" olduğu bir çalışma modelinde ilerlemeye karar verdik.

Karar verdiğimiz ürün bazlı takımları; Product Owner rolünü iş birimlerinden ürün sahibi arkadaşlarımızdan Scrum Master görevini ilgili ürünlerle ilgili uzmanlığı olan IT çalışanı arkadaşlarımızdan, takım üyelerini de işkolu, IT ve birlikte çalıştığımız dış firmalardan katılımcılardan oluşacak şekilde planladık. Bu plan doğrultusunda Agile Koçlarla çalışacak şekilde ilk aşamada 3 pilot takım ile dönüşüme başladık ve şu anda 5 pilot takımı oluşturduk. 2021 yılı sonunda 11 takıma ulaşmayı hedefliyoruz.

Takımlarımızın hayata geçirilmesi ile ilgili pratiklerden bahsetmek gerekirse; tüm takımlarımızın çalışmalarına başlamadan önce Oyunlaştırılmış Agile & Scrum Eğitimi almasını sağladık. Ayrıca Product Owner ve Scrum Master rolünü üstlenecek arkadaşlarımızı bu rollere özel eğitimlerle destekliyoruz. Ayrıca gelecekte dönüşüme liderlik edecek Agile Koçlarımızı yetiştirebilmek için de bir Agile Stüdyo oluşturmak bu yıllık planlarımız arasında.

Agile öncesi çalışma yönteminizle karşılaştığınızda, agile yöntemleri nasıl değerlendirirsiniz? En büyük değişimi nerede gördünüz/yaşadınız? Bireysel olarak size ne kattı?

Agile çalışma yönteminde hem çalışan motivasyonu hem de paydaş memnuniyeti gözle görülür bir biçimde arttı. Çünkü işin büyüklüğünün belirlenmesi, ekibin kapasitesine göre iş alma ve bu nedenle değer yaratan işe odaklanma konusunda aynı sayfada olunması; agile framework'ün ritüelleri, takımın birbirini tanıması ve her şeyin tüm ekipçe görülmesi sayesinde sağlandı.

Agile ile farklı uzmanlıklara sahip iş birimi ve IT çalışanlarının aynı takım içinde aynı amaç için çalışmaya başlaması farklı iş yapış şekillerini tanıma açısından önemli bir gelişme oldu. Çalışanlarımız odaklı takımlar içinde işin yönetimine ve

planlamasına karar vermeye başladı ve bu yaklaşımın olumlu sonuçlarını tecrübe etmeye başladık. Artık Agile takım çalışanları kendilerini daha motive ve yetkilendirilmiş hissediyor.

Takımlar, Agile ile değer yaratan ürün hedefiyle, paydaşlarına iş sonuçlarını Agile ritüellerine uygun olarak sunmaya başladılar. Ürün ve müşteri, Agile ile odak noktası haline geldi. Tüm bu konulardan haberdar olmak isteyen paydaşlar iki haftada bir sprint review'da bir araya geliyor ve bu da iletişime olumlu olarak yansıyor. Artık projelerimizdeki tüm paydaşlarımıza iki haftada bir değer yaratan bir parçayı göstermeye yönelik kültürümüzü inşa etmeye başladık.

Bu dönüşümle yöneticilerin çalışanların yetkinliklerini arttırmalarına imkan sağlayacak çalışma ortamını oluşturmaya daha fazla zaman ayırabileceğini görüyorum. Çünkü yeni liderlik anlayışı olan hizmetkar liderlik benim davranış biçimime uyuyor. Agile ile bu alanda daha fazla gelişmeye çalışıyorum. Ben kendimi takım üyelerinin kendilerini mutlu, deneyimden öğrenen, birlikte öğrenerek zenginleşen takımlara/bireylere dönüştürme yolculuğunda buna şahitlik eden ve ortamda çıkacak ihtiyaç ve sorunları yine takımdan öğrenerek onların yollarını aydınlatmaya, genişletmeye adanmış bir lider olarak tanımlıyorum. En çok da bunun için geçmiş alışkanlıklarından gelen hemen sonuca gitme özelliğimi törpülemeye, ekibe zaman vermeye ve onları daha fazla dinlemeye, son kararı takıma bırakarak ilerlemeye çalışıyorum. Çünkü takımın gücü tek tek bireylerin toplamından geliyor ve yaptıkları hatalar da bu öğrenimin bir parçası.

Pandemi döneminde uzaktan/esnek çalışma agile takımlarda nasıl gerçekleşti?

HSBC olarak Agile (Çevik) dönüşüme pandemi döneminde başladık. Pandeminin getirdiği sürekli uzaktan çalışmanın, fiziksel olarak bir araya gelememenin takım olma adına getirdiği zorluklar ve fiziksel iletişimsizliğin yarattığı etkiler göz ardı edilemez. Bu noktada Agile Manifesto'da da belirttiği gibi, süreçler ve araçlardan daha değerli olan bireyler ve etkileşimleri daha etkin kılmanın önemini hep aklımızda tuttuk. Agile takımlarımızı da projelerde ihtiyaç duyduğu desteği alabileceği ve işi bitireceğine inanılan motive bireylerden oluşturmaya çalıştık. Bunun için çalışanlarımızla birlikte uzaktan çalışılan yeni normalde iş ortamını iyileştirmeye yönelik yollar bulmaya çalıştık. Daha kolay, daha verimli bir iş birliğinin önündeki engelleri kaldırmak çevik dönüşüme inancı artırdı ve hızlandırdı diyebiliriz. Dönüşüm sürecine pandemi öncesi başlamış olsaydık günlük toplantılarımız takım ortak alanlarında yapılacak ve günlük işleri panodaki post-it'lerle takip edip yüz yüze ilişkilerle daha kolay takım olma imkanı olacaktı. Şimdi bu etkileri de yok etmek için araç kullarılarımızı arttırdık ve aynı zamanda süreçlerimizi iyileştirecek otomasyon ve iş birliği araçlarının kullanımını da gündemimize aldık. Ayrıca Agile takım üyelerinin birbirleriyle bağlantıda olmaları için çevik koçlarımız ve gönüllülerimizle birlikte dijital ortamda çeşitli kaynaştırma aktiviteleri yapıldı. Geçmişteki fiziksel ortamlar yerine Agile çalışma ritüellerini dijital ortamlara taşıyınca artan şeffaflık ve gelişmelerin herkes tarafından daha görünür olması sonucu verimlilik artışı yaşandı.

"AGILE DÖNÜŞÜMLE BİRLİKTE ARTAN ŞEFFAFLIK, SAYGI VE CESARET HEM DAHA AZ STRESLİ BİR ÇALIŞMA ORTAMI SAĞLADI; HEM DE İŞ ÇIKTILARIMIZDA OLUMLU BİR ETKİ YARATTI."

Türkiye'nin otomotiv sektöründeki ilk Agile ürün projesi olarak biliyoruz, bize projenizin kapsamından biraz bahsedebilir misiniz?

Jiri Velharticky

Pazarlama Direktörü&Tribe Leader

Türkiye'nin otomotiv sektöründeki ilk Agile Ürün Geliştirme projesi olan Case IH JX75E, bizler için bir ürün geliştirme çalışmasından çok, Agile dönüşüm ile yaratılmak istenen etkileri gerçek anlamda deneyimlediğimiz bir proje oldu diyebiliriz.

Ekipler arasında iş birliğinde yaşanan artış, çalışmalarımızda süreç-sonuç odaklı yaklaşımımıza oldukça fazla katkı sağladı. Ekipteki herkes diğer üyenin dinamiklerini daha iyi anlayarak, birbirlerinin perspektifinden bakmaya başladı ve bu da empatide bir artışı da beraberinde getirdi. Yani pozitif yaklaşım yaygınlaştı. Daily Scrumlar ile takım içerisindeki iletişim artarken; engeller ve zorluklar daha görünür hale geldi ve bunları ortadan kaldırmak için de ortak bir çaba verildi. Herkesin gönüllü bir şekilde birbirlerine destek olması, başarıda ortaya çıkan ivmeyi net şekilde gösterdi. Tüm bunlar ise beraberinde başarıyı getirdi diyebilirim.

Çevik dönüşüm öncesi mevcut proje süreleri yaklaşık 10 ayken bu süre yaklaşık olarak %20 oranında kıaldı. Case IH JX75E projesi de 8 ay gibi kısa denebilecek bir sürede tamamlandı.

Seda Gümüş

Endüstriyel Squad - Scrum Master (SM)

Uçtan uça yetkinliğe ve sorumluluğa sahip iki takımdan oluşan ve yeni ürün geliştirmek üzere hayata geçirilen JX75E Projesi, teknik kapsamı ile birlikte TürkTraktör'ün Agile dönüşüm yolculuğundaki ilk pilot projesi olması sebebiyle Agile zihniyetin yaygınlaştırılması ve scrum pratiklerinin deneyimlenmesi açısından da önemli bir rol oynadı.

Bu projede elde edilen başarı ve deneyimler Agile dönüşüm yolculuğunda bizlere yol gösterip motivasyon kaynağı oldu.

Şubat 2020'de Türk çiftçisiyle buluşan Case IH JX75E, sahip olduğu üstün özellikleriyle çiftçinin talep ve ihtiyaçlarını maksimum düzeyde karşılıyor. Biraz bu özelliklerden bahsetmek gerekirse; Case IH JX75E, 75 HP'lik 4 silindir bir motora sahip olan ürün, hem yüksek performans hem de yakıt optimizasyonunu aynı anda sunuyor. 12 ileri 12 geri vites seçeneğiyle geniş bir vites aralığına sahip olan ürünümüz, 40 km/s'lik maksimum ilerleme hızı ile segmentinde ön plana çıktı. Sahip olduğu 4 direkli kabiniyle 70-79 HP tarla traktörleri pazarında maksimum görüş açısı sunabilen modelden birisi olması nedeniyle ise rakiplerinin önüne geçmeyi başardı.

İsteğe bağlı kabin seçeneği, kabinli modellerde standart klima ve açılabilir sunroof, tüm modellerinde standart olarak

sunulan yolcu koltuğu ve diğer birçok özelliğiyle kullanıcının konforunu en üst seviyeye taşıyarak Türk çiftçisinin yeni gözdesi oldu. Tek bir traktörle birçok işini yapmayı hedefleyen müşterilere geniş özellik yelpazesi sunabilen JX75E, çalışabilecek ekipman gamını maksimuma çıkartarak orta ve büyük işletmelerin ana traktörü oldu. Güvenlik ve dijitalleşmeye de tümüyle uyum sağlayan JX75E modeli, Türk tarımında bir adım öne çıkmayı başardı.

Kısaca toparlamak gerekirse, Türkiye'nin otomotiv sektöründeki ilk Agile Ürün Geliştirme projesinin bir ürünü olarak çiftçilerle buluşan Case IH JX75E, müşterilerin beklentilerini tam anlamıyla karşılamayı başardı.

Nasıl bir takım yapısı ile çalıştınız, uyguladığınız pratiklerden bahsedebilir misiniz?

Elif Nur Şurgun

Endüstriyel Squad - Developer

Projede, Geliştirme ve Endüstriyelleşme faaliyetlerinden sorumlu, çok fonksiyonlu ve otonom çalışan iki squad olarak tribe yapısında Scrum çerçevesine göre çalıştık. Tribe yapılanmasındaki ilk deneyimimizi ve takımlar olarak, Scrum master'larımız ile Agile koçlarımız önderliğinde, tüm proje süresince scrum değerlerini öğrenip deneyimlemeye gayret gösterdik.

Agile dönüşümle birlikte artan şeffaflık, saygı ve cesaret hem daha az stresli bir çalışma ortamı sağladı; hem de iş çıktılarımızda olumlu bir etki yarattı. Takım olarak her sprint verdiğimiz taahhütü yerine getirmek için tam odaklı olarak çalıştık.

Burak Bıçakçı

Endüstriyel Squad- Developer

Farklı fonksiyonlardan ekip üyelerinin dahil olduğu Geliştirme ve Endüstriyelleşme ana faaliyetleri kapsamında iki takım olarak çalıştık.

Geliştirme Takımında yer alan Tasarım ve Ar-Ge ekip üyeleri olarak ağırlıklı şekilde ürünün geliştirilme fazlarına odaklanırken, Endüstriyelleşme Takımı ise bu geliştirmelerin ürün haline getirilmesi tarafında çalışmalarını gerçekleştirdi. Her iki takım da birbirine paralel çalışma günlerinde belirlenen ortak sprint goal için çalıştı. Her sprint sonundaki sprint review'da ortak değeri, müşterilerimiz ve paydaşlarımız ile geri bildirim almak üzere paylaştık.

Agile öncesi çalışma yönteminizle karşılaştığınızda, agile yöntemleri nasıl değerlendirirsiniz? En büyük değişimi nerede gördünüz/yaşadınız? Bireysel olarak size ne kattı?

Elif Nur Şurgun: Agile yaklaşım ile birlikte iş yapış şeklimizde öncesine göre değişen en büyük unsurlardan birisi 'otonomi'

oldu. Bilginin ana kaynağı olan biz çalışanların, odaklı takımlar içerisinde yetkilendirilerek işin yönetimine ve planlamasına karar verir konumda olmamız üretkenliğimizi ve beraberinde iş çıktılarındaki verimi artırdı. Sürekli gelişim ve deneysel bakış açısıyla yaratıcılık ön plana çıkarken, geleneksel iş yapış modellerinde içine sıkıştığımız pek çok kalıptan çıkmayı ve işlere farklı açılardan yaklaşmayı deneyimledik.

Pilot proje sonrasında da bu kazanımlarla, günlük iş yapış şekillerinde verimi nasıl artırabileceğime ve minimum uygulanabilir değeri nasıl elde edebileceğime odaklanmak en büyük bireysel faydam oldu diyebilirim.

Farklı yaklaşımları uygulayabilmek ve şeffaflıkla paylaşmak cesaretimi artırdı. Değişim ve dönüşüm bireyde başlar ve kültüre yansır inancıyla Agile değerleri yaşatmanın ve yaygınlaştırmanın faydasını hep beraber görmeye devam edeceğimize inanıyorum.

Gürkan Karaman **Geliştirme Squad - Scrum Master (SM)**

Mevcut ve geleneksel yöntemler ile kıyaslandığında, Agile çalışma şekli sorumluluk duygusunun pekişmesine fazlası ile katkıda bulundu. Scrum ile hayatımızda daha fazla rol alan deneysellik ise olaylara karşı bakış açımızı değiştirip yaratıcılığımızı kullanmamıza fırsat verdi.

Dinamik bir çerçevede akışın sağlanması, geri bildirim fırsatlarını arttırırken; ekibin bu fırsatları değerlendirip değişimlere “etkin ve üretken” karşılık verilebilmesi de en büyük kazanımlarımızdan oldu.

Değişkenler içinde boğulmayan, fırsatları kaçırmayan ve en önemlisi değişime ayak uyduran bir bakış açısı elde etmek, kişisel olarak en büyük kazanımım oldu diyebilirim.

Burak Bıçakcı: Agile proje yönetimi, iş çıktılarının çalışma akışımızetkilediği fonksiyonlar ile daha erken fazda birlikte çalışma fırsatı yaratmış oldu. Böylece farklı fonksiyonların iş yapışını detaylı olarak gözlemleme şansını elde ederken; aynı zamanda girdilerin ihtiyacımıza uygun şekilde hazırlanmasına da olanak sağlandı.

Gürkan Karaman: Ekip olarak iş birliği içinde odaklanarak çalışmak hataları oldukça azaltıyor. Karar alma süresinin kısaltılması, ileri adımlardaki işlerin daha erken zamanlarda çalışılması ve planlama ve yürütmenin eş zamanlı yapılmasıürünü daha erken teslim etmemizi sağlıyor. Aynı zamanda farklı fonksiyonların iş yapışlarını detaylı olarak gözlemleme şansı bulduğumuz için bize bu alanlarda kendimizi geliştirme olanağı da sunuyor.

İki hafta süren her sprint sonunda tamamlanan çalışmalar paydaşlarla gözden geçiriliyor ve geri bildirimler alınıyor. Yeni

ürün projelerinde müşterinin sesi olarak Pazarlama, Satış ve Satış Sonrası ekipleri Agile proje ekibine ürünle ilgili geri bildirim veriyor.

Gözde Çetinkaya **Endüstriyel Squad - Developer**

Bilginin ana merkezi olan çalışanların, odaklı takımlar içerisinde yetkilendirilmesi, işin yönetimine ve planlanmasına takımların karar vermesi, sürekli gelişim ve deneysellik bakış açısı ile yaratıcılığın ön planda olması çalışanlarımızın motivasyon ve verimliliğini arttırdı.

Uçtan uça yetkinliğe ve sorumluluğa sahip JX75E pilot projemizde yaratıcı ve deneysellik bakış açısı ile toplamda 10 ay sürecek olan proje zamanı yaklaşık 2 ay kısaltılırken; aynı zamanda maliyet, kalite ve ürün özellikleriyle müşteri beklentileri tam anlamıyla karşılandı.

Pandemi döneminde uzaktan/esnek çalışma Agile takımlarda nasıl gerçekleşti?

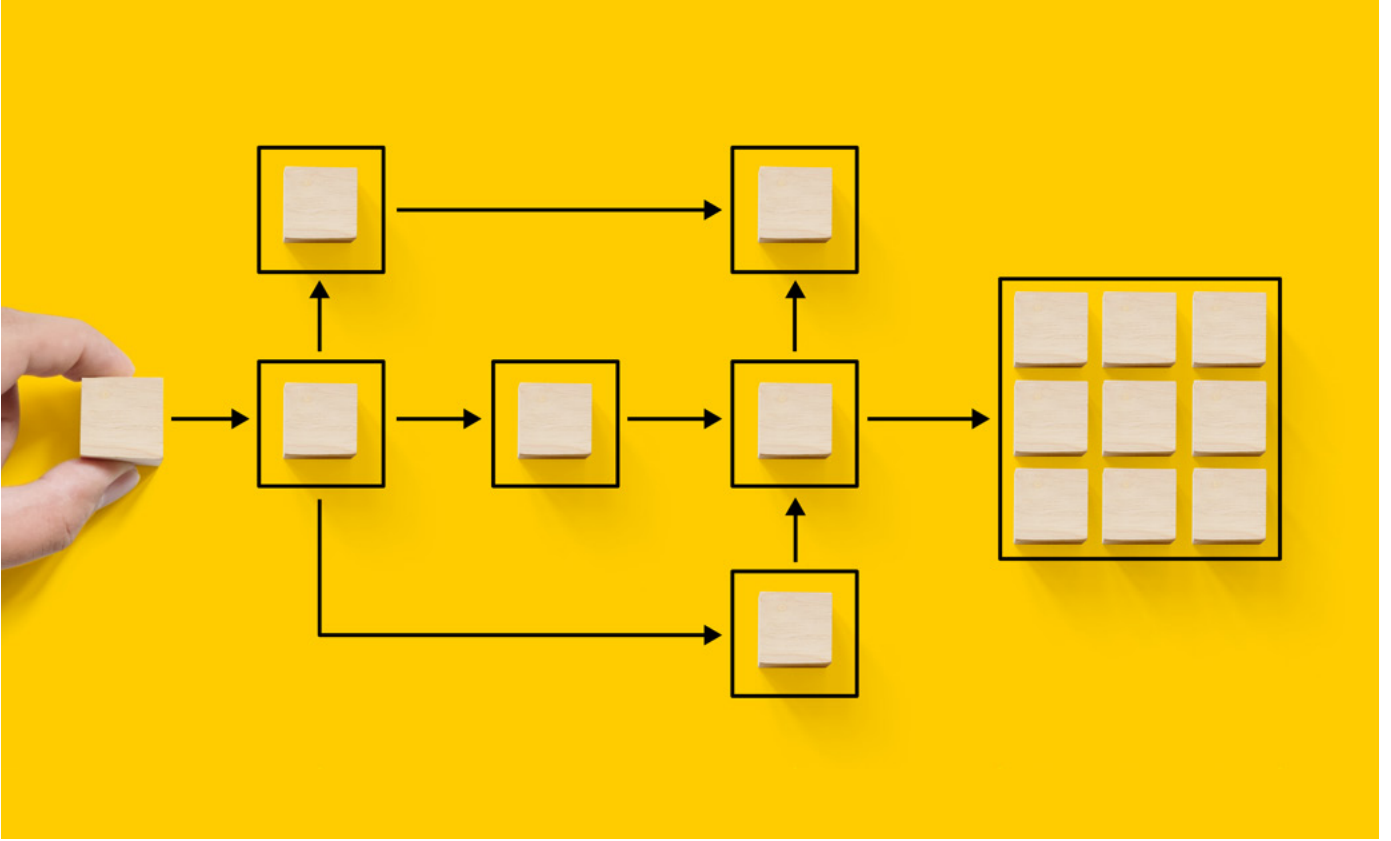
Burak Bıçakcı: Pandemi dönemi içerisinde başlayan ve tamamlanan proje boyunca takımca fiziksel olarak bir araya çok az gelebildik. Değişen bu duruma uyumlanarak gerekli tüm çalışmalarımızı takım olarak çevrimiçi araçlarla gerçekleştirdik.

Her sabah 15 dakika Daily Scrum toplantılarımızı çevrimiçi olarak gerçekleştirerek, çevrimiçi program modülünde yer alan board'u kullanarak işlerimizi şeffaf bir şekilde takip ettik. Bu board'a herkesin her an ulaşabiliyor olması ve tamamlanmış işlerin “done” bölümüne çekilebiliyor olması yaptığımız ve yapacağımız işleri çok rahat bir şekilde görmemize ve günü buna göre planlayabilmemize olanak sağladı.

Seda Gümüş: Sprint içerisinde tamamlanmamış işlerde de ne yapmamız gerektiğini görebildik ve sprint hedefine göre tamamlanması için takım olarak odaklanmayı sağladık. Bununla birlikte scrum çerçevesindeki diğer etkinlikleri de çevrimiçi ortamda gerçekleştirdik.

Takım olma bilinci ve birbirinden öğrenme zihniyetini bir araya getirerek esnek çalışma dönemlerinde, takım üyeleri olarak birbirimize bilgi aktararak hem yetkinliklerimizi geliştirdik hem de yeni yetkinlikler kazandık.

Elif Nur Şurgun: Tüm bunların yanında fiziksel olarak birbirimizden uzak kaldığımız bu dönemde çevrimiçi programları iş yapış şeklimizi geliştirmemizin yanında sosyalleşmek için de bir fırsat olarak gördük. Daha önceleri fiziksel olarak gerçekleştirdiğimiz sosyal aktivitelerimizi çevrimiçi platformlara taşıdık.



SEKİZ ADIMDA GERÇEK LİDERLİK

Mehmet Yiğit Coşkun

Hayatımızın ve toplumun her alanında liderlerle karşılaşıyoruz: Herhangi bir sporla ilgilenen atletler, yasaları değiştiren politikacılar ya da şirketleri yöneten yöneticiler... Bir de diğerleri var: Hayatımızın bir noktasında herhangi bir konuda ilişki ve iletişim halinde bulunduğumuz; bir ebeveynimiz, öğretmenimiz ya da iş verenimiz, yaşama ve dünyaya bakış açımızı tümüyle değiştirenler... İlham veren, motivasyonumuzu artıran, hedef koymayı öğreten, güven aşılayan, hedeflerimize ve potansiyelimize ulaşabilmemiz için bizi cesaretlendiren gerçek liderler (true leaders).

Agile dünyasına döndüğümüzdeyse, gerçek lider kimdir sorusunun yanıtını Kasım 2020'de güncellenen Scrum Guide'ta buluyoruz. "Scrum Masterlar, Scrum takımına ve organizasyonun bütününe hizmet eden gerçek liderlerdir." Bu yazımızda, güncellenen gerçek liderlik kavramıyla Scrum'ın taşıyıcı kolonları, değerleri ve Scrum Master sorumluluklarının nasıl örtüştüğü üzerinde duracağız.

Gerçek liderlik denildiğinde bazı özelliklerin ön plana çıktığını görürüz. Bunlar: Doğruluk, diğerlerinin gelişimine yardımcı olmak, ilişkilere değer verme, hesap verebilme, dürüst davranma, aktif dinleme, bir vizyona teşvik etme ve cesur davranma olarak özetlenebilir. Hep birlikte bu özelliklerin derinlerine inip bunları detaylı bir şekilde anlamlandırmaya çalışalım.

Doğruluk

Bulunduğumuz ortamda bizden başka kimse yokken bile doğru olanı yapma erdemini göstermek olarak tanımlanabilir.

Peki bir Scrum Master ve gerçek lider olarak, doğruluk ilkesine bağlı hareket ettiğimizi nasıl gösterebiliriz? Parçası olduğumuz takıma, davranış ve hareketlerimizle örnek olarak başlayabiliriz.

Sprintler içerisinde yaşadığımız olay ve gelişmelerin açık iletişim yoluyla ortaya çıkmasına ve konuşulmasına ortam

sağlayarak başka bir adım atabiliriz. Takım içerisindeki farklı fikir ve seslere saygı göstererek ilerleyebiliriz. Ayrıca, yaşanları analiz ederken Scrum değerlerine bağlı kalarak hem kendimizin hem de takımımızın davranış ve hareketlerini süzgeçten geçirebilir. Böylece hem Scrum değerlerinin yaşamasını hem de gelişim alanlarımızın gün yüzüne çıkmasına öncülük etmiş olabiliriz.

Diğerlerinin Gelişimine Yardımcı Olma

Gerçek bir lider, takım üyelerinin tümünün tam potansiyelinin ortaya çıkması için çaba harcar. Bir Scrum Master olarak bu konuda bizler ne yapabiliriz? Aslına bakarsanız birçok şey. Dört en önemli özelliğimizden biri olan, *koçluk* şapkamızı kullanarak kişilere açık uçlu ve güçlü sorular sorup farkındalık yaratmaya yardımcı olabiliriz. Takım içi anlaşmazlıkların adil ve hızlı bir çözüme ulaşması, takıma zarar verecek zehirli tohumların ekilmemesi için, *fasilitasyon* şapkamızı kullanarak takımın en etkili kararı almasına destek olabiliriz. Hem takım içinde takım arkadaşlarımıza – Developers ve Product Owner olarak tüm takım – hem de organizasyon genelinde gözlem ve öğrenimlerimize istinaden yapıcı geribildirimlerde bulunarak yol gösterebiliriz.

İlişkilere Değer Verme

Gerçek bir lider, her bir takım üyesini tanımak ve onlarla kişisel düzeyde ilişkiler kurmak için zaman ayırır. Uzaktan çalıştığımız şu dönemde birlikte zaman geçirmek eskisine göre biraz daha zor olsa da sanal kahve sohbetleri organize edebilir, birlikte eğlenmek için farklı seçenekleri değerlendirebilir, hatta oyun oynayabiliriz. Bunun dışında ne yapabiliriz diye soracak olursanız, bir Scrum Master olarak takdire şayk kültürünün hem takım hem de organizasyon içerisinde yeşermesi için, Management 3.0 pratiklerini hala kullanmadıysanız kullanmayı deneyebilirsiniz.

Hesap Verebilme

Gerçek bir lider, yaptığı her iş ve eylemde sorumluluk alar hatalarından öğrenendir. Bir takımın üyeleri sürekli olarak iş sahipliği göstermeye ve hesap verebilirliği sağlamaya kararlı olduklarında, takım içinde güven oluşur ve bu da takım genelinde daha yüksek performansın yaratılmasına olanak verir. Bir Scrum Master olarak, hesap verebilme olgusunu alışkanlık haline getirebilmek için Scrum etkinliklerinin düzenli bir şekilde yapıldığından emin olarak başlayabiliriz. *Öğretici* şapkamızla takımın gelişimini takip edebilmesi için araçlar sunabiliriz. Örneğin: Daily Scrum etkinliğinde Burndown Chart'ın düzenli olarak takip edilmesini teşvik etmek, Sprint Review'de biten ve bitmeyen işlerin şeffaflığını sağlamak ve Retrospektif sırasında da takımın iyileşmesi için elde ettiğimiz verilerin kullanılmasını sağlamak gibi.

Dürüst Olma

Gerçek bir lider, her zaman açık ve dürüst iletişim kurmaya istekli olandır. Dürüstlük takım içerisinde güven ortamının

oluşmasına da yardımcı olacaktır. Bir Scrum Master olarak, farklı Retrospektif uygulamaları ile takımımıza şeffaf bir ortam sağlayabiliriz. Verdiğimiz geribildirimlerle takım arkadaşlarımızı cesaretlendirebilir ve takımımızdan başlayarak öğrenen bir organizasyon kültürünün oluşmasını teşvik edebiliriz.

Aktif Dinleme

Gerçek bir lider, yargılamadan ve bölmeden pozitif ya da negatif her fikri anlamaya çalışarak ve empati kurarak dinler. Bir Scrum Master olarak sorumluluğumuz, içinde yer aldığımız her etkinlikte aktif dinleme özelliğimizi etkin hale getirdiğimiz gibi katıldığımız etkinlik içerisinde yer alan katılımcılarında aktif dinleme yapabilecekleri bir atmosferin oluşması için kolaylaştırıcılık rolünü üstlenebilmemizdir.

Bir Vizyonu Teşvik Etme

Gerçek bir lider, ister kendisinin isterse şirketinin olsun bir vizyonu alan ve onu takım arkadaşlarını hedefe ulaşmaları için motive etmek ve ilham vermek için kullanandır. Bir Scrum Master olarak içerisinde yer aldığımız takımın ürün vizyonunu belirleyen Product Owner'ımıza karşı farklı teknikler ve uygulamalar ya da piyasadaki eğilimlerle ilgili *mentorluk* yaparak destek olabiliriz. Sprintler içinde takımca belirlediğimiz Sprint hedefini ve bu hedefin ardında yatan gayeyi etkili bir iletişimle takım arkadaşlarımıza hatırlatarak takımın başarılı olması için takım içerisindeki her bireyin alması gereken sorumlulukları daha iyi anlamalarını sağlayabiliriz.

Cesur Davranma

Gerçek bir lider, yaptıklarının takımının iyiliği için olduğuna inandığında potansiyel çatışmalar veya eleştirilerden korkmayandır. Güçlü değerlere ve net bir vizyona sahip olmak her türlü zorluğa rağmen cesur kalmamıza yardımcı olur. Bir Scrum Master olarak, inisiyatif almaktan, yeni teknikler/uygulamalar denemekten denemelerimiz sonucunda oluşabilecek problemleri göğüslemekten ve takımımızı da yeniliklere ve getirilerine açık olmaya teşvik etmekten sorumluyuz.

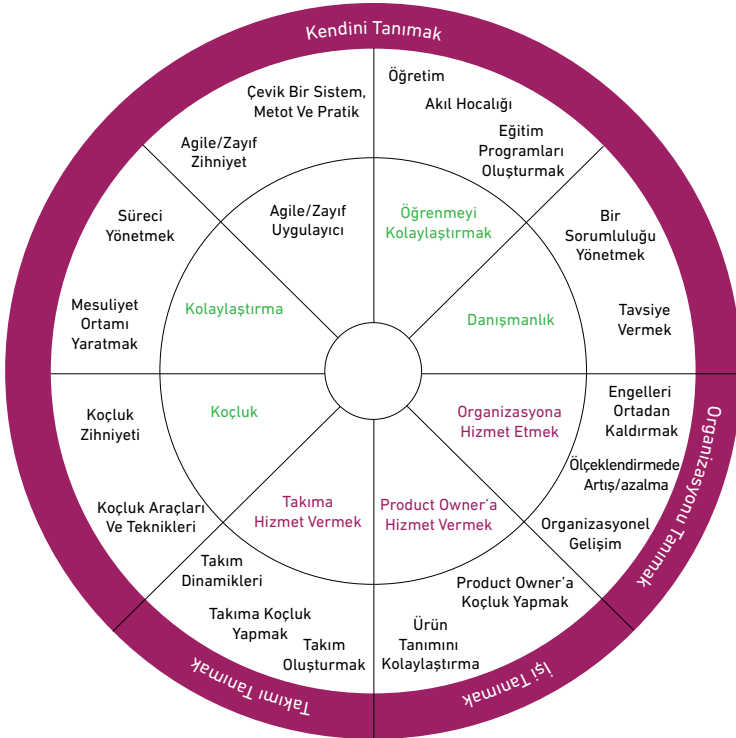
Özetle, gerçek bir lider olarak biz Scrum Masterlar mütevazilik ve samimiyetimizi korumalıyız. Önce takımımızın daha sonra ise organizasyonun arzu ettiği başarılarla ulaşabilmesi için, sistematik dönüşümü tetikleyen ve bu dönüşüme liderlik eden kutup yıldızları olmalıyız. Gerektiğinde öğretmeli, eğitmeli, ihtiyaç olduğunda koçluk ya da mentorluk vermeli ve bazen sadece kendi kendini yönetebilmesi için saatler ve günlerce emek verdiğimiz takımlarımızı gözlemlemekle yetinmeliyiz.

MEHMET YİĞİT COŞKUN, ACM'de agile danışman ve eğitmenidir. Agile organizasyonların dönüşüm süreçlerinde yer alıyor ve Scrum, Kanban ve çeşitli rol geliştirme programı eğitimlerini vermektedir. Aynı zamanda kar amacı gütmeyen Agile Turkey topluluğunda aktif olarak görev almaktadır.

AGILE KOÇLUK YETKİNLİKLERİNİ DENETLEMEK İÇİN YENİ BİR MODEL

Deniz Uludağ

Şirketlerin Agile dönüşüm çalışmalarına ağırlık vermesiyle birlikte Agile Koçluk da Agile dönüşümün anahtar rollerinden biri olarak öne çıkmaya başladı. Deniz Uludağ ve Barış Bal, bu rolün gerektirdiği yetkinliklerin daha iyi anlaşılabilmesi, Agile Koç'ların kendilerini değerlendirebilmeleri ve geliştirebilmeleri amacıyla Agile Koç Yetkinlik Anketi yapmaya karar verdiler. Agile koçluk yetkinliklerini denetlemek için inceledikleri en kapsamlı model olan The Agile Coach Growth Wheel'i kullandılar. Bu modelde Çevik Koçluk, "Bireylerin, ekiplerin ve şirketlerin potansiyel olarak en iyiye ulaşmalarına yardımcı olmak için çevik bir zihniyete ve ilkelere sahip koçluk yaklaşımlarını kullanan, düşündürücü ve yaratıcı bir yolculukta insanlarla bir işbirliği oluşturmak" olarak tanımlanıyor ve Agile Koç yetkinlikleri sekiz ana başlıkta, 19 alt yetkinlik alanında ele alınıyor.



ACM Agile araştırmacıları, soruları 19 alt yetkinlik başlığında oluşturdu ve The Agile Coach Growth Wheel modelini Agile Koçların kendi kendilerini değerlendirecekleri bir araştırma anketine dönüştürdü. Anket sonucunda, katılan Agile

Koçların geneline yönelik bulgular elde etmeyi hedeflemekle birlikte katılanların bireysel gelişimlerine yönelik geri bildirim vermeyi de gündemlerine aldılar.

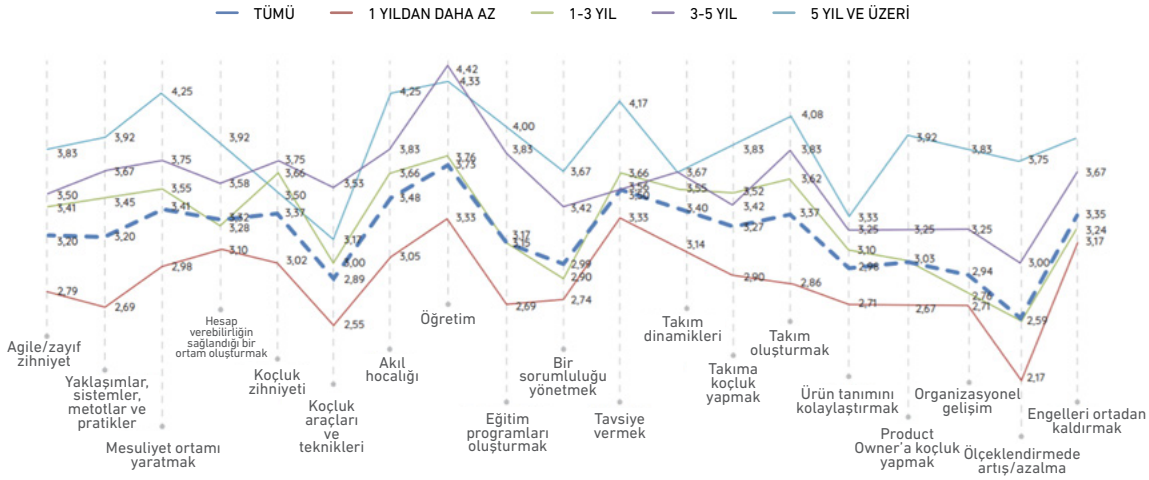
Araştırmacılar, Agile Koçların kendilerini 19 alt yetkinlik alanı için aşağıdaki şekilde 1-5 seviyelerinde değerlendirme-lerini istedi:

	The Agile Coach Growth Wheel Yetkinlik Açıklaması	The Agile Coach Growth Wheel Yetkinlik Seviyesi
1	Teoriyi biliyor fakat uygulamada pratiği eksik	Başlangıç düzeyi
2	En az bir durumda uygulama yaptı, yine de uygulamada desteğe ihtiyaç duyabilir	Uygulayıcı
3	Çoğu durumda bağımsız uygulama yapabilir	Kalfa
4	Bilinçsiz yeterlilik, uygulamaya hâkim, ne zaman kuralları eğip çığneyeceğini biliyor	Usta
5	Mevcut durumu karşılamak için değişiklik yapma ve yeni teknikler yaratmak için inovasyon yeteneği var	Rehber/Yenilikçi

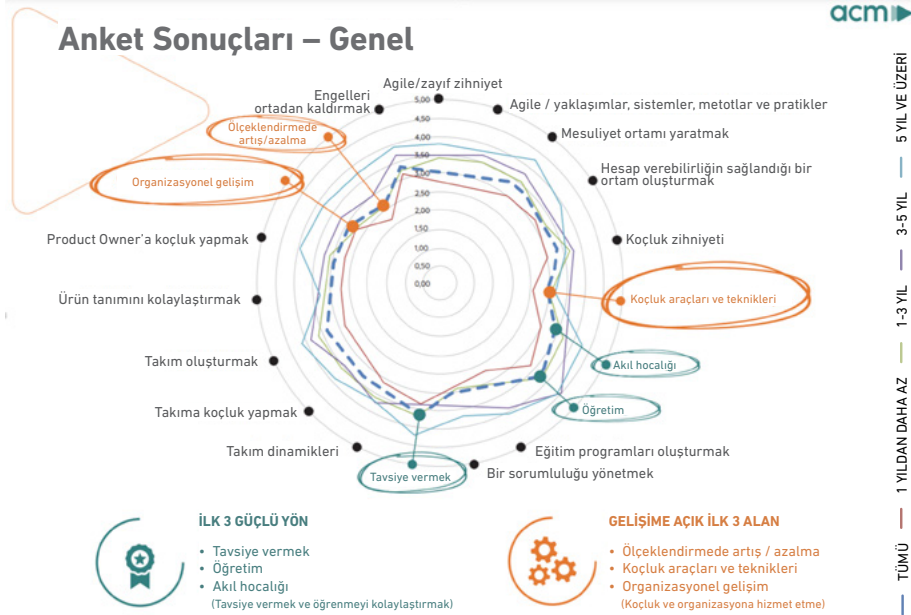
Ankete Türkiye genelinde farklı sektörlerde görev yapan 95 Agile Koç katıldı. Sekiz farklı sektörden araştırmaya katılan Agile Koçların farklı deneyim sürelerine sahip olduklarını gözlemlemekle birlikte en büyük oranla yüzde 44'ünün bir yıldan az deneyimli koçlardan oluştuğunu gördüler.

Araştırma sonuçlarını detaylı incelediklerinde, Agile Koçların deneyim süreleri arttıkça, genellikle kendilerini daha yetkin olarak değerlendirdiklerini gördüler. Bu genel durumun bazı istisnaları olduğu da gözlerden kaçmıyor. Örneğin üç-beş

yıl deneyimli koçların, *Teaching, Coaching Mindset* ve *Coaching Tools and Techniques* alanlarında kendilerini beş yıl deneyimli koçlardan daha yetkin olarak değerlendirdikleri görülüyor.



Araştırmanın sonuçlarında 95 Agile Koç'un verdikleri yanıtlara bakıldığında en güçlü üç yetkinlik alt alanının *Facilitating Learning* ve *Advising* yetkinlik alanlarında yer aldığı görülüyor. Üç gelişim fırsatı ise *Serving the Organisation* ve *Coaching* yetkinlik alanlarında ortaya çıkıyor.



Araştırmacılar bu sonucu şöyle yorumluyor: Takımlara Agile Koçluk yaparken kendilerini daha yetkin gören Agile koçlar, organizasyona koçluk ve profesyonel koçluk zihniyet ve teknikleri konularında desteğe ihtiyaç duyuyor. Raporda bu konuya dair Agile koçlara öneriler getirerek gelişimleri için yollarına ışık tutuyorlar.

Bu genel sonuçlara ek olarak, araştırmaya katılan Agile Koç'ara bireysel geri bildirim raporları hazırlanıyor. Aynı şirketten katılan bütün Agile koçlar için şirket bazlı raporlar hazırlayan araştırmacılar, Agile Koçlar'ın güçlü yönleri ve gelişim fırsatları konusunda birbirlerine mentörlük yapabilmeleri için bu anketi bir fırsat olarak gördüklerini ve bunu da paylaştıklarını iletiyor.

Araştırma anketi hâlâ cevaplamaya açık ve rapor yayınlandıktan bu yana toplam 118 Agile Koç'a ulaşmış oldu. Araştırmacıların bundan sonraki hedeflerinde; araştırmaya katılan tüm Agile Koç'lara bireysel geri bildirim raporlarını hazırlamak ve iletmek, uluslararası Agile koçların da katıldığı bir rapor yayınlanmak ve araştırmalarını Agile organizasyonlardaki diğer rollere genişletmek bulunuyor.

Araştırma Hakkında: Agile Coaching Growth Wheel, Shannon Carter; Rickard Jones; Martin Lambert; Stacey Louie; Tom Reynolds; Andre Rubin; Kubair Shirazee; Rohit Ratan; John Barratt; Helen Meek; Mark Summers, Creative Commons Atıf-ShareAlike 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

DENİZ ULUDAĞ, ACM'de agile danışman ve eğitmen olarak görev almaktadır. 2019 yılında ICF onaylı Adler Profesyonel Koçluk eğitimini ve 2021 Adler Practicum'u tamamlayarak Adler Trained Coach olmuştur. Türkiye'nin önde gelen kurumlarında Agile, organizasyonel ve kültürel dönüşümlerinde katkıda bulunmaktadır.



İŞ YÜKÜNÜN ALTINDA EZİLDİĞİNİZDE YAPILACAK 5 ŞEY

Alice Boyes

Yapılacaklar listeniz uzadıkça uzuyor mu? Cuma öğleden sonralarında epostaları kontrol etmekten, tam mesai bitecekken yığılan mesajları görmekten korkuyor musunuz? Veya belki de anksiyetenizin sizi yaptığınız şeye odaklanmaktan alıkoyduğunu fark ettiniz. Çalışmadığınız saatlerde de bundan dolayı kaygı duyuyor olabilirsiniz; mesela çocuğunuzu koltuğa oturtup emniyet kemerini bağlarken veya trafikte kaldığınız anlarda. Hatta başka bir şey üzerine kararlılıkla ve çok çalışırken bile kafanızdaki bir proje sizi kaygılandırıyor olabilir.

Eğer iş yükünüzün altında ezildiğiniz anlar varsa işte size biraz tavsiye. Bunların her biri herkes için geçerli

olmayacaktır, bu yüzden işinize yarayacağını düşündüklerinizi seçin. Ama kesinlikle ve kesinlikle yavaşça nefes alarak başlayın (yavaş nefes almak odaklanmak için derin nefeslerden daha iyidir). Yavaş nefes almak paniklemenizi durdurmanıza yardım eder ve beyninizi hazırlan-ve-planla durumuna geçirdiği için daha uzun süreli odaklanmalar sağlar. Eğer yavaşça balon şişirir gibi nefes vermeye odaklanırsanız nefesiniz kendi kendine düzenlenecektir.

Kabullenme becerilerinizi iç-konuşmalarla geliştirin

İyi iç-konuşmalar daha sakin ve kontrollü hissetmenize yardım eder. Öz anlayış ve uygun şekilde sorumluluk almayı (ne çok az ne çok fazla) birleştirir. Fazlasıyla sorumlu hissetmek kaygı karşısında zayıf olmakla ilişkilendirilir. İç-konuşmaların farklı türlerini deneyin ve sizin için en iyisinin hangisi olduğunu bulun. Başlangıç olarak deneyebileceğiniz şeyler:

- “Yapacak birçok işim olsa da şu anda sadece yaptığım şeye odaklanabilirim. Bunu yaparsam daha iyi hissedeceğim.”
- “Bir gün içinde daha fazla iş yapabilmeyi tercih ederdim, ancak gerçekçi bir şekilde yapabileceklerimi kabul edeceğim.” (Bu ifade, insanların “yapmalıyım”larını “tercih ederim” veya “yapabilirim”lerle değiştirerek stresi azaltmayı ve daha güçlü hissetmeyi öneren bir bilişsel davranışçı terapi yöntemini kullanıyor.)
- “Şu anda yapılacak en doğru şey ne?” kalıbını, geçmişte takılıp kalmanın veya gelecek hakkında kaygılanmanın, optimal odaklanmayı ve öncelikleri belirlemeyi engellediğini hatırlatması için kullanıyorum.
- “İşimden zevk alıyorum, bu yüzden meşgul olmayı seviyorum. Bazen bunalmış hissetmem çok doğal. Bu duygularla baş edebilir ve gerekli düzeltmeleri yapabilirim.”

Kendinize doğru bir dayanak bulmak için zamanınızı takip edin

İnsanların özbidirimleriyle zaman takip verilerini karşılaştıran bir araştırma gösteriyor ki, çok uzun saatler boyunca çalıştığını söyleyen kişiler genellikle abartıyor. Büyük çaplı bu araştırma, haftada 60 saatten fazla çalışan insanların oranının oldukça küçük (yüzde 6) olduğunu gösteriyor. Şayet kendinize “ben haftada 70 saat çalışıyorum” diyorsanız, bu bir abartı olsa da, beyniniz bu doğruymuş gibi tepki verecektir.

Peki bu tür bir yanılgı nasıl ortaya çıkıyor? Bazen beynimiz sadece duygularımıza dayanarak sonuçlara ulaşır. İşinizle alakalı kaygılı hissettiğinizde, beyniniz ne kadar çalıştığınızı abartacaktır, ve sonuçta daha stresli olacak ve kısır bir döngüye gireceksiniz. İş yükünüzle ilgili algınız büyük ölçüde şişirildiğinde, durum umutsuz görünecek, bu da canınızı daha çok sıkıp sizi strese sokacak. Dolayısıyla kaçınan biri haline geleceksiniz. Durumunuzu çözebilecek pratik adımları atamayacaksınız. Eğer bu hesaplama hatasını yapıyorsanız, çok kişisel algılamayın. Bu yaygın ve genel bir davranış modeli, kişisel bir kusur değil.

Zamanınızı bir haftalığına takip etmeye çalışın. Bunu yapan online araçlar var, ama bir elektronik tablo veya sadece bir defter de kullanabilirsiniz. Zamanınızı, davranışlarınızı değiştirmeye çalışmadan takip edin. Davranışlarınız izlenmenin etkisiyle doğal bir biçimde olumlu yönde değişecektir, yani bunun için bir emek sarf etmeniz gerekmiyor, en azından başlangıçta. (Laura Vanderkam, 168 Hours adlı kitabında, bunları nasıl yapabileceğiniz ve elinizdeki verileri nasıl kategorilere ayırabileceğiniz konusunda mükemmel ipuçları veriyor.)

Çalışma saatleriniz dışında yaptığınız, işle alakalı kısa işleri (telefonu kontrol etmek veya hızlı bir eposta yazmak gibi) sınırlandırın. Objektif bakıldığında bu aktiviteler sadece birkaç dakikanızı alabilir, ancak böyle bir davranış modeli aslında olduğundan daha çok vakit alıyormuş gibi hissettirir, o yüzden bu davranışlarınızı frenleyin.

Madalyonun öbür yüzünde ise, anlamlı iş dışı aktivitelerin küçük dozları hayatınızda daha dengeli hissetmenize yardımcı olur. Örnek vermek gerekirse, beraber vakit geçirirken eğilip 2 yaşındaki çocuğumun gözlerine bakarsam, o anlar bana, az vaktim olsa da, iyi bir ebeveyn olduğum hissini veriyor. 5 dakikalık kesintisiz ve odaklı bir konuşma, 10 dakika süren fakat dikkatin başka yerlerde olduğu bir konuşmadan daha anlamlıdır.

Diğer insanların beklentileri hakkındaki varsayımlarınızı gözden geçirin

Genellikle, kendimiz için, uymamız gerektiğini düşündüğümüz kurallar yaratırız. Mesela, "Sandra'ya onun cevap süresinden daha hızlı cevap vermeliyim." Veya "Gelen her epostaya 1 gün içinde cevap vermeliyim." İnsanların cevap vermesi uzun sürdüğünde, bunun, meşgul oldukları ve başka işlere öncelik verdiklerini işaret ettiğini ve diğer insanları da zamanlarının değerli olduğunu anlamaları yönünde teşvik ettiğini göz önünde bulundurun.

En nefret ettiğim şeylerden biri Cuma öğleden sonraları gelen "yapılması gereken iş" epostaları; gereken şeyleri hafta sonunda bitiremezsem önümüzdeki haftanın ilk kısmının dolacağından ve bana eposta atan kişinin ben gereken işleri yapana kadar beni bekleyemeyip gideceğinden korkuyorum. Halbuki, tam kapıdan çıkmadan önce sizinle iletişime geçen kişilerin, belki de hafta sonu boyunca bir cevap beklemeyeceğini de göz önünde bulundurmak gerekir.

- İş saatleri dışında maillere cevap vermemeye çalışın. Birçok insan mesajınızı alacak ve kendi sınırlarını bilmelerine yaptığınız katkıyı takdir edecektir. Cevaplarınızı iş saatlerine sınırlandırmanız; günün her saatinde, gelen epostalara atladığınız duruma kıyasla, epostaları cevaplarırken bunun önceliklerinize uyup uymadığına dikkat etme şansınızı artırıyor.
- Diğerlerinin beklentilerini açıklığa kavuşturun. Patronunuzun bir şeyin hemen yapılmasını istediğini varsaymak yerine neden ona ne zamana kadar yapılması gerektiğini sormuyorsunuz?

- İnsanların onlara ne zaman döneceğinizi bilmelerini sağlayın. Eğer bir şeyi yapmanız gerçekten 2 haftanızı alacaksa bunu söyleyin.

Başarı için gerekenler hakkındaki varsayımlarınızda çalışın

Benzer şekilde, alanınızda başarılı olmak için gerekenler hakkında kendi kendinize yanlış fikirler üretiyor olabilirsiniz. "Başarmak için herkesten çok çalışmalıyım" gibi mükemmeliyetçi varsayımlar, özellikle siz rekabetçi bir endüstrideki basamakları tırmanırken ve diğer üstün başarılılar arasındayken sorun yaratır. Sorunlu düşünceleri belirlemenin karmaşık kısmı şudur: Bizim varsayımlarımız ve kendi yarattığımız kurallar genellikle gizlidir. Çaresiz ve tıkanmış hissettiğiniz anlar, bu anları yaratan bütün gizli varsayımların peşine düşmek için mükemmel zamanlardır.

Sizde gereksiz stres yaratan varsayımlarınızı gözden geçirin, özellikle bunlar eli kolu bağlı hissetmenize ve işleri sürekli ertelemeğe neden oluyorsa. Mesela, yazı yazarken tıkanmamı engellemek için bazen kendime, üzerinde çalıştığım şeyin sadece yararlı bir kaynak olması gerektiğini ve konu hakkında söylenebilecek her şeyi (imkânsız ve gereksiz olacaktır) içermesine gerek olmadığını hatırlatıyorum.

Sorunlu varsayımlarınızı ve daha gerçekçi alternatifleri yazın. Örneğin gerçekçi alternatifiniz şöyle olabilir, "Çalışma grubumun üstün başarılılarla dolu olduğu düşünülürse, bu gruptaki herkesin başarılı olma ihtimali zaten yüksek. Dolayısıyla başarılı olmak için grubun en çalışkanı olmama gerek yok." Daha gerçekçi alternatifler oluşturmak, yarı bilimsel yarı sanatsal bir süreçtir. Değişik düşünce tarzlarını deneyin ve hangisinin en doğru hissettirdiğini ve en çok yardım ettiğini bulun.

"Doğru" zamanı beklemek yerine ara vermeye şimdiden başlayın

Bir akşamı veya hafta sonunu kendinize ayırdığınızda ve dünyanın sonu gelmediğinde, iş yükünüzden dolayı daha az kaygılı olabileceğinizi öğreneceksiniz. İşle ilgili daha rahat hissetmek istiyorsanız, daha rahat davranın. Bunu istediğiniz gibi hayata geçirebilirsiniz. Kendinize "Eğer işim konusunda daha rahat olsaydım nasıl davranırdım?" diye sorun ve 3-5 belirli yöntemi tespit edin.

Psikolojideki klasik çıkmazlardan biri, insanların davranışlarını değiştirmeden önce duygularının değişmesini beklemesidir. Halbuki, davranışlarınızı değiştirmek büyük ihtimalle duygularınızı (ve düşüncelerinizi) değiştirmenin en iyi ve en hızlı yoludur. Buna uyum sağlamaya başladığınızda yöntemin her seferinde faydalı olacağını büyük ihtimalle fark edeceksiniz. Mesela, "Daha az meşgul hissettiğimde daha iyi bir sistem yaratırım" yerine "Daha iyi bir sistem yarattığımda daha az meşgul olurum" demeye başlayın. Bu yaklaşım, "inekleri kovalamaktan çit kurmaya vakit bulamamak" durumunda sıkça görülen kendini baltalama davranışıyla savaşmanıza yardım edecektir.



(MİKRO YÖNETİM YAPMADAN) NASIL YARDIM EDEBİLİRSİNİZ?

Yeni bir araştırma üç farklı stratejiye işaret ediyor.
Colin M. Fisher, Teresa M. Amabile ve Julianna Pillemer

Nathalie Lees

"Mikro yönetim", günümüz çalışma ortamında bir hakaret niteliğinde. Astlarının faaliyetlerine aşırı sık ya da aşırı kapsamlı bir şekilde müdahale eden patronlar, genelde kötü bir üne sahiptir ve çoğu ileri görüşlü kuruluş, çalışanların özerkliğine gözetimden daha fazla değer verir hale geldi. Araştırmalar, insanların gereksiz veya istenmeyen yardımlara karşı güçlü olumsuz duygusal ve fizyolojik tepkiler verdiğini ve bu durumun kişilerarası ilişkileri aşındırabileceğini gösteriyor. Dünyanın en geleneksel komuta ve kontrol gruplarından birinin lideri olan ABD Ordusu generali George S. Patton dahi mikro yönetimin tehlikesini şöyle anlatıyor: "İnsanlara işleri nasıl yapacaklarını asla söylemeyin. Onlara ne yapacaklarını söyleyin; ustalıklarıyla sizi şaşırtacaklardır."

Bununla birlikte, yöneticiler, küresel Covid-19 salgınındaki gibi özellikle astların aynı yerde bulunmadığı durumlarda tamamen "bırakınız yapsınlar" cı yaklaşmamalı. Karmaşık işler yapan insanlar genellikle yüzeysel bir tavsiye veya teşvikten daha fazlasına ihtiyaç duyar. Bu insanlar, hem zamanında hem de sorunlarına uygun bir yardıma ihtiyaç duyabilir ve bunu sağlamak, fiziksel bir ofiste tesa-düfen karşılaşmak gibi fırsatlar olmadan zorlayıcı olabilir. Kapsamlı araştırmalar, bir organizasyonda çalışanların tek başına hareket etmesine izin vermektense yaygın biçimde yardım etmenin, daha iyi performansla ilişkili olduğunu gösteriyor. Öyleyse astlarınıza ihtiyaç duydukları yardımı yeterlilik ve bağımsızlık duygularını baltalamadan nasıl sağlayabilirsiniz?

Son 10 yıldır, liderlerin mikro yöneticiler olarak algılanmadan nasıl etkili bir şekilde yardım teklif ettiğini inceliyoruz. Üst yönetim tarafından olağanüstü aktif liderler olarak adlandırılan ortaklarla görüştüğümüz önde gelen bir strateji danışmanlık firması (biz buna ConsultCo adını vereceğiz) dahil olmak üzere çeşitli şirketlerdeki kişileri gözlemledik ve onlarla konuştuk. Yardım kültürü ile tanınan bir tasarım danışmanlığı şirketine (takma ad: GlowDesign), günlük ajandaları ve yardım edenler ile yardım alanlarla derinlemesine yaptığımız haftalık görüşmeleri kullanarak büyük ölçekli bir nitel çalışma yürüttük. Ve laboratuvarında, hayali bir restoran açma konusunda karar vermeleri istendiğinde 124 grubun farklı zamanlanmış müdahalelere nasıl tepki verdiğini araştıran iki davranış deneyi yaptık.

Bu projelerin tamamı, yöneticilerin çalışanlarına nasıl daha iyi yardımcı olabileceğine dair önemli bilgiler sağladı. Başlangıç noktası olarak, çalışanlarınızın yardım sunmaya istekli olduğunuzu bilmeleri ve yardım isterken kendilerini rahat hissetmeleri gerekir. Ayrıca, işleri ve yaşadıkları zorluklar hakkında temel bir anlayışa ve buna ayırabileceğiniz zamana ve enerjiye sahip olmanız gerek. Peki çalışanların işine dahil olmak için kollarınızı nasıl ve ne zaman sıvamalısınız? Mikro yönetim yapmadan aktif bir patron olmanın üç temel stratejisini ortaya çıkardık: (1) İnsanlara, hazır olduklarında destek sunun, (2) rolünüzün yardım etmek konusunda net olun ve (3) Katılımınızın ritmini (yoğunluğunu ve sıklığını) insanların özel ihtiyaçlarına göre ayarlayın.

NE ZAMAN YARDIM EDECEĞİNİZİ AKILLICA PLANLAYIN

Kendinizi çalışanlarınızın işine dahil ettiğiniz durumda zamanlama önemlidir. Ancak zamanlama derken, bunu tahmin ettiğiniz anlamda kullanmıyoruz. Yaygın inanışa göre, potansiyel sorunları önlemek en iyi stratejidir. (Benjamin Franklin'in de dediği gibi, "Bir önlem, bin tedaviye bedeldir.") Ancak en yardımsever görünen liderlerin, her sorunun önüne geçmeye çalışmadıklarını veya bir sorunu fark ettikleri anda hemen müdahale etmediklerini bulduk. Bunun yerine, astlarının yardıma ihtiyaç duyduklarına ve anlayışlı bir şekilde dinlemeye hazır olduklarına inanıncaya kadar onları izleyip dinliyorlar. Bu liderler, insanların halihazırda bir görev veya projeyle meşgul olduklarında ve zorlukları birinci elden deneyimlediklerinde yardımı hoş karşılamaya daha istekli olduklarını anlıyor.

İki yıl boyunca liderlerinin yardım etme davranışlarını incelediğimiz GlowDesign, bazı açıklayıcı örnekler sunuyor. Gözlemlediğimiz durumlardan birinde bir yönetici, çalışan sayısı az olan bir ekibi kontrol etti ve içindeki hislerin projenin kapsamındaki temel sorunlarla ilgili olduğunu keşfetti. Ancak hemen yardım veya tavsiye sunmak yerine proje lideri Violet'a müsait olduğunu söyledi. (Bu makaledeki tüm isimler takma adlardır.) Yönetici olayla ilgili, "Yardım teklif ettim ama Violet'ın beni nasıl kullanabileceğini anlaması biraz zaman aldı" yorumunu yaptı. Nihayetinde Violet, ondan birkaç önemli konuda ağırlığını koymasını istedi.

ConsultCo'da büyük yardımcıları olarak bilinen kişiler de yardımlarının zamanlaması konusunda benzer şekilde dikkatliydi. Firmanın ortaklarından Adriana, çalışanlarından bazıları işleriyle boğuşurken sergilediği yaklaşımı anlattı: "Onlarla tanışmadan önce dahi ekibin yanlış yolda olduğunu düşünmüştüm. [Ama] odaya girdiğimde insanları dinledim. Ne dediklerini anladığımdan emin olmak için sorularımı, açıklama gerektiren sorularla sınırladım. Bunu yapmamın iki nedeni var. Birincisi, karşımda zeki insanlar var ve şirketteki en kıdemsiz kişiler dahil herkesin yaptığı işin çok değerli olduğunu bilerek saygı duyuyorum ... İkincisiyse, çalışanların ne yaptıklarını açıklama şansları olsaydı [fikirlerini] yeniden düşünmeye daha istekli olacaklarını düşündüm." Toplantının sonunda ekip Adriana'nın öneriler sunmasına hazır görünüyordu; o da bu fırsatı kaçırmadı.

Girişimsel kararlar alan 124 grubu inceleyen deneysel araştırmamız da doğru zamanda yardım etmenin önemini doğruladı. Ekipler çalışırken sorunlar ortaya çıkmadan önce değil ortaya çıktıktan sonra tavsiye verildiğinde ekip üyelerinin tavsiyeleri daha iyi anladığını ve değer verdiğini gördük. Bu, tartışmalarının başında daha fazla talimat alan gruplara göre yardımı gerçekten kullanmalarını, süreçlerini iyileştirmelerini, daha fazla bilgi paylaşmalarını ve objektif olarak daha iyi kararlar almalarını sağladı.

Çalışanları yardımı hoş karşılamaya sevk eden şey durumdan duruma değişebilir. Ancak yöneticilere, girdi sağlamadan önce denetledikleri kişilerin, görev hakkında bilgi edinmelerine ve bu görevle ilgili görüşlerini ifade etmelerine müsaade etmelerini tavsiye ediyoruz. Çoğu durumda, iyi zamanlanmış bir tedavi bin önlemden daha iyi olabilir.

ROLÜNÜZÜN YARDIM ETMEK OLDUĞU KONUSUNDA NET OLUN

Zamanlama doğru olsa dahi neden dahil olduğunuza dair net olmadığınızda müdahaleniz yanlış yöne gidebilir. Yöneticiler birçok farklı rol oynar ve sorumluluklarından bazıları çalışanları değerlendirmek ve ödüller ile cezaları dağıtmaktır. Bu güç dinamiği, etkili bir şekilde yardım etmenin önüne geçebilir. Patronlar devreye girdiğinde insanlar bunu büyük ölçüde karışmak olarak algılayabilir. Bu nedenle çalışanlar, genellikle sorunları ya gizler ya da küçümser ve rehberlik istemez. Çalışanlar yardımı kabul etmeyebilir, savunmacı olabilir veya moralleri bozulabilir; bu da yaratıcılığı ve performansı baltalar. Bu nedenle, GlowDesign'daki bir liderin bize söylediği gibi, yöneticiler "endişe yaratmamaya ve olayları daha kötü bir noktaya getirmemeye" dikkat etmeli. Aksi takdirde, "çalışanlarınız 'Of, bu patron da yaptıklarımızdan amma mutsuz!' diyebilir."

Yardım istemek ve almak insanları savunmasız hissettirebileceği için yöneticilerin, çalışanların işine müdahale ederken rollerini netleştirmeleri gerekir. Yargılamak veya devralmak için değil, yardım etmek için orada olduklarını açıklamalıdır. Yöneticilerin, Harvard Business School'da profesör olan Amy Edmondson'ın psikolojik güvenlik olarak adlandırdığı olguyu, yani kişilerarası risklerin teşvik edildiği bir ortam yaratmaları gerekiyor.



Rolünüzü bu şekilde netleştirmenin önemi GlowDesign'da epey belirgindi. Özellikle yardımsever olarak değerlendiren liderlerin, astlarını sadece bir nedenden dolayı devreye girdiklerine ikna ettiklerini gördük: Çalışanlarının çalışmalarını desteklemek. Firmanın en büyük projelerinden biriyle görevlendirilen bir ekibin üyelerinden birkaçının kişisel sorunları yüzünden proje aksamışsa ne olacağını düşünün. Proje lideri Aaron, tavsiye için Glow'un kıdemli ortaklarından Gary'e e-posta gönderdi. Gary, müşterinin firmayla irtibat kurduğu ana kişiydi. Ancak Aaron, Gary'i çok az tanıyordu ve Aaron'a yardım etmek için Chicago'dan New York'a uçmaya gönüllü olduğunu söylediğinde çok şaşırdı. Pek çok insan, üst düzey yöneticilerin onlara güvenmediğinden endişe ederek böyle bir teklifi kabul etmekte tereddüt ederdi. Ancak Gary, sorumlu kişi olarak Aaron'ın yerini almayacağını vurgulamaya dikkat etti: "Projeyi değiştirmek için burada değilim. Ben sadece bir tür...koltuk değneği olmak için buradayım."

Araştırmamız boyunca, yöneticiler (Gary'nin yaptığı gibi) niyetlerini netleştirdiklerinde çalışanların karşılaştıkları sorunlar konusunda daha samimi olduklarını, yardımlarını kabul etmeye ve bunları çözmek için işbirliği içinde çalışmaya daha istekli olduklarını gördük. Performans incelemeleri ve ödemeler konusunda endişeli olan çalışanlarımızın niyetlerinizi doğru anlayabileceği varsayımında bulunmayın. Bir patron olarak ne kadar destekleyici olursanız olun, işinizin bir kısmının onları izlemek ve değerlendirmek olduğunu unutmayacaklar. Dolayısıyla çalışmalarına daha güçlü bir şekilde katılmaya başladığınızda orada bir değerlendirici olarak değil, bir danışman olarak bulunduğunuzdan emin olun. Müdahalenizle neyi hedeflediğiniz konusunda açık olun.

KATILIMINIZIN RİTMİNİ İNSANLARIN İHTİYAÇLARINA GÖRE AYARLAYIN

Liderler, özellikle sorunlar çetrefilli olduğunda insanlara fayda sağlayacak şekilde yardım etmek için çalışanların sorunlarını tam olarak anlamaya zaman ayırmalıdır. Söz konusu iş karmaşık, yaratıcı ve bilişsel anlamda zorluysa o işle derinden ilgilenmeniz gerekir. Ancak bu, sadece doğru içeriği kullanarak yardım sağlamayı değil, aynı zamanda yardım alacakların işine yarayacak bir düzende zaman ve dikkat ayırmak anlamına gelir. Biz buna "katılım ritmi" diyoruz ve bu, çalışanların kısa vadede yoğun rehberliğe mi yoksa uzun bir süre aralıklı olarak yol temizliğine mi ihtiyaç duyduklarına bağlı olarak değişecektir.

Çalışanlar hızlı geribildirimle veya birkaç saatlik girdiyle aşılacak engellerle karşılaştıklarında konsantre rehberliğe başvurmak gerekir. Bu tür senaryolarda liderler, birkaç gün boyunca sıkı bir şekilde kümelenmiş, uzun süren oturumlarda astlarıyla yakın işbirliği yapar. Bu, kulağa mikro yönetimmiş gibi gelebilir. Nitekim, çalışanlarına hazır olduklarından emin olmadan ve yardımcı rollerini açıklığa kavuşturmadan yukarıda bahsedilen şekilde yardımcı olan patronlar, işi devralmış olarak algılanıyordu. Çalışanlar, bunun sonucunda moral ve performans kaybı yaşayarak baltalandıklarını hissetmişlerdi.

İnsanlar, halihazırda bir görev veya projeyle meşgul olduklarında ve zorlukları birinci elden deneyimlediklerinde yardımı hoş karşılamaya daha istekli olur.

Ancak yöneticiler, tanımladığımız diğer stratejilerle çalışanlarına yaklaştıklarında yöneticilerin yoğun zaman ayırdığı, derinlikli yardımları memnuniyetle karşılandı.

Örneğin, GlowDesign'da kıdemli bir yönetici olan Hazel, bir projenin araştırma aşamasından tasarım aşamasına geçerken bir ekibi başarıyla yönlendirdi. Başlarda yapılan bir beyin fırtınası seansına katılmış olmasına rağmen, ekip lideri yardım isteyene kadar onlara müdahale etmemiştir. Projeyi daha iyi anlamak ve ekibin onun katkılarına hazır olmasını sağlamak için ilk gününü dinleyerek ve sorular sorarak geçirdi. İkinci ve üçüncü günlerde, herkesin temel içgörülerini tanımlamasına ve iletmesine, fikirlerini ifade etmesine ve ilerlemesine yardımcı olacak bir çerçeve önerdi. Kısa bir süre boyunca Hazel'in yoğun katılımı, takımın performansı üzerine bir tehdit veya yorum olarak görülmedi; bunun yerine baskıyı büyük ölçüde hafifletti. Dahası, Hazel'in katılımı proje için bir dönüm noktası oldu: Bu üç gün boyunca yapılan çalışmalar, müşteri sunumunun temelini attı ve birkaç ek proje sözleşmesinin önünü açtı.

İkinci yardım biçimi olan "yol temizleme"de liderler, çalışanlar devam eden sorunlarla karşılaştıklarında daha kısa ve aralıklı biçimde yardım sunar. Örneğin, ekibinizin kadrosu yetersizse yapabileceğiniz her konuda yardımcı olmak için birkaç günde bir yarım saat kadar uğrayabilirsiniz. Örneğin önemli bir müşteri görüşmesine siz de katılabilirsiniz veya saatlerce çalışmış ekibinize öğle yemeği sipariş edebilirsiniz.

Yol temizleyicileri, ortaya çıkan ihtiyaçları anlamak için proje hakkında yeterli genel bilgiyi edinir ancak nadiren detayına inerler. Aksine, astlarını rahatlatmak için daha küçük çaplı çözümler ararlar. Kaya, ConsultCo'nun ortaklarından biri. Ekiplerden biri müşteri taleplerini karşılamak için çabalamakla o kadar meşguldü ki olup bitenleri Kaya'ya bildirmeye neredeyse hiç zaman bulamıyordu. Kaya da onlara bu yönde yardımcı oldu. Kısa, dağıtık yöntemlerle üzerlerindeki yükü almanın yollarını buldu: Bireylerle endişeleri hakkında konuşmak, ekibin çalışan programlarını temizlemek ve müşteriyle toplantı lojistiğini yönetmek.

Bu yaklaşımı deneyen liderler, iş hakkında bilgi sahibi olmanın önemini küçümsememelidir. Bunu yapamayanlar, devreye girdiklerinde ancak yüzeysel eleştiri veya belirsiz tavsiyelerde ya da Glow tasarımcılarının "hiç ortalıkta yokken bir anda çıkıp negatif yorumlar yaptıktan sonra aradan çekilmek" olarak yorumladığı etkileşimlerde bulunacaktır. Bu nedenle, çalışanlarınızın karşılaştığı sorunları takip edin ve kaldırabileceğiniz engelleri gördüğünüzde devreye girin.

Araştırmamız, liderlerin zamanlamaya özen gösterirlerse, yardımcı rollerini açıkça ifade ederlerse ve yardımlarının ritmini alıcıların ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirirlerse çalışanlarına mikro yönetimle suçlanmadan, uygulamalı ve anlamlı yollarla yardımcı olabileceklerini gösteriyor. Bu yönergeler, özellikle ekipler pandemi dolayısıyla fiziksel açıdan ayrı olduğunda önemlidir. Çalışanlar aynı yerde bulunmadığında yöneticiler çok sık denetleme yapıp meslektaşlarının iş akışını kesintiye uğratabilir ya da iletişimi yitirip çalışanları başıboş bırakabilir. Evden veya ofis dışı herhangi bir yerden çalışan

insanlar kendilerini anında izole olmuş, kafaları karışmış ve hatta terk edilmiş hissedebilir. Bu nedenle, bu tür durumlarda aktif olarak yönetmek çok önemlidir; yöneticiler böylece sadece çalışanların performansını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda insanların desteklendiğini ve bağlı hissetmesini sağlar.

Ancak ekibinizin çalışmasına müdahale ederken yönergelerimizden herhangi birini görmezden gelmek, yardımınızı etkisiz ve hatta zararlı hale getirebilir, ki bu potansiyel olarak hiçbir şey yapmaktan daha kötüdür. Ekibinize önden tavsiye vermek, insanları tavsiyenizin değerini görmekten alıkoyabilir. Rolünüzü belirli bir çerçeveye oturtmamak, astların kendilerini tehdit altında ve zayıflamış hissetmelerine sebep olabilir. Ve yanlış ritimde hareket etmek, özellikle etkili bir rehber ya da yol temizleyici olmak için yeterince zaman ayırmamak, yüzeysel veya hedef dışı geribildirimle yol açabilir ya da bir istila olarak algılanıp minnettarlıktan ziyade sinizm yaratabilir. Bununla birlikte, bu mikro yönetim tuzaklarından kolayca kaçınabilirsiniz. Ana hatlarıyla belirttiğimiz bu üç stratejiyi takip edin ve çalışanların en çok ihtiyaç duydukları anda imdadına koşan bir patron olun.

COLIN M. FISHER, University College London's School of Management'ta organizasyonlar ve inovasyon alanında profesördür. **TERESA M. AMABILE**, Harvard Business School'da Baker Foundation Profesörüdür ve The Progress Principle'in yazarlarından. **JULIANNA PILEMMER**, New York University'ye bağlı Stern School of Business'ta işletme ve organizasyonlar alanında doktor öğretim üyesidir.

