

Çevik Yönetim

Harvard
Business
Review

acm ▶

Teknoloji ve İnovasyonda Çeviklik

Teknoloji dünyasında fark atmanın yolu
çevik yaklaşımı benimsemekten geçiyor.

ÖNSÖZ

Merhaba,
Teknoloji dünyasında yenilikçi fikirleri öne çıkmak ve rakiplerinize fark atmanın yolu çevik yaklaşımı benimsemekten geçiyor. Çevik kültür, sınırların dışında düşünebilmeyi ve otonomiye artırması gibi inovasyona doğrudan etki eden bir çalışma ortamı oluşturur. Peki günümüzde şirketlerin inovasyon yetkinliği kazanma ve hayata geçirme konusunda istedikleri noktaya gelebilmesi için bu yolculukta hangi alanlara odaklanmalı, hangi tuzaklardan kaçınmalı? İşte bu sorulardan yola çıkarak yepyeni bir sayı hazırladık size.

HBR Türkiye ve ACM olarak bu sayımızda iş birliği ve inovasyonun bileşenlerini inceliyor ve tam 150 yıllık bir şirketin çalışanlarını nasıl inovasyona teşvik ettiğine şahit oluyoruz. Ayrıca yenilikçi fikirleri hayata geçirecek oyun alanını yaratmak için "dijital ikiz" teknolojisini, çevik yaklaşımın 'deneysellik' olgusu üzerinden ele alıyor, organizasyonlardaki kâr maksimizasyonu odaklı sistemlerin çevik çalışma yöntemleriyle nasıl amaç odaklı sistemlere dönüşebileceğini tartışıyoruz.

Organizasyonların çığır açan operasyonel süreçler ya da büyük başarı getiren iş modelleri geliştirememesinin önündeki tuzakları keşfediyor, inovasyon kararlarını hızla ve etkili olacak biçimde alması için önemli ipuçları sunuyoruz. Bunun yanı sıra, sürdürülebilir başarının önündeki engellerden biri olan iş modeli uyumsuzluklarını bertaraf edecek bir inovasyon yaklaşımını mercek altına alıyoruz.

Bu sayfalarda yalnızca makaleleri değil, ACM'nin Agile Liderlik Modeli araştırmasına katılan çevik organizasyonların değerli gelişim yolculuklarını ve bakış açılarını da bulacaksınız. Hepimizin değer yaratmaya çalıştığı bir dönemde, bu deneyim paylaşımı son derece güçlü bir kaynak ortaya çıkardı.

Keyifle okumanız dileğiyle...

İÇİNDEKİLER

3

[Amaç Odaklılığa
Çevik Yaklaşım](#)

5

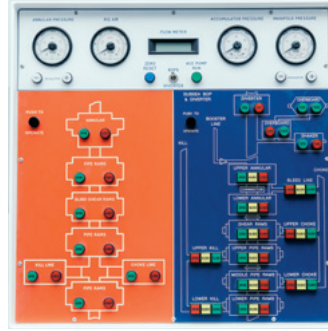
[150 Yıllık Bir Şirkette
Çalışanları İnovasyona
Teşvik Etmek](#)

7

[Düşünülenin Aksine
İnsan Doğası, İş birliği ve
İnovasyon](#)

9

[Dijital İkizler](#)



11

[Güçlü İnovasyon için Karar
Alma Sürecinizi İyileştirin](#)



18

[Üç Kutulu İnovasyon
Yaklaşımı & Çeviklikle
Geleceği Tasarlamak](#)

22

[Röportajlar](#)

[Efe Erdem
MESS](#)

[Ahmet Aksoy
Tüpraş](#)

[Osman Özdemir
TürkTraktör](#)

[Serhat Toptancı
Allianz](#)

[Alper Akbayar
Defacto](#)

[Sezgin Yılmaz
Türkiye İş Bankası](#)

[Güzide Ulufer
Koç Finansman A.Ş.](#)

[Fatma Tartar Doğanay
LC Waikiki](#)

[Gizem Özbayraç
Roche](#)



AMAÇ ODAKLILIĞA ÇEVİK YAKLAŞIM

Darrell Rigby, Sarah Elk ve Steve Berez

İnsanlar doğaları gereği amaç odaklıdır. Antik filozofların öne sürdüğü ve modern bilim insanlarının ispatladığı üzere, anlamlı hayatlar sürmeyi amaçlayan insanlar mental açıdan daha sağlıklı, dayanıklı ve motive bireylerdir. Aynı zamanda fiziksel olarak da daha güçlüdürler, daha uzun yaşarlar ve ailelerine, arkadaşlarına ve topluma daha büyük katkıları olur.

Şirketler, amaç odaklı hayatı kolaylaştırabilir ya da zorlaştırabilirler. Yöneticiler yıllar boyunca, şirketler kârlarını maksimize ettikleri sürece görünmez bir elin toplumun bütününe fayda yaratacağını vadeden nüfuzlu ekonomistlere güvendiler. Ancak söyledikleri gerçekleşmedi. Hissedarlar için değer yaratmaya aşırı odaklanma, diğer paydaşlar için yaratılan değer azalması anlamına geliyor. Bu durumun en yakınlardaki belirtilerinden biri, hayatın demoralize edici bir işte çalışarak harcanamayacak kadar kısa olduğu inancıyla hareket eden rekor sayıda kişinin işlerinden ayrılıyor ya da greve gidiyor olmaları. Toplumsal eşitsizlikler ve çevresel zarar hakkındaki endişeler her geçen gün artıyor. Sistem dengesini kaybetmiş durumda ve işler gittikçe daha da kötüye gidiyor.

Yöneticiler bu sorunların farkındalar. 2019'da Fortune'un düzenlediği bir anketin sonuçlarına göre Fortune 500 CEO'larının sadece yüzde 7'si şirketlerin "ağırlıklı olarak kâr etmeye odaklanmalarını ve dikkatlerini toplumsal hedeflerle dağıtmamaları gerektiğine" inanıyor. Sorun şu ki kâr maksimizasyonu odaklı bir sistemi, şirket ve kariyerlerini tehlikeye etmeden nasıl amaç odaklı bir sisteme dönüştürebileceğini bilen yöneticilerin sayısı çok az.

Çevik çalışma yöntemleri, soyut tartışmaları somut eylem ve sonuçlara dönüştürerek fayda sağlayabilirler. Bu makalede dört tavsiyede bulunuyoruz.

1 İstedığınız Dünyanın Bir Mikrokozmosunu Yaratın
Şirketinizin daha amaç odaklı olmasını pasif bir şekilde ümit etmek yerine çevik yaklaşımın "kendin yap" ilkesini hayata geçirerek kendi çalışma grubunuzu, hedeflediğiniz organizasyona dönüştürebilirsiniz. Herhangi bir inovasyon için kullanacağınız yaklaşım burada da geçerli olacaktır.

- Kendi silonuz dışından uzmanların da dahil olduğu çok disiplinli bir takım kurun.

- Kullanıcıların amaç ve hayal kırıklıklarını keşfederek onlarla derin empati kurun.
- Bu hayal kırıklıklarının nedenlerini tespit edebilmek adına mevcut sistemi inceleyin.
- Daha amaç odaklı bir sistem tahayyül edin.
- Sistemi geliştirebilecek değişiklikleri tanımlayın.
- Bunları öncelik sırasına koyun.
- Potansiyel gelişimleri test edin.
- Beklenmedik ve yan etkilere adapte olun.
- Paydaşların hayatlarını ekonomik biçimde zenginleştiren çözümleri çoğaltın.

Üçümüz sayısız organizasyonu analiz ettik. Bir şirkette kurum kültürü ne kadar sorunlu olursa olsun, organizasyon içinde tam anlamıyla adanmış, üretken ve gerçek anlamda tatminkar cephelerin daima var olduklarını gördük. Bunlar ekseriyetle çevik yöntemler uyguluyorlar ve işlerini daha güçlü bir amaç anlayışı, karşılıklı saygı, empati, otonomi ve öğrenme ve büyüme tutkusuyla yapıyorlar.

2 Bir “Bunu Nasıl Test Edebiliriz?” Kültürü İnşa Edin
Amaç odaklı bir iş sistemi mekanik bir saate benzer. Şayet öyle olsaydı, yöneticiler bütün bileşenleri analiz edebilir, bir parçanın diğerlerini nasıl etkilediğini görebilir, arızalı olanları tespit edebilir ve onların yerine başarılı şirketlerin en iyi pratiklerini koyarak süratle amaç odaklı yeni bir iş yaratabilirlerdi.

Ancak amaç odaklı şirketler daha ziyade birçok bilinmeyen değişkeni çeşitli kombinasyon ve koşullarda farklı davranışlar sergilediği için öngörülemeyen, kompleks bir biyolojik ekosistemi andırır. İyi niyetli hareketler kimi zaman istenmeyen sonuçlar doğurabilirler ki çevik yöntem uygulayıcılarının her şeyi kendi çevrelerinde, kendi deneylerine tabi tutmayı istemelerinin ana nedenlerinden biri de budur.

Kompleks bir sistemde başarının anahtarı, çevresel koşullar değişse dahi ekosistemi dengede tutmayı sağlayan, süregelen inovasyondur. İnsan, zaman, teknoloji ve paradan oluşan kaynakları, başta nicelemesi zor olan katmerli etkileri sayesinde farklı paydaşlara uzun vadeli fayda sağlayan amaç odaklı davalara tahsis etmek akılcı bir yaklaşımdır. Bu davaları belirlerken beş kritere başvurabilirsiniz.

Stratejik önem. Bu inisiyatif stratejik hedeflerinizi destekliyor mu? Şirketinizin başarısında en büyük rolü oynayan paydaşlara önemli faydalar sağlıyor mu?

Paydaş desteği. Anahtar paydaşlarınız, özellikle de çalışanlarınız ve müşterileriniz bu inisiyatifi aktif olarak destekleyecekler mi?

Paranın ötesinde değer. Bu inisiyatife yatırdığınız her dolar, hedeflediğiniz paydaşlar için daha ekonomik bir yenilikçiye çek yazmaktan daha fazla değer yaratacak mı?

Test edilebilir hipotezler. Yatırım, projenin ölçeğini büyütmeden önce, spesifik hipotezleri test edip, kötü etkileri ortadan kaldırma adına aşamalandırılabilir mi?

Gecikme maliyeti. Proje lansmanını bir yıl ileri atmak değerini ciddi anlamda düşürür ya da maliyetini artırır mı?

3 Doğru Paydaşlar için Doğru Şeyleri Yapın
Kâr maksimizasyonu yöneticileri agresif finansal hedefler belirler, onları gerçekleştirmek için planlar geliştirir ve ardından çalışan ve müşterilerin onlara riayet etmelerini sağlamak için gerekli yolları tespit ederler. Çevik yöntemler bu yaklaşımı ters yüz ederek önce paydaşlar için değer yaratmaya, ardından yeterli oranda kâr etmeye odaklanırlar. “Müşteri ve çalışan memnuniyetine zarar vermeden kârlılığımızı nasıl geliştirebiliriz?” diye sormak yerine, “Müşteri ve çalışanlarımızın hayatlarını nasıl zenginleştirebiliriz?” diye sorarlar.

4 Rekabete Değil, İş Birliğine Öncelik Verin
İnsanlar sosyal hayvanlardır ve amaç odaklı ev ve çalışma hayatı yaşayabilmelerinde destekleyici ilişkiler önemli rol oynar. Çalışma hayatlarında güçlü ilişkileri olan insanlar organizasyonlarıyla daha çok gururlanırlar, müşterilere daha iyi odaklanırlar, daha inovatif fikirler geliştirir, çok çalışmak için daha motive olur ve işlerinde devam etmeye daha kararlı olurlar. Buna rağmen yöneticiler bir asırdan uzun süredir takımları ve sistemleri güçlendirmek yerine çalışanlarının bireysel performanslarını iyileştirerek kârlarını artırmaya çalışıyorlar.

Çevik çalışma yöntemlerinin başarılı olmalarının en önde gelen nedenlerinden biri, bireysel performansa değil takım çalışmasına öncelik vermeleridir. 1994 yılından bugüne BT projelerinin başarılarını inceleyen Standish Group araştırması, çevik takımların yazılım inovasyonunu yüzde 60, inovasyon büyük çapta ve kompleks iken ise yüzde 100 oranında geliştirdiklerini gösteriyor. Dijital değişime odaklanan Digital.ai şirketinin State of Agile Report’una göre geniş çaplı bir iş fonksiyonu yelpazesinde yer alan çevik takımların üçte ikisinin fonksiyonlar arası uyumu daha fazlayken, yüzde 60’ında takım morali daha yüksek oluyor.

Çevik takım toplulukları çeşitlilikten yararlanarak, farklılıkları sinir bozucu ve bölücü olabilecek insanları silo organizasyonlarına nazaran daha fazla güçlü ve daha az kuşurlu yanları olan takımlarda bir araya getiriyorlar. Finansal uzman, hukukçu, sürdürülebilirlik savunucuları gibi alışagelmedik ve sizinkine meydan okuyan dünya görüşleri olan ortaklarla iş birliği yapmak hem inovasyonu geliştirebilir hem de morali yüksek tutabilir.

Şirketler, amaç odaklı bir yaklaşımı ne kadar hızlı benimser, toplum için daha büyük bir değer yaratır ve çalışma biçimlerini değiştirirlerse o kadar iyi. Çeviklik bu konuda yardımcı olabilir.

150 YILLIK BİR ŞİRKETTE ÇALIŞANLARI İNOVASYONA TEŞVİK ETMEK

Monika Lessl, Henning Trill ve Julian Birkinshaw

Bayer'in misyonu, "Daha iyi bir Hayat İçin Bilim"dir. Sağlık hizmetlerine ve gıdaya erişimi güvence altına almak için keşif fırsatlarına olanak sağlarız. Fakat bu amaca ulaşmak için sadece bilim ve Ar-Ge alanında değil, şirketlerimizi yönetme şeklimizde de inovasyonlar yapmalıyız. Bu da, iş yapma şeklimizi değiştirmek ve dünyaya geniş bir açıdan baktığımızda gördüğümüz değişim hızını yakalamak anlamına geliyor. 100 binden fazla sayıdaki çalışanını ve 150 yıllık tarihini düşünürsek, Silikon Vadisi örneklerinden öğrenecek çok şeyimiz var. İnovasyondan sorumlu yönetim kurulu üyesi Kemal Malik, bunu şöyle açıklıyor: "Google gibi olamayız, olmak da istemeyiz. Kendi yolumuzu çizmek zorundayız."

Bizim çözümümüz, gönüllü elçilerden ve koçlardan oluşan çevik bir ağ yaratmaktır. Bu kişiler, tüm şirkette inovasyonu gerçekleştirmek ve organizasyonel kültürümüzü doğru yolda ilerletmek için sorumluluk üstlenmişti. İnovasyon yapmak isteyen diğer organizasyonlar da bu çözümü uygulayabilir.

İnovasyon gündemi

Çevik ağımızın kökeni, 2014 yılında Bayer çalışanlarını belirli teknik veya ticari sorunlara dair çözümler sunmaları konusunda zorlaması amacıyla geliştirdiğimiz online düşünce

forumu WeSolve'a dayanıyor. Bu forumun kullanılmasına yardımcı olmak için 40 WeSolve koçu görevlendirdik: Dünyanın farklı yerlerindeki ofislerden gelen, bu inisiyatif için heyecanlı ve zaman ayırmaya istekli insanlar. WeSolve'a 12 ay içinde 1.650 kişi katkıda bulundu ve 23 bin Bayer çalışanı siteyi ziyaret etti.

Sitenin başarısı, bu büyük şirketteki davranış şekillerini değiştirmek için oluşturulan gayriresmî bir network'ün gücünü doğrular nitelikteydi. 2015 yılının ağustos ayında, tüm şirkette yeni inovasyon şekilleri yaratacak belirli inisiyatiflerden oluşan portföyü düzenlemesi amacıyla beş kişilik tam zamanlı bir inovasyon stratejisi ekibi ve 14 üst düzey yöneticiden oluşan bir inovasyon komitesi oluşturduk. Önceliğimiz, Bayer'in bünyesinde bulunan başarılı inovatörlerin hikâyeleriyle insanlara ilham vermektir. Sonra insanlara, yeni inovasyon yöntemlerini öğrenme ve bunları gerçek iş zorluklarına uygulama fırsatı sunduk. Üçüncü önceliğimiz ise WeSolve gibi daha çok platform oluşturmak ve böylece insanların iş birliği yapmasına ve kurumda bilgi alışverişinin sağlanmasına yardımcı olmaktır. En önemlisi de tüm inisiyatiflerin ötesine geçerek, kıdemli ve orta düzey yöneticilerin bağ kurmasını ve çalışanlara inovasyon için ilham vermelerini sağlayacak bir network oluşturduk.



Çevik bir network oluşturmak

2016 yılında ülke müdürleri ve her bir fonksiyonun müdüründen, içinde bulunduğumuz her pazar için inovasyon elçileri belirlemeleri istendi: İnovasyonu stratejiyle bağdaştıracak ve bir şeyler ortaya çıkaracak kıdeme sahip 80 kişi. Bu elçiler kendi iş birimlerinde bulunan, fikirleri hayata geçirmeden sorumlu inovasyon koçlarını belirlememize yardımcı oldu. 600'den fazla kişi seçildi. John Kotter'in dual-operating modelinden (hiyerarşik taraf temel işleri yönetmeye, büyümeye ve aynı zamanda evrimsel inovasyon yapmaya çalışırken ikinci bir network'ün çığır açıcı inovasyonlar hedeflediği ve böylece ikili operasyon gösterdikleri yapısal model) ilham alarak, bu çalışanlardan "günlük işlerini" yerleşik hiyerarşi içinde sürdürmelerini ve aynı zamanda, zamanlarının yüzde 5 ila 10'unu silolardaki fast-cycle (hızlı çevrim süresine sahip) gayriresmî inovasyon projelerine ayırmalarını istedik.

Seçilen çalışanlarımız için üç günlük bir program hazırladık. Bu programla, iş arkadaşlarını desteklemek için kullanabilecekleri bir tekniğe (Systematic Inventive Thinking: Sistematik Yenilikçi Düşünme biçimi) yönelik içgörüler ile gündeme dair daha geniş bir bakış açısı kazanmaları amaçlandı. Sunduğumuz şeyleri açıklamak ve bildiklerimizi paylaşmak için webinar'lar ve konferanslar düzenledik. Peki inovasyon koçları gerçekte ne yapıyor? Popüler aktivitelerden biri hızlı toplantılar: Spesifik bir sorunu çözmek için yapılan kısa ve programlı workshop'lar. Bir yönetici, oldukça karmaşık bir süreçle ya da yeni bir dijital rakiple boğuşuyor olabilir. Bu durumda koç, dört ila altı kişiden oluşan bir takım oluşturur ve eğitimlerinde kullanılan araçları kullanarak bu sorunu çözmek için basit bir workshop yapar. 2018'de, şirkette 50 binden fazla hızlı toplantı yapıldığını gördük. Oldukça aktif koçlar için (en az on hızlı toplantı yönetmiş) gelişmiş eğitim kursları düzenledik ve 49 kişi bu düzeye erişti.

İnovasyon elçileri hem koçları gözlemler hem de kendi ülkelerindeki inisiyatiflerin, Bayer'in kıdemli liderlerinin sahip oldukları önceliklerle uyumlu olmasını sağlar. Üstelik iş birliğine dayalı inovasyon için amigo görevi görürler.

Network'ü genişletmek

Bu gönüllü ağını oluşturarak inovasyon gündemimizdeki diğer alanlarda da büyük ilerlemeler sağlayabildik.

Örneğin 2017 yılında, şirketteki büyük iş fırsatlarını keşfetmek amacıyla profesyonel destek (Yalın Startup ilkelerini kullanarak) ve para kombinasyonundan oluşan CATALYST fonunu yarattık. İnovasyon elçilerinin de yardımıyla, iki hafta içinde 120 meydan okuma belirledik. Bunlardan 28 tanesine 50 bin pound yatırdık. 2018'in başlarında, üç pilot uygulamaya sahiptik: Hayvan sağlığı ve bakım hizmetleri alanında yeni bir iş modeli, klinik operasyonlar için dijital bir çözüm ve oyunlaştırılmış bir eğitim uygulaması. Aynı zamanda diğer aktivitelerle de çevik network'ü geliştirdik ve güçlendirdik. Örneğin seçilen kişilerin yerel inovasyon etkinliklerini yönetmesini sağladık; açık

inovasyon platformumuzda ve Boston, Berlin ve Singapur'daki çalışan merkezlerimizde (Live Hubs) onlara yer verdik.

Buradaki kilit nokta, network'ün kritik bir kitleye ulaşmış ve bizim merkezdeki işimizi oldukça kolaylaştırmış olması. İnovasyon koçu olmak için sırada bekleyen 200 kişiden oluşan bir listemiz var. Bu sayede, rolü kimin alacağı konusunda seçici olabiliyoruz. İlk başta, onları gayriresmî şekilde bu sürece dahil ediyoruz ve var olan sorumluluklarına bunu da ekleyebileceklerinden emin olmak için yöneticileriyle konuşuyoruz.

Şu an 70 ülkede bulunan 80 elçimiz ve 700 koçumuz var. Bunların yüzde 80'inden fazlası, (inovasyon çalışmaları resmî işlerinin dışında olsa da) aktif olarak bu işi yapıyor. Üstelik, başkalarını da harekete geçiriyorlar: 5 binden fazla kişi inovasyon etkinliklerinde yer aldı, 5 bin kişi webinar'larda ve inovasyon eğitimlerinde rol aldı ve 38 binden fazla kişi tüm inovasyon aktiviteleri için online bir merkez olan Youniverse'ü kullanıyor.

Üç kilit içgörü

İnovasyona ivme kazandırmak için çalışma şeklimizi değiştirmeye deneyimimiz, bize üç kilit içgörü sağladı:

İnovasyon sosyal bir aktivitedir ve bağlantısallık bir değerdir. 'Yalnız inovatör' imgesi cezbedici olabilir, fakat neredeyse her zaman hatadır. İnovasyon; ekiplerle, fonksiyonlar arası workshop'larla ve birçok kişinin dahil olmasıyla gerçekleşir. Üstelik bulaşıcıdır. Hızlı toplantı konsepti bazı ülkelerde, her hafta yapılan hızlı toplantılar ve herkesin dahil olmak istemesi sayesinde başarılı oldu. Bu başarının sebebi merkezden gelen bir direktif değil; birkaç kilit kişinin enerjisi ve becerileriydi.

Yukarıda anlatılan dual-speed modelinin yeni bir düşünce yapısına ihtiyacı var. İnsanların, zamanlarının yüzde 5 ila 10'unu fast-cycle projelere ayırması gerektiği düşüncesi (işlerinin kalanı daha yavaş bir şekilde ilerlerken) kulağa hoş gelebilir. Fakat bunun için birçok ayarlama gerekir. Fast-cycle işler deneyilebilir, belirsizlik toleransı ve hataya açık olmakla ilgilidir. Bu nitelikler, çalışma hayatlarının tümünü Bayer'de geçirmiş kişilere kendiliğinden gelmez. Bu, tamamen çözüme kavuşturduğumuz bir zorluk değil. Doğru metrikleri tanımlamak, doğru liderleri doğru yerlerde görevlendirmek ve tüm şirkette gerekli kavrayış seviyesini oluşturmak için hâlâ çalışıyoruz.

Gönüllülerin desteklenmesi ve canlandırılması gerekiyor. Artık çevik bir network kurduğumuza ve bunları destekleyecek aktivitelerin portföyünü oluşturduğumuza göre, nispeten daha zor olan bir sonraki aşamaya geçerek tüm şirkette yeni davranış şekilleri oluşturmamız gerekiyor. Bunu gerçekleştirmek için çevik network'ümüzü aktif biçimde yenilemeliyiz. Bu sürece dahil olmak isteyen insanların sayısındaki artış bizi cesaretlendiriyor; fakat ekibin zaman içinde etkisini sürdürmek için yeni insanlar dahil etmeye devam etmeliyiz.

DÜŞÜNÜLENİN AKSİNE İNSAN DOĞASI, İŞ BİRLİĞİ VE İNOVASYON

Mehmet Yiğit Coşkun

Psikolojinin Davranışçılık kuramı insanların pasif yaratıklar olduğu ve harekete geçmelerinin ödül ya da ceza yoluyla mümkün olduğu varsayımından yola çıkar. 20. yüzyılda ortaya çıkan iş idaresi kavramına yön veren ilk danışmanlardan biri olan Frederick Taylor, Bilimsel Yönetim İlkeleri'ni ortaya koyduğu çalışmasında Hobbes'çu bir yaklaşımla insanların açgözlü olduğunu ve onları gözetim altında tutacak yöneticilere ihtiyaçları olduğunu öne sürer. Bu çalışmaya göre, işletme verimliliğini artırmak için çalışanların performansının tam olarak ölçülmesi

gerekmektedir. Daha çok ve iyi çalışmamız için dışsal teşvikler kullanılmalıydı. Kapitalizm ve Komünizmin insanları harekete geçirmek için tercih ettikleri bu teşvikler havuç ve sopaydı.

Bu teoride bir hata olduğu ilk olarak 1969 yılında psikolog Edward Deci tarafından fark edildi. Deci, bir grup öğrenciye yaptığı yapboz deneyi sonucunda havuç ve sopanın tahmin edildiği gibi motivasyonu arttırmak yerine daha azının yapılmasına yol açtığını keşfetti. Deci, "Bir faaliyet için ödül olarak para verildiğinde deneğin içsel motivasyonu kayboluyor,"



diyordu. Günümüzde Edward Deci'nin elde ettiği sonuçların iş hayatına halen tam olarak yansımadağı maalesef yadsınamaz bir gerçek. Ameliyat başına ücret alan bir cerrahın daha iyi bir tedavi yöntemini araştırmak yerine kesip biçmeye daha meyilli olması ya da sadece kendi çeyrek hedeflerine odaklanmış CEO'ların şirketlerini uçurumun kıyısına getirmelerine farklı organizasyonlarda şahit olmamız hayattan birkaç örnek. Özetle, sistem bizi başka biri haline getiriyor.

Peki neyi farklı yapmamız gerekiyor? Çalışanlara birer robot muamelesi yaparak arzu ettiğimiz hedeflere koşmak mümkün mü? Gelin yaşanmış bir hikâye üzerinden birlikte bunu inceleyelim. 1982 yılında General Motors Fremont Kaliforniya'daki fabrikasının faaliyetlerine son verdi. Fabrikada birkaç yıldır üretim azalmış, kalite düşmüş ve çalışanların belirli bir bölümü işe gelmemeye başlamıştı. GM son bir çabayla fabrikayı kurtarmak adına, rakibi Toyota ile bir anlaşma yaparak New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) adlı ortak bir girişim kurdu. Bu anlaşmaya göre, GM fabrikayı sağlayacak ve otomobillerin yarısını pazarlayacak, buna karşılık Toyota 100 milyon dolar yatırım yapacak ve fabrikanın yönetimini üstlenecekti. Aralık 1984'te, fabrika yeni bir yönetim ve United Auto Workers (UAW) sendikasına bağlı eski çalışanlarının yüzde 99'uyla çalışmaya başladıktan iki yıl sonra üretim açısından diğer tüm GM fabrikalarının üzerinde verimli olmakla kalmayıp ABD'deki tüm otomobil fabrikaları içinde en yüksek puanı aldı. Çalışan araştırmalarına göre, 1990'lı yıllara geldiğinde fabrikadaki çalışan tatmini düzeyi yüzde 90'ın üzerine çıkmıştı.

Teknolojinin ivmelenmesiyle küresel bir köy haline gelen dünyamızda pandeminin de etkisiyle hayatımıza daha fazla entegre olan merkeziyetsiz yapılar kurumsal hiyerarşinin sonunun geldiğini gösterir nitelikte.

NUMMI'nin başarısının sırrı nedir? Bu kadar kısa sürede ne gibi değişiklikler yaptılar? Bu sorular iki gerçekle yanıtlanıyor. İlki, GM'nin Fremont fabrikasında çalışan 80 endüstri mühendisinin en ince ayrıntısına kadar işçilerin neler yapmaları gerektiğini tarifleyip, işçilerin başında durarak Frederick Taylor'ın Bilimsel Yönetimin İlkeleri'nde önerdiği gibi verim ve performans değerlendirilmelerine karşın NUMMI'de işçiler dört ila altı kişilik ekipler halinde örgütlenmiş ve hareketleri direktiflerle belirlenmemişti. Çevik takımlarda olduğu gibi organizasyonun otonom birer parçası olarak bu ekipler, işlerini nasıl yapacakları kararını verme özgürlüğüne sahipti. GM yönetimindeyken işçilerin sabit çalışma işlevi varken Toyota yönetiminde üretim sürecinde uçtan uca bilgi sahibi olabilmeleri için görevlerini dönüşümlü olarak yapıyorlardı. İş yapış şeklindeki değişim eğitime daha fazla yatırım yapılmasını gerektirdiğinden çalışanların eğitim için harcadığı zaman eskisine oranla beş kat artmıştı. İkinci konu ise, Çevik felsefede de oldukça önemli bir yere sahip kaizen uygulamasının başlatılmasıydı. Organizasyonun her seviyesindeki çalışanlar işleyişle ilgili önerilerde bulunabiliyordu.

Yaşanmış bu hikâyeden yola çıkarak düşünce yapısı değişikliğini tetiklemenin tam zamanı. Günümüzde teknolojinin hızlı ivmesiyle küresel bir köy haline gelen dünyamızda pandeminin de etkisiyle hayatımıza daha fazla entegre olan merkeziyetsiz yapılar (DAO: Decentralized Autonomous Organizations) kurumsal hiyerarşinin sonunun geldiğini gösterir nitelikte. Çalışanlarımıza programlanmış robotlar gibi davranmayı bırakmalı, organizasyonlarımızda sürekli öğrenme ve inovasyonun yeşerebileceği bir atmosfer yaratmak için kolları sıvamalıyız. Büyük istifa dalgasında çalışanlarını içsel olarak motive etmek ve ortak bir amaç etrafında birleştirmenin yolunu bulan kuruluşlar daha başarılı olacaklar. Çevik felsefenin de önerdiği gibi insan odaklı, adil, güvenen ve güvenilir olabilen organizasyonlar gelecekte de kazanmaya devam edecek.

MEHMET YİĞİT COŞKUN, 2015 yılında Garanti Ödeme Sistemlerine geçerek Agile yaklaşımlar ile tanışmıştır. 2018 yılında BBVA'da kurulan Agile Ofis'te çevik koçluk rolünü üstlenmiştir. Hayat boyu öğrenme mottosuyla çıktığı iş yaşamı yolculuğunda, Mayıs 2021 itibarıyla ACM Agile'da agile danışman ve eğitmen olarak görev almaktadır.

Konunun ayrıntısı için referans içerikler:

Kitaplar

[The Penguin and the Leviathan: The Triumph of Cooperation Over Self-Interest](#)

[Humankind: A Hopeful History](#)

HBR Türkiye Makaleleri

[Sentez: Çoğu İnsan İyidir](#)

[Merkeziyetsiz Otonom Organizasyonlar Çalışma Şeklimizi Değiştirebilir](#)

Video

[Teori X ve Teori Y \(Theory X and Theory Y\)](#)

DİJİTAL İKİZLER

Gözde Toker Kumbasar



Çevik yaklaşımların en önemli değerlerinden bir tanesi deneysektir. Deneysellik, empirizm veya ampirizm, bilginin duyular sayesinde ve deneyimle kazanılabileceğini öne [sürer](#).

Çeviklik açısından bakıldığında ise yenilikçi bir fikir veya ürün hakkındaki ilk varsayımların test edilme ihtiyacına olan cevaptır. Bundan hareketle MVP kavramı ile hedeflenen de işleyebilir en küçük ürün parçacığını bularak bu fikri mümkün olan en kısa sürede test etmek ve en değerli olanı en erken aşamada üretebilmektir. Günümüzde deneyseelliği de dijitalleştirerek kolaylaştırmak ve hızlandırmak artık mümkün. Dijital İkizler, yapay zeka, 5G ve IoT gibi teknolojiler ile birlikte bu noktada deneyseellik için bir yaklaşım olarak ön plana çıkıyor. Bu yaklaşım ile dijital dünyada elde edilen gerçek ve eş zamanlı verilere dayandırılarak alınan kararların nasıl

sonuçlandırıldığı simüle edilmesi sağlanıyor. Modelden alınan geri bildirimler ile ürünün istenen ve öngörülebilir şekilde ilerlemesi sağlanıyor.

Gartner Dijital İkizi "gerçek dünyadaki bir varlığın veya sistemin dijital bir temsili, yani benzersiz bir fiziksel nesneyi, süreci, organizasyonu, kişiyi veya başka bir soyutlamayı yansıtan kapsüllenmiş bir yazılım nesnesi veya modeli" olarak [tanımlıyor](#).

Emergen Research'ün makalesinde belirttiği gibi, dijital ikiz teknolojisi fikri ilk kez 1991 yılında David Gelernter tarafından "Ayna Dünyalar" kitabında dile getirildi. 2002 yılında, o sırada Michigan Üniversitesi'nde öğretim üyesi olan Dr. Michael Grieves, Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi (PLM) ile ilgili olarak bir Üretim Mühendisleri Topluluğu konferansında dijital ikiz kavramını halka tanıttı. 2010 yılında, NASA'dan John

Dijital ikizler, kuruluşların fiziksel dünyamızın genellikle kaotik etkileşimlerini modellemesine, analiz etmesine ve optimize etmesine olanak tanır.

Vickers, uzay kapsüllerinin dijital simülasyonlarını ve test için zanaat oluşturmak için bir Yol Haritası Raporunda yeni bir terim olan "dijital ikiz"i [tanıttı](#).

Dijital ikizler, kuruluşların fiziksel dünyamızın genellikle kaotik etkileşimlerini modellemesine, analiz etmesine ve optimize etmesine olanak [tanır](#). Deneyelliğin üç sütunu şeffaflık, gözlem ve adaptasyon olarak belirtilir. Dijital ikizlerin çalışma prensibini ise şeffaf ve objektif bir şekilde verilerin toplanması, bu verilerin analiz edilerek simüle edilmesi ve edinilen bilgilerle alınacak kararların adapte edilmesi şeklinde özetleyebiliriz.

Gartner, Inc. tarafından yakın zamanda yapılan bir IoT uygulama [anketine](#) göre, Nesnelerin İnterneti (IoT) projelerini uygulayan kuruluşların yüzde 13'ü halihazırda dijital ikizleri kullanırken, yüzde 62'si dijital ikiz kullanımı oluşturma sürecinde veya bunu yapmayı [planlıyor](#).

Kaynakların yönetimini geliştirmek ve çeşitli endüstri dikeylerinde müşteri deneyimini iyileştirmek için dijital ikizlerin artan kullanımı, pazar gelirinin büyümesinde önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Emergen Research tarafından yapılan son analize göre, küresel dijital ikiz pazarının 2028 yılına kadar yüzde 54,7'lik güçlü bir CAGR geliri ile 106,26 milyar dolara ulaşması [bekleniyor](#).

Otomotiv sektörünün önde gelen temsilcilerinden Tesla, ürettiği her şasi numarasına sahip araç için dijital bir ikiz kullanıyor. Bu sayede Tesla, düzenli olarak müşterilerinin

araçlarına yazılım güncellemelerini indirerek araçlarında süreklilik [sağlıyor](#).

General Electric ise dijital ikiz teknolojisi üzerine yoğun çalışmalar yapan şirketlerden biri. GE'nin yazılım platformu olan Predix'i kullanan mühendisler, GE'nin gaz türbinlerinin, buhar türbinlerinin ve rüzgâr türbinlerinin dijital birer ikizini geliştirdi. Bu sayede türbinin dönmesi ve kendini rüzgâra göre pozisyonlaması [sağlanıyor](#). Ayrıca bu dijital ikizler, sanal sensörler aracılığıyla motorların çeşitli kısımlarındaki sıcaklığı da simüle [edebiliyorlar](#).

Colorado merkezli bir düşünce kuruluşu olan DaVinci Enstitüsünün kıdemli fütüristi Thomas Frey, 2018'de kaleme aldığı yazısında 2022 yılına gelindiğinde hız kazanan tüm IoT platformlarının yüzde 85'inin içinde bir tür dijital ikiz izleme programı olacağını ve bazı şehirlerin, dijital ikizli akıllı şehir teknolojilerinin fayda değerini kanıtlamakta başı çekeceğini [söylüyor](#).

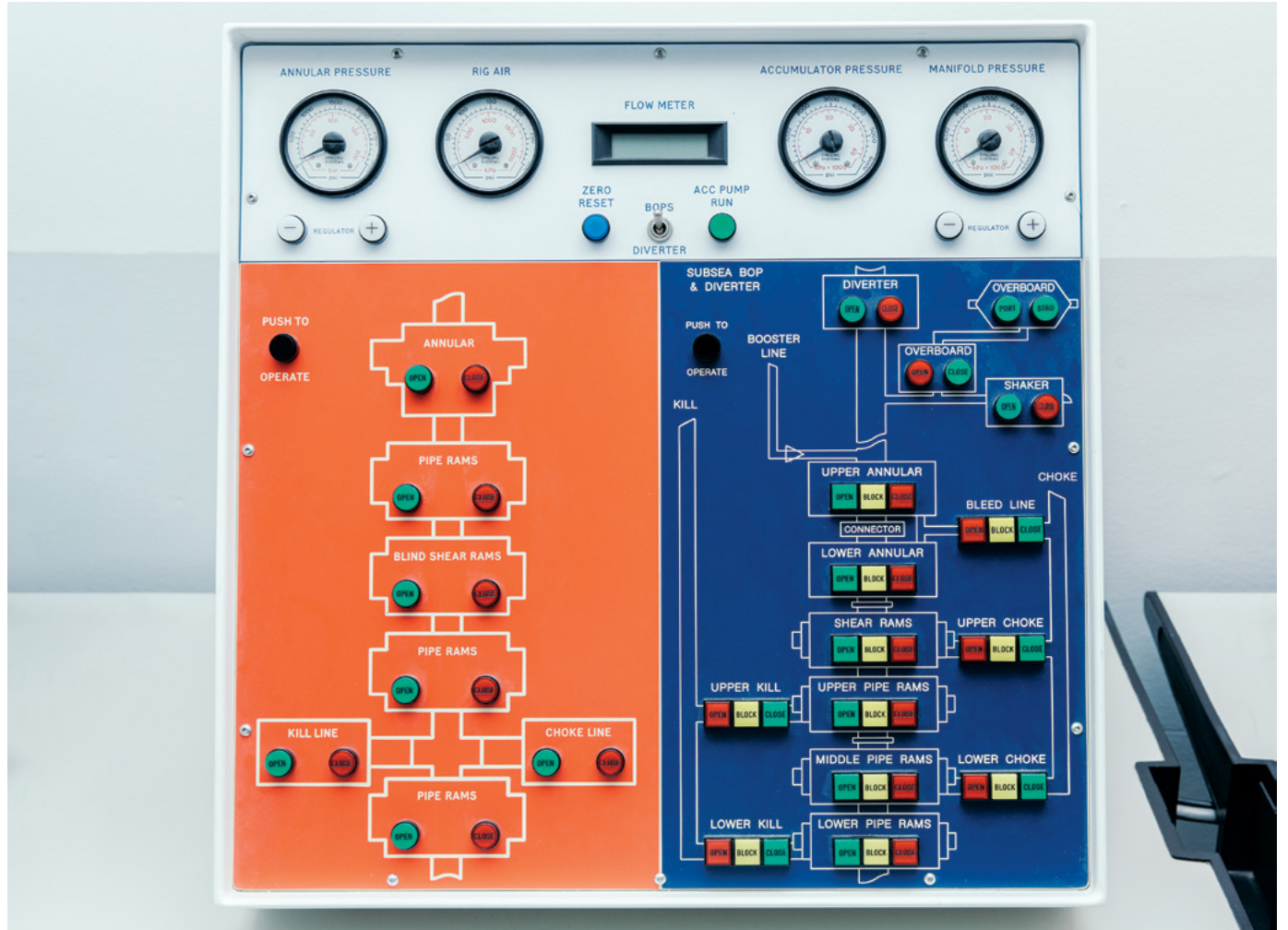
Yenilikçi fikirleri hayata geçirmek için ihtiyaç duyulan oyun alanını yaratmak ve bunu daha iyi bir ekosistem için kullanmak adına dijital ikizi çok daha fazla duyacağız. Bugüne kadar bize çok uzak gelen, hayal gibi görünen birçok şeyin çok hızlı bir şekilde gerçeğe dönüştüğünü, hayatımızın bir parçası haline geldiğini deneyimliyoruz. Bu deneyimler karşımıza birçok fırsat çıkartırken bir o kadar da karmaşıklık getirmeye başlıyor. Bu karmaşıklığı yönetmek adına ihtiyaç duyduğumuz pusulayı, yine vazgeçilmez bir yaklaşım olarak çeviklik tamamlayacak.

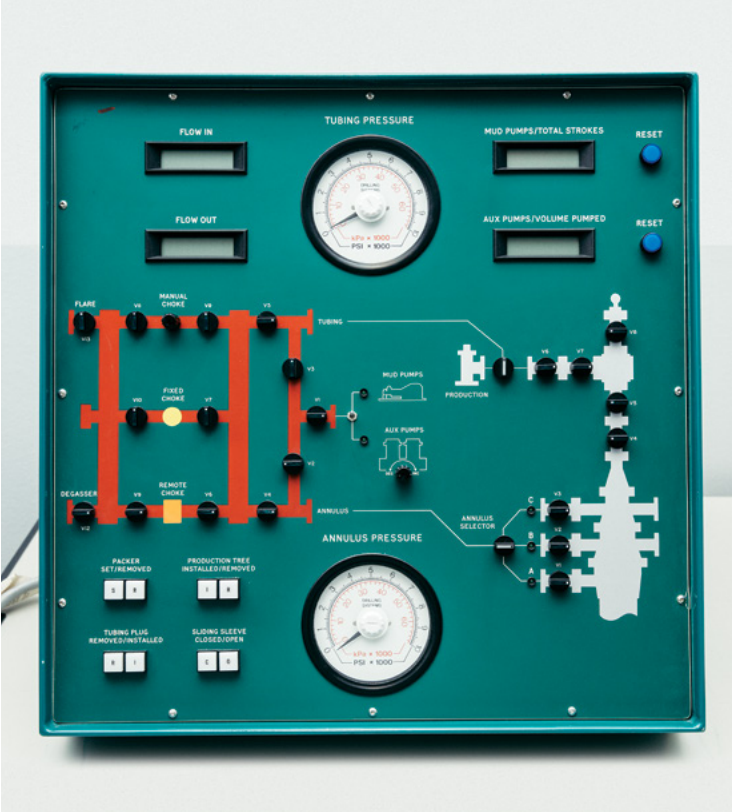
GÖZDE TOKER KUMBASAR, ACM Agile'da agile danışman ve eğitmen olarak çalışmaktadır. Yapı Kredi Agile Dönüşümüne liderlik eden agile ekibinde Enterprise Agile Coach olarak çalışmıştır. Uni Credit Agile CEE ekibi ile Uni Credit'in Orta ve Doğu Avrupa'daki kurumlarının dönüşüm çalışmalarında görev almış ve danışmanlık yapmıştır.

GÜÇLÜ İNOVASYON İÇİN KARAR ALMA SÜRECİNİZİ İYİLEŞTİRİN

Eski alışkanlıklar organizasyonunuzun yaratıcılığını baltalamasın.

Linda A. Hill, Emily Tedards ve Taran Swan





Günümüzde iş liderleri, rekabetçi kalabilmek için dijital araçlara, **çevik metodolojilere** ve **yalın stratejilere** milyonlarca dolar yatırım yapıyor.

Ne yazık ki bu tip çabalar çığır açan operasyonel süreçlerin ya da şirketlerin ihtiyaç duyduğu, büyük başarı getiren iş modellerinin geliştirilmesinde çoğunlukla bir rol oynamıyor. Bu süreç en azından rakipler kendi yeniliklerini piyasaya sürene kadar böyle işliyor. Buradaki temel sorunsal bu şirketlerin inovasyon kararlarını hızla ve etkili olacak biçimde alamıyor olmaları.

Şirketlerin günümüzde bel bağladıkları keşif odaklı inovasyon süreçleri eşi benzeri görülmemiş sayıda seçenekten meydana geliyor: Bu seçenekler; hangi fikirlerin peşinden gideceğini belirleyen kritik go/no-go eşiklerinden hangi verilerin toplanacağı, bulguların nasıl yorumlanacağı ve onlara göre hangi aksiyonlarla ilerleneceğine ilişkin tüm kararları kapsıyor. Ancak deney yapmayı yeni öğrenen şirketlerde, pek çok karar verimsiz biçimde ya da geçmiş deneyimlerden ve dar bakış açılarından öğrenilmiş bilgilere göre alınıyor. Bunun sonucunda kritik riskler göz ardı ediliyor ve elde kalan kötü fikirler zaten kıt olan kaynakları tüketmeye devam ediyor. En nihayetinde de daha büyük ve dönüştürücü fırsatlar kaçırılmış oluyor.

Pfizer'i ele alalım. (Bu makalenin yazarlarından Hill, uzun yıllardır şirkete ücretli danışmanlık hizmeti veriyor.) İlaç devi 2015 senesinde şirketin Global Klinik Tedarik (GCS) kolunda, her yıl 70'ten fazla ülkede binlerce klinik tesise 1 milyon dozdan fazla araştırma ilacı tedarik etmeyi amaçlayan bir dijital dönüşüm girişimi başlattı. Bunu, klinik deneylerin güvenilirliğini riske atmadan başarmanın karmaşık bir iş olduğunu not edelim. Zira yetersiz soğutma, sağlık çalışanlarına verilen talimatların net olmayışı veya hastaların perhizlerine uymaması gibi sorunlar, hayat kurtarma potansiyeli olan tedavilerin geliştirilmesini geciktirebiliyor. GCS 2018 senesine kadar, dijital girişimleriyle önemli ilerleme kaydetmişti. Ancak yeni tıbbi ve dijital teknolojilerin ufukta belirmesiyle, Pfizer stratejisini yalnızca çığır açacak ilaçlara ve aşılarla odaklanacak şekilde değiştirdi. GCS'in klinik ve hastaların sayısız ihtiyacına uyum sağlayabilmesi için her zamankinden daha çevik, yenilikçi ve hasta odaklı olması gerekiyordu. Ancak kültürel bir araştırmadan elde edilen bulgular, organizasyonun sistem, süreç ve kabiliyet alanındaki inovasyonlarla ilgili doğru zamanda, doğru kararlar almakta zorlandığının altını çizdi.

GCS, pek çok alanda farklı bir yaklaşım benimsedi. Bu doğrultuda, kilit kararlardan sorumlu çapraz fonksiyonlu ekipler kurdu ve karar alma toplantılarının sıklığını değiştirerek ekip üyelerinin fikir alışverişinde bulunmalarını destekleyecek iyileştirmeler yaptı. Covid krizi vurduğunda bu çabalar meyvesini verdi: GCS'in hızlı desteği sayesinde, Pfizer-BioNTech aşısı ilk acil durum kullanım iznini, pandeminin ilanından sadece 266 gün sonra aldı. (Bu makalede GCS'in pandemi öncesindeki yolculuğunu anlatacağız; aşı geliştirme çalışmaları hakkında daha fazla bilgi için bkz. "Pfizer CEO'su ile Rekor Sürede Geliştirdikleri Aşı Üzerine," HBR Türkiye, Mayıs 2021). GCS'in on binlerce doz aday aşığı hızla teslim edebilmek, aşıları sıfırın altındaki sıcaklıklarda koruyabilmek gibi zorlayıcı süreçlerin çözümünde Pfizer bünyesindeki diğer çalışanlarla kurduğu iş birliği, son zamanlarda inovasyon konusunda elde ettiği sayısız başarıdan sadece biri. Göze çarpan diğer başarılar arasında test edilecek ilaçların gönderilerinin gerçek zamanlı takibinden son teknoloji tedavilere yönelik kişiselleştirilmiş testler de bulunuyor.

Yaklaşık 20 senedir inovasyona yön veren organizasyonlardaki liderleri ve yakın dönemde inovasyonun güç merkezi olma yolundaki yerleşik şirketleri inceliyoruz. Çevikleşme yolunda ilerleyen 65 şirkete yakından baktığımızda, başarılı örneklerin pek çok çevik ve yalın prensibi karar alma süreçlerine entegre ettiğini gördük. Bu makalede; farklı bakış açılarından beslenebilme, karar alma yetkilerini netleştirme, karar verme ritmini öğrenme hızıyla eşleştirme ve nihai müşteriye daha iyi bir deneyim yaşatmak için samimi ve sağlıklı bir çatışma yönetimi uygulayabilme gibi prensiplerin ne anlama geldiğini açıklayacağız.

FARKLI BAKIŞ AÇILARI

Araştırmalar çeşitlilik teşkil eden ekiplerin, problem çözümlerini gerektiren durumlarda fırsatları ve riskleri belirlemede daha başarılı olduğunu ortaya koyuyor. Ancak deney yapmayı öğrenen kuruluşlarda, karar verme sürecinde dört bakış açısı yeterince temsil edilmiyor.

Müşterinin bakış açısı. İster yeni ürünlerle ister iş modelleri veya dahili süreçlerle ilgili olsun, müşteri ihtiyaçlarının tüm kararların merkezinde yer alması hiç de şaşırtıcı değil. Ancak müşteriye yakınlığın çok ender olduğunu görüyoruz. Bu nedenle şirketler, aslında müşteriler için pek de elzem olmayan sorunların peşinden gidiyor ve dile getirilmeyen asıl sorunları ve istekleri ele alma fırsatını kaçırmıyorlar.

Nihai müşterilerinize en yakın olan çalışanlarınızı karar alma süreçlerinize dahil etmek bu sorunu çözebilir. Bunlar da ön cephedeki operasyonel ekipler, müşteri hizmetleri çalışanları, satış görevlileri ve müşterilerdir. Bunu başarabilen organizasyonlar ayrıca kullanıcı deneyimi veya kullanıcı arayüzü ekipleriyle, etnografik araştırmacılarla ve insan odaklı tasarım uzmanlarıyla yakın çalışırlar. Ayrıca çalışanlara yönelik yeni bir iş süreci veya dijital bir araç geliştiriyorsanız, onların seslerine kulak verilmesi gerektiğini unutmayın çünkü ilgili süreci ya da aracı kullanacak müşteriler onlardır.

Pfizer'in GCS birimi, klinik araştırmalara katılan hastaların ve onlarla bire bir çalışan sağlık hizmetleri uzmanlarının fikirlerini temsil etmek için Clinical Research Pharmacy

ÖZETLE

SORUN

İnovasyona önem veren birçok organizasyon çevik ve yalın metodolojileri benimsemesine rağmen, yeni fikirleri hızlıca uygulamaya koymakta hâlâ zorlanıyor. Buna genellikle modası geçmiş, verimsiz karar alma yaklaşımları sebep oluyor.

ARAŞTIRMA

Son 20 yıldır dünyanın dört bir yanındaki inovatif şirketleri inceleyen makale yazarları, son araştırmalarında çevikleşme yolunda ilerleyen yerleşik şirketlere odaklanarak bu organizasyonların karşılaştıkları temel zorlukları ve benimsedikleri çözüm yaklaşımlarını mercek altına aldılar.

ÇÖZÜM

Şirketler farklı bakış açılarına açık olarak, karar alma yetkilerini netleştirerek, karar verme ritmini öğrenme hızıyla eşleştirerek ve nihai müşterinin daha iyi bir deneyim yaşaması için samimi ve sağlıklı bir çatışmayı teşvik ederek yaratıcı karar alma süreçlerini güçlendirmeli ve hızlandırmalıdır. Hızlı deneme süreçleri ancak o zaman meyve verecektir.

YAYGIN TUZAKLARDAN KAÇINMANIN YOLLARI

Bazı geleneksel karar alma alışkanlıkları çevik karar alma sürecini baltalayabiliyor. Bu nedenle bildiklerinizi unutmanız gerek.

Tüm yetkiyi liderlere ve uzmanlara vermeyin.

Çoğu karar alma sürecinde son karar tek bir kişiye kalır. Bu durumun çoğu zaman masum bir nedeni olur: uzmanlığa duyulan saygı. Ancak sorun şu ki uzmanlık sahibi kişiler de kolaylıkla iletişimin önünü kesen muhaliflere dönüşebilirler. Tehlike burada zira çoğunlukla statükoya en bağlı olanlar da onlar. Öyle bir ekip hayal edin ki sahip olduğu dijital uzman, başkalarının teknoloji hakkındaki fikirlerini naif veya olanaksız bulup reddeden biri olsun. Kimse kendisine eksik bilgi sahibi gözüyle bakılmasını istemez, o nedenle bu ekibin üyelerinin sessiz kalması muhtemeldir.

Bu durumla mücadele etmek için, uzmanlardan da herkesten istendiği gibi kendi bakış açıları için kanıt sağlamaları istenmeli ve argümanı şahsi veya politik görüşlerinden ziyade gerçeklere dayandırmaları talep edilmelidir. Bazı liderler, sorun şekillendikten sonra kendilerini süreçten uzaklaştırarak ekiplerinin nihai seçimi yapmasına izin verir. Liderler böyle durumlarda bize genellikle sessiz kalmanın zor olabildiğini söylerler. Eğitim teknolojisi şirketi DreamBox Learning'in CEO'su Jessie Woolley-Wilson, "Sessiz kalmakta çok başarısızım çünkü çok heyecanlıyım ve tartışmaya enerji getirmek

istiyorum" diye bir itirafta bulunmuştu. Ama ardından kendine verdiği sözü şöyleydi: "Amacım gitgide daha az karar vermek."

İnsanlara uyum sağlamak zorunda olmadıklarını hissettirin.

Çatışmayı önlemek için verilen tavizler yüzeysel olabilir (toplantı odasında herkes hemfikirdir ancak odadan çıktıktan sonra aynı fikirde olunmaz) ve genellikle müşteri deneyimi yerine çalışan ihtiyaçlarına öncelik verir. Bu tür sorunları önlemenin en iyi yollarından biri, her bir alternatifin savunucularından diğer seçeneklerin iyi yanlarını dile getirmelerini istemektir. Bu, tüm katılımcıların bakış açılarını genişletmelerine, takım arkadaşlarının mantığıyla empati kurmalarına ve bir fikri reddetmeden önce gerçekten anladıklarından emin olmalarına yardımcı olur. İnsanlar "Neyi gözden geçiriyorum?", "Uzmanlığımın gözümlü kör ettiği noktalar neler?" ve kısıtlayıcı varsayımlardan kurtulmalarına yardımcı olacak açık uçlu "Şöyle yapsak nasıl olur?" gibi sorular sormaya teşvik edilmelidir.

Taviz vermekten kaçınmak yeni çözümlerin bulunmasına yol açabilir. İncelediğimiz bir şirkette, pazarlama ve ürün bölümleri, ürün ekibinin şirketin mobil uygulaması aracılığıyla sunmayı öngördüğü yeni bir hizmet yüzünden anlaşmazlık yaşıyordu. Pazarlama bölümü, ilgili hizmeti uygulamaya eklemenin

maliyetlerini haklı çıkaracak kadar büyük bir getiri getiremeyeceğine inanıyordu. Söz konusu hizmet, şirket, "Hizmeti uygulamada dışında bir yerde tanıtırsak nasıl olur?" diye soran yeni bir inovasyon lideri atayana kadar yaklaşık üç yıl boyunca olduğu yerde saydı. Bu durumun nihayetinde ulaştığı çözüm ne bir uzlaşmaydı ne de ilk iki seçenekten biriydi: Ekip hizmeti geliştirdi, SMS ve e-posta yoluyla duyurdu. Sonuç olarak, ilgili hizmetin başarısı, pazarlama ekibinin özelliği mobil uygulamaya tereddüt etmeden eklemek için ihtiyaç duyduğu verileri sağlamış oldu.

Kararları aceleye getirmeyin.

Değişimin hızına ayak uydurmaya çalışan karar vericiler tipik olarak acele ederler. Ancak çevik bir çerçevede dahi liderin rolü, daha çok şey öğrenmenin veya fikirleri sentezlemenin ne zaman gerekli olduğunu anlamak ve insanları sabırlı olmaya teşvik etmektir.

P&G'de bir ekip yeni bir ürün fikrini geliştirmek istediğinde, sorumlu yönetici ürünün müşterilere "karşı konulamaz kalitede bir deneyim" sunacağına dair kanıt ister. Sonuçlar umut verici fakat ürünün lansmanını desteklemeye yetecek kadar ikna edici değilse, ekipler fikir üzerinde düşünmeye devam etmeye teşvik edilir. Ek denemeler yapmak ve daha fazla veri toplamak genellikle değer önerisini yükselten pivotlara yol açar.

(CRP) adında yeni bir fonksiyon kurdu ve (tedavileri uygulama konusunda öncesinden deneyim sahibi olan) eczacıları bu yapıya dahil etti. CRP zaman içerisinde GCS bünyesindeki karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynamaya başladı. Eczacıların içgörülerini, kullanıcı dostu paket tasarımlarından sağlık hizmeti sağlayıcılarına yönelik sanal gerçeklik eğitimlerine kadar pek çok inovasyonun geliştirilmesini sağladı.

Yerelin bakış açısı. Küresel şirketlerde kararlar çoğu zaman genel merkezde alınır ve farklı coğrafyalara ait bakış açıları bu kararlarda yeterince temsil edilmez. Oysa genel merkez çalışanları, yereldeki ekonomi ve mevzuat ortamına hangi yeni iş modellerinin, hizmetlerin veya operasyonların uygun olduğuna karar vermelerini sağlayacak bağlamsal istihbarattan genellikle yoksunlar. Böyle bir durumda yerelden girdi almak büyük bir fark yaratabilir.

GCS'te stratejik kararlar, bölgesel operasyonları etkileyenler de dahil olmak üzere, çoğunlukla ABD'deki ekipler tarafından alınıyordu. Ancak birim, yerel yöneticilerden fikir almaya ve onlara inovasyon konusunda yetki vermeye başladığında etkileyici bir iyileşme kat etti. Örneğin, yeni kurulan Latin Amerika merkezli tecrübeli bir ekip, deneme ilaçlarının yerel sağlık hizmeti sağlayıcılarına ve hastalara ulaşması için gereken süreyi 55 günden 20 güne indirdi.

Yerel içgörülerin bir şirketin temel süreç ve ürünlerine aktarılabilmesi daha da sık rastlanan bir durum. Küçük pazarlardaki küçük birimler, ana pazardaki daha büyük emsallerinden daha hızlı ve daha yenilikçi olabiliyor. Örneğin, eBay'in e-ticarette devrim yaratan ve alışverişin çevrimiçiye taşınmasına yardımcı olan o çok başarılı "Hemen Al" butonu, eBay Almanya tarafından, kullanıcı topluluklarıyla kurduğu derin ilişkiler sayesinde geliştirilmişti.

Veriden beslenen bakış açısı. Geçtiğimiz yıl olduğu gibi iş ortamının sürekli değişimden geçtiği bu dönemlerde inovasyon çabalarını geçmiş deneyimlerden beslenerek sürdürmek bir şirketin yolundan sapmasına yol açabiliyor. Yalın yöntemler, fikirleri test etmeyi ve sonraki adımlara karar vermek için neredeyse gerçek zamanlı nicel ve nitel verileri kullanmayı gerektiriyor. Bu bilgiyi tüm karar vericiler için erişilebilir kılmak buradaki temel zorluk olarak ortaya çıkıyor.

Veri görselleştirme bu zorluğa bir çözüm getiriyor: Vakitlice paylaşılan karmaşık bilgilerin, çeşitli fonksiyonlarda deneyimli kişiler tarafından yorumlanmasına olanak vererek ve herkesin eşit şartlarda olduğu bir ortam sağlayarak veri konusunda daha az bilgili olanların da karar alma sürecine dahil olmasına imkan tanıyabiliyor.

GCS bünyesinde yeni oluşturulan bir dijital-iş kolu-operasyon grubu, operasyonel riskleri gerçek zamanlı olarak tahmin

etmek için hava durumu, uçuş ve nakliye rotasında aksama gibi bilgileri tedarik zinciri verilerinin üzerine bindiren görsel panolar geliştirdi. Tüm ekip üyelerinin erişimine açık bu gösterge panolarının ne kadar değerli olduğu tedarik zincirlerini altüst eden, sınırları kapattıran ve Pfizer'in klinik deneylerini yürüten hastanelerin dolup taşmasına neden olan Covid kriziyle başa çıkmak için her gün düzenlenen "ışık hızında" toplantılarda ortaya çıktı. GCS ekipleri bu panoların yardımıyla yeni Covid aday aşılı ve antiviraller de dahil olmak üzere dünya genelinde devam eden aşı denemelerine yönelik tedarik süreçleri hakkında kritik kararlar verebildiler. Pandeminin ve orman yangını, kasırga gibi doğal afetlerin getirdiği lojistik zorluklara rağmen, organizasyon denek hastalarına tek bir teslimatı dahi aksatmadı.

Dışsal bakış açısı. En iyi niyetli inovatörler dahi şirketlerin-deki baskın mantığa saplanıp kalabilirler. Yerleşik firmaların liderleri, özellikle yavaş da olsa büyümekte olanlar, cesur fikirleri, diğer bir deyişle büyük mükafatların yanı sıra yüksek risk de sunan, yeni kaynak veya yetenek gerektiren veya ana işi yutma riski olan fikirleri reddetme eğilimindedir. Dışarıdan bir göz, organizasyonların bu hamlelerin üzerinde daha ciddi bir şekilde düşünmesine yardımcı olabilir.

Ancak bu dışsal bakış şirketin içinden de gelebilir. GCS, Pfizer'in diğer bölümlerinden yüksek potansiyelli yetenekleri, kendi liderlik ekibine kalıcı olarak katılmaya davet etmiş ve grubu altıdan 16 üyeye çıkarmıştı. Diğer şirketlerdeki birçok lider daha az deneyimli, yakın zamanda işe alınan çalışanlardan C-seviye toplantılara katılmalarını istiyor. Bu insanlar şirketin iç işleyişine vakıf olmadıklarından, temel varsayımlara meydan okuyan ve stratejik seçimleri yeniden şekillendirmeye yardımcı olan sorular soruyorlar.

Söz konusu dışsal bakış açısı, şirketin duvarlarının ve hatta faaliyet gösterdiği endüstrinin ötesinden de gelebilir. Örneğin GCS, Delta Air Lines inovasyon laboratuvarı çalışanlarını, hastaların klinik araştırma deneyimleriyle ilgili bir tasarım workshop'una davet etti. Delta'nın binış kartı tarama ve bavul takip etme kabiliyeti, GCS'in kendi gönderi izleme sistemini geliştirmesinde ilham kaynağı oldu ve daha fazla hastanın doğru zamanda doğru ilacı doğru dozda almasını sağladı.

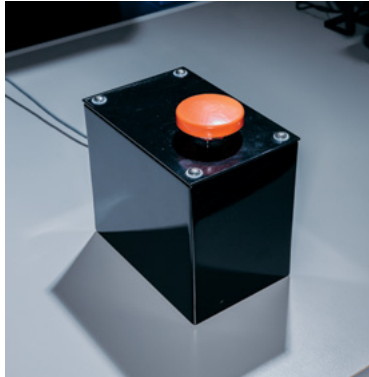
NET KARAR YETKİLERİ

Birçok organizasyon farklı bakış açılarını bir araya getirmenin öneminin farkında olduğundan, çevikliklerini artırmak için sabit veya özel bir amaç için kurulmuş çapraz fonksiyonlu ekiplerden oluşan merkezsizleştirilmiş ağlardan faydalaniyor. Ancak bunun bir dezavantajı olabiliyor: Bir karara daha fazla kişinin fikrinin dahil edilmesi, nihai kararı kimin alacağı konusunda belirsizliğe yol açıyor. Bu da inovasyon sürecini yavaşlatabiliyor, hatta çoğu zaman hayal kırıklığına ve ilişkilerin kopmasına neden oluyor.

Örneğin, incelediğimiz bir finansal hizmet şirketinde üst düzey yöneticiler yüksek potansiyele sahip ekip liderlerinden yeni iş modelleri belirleyip uygulamaya koymalarını istediğinde, sonuçlar hayal kırıklığı yarattı. Ekip liderleri, karar verme yetkisinin kendilerine verildiğini anlamadılar, sık sık yöneticilere danıştılar ve amaçlandığı gibi bir eylem planı önermek yerine yöneticilere içlerinden seçebilecekleri bir seçki sundular. Ayrıca takım liderleri karmaşık bir tecrübe yaşadı. İlk başta, inovatif bir proje için seçilmiş olmaktan gurur duyular ve bu onlara güç verdi. Ancak daha sonra, son sözü söyleme alışkanlıklarına geri dönen yöneticilerin kararları ve kendi tavsiyeleri arasındaki kopukluk ve nihayetinde karar alma yetkilerinin muğlaklığı yüzünden cesaretleri kırıldı.

Liderler, karar vericileri etkin bir şekilde yetkilendirmek için her durumda kararı uygulamaktan kimin sorumlu olacağı, karar alma konusunda kimden hesap sorulacağı, kime danışılacağı ve kimin bilgilendirileceği konularında açık olmalı. (Geleneksel bir Sorumluluk Matrisi oluşturmak ve paylaşmak burada işe yarayabilir.) Liderler karar verme yetkisini bir gruba delege ediyorsa, kullanılacak süreci ve grup yetkisinin parametrelerini tüm ilgili kişilerin bilgisine sunmalı.

GCS, araştırmayla ilgili ilacın tedarikinin sorumluluğunu tek bir liderden alarak "tetrad" olarak bilinen dört kişilik çapraz fonksiyonlu ekiplere devretti. Her tetrad, bir tedavi alanının sorumluluğunu aldı. Üyeler kararlar konusunda toplu olarak hesap sorulabilir vaziyetteydi ve ekibin bir kararı ne zaman sorumlu yöneticilerine iletmeleri gerektiğine dair net yönergelere sahipti. Tüm katılımcıların yeni yapı konusunda kendine güvenmesi ve yönergeleri iyileştirmesi birkaç ay aldı ama sonuçta dörtlü ekipler, GCS'in daha az umut vadeden fikirleri üst



düzyer liderlere kadar çıkarmak zorunda kalmadan, daha hızlı bir şekilde elemesine yardımcı oldu. Hatta ekipler, girişimin tamamını kapsayan böyle geniş bir bakış açısına sahip olunca klinik tedarik zincirinin tamamını daha iyi haline getirmek için, yüksek oranda kişiselleştirilmiş gen tedavisi ilaçlarının dağıtımına nasıl öncülük edilebileceği gibi konularda daha yenilikçi fikirler önermeye başlayabildiler.

UYGUN TEMPO

Yerleşik şirketler inovasyon kararlarını sabit bir programa göre verme eğilimindedir. Bunu da kıdemli ekiplerin bir adım geri çekildiği, geçmiş planları değerlendirdiği ve yenilerini oluşturduğu üç aylık veya yıllık gözden geçirme süreçleriyle yaparlar. Ancak çevik şirketlerde inovasyon, keşif odaklı öğrenmeye dayanır. Her deneyde, bir sonrakini oluştururken dikkate alınması gereken veriler ve içgörüler ortaya çıkar. Liderler, kararların öğrenme döngüsüyle uyumlu bir hızda alınmasını teşvik etmelidir.

Hangi sıklıkta toplantı yapacağınızı belirlemek için, varsayımlarınızı doğrulamak (veya çürütmek) için yeterli veriyi ne kadar sürede toplayacağınızı dikkate alın. Hızlı öğreniyorsanız veya hızlı bir değişimle karşı karşıyaysanız, daha sık karar almanız gerekebilir. Örneğin, pandemi sırasında, incelediğimiz şirketlerdeki çoğu liderlik ekibi toplantıların temposunu doğal olarak artırdı. Krizin giderek büyümesi göz önüne alındığında, her kararın "işe yarayan bir varsayım" olarak değerlendirilmesi gerekiyordu. Bu nedenle birkaç haftada bir uzun oturumlar düzenlemek yerine günlük kısa oturumları seçtiler. Birçoğu bize pandemi bittikten sonra da bu yeni ritme bağlı kalmayı umduklarını söyledi.

Deney aşamasında günlük bazda alınan birçok karar genellikle daimi süreçleri gerektirir. Örneğin, incelediğimiz Hintli bir şirketin tasarım ekibi, alandaki nihai kullanıcılarla bire bir muhatap olan uzak çalışanlar da dahil olmak üzere, tüm organizasyondan sundukları öneriler hakkında hızlı geribildirim toplamak için bir WhatsApp forumu kurdu. Kanal her zaman erişilebilir olduğundan, tasarımcılar çalışanlardan anında geribildirim isteyebiliyor ve bunu alınan kararlara hemen yansıtabiliyordu.

Ancak iş birliği ve bilgi toplama için gerekli alanı yaratmak için daha uzun zamana ihtiyaç duyulabilir, hele hele büyük risklere giriyorsanız. P&G'nin eski araştırma, geliştirme ve inovasyon sorumlusu Kathy Fish, organizasyona yalın start-up modelini tanıttığında, iş birimleri üstlendikleri inisiyatiflere ölçülü finansman sağlamak için yıllık planlama süreçlerini her 90 günde bir inovasyon portföylerini gözden geçirecek şekilde düzenledi. Bu, ekiplere ivmelerini korurken deneme yapmak ve bulgularını pekiştirmek için yeterli zaman verdi.

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI

Farklı katılımcı gruplarını iyi zamanlanmış karar alma forumlarına davet etmek, fikirlerin kapsamlı bir biçimde incelenmesi için yeterli değil. Pek çok organizasyon işte burada takılıyor: Riskleri belirleme ve gelecek vadeden projelerle yola devam etme ihtimalini artıran rekabetçi bir tartışma ortamı yaratmayı beceremiyorlar.

İşlevini yitirmiş bazı ekiplerde üretken söylem; politik çatışmalar, savunmacı davranışlar veya gizli gündemler tarafından engelleniyor. Fikir eleştirisi şahsi algılanıyor ve çalışanlar fikirlerinin ciddiye alınacağına inanmıyorlar. Gerçek konuşmalar ve kararlar genellikle "toplantı odasının dışında" gerçekleşiyor ve bu nedenle grup üyeleri, davet edilmiş olmalarına rağmen kendilerini kale alınmamış hissediyorlar.

Ancak verimsiz tartışmaların daha da yaygın bir nedeni nezaket kültürü olarak kendini gösteriyor. Birçok insan, çatışmayı önlemek için farklılıkları derinleştirmek yerine en az indirmeye çalışıyor. Bu durumun yarattığı etkilere biri de görüşleri azınlıkta olanların, kendilerine meydan okunduğunda seslerini çıkarmamaları veya çok çabuk taviz vermeleridir. Sonuç olarak, bir araya getirilen grup ne kadar çeşitli olursa olsun, patronlar veya uzmanlar karar verme sürecine hakim olma eğilimindedir.

Her iki durumda da liderler, çalışanların iş birliği yapıp yapmayacağı konusunda endişelenmeyi bırakmalı ve bunun yerine nasıl tartışılacağını bilip bilmedikleri konusuna odaklanmalıdır. Liderler, sağlıklı bir tartışma ortamını tesis etmeye yardımcı olacak psikolojik emniyet unsurunu üç şekilde teşvik edebilirler:

Soru sorun. Liderler söze çözüm önerisiyle girerek tartışma ortamını daha en başında baltalamaktan kaçınmalıdır. Bunun yerine, bilgi sahibi olmadıkları konularda şeffaf olabilirler. P&G'de (geçmişte Hill'i danışman olarak işe almış bir diğer şirket) liderler her deneye cevaben şu dört soruyu sormaya teşvik edilir: Ne öğrendiniz? Nereden biliyorsunuz? Bundan sonra ne öğrenmeniz gerekiyor? Ben nasıl yardımcı olabilirim? Liderler, her soruya verecek bir cevapları olmadığını göstermekle, ortamda bulunan herkesin fikirlerini paylaşması gerektiği ve herkesin yanlış olabileceği beklentisini oluşturmaya yardımcı oluyorlar. Aynı zamanda insanların birbirlerine meydan okurken kendilerini daha rahat hissettikleri bir ortam yaratıyorlar.

Pfizer'deki ekip üyeleri, başkan yardımcısı Michael Ku, GCS'in başına geçtiğinde başlangıçta onunla fikir ayrılığına düşmekten çekindiler. Ancak Ku bilmediğini itiraf etmeyi öğrendikçe ve toplantılarda düşüncelerini paylaşan son kişi olma alışkanlığını edindikçe, fikirlerini daha kolay ifade eder hale geldiler.

Verilere odaklanın. Veriler, verimli tartışmalar için sağlam bir temel sağlayabilir. Önlerinde aynı veri görselleştirmeleri duran ekip üyelerinin herhangi bir soruna dair ortak bir anlayış geliştirmeleri daha olasıdır ve böylelikle benzersiz bakış açılarını ortaya koyabilirler. Ku, GCS'in aylık operasyonel incelemesinde alınan tüm kararların verilerle desteklenmesini sağladı. Pandemi süresince her şeyi hızla halletmek zorunda kalması, ekibi duygulara veya artık geçerliliği kalmayan geçmiş deneyimlere dayalı seçimler yapmaktan alıkoymdu.

Ortak bir amacı dile getirin. Tüm organizasyonu ortak, anlamlı bir amaç (neden varız ve kime hizmet ediyoruz) etrafında bir araya getirmek, insanlara yeni fikirler için mücadele etme olanağı tanıyor zira böylelikle herkes ne için uğraş verdiğini konusunda hemfikir oluyor. Amaç ideal olarak kararların nihai kullanıcıya veya müşteriye fayda getirmesini sağlayan bir çerçeve görevi görüyor.

Herkesçe paylaşılan bir amaç tartışmaların kişiselleşmesini engelleyebilir. İncelediğimiz bir perakende şirketindeki bir ekip, her bir önemli müşteri segmenti için birer avatar oluşturmuştu. Örneğin "Ali" şehirli Y kuşağının avatarıydı. Ne zaman bir tartışma özünden sapıp kişiselleşmeye başlasa, biri araya girip "Ali şu an ne yapmamızı istedi?" diye soruyordu. Bu, ekibi "kazanan her şeyi alır" argümanından uzaklaştırarak müşterilerin yaşadığı ortak bir soruna odaklanmaya teşvik ediyordu.

Nezaketen sessiz kalmaktansa bir amacınızın olması eleştiriyi teşvik edebiliyor. Çevik olmayı öğrenen şirketlerin karşılaştığı en ciddi zorluklardan biri "ayak sürüyen zombilerini," diğer bir deyişle yeterli düzeyde değer üretemeyen projeleri sonlandırabilmektir. Liderler bunu yapabilmek için ekiplere amaçlarını hatırlatmalı. Ku, GCS'te dizginleri ilk kez eline aldığı anda, çoğunluk başkalarının fikirlerini eleştirmekten çekinir bir haldedir. Karar vericiler bu sessizliği, tartışılan fikrin peşinden gitmeye değer olduğunu gösteren bir onay olarak yorumladılar. Sırf bu sayede çok sayıda proje devam etti. Ku'nun önceliği, tüm ekibin ortak bir amaca, yani "Önce Hastalar" anlayışına kilitlenmesini sağlamaktı. Çalışanlar hangi inisiyatiflerin uygulanacağına dair tartışmalar sırasında susmak yerine, "Hasta için en iyi çözüm bu mu?" sorusunu sormayı öğrendiler. Ekip çok geçmeden daha fazla sayıda fikri reddettiğini ve hasta deneyimini iyileştiren fikirler üzerinde daha fazla çaba harcılabildiğini fark etti.

Ortak amaç, karar alan konumundakilerin kişisel ajandalarını yerine getirmek yerine sorun çözmeye odaklanmasına yardımcı olur. İşte bu sayede Ku, şirketteki herkes Covid krizinin ortasında 7/24 çalışırken GCS'teki liderlerin, kendi fonksiyonlarının daha fazla çalışmak zorunda kalmasına neden olacak olsa dahi, hastanın çıkarlarına en uygun kararları savunduklarını gururla gözlemledi.

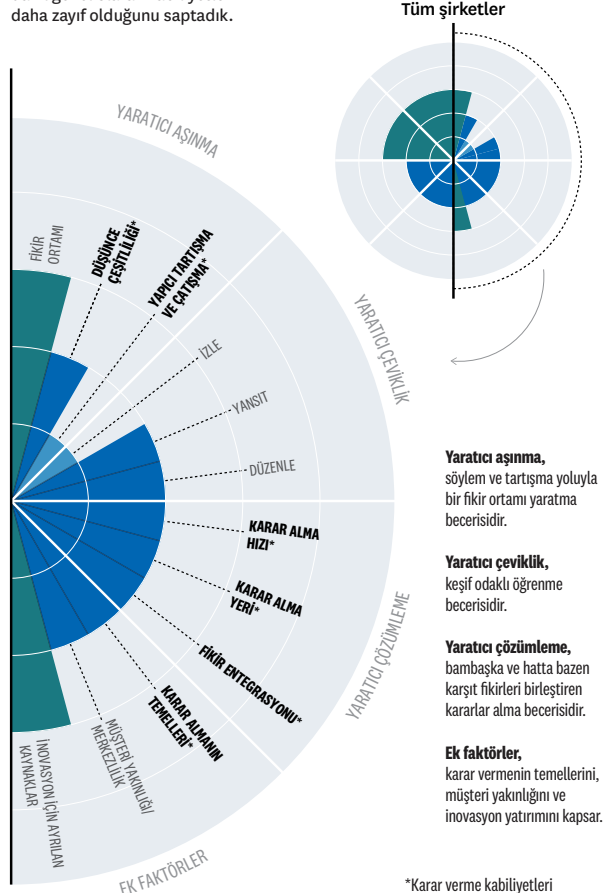
LİDERLİK ÖNEMLİDİR

Organizasyonlar ve ekipler, bilinçli kararları daha hızlı almak için yeni davranışlar benimsemeliler fakat yöneticilerin de değişmesi gerekiyor. Çok sayıda lider, özellikle kriz dönemlerinde "doğru" cevaplarla günü kurtarmaya çalışarak tek başına hareket ediyor. Ancak inovasyona ihtiyaç duyulduğunda liderlerin, çalışanlarının cevapları kendi başlarına bulabilecekleri ortamlar yaratması gerekiyor. Bir adım geri çekilip başkalarının karar vermesine izin vermek ve özellikle de ekipler genelde yaptıkları gibi son sözü üstlerine bıraktıklarında bu tuzaktan kaçınmak cesaret ve azim gerektiriyor. Ancak bir yönetici olarak bu yeni çalışma biçimini bizzat siz benimsemediğiniz sürece, organizasyonunuz inovasyon potansiyeline asla ulaşamayacaktır.

LINDA A. HILL, Harvard Business School'da Wallace Brett Donham İşletme Profesörüdür. *Becoming a Manager* kitabının yazarı, *Being the Boss* ve *Collective Genius* kitaplarının ortak yazarıdır. **EMILY TEDARDS**, Harvard Business School'da araştırma görevlisidir. **TARAN SWAN**, şirketlere liderlik, inovasyon ve çeşitlilik konularında danışmanlık hizmeti veren Paradox Strategies'in yönetici ortağıdır.

Neden Karar Vermeye Odaklanmalısınız?

Dünyanın dört bir yanındaki organizasyonlarla yaklaşık 20 yıldır yürüttüğümüz araştırmamızda inovasyonu destekleyen en önemli faktörleri belirledik. Söz konusu inovasyon yeni ürün veya hizmet tekliflerinin, iş süreçlerinin veya iş modellerinin yaratımı ya da maliyetleri düzenleme veya azaltmanın yollarını kapsıyor olabilir. Bunların tamamı hem kültürel faktörleri hem de becerileri içerir.



ÜÇ KUTULU İNOVASYON YAKLAŞIMI & ÇEVİKLİKLE GELECEĞİ TASARLAMAK

Mehmet Emre Ögün

İş dünyası son birkaç on yıldır köklü bir değişim içinde. Pazar dinamikleri, müşteri alışkanlıkları, yönetim öğretilerimiz ve iş yapış alışkanlıklarımız lineer olmayan bir biçimde şekil değiştiriyor. Bu değişim ise beraberinde kıyasıya bir rekabeti doğuruyor. Teknolojinin gelişimiyle birlikte artan rekabetin yansımalarını gün geçtikçe azalan şirket ömürlerinde gözlemleyebilmek mümkün. McKinsey tarafından 2016 yılında yapılan bir araştırma [1], Standard & Poor's 500'de listelenen şirketlerin ortalama ömrünün 1958'de 61 yıl olduğunu buldu. 2016 yılına gelindiğinde ise bu süre 18 yıldan daha az. Yine aynı araştırmada McKinsey, 2027'de şu anda S&P 500'de işlem gören şirketlerin yüzde 75'inin ortadan kalkacağını ön görüyor. Hal böyleyken, değişimin yıkıcı etkisinden korunmayı amaçlayan köklü organizasyonlar da geleceğe liderlik etmelerine olanak tanıyacak yenilikçi fikirleri, şirket stratejilerine dahil etmeye ve bu alanlarda önemli yatırımlar gerçekleştirmeye başladı. Bu nedenle olsa gerek ki son dönemde inovasyon, çeviklik ve değişime adaptasyon gibi kavramları sıklıkla duyar olduk.

Son 20 yılın yenilikçi inovasyon hikayelerinden birkaçını düşünün: Google, Instagram ve Netflix. Şimdi ise kendinize sorun, neden Google Microsoft tarafından, Instagram Kodak tarafından, Netflix ise Blockbuster tarafından bulunmadı? Neden köklü şirketler geleceğin teknolojilerini ve iş modellerini icat etmekte bu denli zorlanıyor? Yanıt çok uzağımızda değil. Pek çok organizasyon günümüzün iş modellerini uygulamaya ve

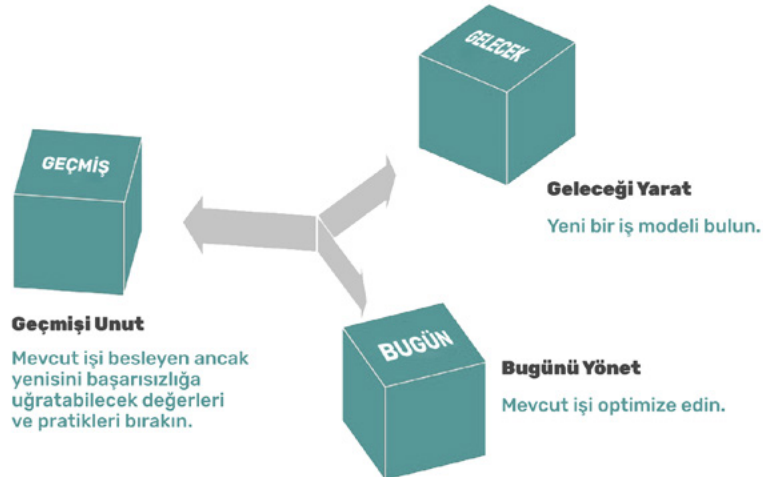
"şimdi için rekabet etmeye" öylesine odaklanıyor ki, iş modellerinin bozulabilir olduğunu ve geleceği yaratmak için şimdiden harekete geçmeleri gerektiğini unutuyor. Baskın ideolojilere ve dominant kültüre fazla odaklanıp, mevcut iş süreçlerinin verimini arttırarak, operasyonel mükemmelliğe ulaşmayı amaçlıyor. Öte yandan geleceğin teknolojilerini merkeze alan start-uplar ise benzeri görülmemiş iş modelleri ile tahmin edilemez başarılarla ulaşıyor. Buradan hareketle şu sonuca varmak yanlış olmayacaktır herhalde; bugünün başarısı yarın hayatta kalacağınızı garanti etmiyor. İçinde bulunduğumuz yıkıcı değişim çağında artık organizasyonların iki temel görevi var: şimdiki yönetmek ve geleceği tasarlayabilmek için bugünden kolları sıvamak. Bunu yapabilmek ise görüldüğünden çok daha zor.

ÜÇ KUTULU İNOVASYON YAKLAŞIMI

Bu zorluğun aşılmasında Hint asıllı Amerikalı strateji ve inovasyon guruşu Vijay Govindarajan'ın "Üç Kutulu İnovasyon Yaklaşımı" bize birtakım çözümler sunabilir. Milenyum başında ele aldığı sayısız makale ve 2016 yılında yayınladığı "The Three-Box Solution: A Strategy for Leading Innovation" isimli kitabında şirketlerin yüzleştirdiği stratejik denge problemini derinlemesine inceleyen Vijay, ortaya koyduğu yaklaşım ile organizasyonlara bir yol haritası ve belirsizliği yönetebilmek için bir rehber sunuyor. [2]

3 KUTULU ÇÖZÜM

3 kutulu çözüm ile yöneticiler yüksek performanslı bir iş yürütürken aynı zamanda yeni bir işletmeye yenilik getirmenin doğasında var olan gerilimi de çözebilirler.



KAYNAK: THE THREE-BOX SOLUTION, VIJAY GOVINDARAJAN

© HBR.ORG

Buna göre şirket stratejisini belirleyen üst yöneticiler, ellerindeki kaynakların ve organizasyon genelinde ilerleyen projelerin üç kutuya dengeli bir biçimde dağıtılmasını sağlayarak, aynı anda yüksek performanslı bir iş yürütürken inovasyon yapabilmenin doğasında var olan gerilimi çözebilirler.

1. KUTU

Bugünü Yönet

Mevcut iş süreçlerinin performansını maksimize etmek ve mevcut kârlılığı arttırmak için hayata geçirilen inisiyatifler 1. Kutu içerisinde yer alır. Bu kapsamda değerlendirilen işler, çekirdek işi (core business) kuvvetlendirmeyi, günlük operasyonlardaki verimliliği arttırmayı ve operasyonel mükemmelliği en üst seviyeye taşımayı amaçlar. Toplam kalite yönetimi, yalın, 6 sigma gibi uygulamalar bu çerçevede değerlendirilebilir.

2. KUTU

Geçmiş Seçici Olarak Unut

2. Kutu kapsamındaki inisiyatifler, seçici bir biçimde baskın ideolojiyi, dominant kültürü dönüştürmeyi ve organizasyonun köklerine derinlemesine işlemiş varsayımları sorgulamayı amaçlar. Şirketlerin mevcut performans motorunu besleyen, ancak geleceği tasarlarken organizasyonları başarısızlığa uğratabilecek değerleri ve uygulamaları unutmak, öğrenmekten çok daha zor olabilir. Bu nedenle şirketler dönüşüm yolculuklarında doğru değer ve yetkinlik setlerini belirlemeli ve kültürel dönüşümler bu temelde ele alınmalıdır.

3. KUTU

Geleceği Yarat

Endüstrideki zayıf sinyallerden ve lineer olmayan (eksponansiyel) teknolojik ilerlemelerden tetiklenen 3. Kutu inisiyatifleri, organizasyonları geleceğe taşıyacak fikirleri ve bu fikirleri hayata geçirmek için inşa edilecek iş modellerini bünyesinde barındırır. Yıkıcı inovasyon veya çığır açan inovasyon olarak tabir edilebilecek çalışmalar, 3. Kutunun ana odak noktalarıdır. Bu alanda ilerleme kaydetmek isteyen organizasyonların mevcut iş modellerini yeniden inşa etmesi ve aşağıdaki üç sorudan en az birinde lineer olmayan bir cevap üretmesi gerekir;

1. Müşterim kim?
2. Müşterime sunduğum değer önerisi nedir?
3. Bu değer önerisini nasıl bir değer zinciri mimarisi ile ele alıyorum?

Söz konusu yapı taşlarından bir veya birden fazlasında köklü değişiklikler olmadıkça dominant kültür devreye girer ve 1. Kutudan çıkmak zorlaşır.

Üç Kutulu İnovasyon Yaklaşımı'nın kurucusu Vijay, ideal bir senaryoda organizasyonların enerjilerinin yüzde 40-60'ını 1. Kutuya, yüzde 25-35'ini 2. Kutuya, yüzde 15-25'ini ise 3. Kutuya ayırmaları gerektiğini vurgular. [3] Ancak bu şekilde şirketler şimdiki yönetirken, gelecekte değer yaratacak yön değişikliklerine de zemin hazırlayabilir. Bu yaklaşıma göre gelecek için rekabet; gelecekte ne yapman gerektiğiyle değil, kaynaklarını, zamanını, enerjini, bugünden üç kutuya nasıl paylaştığıyla ve kurduğun yenilikçi iş modeli ile ilgili.

Organizasyonların geleceğe hazırlanırken ele aldığı 2. ve 3. Kutu inisiyatiflerinde karşılaştıkları önemli zorluklardan biri de fikirlere uygulamadan daha çok değer verilmesidir. Oysaki şirketler çoğunlukla yenilikçi fikirlere ihtiyaç duymaz, bu fikirleri uygulamaya koyacak yapısal mimariye ihtiyaç duyar. Bir asır önce, Thomas Edison, mucitliği veya bugün bizim adlandırdığımız şekliyle inovasyonu neyin yönlendirdiğini derinden düşündü. Ünlü sözlerinden biri, "Deha yüzde 1 ilham ve yüzde 99 alın teridir" sözü, inovasyonun harika fikirlerden daha fazlasını içerdiğini vurgular nitelikte.

İNOVASYON UYGULAMALARINDA ÇEVİK YAKLAŞIMIN ÖNEMİ

Peki organizasyonları geleceğe taşıyacak inisiyatifleri uygulamak nasıl bir yaklaşım benimsemek gerekir? Temel alınacak değer ve prensipler nelerdir? Proje yönetim süreçlerinde geleceği tahmin etmenin belirsizliği nasıl en aza indirgenebilir? Bu soruların yanıtı ise son dönemin popüler kavramlarından olan çeviklikte yatıyor.

Dış dünyadaki değişkenlere uyum sağlayarak, müşteri odağıyla, pazardaki fırsat ve tehditlere hızlı çözümler üretmeyi amaçlayan çeviklik yaklaşımı, temel aldığı değerlerle inovasyon ve teknoloji yönetimi süreçleriyle iç içe. Müşteriyi

ÖZETLE

SORUN

Pek çok köklü organizasyon, bugüne gelmelerine olanak tanıyan iş modellerini terk etmeden, kendilerini geleceği taşıyacak yenilikçi fikirleri hayata geçirmeye çalışıyor. Baskın kültürün yarattığı iş modeli uyumsuzlukları ise inovasyon uygulamalarının sürdürülebilir bir başarı elde etmesinin önüne geçiyor.

ÇÖZÜM

Üç Kutulu İnovasyon Yaklaşımı, organizasyonların bugünü yönetirken, geleceği inşa etmesine olanak tanıyacak stratejik dengeyi kurmalarına yardımcı olabilir.

TAVSİYE

Organizasyonu geleceğe taşıyacak yenilikçi fikirlerin uygulama sürecinde çevik yaklaşım temel alınmalı, müşteri odağında, uçtan uca yetkilendirilmiş otonom takımların deneysel çalışabilmesi için gerekli iklim oluşturulmalı.

okuyabilmek, deneysellik, iteratif (döngüsel) çalışma, otonom ve çapraz fonksiyonlu ekip yapıları gibi çeviklikle özdeşleşmiş kavramlar, inovasyon uygulamalarının sağlıklı ilerleyebilmesi için kilit rol taşıyor.

Deneysel Yaklaşımla Müşterinin Gerçek İhtiyacını Keşfetmek

İnovasyon süreçleri doğası gereği içerisinde pek çok varsayım barındırıyor. Bu varsayımları doğrulayabilmek ve iş fikirlerinin uygulanabilirliğini görebilmek için deneyel çalışmaya ihtiyaç var. Uçtan uca yetkilendirilmiş proje takımları, oluşturdukları hipotezleri test ederek pazardaki ihtiyacı anlamalı ve müşteri odağıyla değer yaratacak inovatif çözümler geliştirmeli. Elbette bu görüldüğü kadar kolay değil. Deneysellik olmazsa olmazlarından biri hata yapmak ve bu hatalardan öğrenmek. Kendilerini geleceğe taşımayı amaçlayan organizasyonlar; hataya tahammül eden, hataları bir öğrenme fırsatı olarak gören bir kültür benimsemeli ve bunu destekleyecek psikolojik güvenli ortamını oluşturabilmeli.

Kısa Döngülerle Değer Üretmek

Organizasyonların gelecekte var olma savaşı içindeki rekabetini bir maratona benzetebiliriz. 40 km'lik maratону bir bütün olarak düşünmek ve yolun sonundaki hedefi kesin çizgilerle ifade etmek şirketleri tuzağa düşürebilir. Bunun yerine maratону küçük parçalar halinde hayal etmek, küçük hedeflere bölmek ise önemli bir rekabet avantajı yaratacaktır. Organizasyonlar, inovasyon uygulamalarında büyük düşünüp küçük başlar, maratону 400 metrelik Sprint yarışlarına böler ve her 400 metrede hipotezlerini test ederse başarıya ulaşmaları kolaylaşır.

Otonom ve Çapraz Fonksiyonlu Takım Yapılarını Hayata Geçirmek

Mevcut şirket yapıları, karar yetkilerinin organizasyonların üst kısmında bulunduğu yapılar. Ancak müşteriye daha yakın olan ve değişimi en yakından hissedener ise işin mutfağındaki çalışanlar. Bu nedenle, inovasyon süreçlerinde gerçek değere ulaşabilmek için karar yetkilerini çalışanlara indirmek, takımlara gerekli oyun alanını açmak ve yenilikçi fikirlerin üretimi için onların seslerini duyurabileceği platformlar yaratmak şart.

Geleceğe Liderlik

Tüm bu sözünü ettiğimiz uygulama prensiplerinin temelinde ise liderlik yatıyor. Başarılı inovasyon süreçleri tasarlamak ve geleceği inşa edebilecek fikirleri hayata geçirebilmek için liderlerin yaklaşımı hayati bir rol oynuyor. 20. yüzyıl komuta kontrol liderliği yerini hizmet eden bir role bırakmalı. Mikro yönetim yapmak yerine liderler, organizasyonların derinlerine işlemiş baskın ideolojiyi sorgulamalı, hipotezler oluşturmalı ve yenilikçi fikirlerin oluşturacağı güvenli ortamını filizlendirmeli.

ÖZETLE

İş dünyası son birkaç on yılda hızla değişiyor ve bu değişim hızla etkilerini göstermeye devam edeceğe benziyor. Görünen

o ki, gün geçtikçe teknoloji daha da hızlı gelişecek ve tüketimi globalleştirecek. Yeni teknolojiler yepyeni fırsatlar oluşturacak ve geleneksel olmayan rakipler, startuplar, farklı endüstrilerde köklü şirketleri tehdit etmeye devam edecek. Rekabetin giderek arttığı bu ortamda başarılı olmak için organizasyonlar, sadece 1. Kutuya değil, 2. ve 3. Kutuda deneyler yapmaya ve hipotezler geliştirerek bunları test etmeye odaklanmalı.

Bu deneyleri; farklı yapılar, çalışma şekline ve kültüre sahip yeni bir iş modeli ile kurgulamalı ve söz konusu iş modeli mimarisini alışılmış baskın kültürün dışına çıkıp çağımızın iş yapış biçimi olan çevik yaklaşımı temel alarak uygulamalı.

Geleceği tahmin etmek neredeyse imkânsız. Fakat hayal etmek mümkün. Ve bu hayal doğrultusunda hipotezler oluşturarak bu hipotezleri test etmek mümkün. Ünlü yazar Peter Drucker'ın da söylediği gibi "Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmak."

MEHMET EMRE ÖĞÜN, 2017 yılında iş hayatına başladıktan sonra 2018'de Tüpraş ile yolları kesişerek Agile ile tanıştı ve Proje Yöneticiliği ve Çevik Koçluk gibi farklı rollerde görev alma imkanı buldu. Çeviklik, Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon gibi konularda edindiği bilgi ve deneyim ile geleceğin organizasyonlarını tasarlamayı amaçlayan Öğün, bu ekosistemin gelişimine katkı sağlamak amacıyla iki yıldır Türkiye'nin en büyük gönüllü Agile topluluğu olan Agile Turkey'de görev almaktadır. Mart 2022 itibarıyla kariyerine ACM Agile'da agile danışman ve eğitmen olarak devam etmektedir.

[1] [Great Innovators Create the Future, Manage the Present, and Selectively Forget the Past](#)

[2] [Why you will probably live longer than most big companies](#)

[3] [The Three-Box Solution: A Strategy for Leading Innovation](#)

*Çevik yaklaşımı
benimsemiş
teknoloji
şirketleriyle
inovasyon ve
teknoloji konuştuk.
Röportajlar için ►►*



EFE ERDEM

MESS TEKNOLOJİ MERKEZİ GRUP DİREKTÖRÜ

"Çeviklik bir yönetim biçiminden ziyade bir bakış açısı. Bu bakış açısı, çalışanların yetki ve etki alanlarını arttırarak, her seviyede çalışanı kendi işlerinden sorumlu kılmakla başlar."

Çevik yaklaşımı benimsemiş şirketlerin teknoloji dünyasında diğer şirketlere göre açık ara önde olduğunu düşünüyor musunuz? Bununla ilgili örnekler verebilir misiniz?

MESS olarak, Türk sanayimizin lokomotif konumundaki 260 şirketi temsil ediyoruz ve ülkemizin en büyük işveren sendikası konumundayız. 2020 yılında dünyanın en gelişmiş ve kapsamlı dijital dönüşüm ve yetkinlik gelişim merkezi olan MESS Teknoloji Merkezi'ni (MEXT) ülkemize kazandırdık. Metal sektöründe faaliyet gösteren üye şirketlerimiz ile başladığımız ancak çimento, tekstil, kimya gibi farklı sektörlerden de ilgi görmesi ile hizmet kapsamımızı genişlettiğimiz Dijital Olgunluk Değerlendirme başlığı altında, dünyadaki en geniş kapsamlı "Sanayide Dijital Dönüşüm" çalışmasını yürütüyoruz.

Dünyada Endüstri 4.0'ın önde gelen kuruluşlarından olan Fraunhofer Enstitüsü ile iş birliği yapıyoruz ve WEF tarafından tüm dünyaya tavsiye edilen Smart Industry Readiness Index (SIRI)'i kendi yetiştirdiğimiz ve global akreditasyona sahip ekibimiz ile sahada uyguluyoruz. İşletmelerin dijital olgunluk seviyesini çıkarıyor, ihtiyaçlarını belirliyor ve dijital dönüşümleri

için somut projelerden oluşan yol haritası çiziyoruz. Akabinde sahada bu projeleri fiilen hayata geçirmede de teknik danışmanlık hizmeti sunuyoruz. Fabrikalar için en doğru çözümleri tanımlıyor ve hayata geçiriyoruz. Endüstri 4.0 teknolojilerini üretim sahalarında adapte etmek isteyen pek çok şirkete danışmanlık veriyoruz. 150'den fazla firma ile yaptığımız çalışmalarda deneyimimize dayalı olarak söyleyebilirim ki silo yapısından sıyrılıp çevik çalışma yönetimine geçen ve bu yöntemi deneyimlemeye açık şirketlerin sahada hızlı denemeler yapabildiklerini ve hızlı öğrendiklerini gözlemliyoruz. Bu esneklik ve kültür dijital dönüşümü besleyen en kritik konu olduğundan ilişkide bulunduğumuz üyelere ve paydaşlarımıza çevik dönüşüm konusunda da destek vermenin önemini farkındayız.

Dijital dönüşüm olgunluk değerlendirmesi yaptığımız şirketlerimizde yol haritasını uygulamaya başlayan ve dijital dönüşümlerinde kayda değer yol alan şirketlerimizin çevik yönetim kültürüne sahip olduklarını ya da bu kültürü süreç esnasında benimseyerek ekipleri arasında iş birliğini sağladıklarını görüyoruz.

Bugün yüksek teknolojilerle endüstriyi destekleyen girişimler varoluşları gereği çevik doğmuş oldukları için kısa zamanda sıçramalar yapıyor, müşteriyi doğru okuyabiliyor ve büyük şirketlerin teknolojik dönüşümlerini ivmelendirebiliyorlar. MEXT olarak girişimlerle yakın çalıştığımız için çevik çalışma dinamiklerinin hızlı sonuçlar getirdiğini yakından tanım olabiliyoruz. Mobilite, IoT, enerji, tedarik zinciri, yeni malzemeler dikeylerinde girişimleri inceliyor, birlikte çalışıyor ve Plug & Play açık inovasyon süreciyle, sanayi kuruluşlarımızı girişimlerle iş birliğine sevk ediyoruz. Sanayi şirketlerinin girişimlerle çalışmasının bir diğer artısı, köklü kurumlarımızın çevik çalışma bağlamında kendi süreçlerini gözden geçirmesine ve hız kazanmasına vesile olmasıdır. Biz de bu bilinçle 2021'de kendi bünyemizde devreye aldığımız ve her gün geliştirmekte olduğumuz çevik yönetim anlayışımız sayesinde işlerimizi çevik ekiplerimiz ile yönetiyoruz.

Teknoloji ve inovasyonun organizasyon içerisine entegrasyonunda çevikliği nasıl konumlandırıyorsunuz? Çevik organizasyonlar daha inovatif fikirler üretmekte ve teknoloji adaptasyonunda daha etkin diyebilir miyiz? Neden?

Çevik yaklaşım ve tasarım odaklı düşüncenin inovatif fikir üretme konusunda organizasyonlara avantaj getirdiğini görüyoruz. Her şeyden önce, çevik yaklaşım bir bakış açısı. Büyük projeleri rahat ve hızlı yönetilebilir hale getirirken proje yaşam döngüsünün daha etkin olmasını sağlıyor. Küçük parçalar halinde takip iterasyon fırsatı yarattığı için geribildirimlerle şirketlerin doğruyu bulmasını ve müşteri ihtiyacına en iyi şekilde cevaplamasını sağlıyor.

MESS olarak odaklandığımız konulardan biri üyelerimizin teknoloji ve inovasyonu kurumlarında ön plana çıkartması, çevik modelde hızlandırarak hayata geçirebilmesi. Hangi proje ile süreçlerine inovasyon katmak istediklerine karar veren şirketler bu inovasyonu veya yeni entegre edecekleri teknoloji geleneksel proje takibi yönetimi yerine çevik ekiplerle

yönettikleri taktirde çok daha hızlı ve verimli bir teknoloji adaptasyonu sağlandığını ve Endüstri 4.0'a geçişi hızlandırdıklarını görüyoruz.

İnovasyonu artırmak için tasarım odaklı düşünceyi iş yapış şekillerimizde yaygınlaştırdık ve üyelerimiz ile müşteri ihtiyacını anlama, gözlemleme, farklı bakış açılarıyla fikir üretme amacıyla yaptığımız çalıştaylarımızı tasarım odaklı düşünce metodolojisini kullanarak yapıyoruz. Bu noktada Hasso Platner Institute'den sertifikalı iş eğitmenlerimiz ile esnek düşünmeyi teşvik eden geliştirme süreçlerini uyguluyoruz.

Farklı uzmanlıklar gerektiren bu kadar çok alanda çalışırken de çevik çalışma anlayışı ile projelerimizi yürütüyoruz. Örneğin üç yıl öncesine kadar bir işveren sendikası olarak ağırlıklı toplu iş sözleşmeleriyle üyelerimize destek oluyorduk. Bugün geldiğimiz noktada ürün ve hizmet portföyümüz çok çeşitlendi. Çevik çalışan ekiplerimizden gelen inovatif fikirlerin katma değerini hızlıca değerlendiriyor ve hayata geçirebiliyoruz. Farklı uzmanlıkları bir araya getirerek, hızlı aksiyon alabilen, esnek, gelişmelere göre adaptasyon gücü yüksek bir yapıya kavuştuğumuz için de bugün dijital olgunluk değerlendirmeden danışmanlık hizmetlerine, geniş müfredata sahip yetkinlik gelişim programından çevik yönetim hızlandırma programına kadar 70'ten fazla ürünle hizmet veriyoruz.

Gelecek iş dünyasında teknolojik gelişmelere olan adaptasyonun organizasyonun sürdürülebilirliği konusunda nasıl rol alacağını düşünüyorsunuz?

Hızlı gelişen ve dönüşen gelişmelerden değer yaratabilmek için teknolojik gelişmelere adaptasyon organizasyonel sürdürülebilirliğin sağlanması açısından varoluşsal bir öneme sahip. Global araştırma şirketlerine göre organizasyonların yüzde 93'ü dijital dönüşüm hedeflerini gerçekleştirmek için inovasyon teknolojilerine ve çevik dönüşüme ihtiyaç duyuyor. TİSK'in İşlerimizin Geleceği raporunda ise otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin yaratacağı verimlilik ve ekonomik büyümeyle 1,3 milyon iş gücü yaratılması beklenirken, başta teknolojiyle ilgili alanlar olmak üzere şu anda mevcut olmayan mesleklerde tamamı yeni 1,8 milyon iş yaratılabileceğini öngörmekte. Bu dönüşümde farklı yetkinliklere sahip esnek çalışabilen ve çoklu görev tanımlarına hızlı adapte olabilen iş gücü kaynağı en önemli değer olacaktır.

Organizasyonel sürdürülebilirliğin lokomotifini ise iş gücünün yetkinliklerinin etkin bir şekilde değerlendirilmesi, yeteneğin korunması ve motivasyonu, inovasyonu teşvik ederek hızlı değişen dünya trendlerine adapte olabilmesi ve müşteri ihtiyaçlarının başarılı bir şekilde çözülmesi olarak 4 başlık altında gruplandırıyorum. Bu alanlarda çevik yönetimin canlandırıcı rolü olacağını düşünüyorum.

Tüm çalışmalarımızın merkezine insan kaynağını ve çalışma arkadaşlarımızı koyuyor, sadece üretimin geleceğine değil çalışma hayatının geleceğine de hazırlanıyoruz. Her şey değişirken organizasyon yapılarının aynı kalamayacağını biliyoruz. Bunun için dijital dönüşüm sürecinde çalışma kültürünün dönüşümü için projeler geliştirerek çalışma kültüründeki dönüşüme de liderlik ediyoruz. Bunu desteklemek amacıyla ÇEVİX adını verdiğimiz uçtan uca Çevik dönüşüm danışmanlık hizmetimiz ile organizasyonları dijital dönüşüme götüren kültürel ve organizasyonel dönüşümü mümkün kılıyor, kariyer ve yeteneğe daha fazla alan açarak yol gösteriyoruz.

İK departmanında işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi alanlarda hangi teknolojiler mevcut? Bu teknolojilerden nasıl faydalar elde edilebilir?

Dijital dönüşümün başarıyla tamamlanmasını pek çok farklı boyutta incelemek gerekiyor. Bunu uçtan uca organizasyonel ve kültürel bir dönüşüm olarak değerlendirmek gerekiyor. Öncelikle, çalışanların mevcut yetkinliklerine ek yeni beceriler edinmeleri bunun, işe alım ve kariyer yönetimine etki eden önemli bir kısmı.

İnsan Kaynakları departmanlarında süreçlerin daha etkin yürütülmesini sağlayarak, ileri analiz yöntemleri ile de mevcut veriyi işleyerek ihtiyaca yönelik hızlı çözümler bulmak için kullanılan hem yerli hem de yurtdışından çok değerli çözümler var. Örneğin işin tanımına uygun doğru adaya ulaşmak için en önemli ilk adım olan özgeçmiş görüntüleme ve analiz etmek yapay zeka uygulamalarıyla mümkün olabilmekte. Çevik yönetim uygulamaları ile performans yönetiminin entegre olduğu programlar ve bütünsel sistemler teknolojinin süreçleri iyileştirmesinin en güzel örneklerinden. Ücretlendirme ve yan haklar konusunda veriye dayalı analizlerin yapılması en temel uygulamalardan biri olmasına rağmen dijitalleşen uygulamaların uçtan uca hızlı entegre olabilmesiyle bir üst seviyeye taşınmış durumda.

Sınırsız veriyi doğru şekilde analiz edip farklı iş alanlarında bu veriyi yorumlayarak kullanabilen, hatta yapay zekâyı da içine katarak tahmin yapabilen organizasyonlar sürdürülebilirlik konusunda bir adım önde olacaklar. Bu nedenle de değişen çalışma ortamı ve yeni nesil çalışma biçimleri için bu ortamlarda çalışacak iş gücünü yönetecek, yeni nesil organizasyonlar gerekiyor.

Bunun için İK departmanı da farklı süreçleri için farklı teknolojileri adapte etmeli ve yetenek yönetimine farklı bir yaklaşım getirmeli. Örneğin veri analizi ve yapay zekâ konusunda İK profesyonellerini geliştirmek, yapay zekanın kullanımındaki prensiplerin masaya yatırılarak konuya ilişkin farkındalığın da artmasını sağlamak için WEF ile birlikte çalışmalarımızın yanı sıra İnsan Kaynakları profesyonellerinin dijital okuryazarlıklarını arttıracak, yapay zekanın hem teknoloji hem de etik açıdan ele alınacağı eğitim programını devreye almak için çalışıyoruz.

Çevik bir organizasyon inovasyon mu yapar inovatif bireyler mi yetiştirir?

Çeviklik bir yönetim biçiminden ziyade bir bakış açısı. Bu bakış açısı, çalışanların yetki ve etki alanlarını arttırarak, her seviyede çalışanı kendi işlerinden sorumlu kılmakla başlar. Sorumluluğu hisseden bireylerin ise yaratıcılıkları ve problemlere getirdikleri yaklaşımlar değişir. Bireylerin, sınırların dışında düşünmesine elverişli ortamı yaratarak onları yetkilendirdiğimizde "çığır açıcı inovasyonun" ortaya çıkması için organizasyonlarda alışlagelmiş engeller aşılmaya başlanır. Bu sebeple öncelikle çevik bakış açısını liderlerden başlayarak benimseyen organizasyon, tüm çalışanları için uygun iklimi yaratmış demektir. Bu iklimde rahatlıkla inovatif bireyler yetişir, o bireylerin fikir ve aksiyonları ile ise organizasyonda inovasyon doğal olarak ortaya çıkar. Çevik ekiplerde birlikte paylaşım kültürünün ekip içi destek ve bütünsel bakış açısı da kazandırdığına da şahit oluyoruz. Özetle, Çevik organizasyon inovatif bireyler yetiştirerek, inovasyonun ortaya çıkmasına elverişli ortamı yaratır.



"Çevik yaklaşımı benimseyerek değer üreten teknoloji şirketleri, teknoloji dünyasının önemli öncüleri olmayı başarıyor."

Çevik yaklaşımı benimsemiş şirketlerin teknoloji dünyasında diğer şirketlere göre açık ara önde olduğunu düşünüyor musunuz? Bununla ilgili örnekler verebilir misiniz?

Çevik yaklaşımın çıkış noktası yazılım projeleri. Bu projelerde müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutarak daha hızlı değer üretilmesi amaçlanıyor. Teknoloji şirketleri de yazılım başta olmak üzere ürün süreçlerinde çevik yaklaşım ile kaynakların verimsiz kullanımı, öncelikli işlerin belirlenmesindeki hatalar ve müşteri isteklerinin anlaşılabilmesi gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmayı hedefliyor.

Çevik yaklaşım ile yönetilen projelerin üretkenlik, esneklik, kalite ve pazara çıkış hızı gibi kriterlerde yüzde 80'lere kadar ulaşan başarı grafiği görülmüş ve elde edilen önemli rekabet avantajıyla birlikte proje kârlılıkları artırılmış durumda. www.acmagile.com

Çevik yaklaşımı benimseyerek değer üreten teknoloji şirketleri, teknoloji dünyasının önemli öncüleri olmayı başarıyor. Hepimizin hikayelerine aşına olduğu, geleneksel yaklaşımları reddeden ve çalışmalarını çevik anlayış ışığında sürdüren Google, Microsoft, Facebook, Airbnb, Spotify, Netflix gibi şirketler ön plana çıkıyor ve bu şirketlerin çevik yaklaşımları sayesinde ortaya koyduğu etkiler birçok kurumsal şirkete de

AHMET AKSOY İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ TÜPRAŞ

cesaret veriyor. Ülkemizde de çevik yaklaşımı benimseyen şirketlerin sayısının da her geçen gün arttığına tanık oluyoruz. Bununla birlikte, sürece dahil olan bütün şirketlerin istisnasız şekilde başarılı olduğunu söylemek elbette mümkün değil. Bu süreçte, çevikliğin gerçek anlamda tüm organizasyona yayılması ve bir kültür haline gelmesi en temel başarı ölçütü olarak kabul görüyor.

Teknoloji ve inovasyonun organizasyon içerisine entegrasyonunda çevikliği nasıl konumlandırıyorsunuz? Çevik organizasyonlar daha inovatif fikirler üretmekte ve teknoloji adaptasyonunda daha etkin diyebilir miyiz? Neden?

Organizasyonumuzda çevik çalışan takımlar öncelikle mevcut problemi analiz ederek ya da müşteri ihtiyacını anlamaya yönelik araştırmalar yaparak çalışmalarına başlıyor. Bu aşamada mevcut süreçler analiz ediliyor, ortadan kaldırılabilecek, yalınlaşabilecek aşamalar belirleniyor. Müşteri beklentilerini anlamaya yönelik yapılan çalışmalarla birlikte, ilgili değeri en iyi şekilde ortaya çıkarabilecek teknolojik fırsatlar araştırılıyor. Çevikliğin müşteriye odağına alması görünür ihtiyaçları doğrudan tespit etmeye yararken, müşteriden sürekli geri bildirim aldığı döngüsel adaptasyonu sayesinde ilk etapta dile gelmeyen gereksinimleri de ortaya çıkararak 'değeri' maksimize ediyor. Böylelikle teknolojinin süreçlere entegrasyonu ve yenilikçi yaklaşımlar müşterinin sürekli içinde olduğu, sahipliklerinin arttığı, geribildirim ve iyileştirme fırsatı bulduğu bir ortamda gerçekleşebiliyor. Bu da çevik organizasyonların, takımların ve çalışanların sürekli iyileşme gözüyle problemlere yaklaştığı, yenilikçiliği bir çalışma tarzı olarak benimseyen, teknolojik gelişmelere çok daha iyi uyum sağlayabilen organizasyonlar olmasına fırsat sağlıyor.

Gelecek iş dünyasında teknolojik gelişmelere olan adaptasyonun organizasyonun sürdürülebilirliği konusunda nasıl rol alacağını düşünüyorsunuz?

Günümüzün çevik organizasyonları geleceğin düşük öngörülebilirliğiyle başa çıkabilmenin bir yolu olarak deneyselliği benimsiyor. Bugünden, gelecekle ilgili zayıf sinyaller üzerine hipotezler geliştirip bu hipotezleri test ederek, şeffaf gözlemler üzerine kurulu yeni hedefler ve planlar ortaya koyuyor.

Teknolojinin bu süreçte büyük bir payı var; zayıf sinyallerin fark edilmesi, şeffaf gözlem ortamının oluşturulması ve yeniliklerin hayata geçirilmesinde organizasyonlar teknolojinin gücünden faydalanan. Tüm bunlar olurken de teknoloji etkisinde tekrar tanımlanan geleceğin işi, iş yeri ve iş gücü kavramları belirleniyor. Teknoloji, organizasyonların uyum kabiliyetini artıracak bir ekosistem oluşmasına hizmet ediyor. Teknolojik gelişmeler de bu ekosistemin bir ürünü olarak organizasyonların uyumuyla değer üretme sürecinde bir çarpan etkisi yaratıyor. Deneysellik ve değer üretme süreçlerine teknolojiyi doğru şekilde süreçlerine katabilen organizasyonlar, iş dünyasında takipçi olarak kalmak ve

*Çevik yaklaşımı
benimsemiş
organizasyonlar hem
hayallerinin ötesinde
inovasyon yapma fırsatı
buluyor, hem de her geçen
gün fikir üstüne fikir
geliştirebilen, birbirini
tamamlayarak büyüyen,
birbirinden öğrenen inovatif
bireyler yetiştirebiliyorlar.*

zamanla yok olmaya yüz tutmak yerine sürdürülebilirliklerini garanti ediyor ve geleceğin iş dünyasını şekillendirme şansını yakalıyor.

İK departmanında işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi alanlarda hangi teknolojiler mevcut? Bu teknolojilerden nasıl faydalar elde edilebilir?

Şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda doğru insan kaynakları uygulamaları kullanması hem İK departmanına hem de tüm organizasyon çalışanlarına büyük fayda sağlıyor. Doğru teknolojiye sahip olmak insan kaynakları departmanına daha verimli, çevik, yalın ve basitleştirilmiş bir süreç sağlarken, çalışan deneyimini de olumlu yönde etkiliyor.

İnsan kaynakları için teknolojiyi benimsemek zaman kısıtlamaları, yönetim zorlukları veya dosyalama yükümlülükleri gibi idari işlerin verimli bir şekilde üstesinden gelmede etkili bir yol. Daha da ötesinde, günümüzün teknolojisi insan kaynakları profesyonellerine akıcı iletişim sağlayarak çalışanlarla bağlantıda kalma olanağı veriyor. Aynı zamanda gerçek bilgilere dayalı verileri toplayarak, değerli bilgiler edinme ve geleceği tahmin etme fırsatı sunuyor.

Tüm İnsan Kaynakları süreçlerinin kesintisiz ve verimli yürütülmesi için kullanıcı dostu ekranlar, yalın ve anlaşılır süreçlerle birbiriyle ilişkili yapıya sahip ve yasal mevzuata uygun teknolojik çözümler kullanılıyor. Bu çözümler işe alım sürecinden eğitimlerin takibine, performans değerlendirmelerinden ödüllendirmeye kadar baştan uca tüm adımları dijitalleştirerek takip, ölçümleme, otomasyon ve deneyim iyileştirme gibi faydaları beraberinde getiriyor. Örneğin işe alım sürecinde yapay zeka tabanlı teknolojiler adayların özgeçmişlerini tarayarak şirkete ve pozisyona uygunlukları değerlendiriyor, online mülakatlarda yüz mimikleri tanıma sensörleriyle duygusal durumlar ölçümlenebiliyor, öneri algoritmalarıyla adaylara departman ve pozisyon önerileri gidebiliyor, otomatik robotlarla kişiye özel aday sürecinde geri dönüşler yapılabiliyor.

Performans değerlendirme sistemlerinde, yılda bir kere yapılan görüşmelerin yerini aylık ve çeyrek dönemlik diyaloga dönüştüren, çalışanın yöneticisi ile görünür ortak hedefler üzerinden çalışma şeklini ve de iş sonuçlarını beraber değerlendirdikleri platformlar kuruluyor.

Eğitimlerde ise hem mesleki hem davranışsal gelişim planları doğrultusunda performans görüşmeleri ile de entegre eğitimler planlanıyor, çalışanların tercihleri doğrultusunda havuzlardan otomatik eğitim atamaları, eğitim gerçekleştirme takipleri, sertifikaların durumu ve eğitime dair deneyim gibi baştan uca tüm süreç yine dijitalde yürütülebiliyor.

Ana insan kaynakları süreçlerine ek olarak yeni çalışma şekilleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğumuz uygulama çözümleri de hayatımıza giriyor, uzaktan çalışma lokasyonlarını ve zamanlarını belirlediğimiz platformlar bunlardan birkaçını oluşturuyor.

Tüm bu teknolojilerin başlıca insan kaynakları süreçlerini şeffaflaştırdığını, dijitalleştirdiğini ve yalınlaştırdığını söyleyebiliriz. Bunlara ek olarak çalışanların veriye hakim olmasını, veri tabanlı karar almasını, tekrarlı işlerini otomatikleştirerek yaratıcı ve zihinsel çalışmalara daha çok zaman ayırmasını sağlıyor, sürekli gelişimin yolunu açıyor.

Çevik bir organizasyon inovasyon mu yapar, inovatif bireyler mi yetiştirir?

Bence her ikisi de... Çevik takımlar teknolojik ve inovatif gelişmelere yön verme taahhüdünü hedeflerine alarak, yenilikçi fikir geliştirme seanslarında açıklıkla fikirlerini ortaya koyuyor. Takımdaki herkes bir diğerinin cesaretle ortaya koyduğu fikri saygıyla dinliyor. Fikri çözümseyip 'evet ama' diyerek yalnızca bireysel fikrini ortaya koymaktansa 'evet ve' diyerek kendi fikrini bir önceki fikir üzerine inşa edebiliyor. Bu odaklı yaklaşım neticesinde, çevik takımlar tek bir yetkinliğin yalnız başına hayal edemeyeceği yepyeni bir değer ortaya koyma fırsatını buluyor. Çevik yaklaşımı benimsemiş organizasyonlar hem hayallerinin ötesinde inovasyon yapma fırsatı buluyor, hem de her geçen gün fikir üstüne fikir geliştirebilen, birbirini tamamlayarak büyüyen, birbirinden öğrenen inovatif bireyler yetiştirebiliyorlar.



"Çevik dönüşüm, çevik takımların yenilikçi fikirlerinin çok daha hızla ve cesaretle hayata geçirilmesini mümkün hale geliyor."

Çevik yaklaşımı benimsemiş şirketlerin teknoloji dünyasında diğer şirketlere göre açık ara önde olduğunu düşünüyor musunuz? Bununla ilgili örnekler verebilir misiniz?

İş dünyasında gerek gelişen teknoloji gerekse ihtiyaç ve beklentilerde yaşanan ciddi değişimle birlikte Çevik Dönüşüm süreçleri önemli bir ivme yakaladı. Rekabette kendine öncü ve kalıcı bir konum sağlamak isteyen her sektörden şirketin bu dönüşüm sürecini ıskalamaması gerektiğini düşünüyorum. Çevik organizasyonlar ve çevik felsefe bugün ve geleceğin çalışma modeli. Bu yeni bir felsefenin ve liderlik anlayışının hakim olduğu bir model. Çevik yaklaşım, dijitalleşmenin olduğu ve belirsizliğin arttığı yeni dünyada bize tam olarak hizmet edemeyen eski hiyerarşik yönetim biçimlerinin yerini almış durumda. Aynı zamanda çevik çalışan yapıların hız ve esnekliği önceliklendirip, müşteri ve çalışan odağının artması sayesinde rekabette de öne çıkardığına inanıyoruz. Biz de TürkTraktör olarak 2020 yılında Çevik Dönüşüm sürecini başlattık ve bu çalışmalarımızın meyvelerini çok kısa bir sürede toplamayı başardık.

OSMAN ÖZDEMİR

İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ,
İNSAN VE ÇEVİK DÖNÜŞÜM TRİBE LİDERİ
TÜRKTRAKTÖR

Kurumlarda değişime etkili ve üretken cevaplar verebilmek adına bir anlayışın oluşturulması, müşteri odaklı ve yenilikçi anlayışın benimsenmesi ve bu kabiliyetin sürekli olarak geliştirilmesi, bizim çevik yaklaşım anlayışımızın özünü oluşturuyor. Çevik Dönüşüm çalışmalarımızı başlatmamızın ardından müşteri ve değer odağının artırıldığı, yaratıcılığın ön planda olduğu, insana güvenin en üst seviyede gözetilerek insanın değil işin yönetildiği, deneyelliğin ön planda olduğu, güven ve şeffaflığın yaşatıldığı bir çalışma ortamı yaratmayı amaçladık. Bununla birlikte, çalışan bağlılığının ve mutluluğunun yükseldiği, bilgiye hakim takımların yetkilendirildiği, açık ve şeffaf iletişim ile takımların iş birliğinin artırıldığı, sürekli gelişimin ön planda olduğu bir kurum kültürü yaratmayı hedefledik. Dolayısıyla belirlediğimiz hedefleri çevik yaklaşım prensiplerimizle gerçekleştirdiğimiz zaman diğer şirketlere göre açık ara önde olacağımızı söylemekten ziyade sektörümüzde fark yaratmamız kaçınılmaz.

TürkTraktör olarak ilk tam zamanlı dönüşen iş birimimiz İş Makineleri birimimiz oldu. Bir yılın sonunda otonom çalışan ve çapraz fonksiyonlu takımlarımız ile iş birliği ve yardımlaşmanın geliştiğini, müşteriye değer daha kısa sürede sunulduğunu, liderlik kavramının hizmetkar liderliğe dönüştüğünü ve bu doğrultuda müşteri deneyimi, gelir gibi başlıklarda olumlu gelişmeler gördük.

İş Makineleri iş birimimizin dönüşümünün ardından Tarımsal Ekipman İş Birimi ve İnsan Kaynakları departmanımızın da tam zamanlı çevik dönüşümünü başlattık. Bu alanlarda da kısa sürede aynı başarıyı elde etmek için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Bu kalıcı dönüşümlere ek olarak kısa süreli ve pilot çevik projelerimizin de bu anlamda bize önemli katkıları oldu. Müşteri odaklı data yönetimi için ekiplerin hayata geçirdiği projelerimiz oldu. Bayilerimizin sigorta iş alanına girmelerini sağlayan ve dijitalleşmenin de gücünü kullandığımız sigorta projesinin yanı sıra fabrikalarımızda da otonomlaşma fırsatlarını değerlendirdik. Özetle hem teknoloji kullanımı ile otonomlaşma hem de dijitalleşmenin gücünü kullanarak ticari alanlarda müşteri ve bayilerimize değer yarattığımız farklı projelere imza attık.

Teknoloji ve inovasyonun organizasyon içerisine entegrasyonunda çevikliği nasıl konumlandırıyorsunuz? Çevik organizasyonlar daha inovatif fikirler üretmekte ve teknoloji adaptasyonunda daha etkin diyebilir miyiz? Neden?

Çevik dönüşüm her şeyden önce takımlara, bireylere otonomi veren, sürekli geri bildirim alma ve iyileştirme yaklaşımı ile cesaretle müşteriye değer yaratma yaklaşımını içeriyor. Haliyle çevik takımların yenilikçi fikirlerini çok daha hızlı ve cesaretle hayata geçirmeleri mümkün hale geliyor.

Biz pandemi döneminde başladığımız Çevik Dönüşüm çalışmaları kapsamında İK Yönetimi olarak başta Pandemi Özelinde Alınan Önlemler, Uzaktan Çalışma, Çalışan Deneyimi, Dijitalleşme ve Değişim Yönetimi olmak üzere farklı alanları ajandalarımızda önceliklendirdik. Bu başlıklar arasında dijital

dönüşüm elbette ki çok önemli bir yer kaplıyor. Kuşkusuz bu dijital dönüşüm, teknoloji ve inovasyon kavramlarıyla iç içe yürüyor.

İK sistemi ve uygulamalarımız, uzun zamandır bir dijital dönüşüm sürecinin içindeydi. Pandemi ve devamındaki Çevik Dönüşüm süreci ile birlikte bu dijitalleşme de ivme kazandı. Gelişim programları, performans ve yetenek yönetimi, çalışan deneyimi programları, geri bildirim mekanizmaları, işe alım ve oryantasyon gibi birçok konuda dijital çözümler hayati önem taşıyor ve teknolojik yaklaşımlar değişim yönetiminin etkisini artırıyor. Dijital dönüşüm kapsamında yaptığımız çalışmaların avantajlarını bu değişim sürecinde daha fazla gördük. Bu doğrultuda çevik organizasyonların daha inovatif fikirler üretmesi, teknoloji adaptasyonunda daha etkin olması tabii ki çok daha olası.

Belirli süreli çevik takımlarımız ile müşterimiz ve çalışanlarımıza dokunan dijitalleşme projelerini gerçekleştiriyoruz.

Şirket içinde yürüttüğümüz kurum içi girişimcilik ve inovasyona yönelik programların yanı sıra teknoloji ve inovasyonu çevik ekiplerde yer alan her bireyin işinin bir parçası olarak konumlandırıyoruz.

Bu bağlamda IT iş biriminin dönüşümünü de önceliklendirdik. Kanban takımları ile IT dönüşümünü hızlandırdık. Geleceğin yetkinliklerinin ele alındığı Future Fit projesi ile beraber dijitalleşme alanındaki inisiyatifleri de kapsamlı olarak ele alıyoruz.

Teknoloji konusundaki önceliklerimizden biri de fabrikalarımızın bu dönüşüme adapte olması. Bu bağlamda endüstriyel iş birimlerinin çevik dönüşümü de kritik önceliklerimiz arasına girdi. Yalın üretim takımlarımızda dönüşümün başından bu yana elde ettiğimiz deneyimlerle fabrikalarımızın dönüşümü öncelikli hedeflerimiz arasında.

Gelecek iş dünyasında teknolojik gelişmelere olan adaptasyonun organizasyonun sürdürülebilirliği konusunda nasıl rol alacağını düşünüyorsunuz?

Teknolojik gelişmelere adaptasyonun, organizasyonların sürdürülebilirliği açısından olmazsa olmaz olduğu artık apaçık bir gerçek. Örneğin yine yakın geçmişi yani pandemi dönemini ele alalım. Bütün iş yapma süreçlerimizi neredeyse kökten değiştiren bir süreç yaşadık. Çalışma ortamımız, yerlerimiz farklılaştı. Çevrimiçi uygulamalar ve toplantılar günlük mesaimizin ayrılmaz bir parçası haline geldi. İş takibi süreçlerinin, iş yönetimi aygıtlarının da keza bu süreçte neredeyse tamamen dijital ortam üzerinden yapıldığına şahit olduk. Sırf bu dönem bile ele alacak olursak, teknolojik gelişmelere adapte olamayan bir organizasyonun geleceği için ne ölçüde olumlu öngörülerde bulunabiliriz ki?

İK departmanında işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi alanlarda hangi teknolojiler mevcut?

Bu teknolojilerden nasıl faydalar elde edilebilir?

Teknolojinin bize sağlayacağı en önemli faydalardan biri çalışma arkadaşlarımızın üstündeki katma değer yaratmayan rutin işleri azaltıp, daha inovatif işlere zaman ayırmalarını

sağlaması. Bir diğer faydası da teknolojiyi bireyler arası iletişimi ve etkileşimi arttıracak şekilde konumlandırıp onlar için hayatı daha etkileşimli ve kolay hale getirmesi.

Biz bu doğrultuda İK süreçlerinin tamamında ortak çalışma platformlarını kullanıyoruz. Çevik çalışan, uzaktan çalışan ekiplerin tüm süreçlerde ortak fikir üretebildiği çalışma araçları kullanabilmesi çok kritik. Türkiye'nin her yerinde çalışma arkadaşlarımız var ve bu nedenle bu tip dijital platformlar inovasyon için son derece kritik.

Performans sürecimiz için diyalogun temel amaç olduğu Koç Diyalog Platformu'nu, geri bildirim, gelişim, iletişim ve performans yönetimi için kullanıyoruz. İşe alımda dijital zihin haritaları, kariyer yönetiminde ve gelişimde İksir adını verdiğimiz SF platformları da bizim için kolaylaştırıcı oluyor.

Performans değerlendirmelerimiz ise OKR sistemi çerçevesinde ilerliyor. Bu sistem, çalışanlarımızın yıl içerisinde birden fazla geri bildirim alabildiği, fikirlerini paylaşabildiği, öz değerlendirme ve kariyer konuşmaları yapabildikleri süreçleri kapsıyor. Bu aşamalar ise sistemsel olarak çalışanlarımızın istedikleri her an ulaşabildikleri şekilde takip ediliyor. Değerlendirme süreçlerini kalibrasyon mantığıyla çevik bir şekilde ve paydaş katılımlarını da önemseyerek yönetiyoruz.

TürkTraktör olarak işe alım süreçlerinde ise açtığımız ilanlar üzerinden oluşturduğumuz başvuru havuzu içinde çalışıyoruz. İlgili adaylara yönlendirdiğimiz online yabancı dil sınavı, kişilik ve yetenek envanterleri değerlendirme aşamasında eleyici olarak kullanılıyor. Bu sürecin devamı da birebir mülakatlardan ziyade, daha çevik şekilde farklı paydaşların yer aldığı görüşmeleri ve birlikte çalışacakları takım arkadaşlarıyla paylaşımında bulunabildikleri interaktif aşamaları kapsıyor.

Çevik bir organizasyon inovasyon mu yapar inovatif bireyler mi yetiştirir?

Aslında ikisi de birbirini besleyen konular. Bu noktada sanırım çevik kültüre sahip çalışanı tanımlamamız gerekiyor. Çevik kültüre sahip çalışan, öğrenme ve değişim iştahı yüksek olan, sürekli gelişimi ilke edinmiş, takım ve organizasyon hedeflerini ön planda tutan, cesareti yüksek, şeffaf ve açık iletişime yaktın, kendine ve etrafına saygılı kişiler olarak tanımlanabilir. Bir organizasyonda inovasyon kültürünün oluşabilmesi için güven ortamının oluşmuş olması, hatadan ders çıkarmanın deneyelliği beslemesi beklenmektedir. Çevik takımlarda deneyelliği en üst düzeyde yaşatmak adına çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Organizasyon yapısının çevik olmasının inovasyona katkısını ise şöyle açıklayabiliriz. Organizasyonun yapısı, bireylerin uzmanlık gelişimi, yetkilendirme seviyesi, silolardan uzaklaşarak sınırların dışında düşünebilme ve karar verebilme ve otonomi seviyesinin artması gibi inovasyona olumlu anlamda direkt etki eden bir çalışma ortamını mümkün kılar.

Sonuç olarak, çevik organizasyon ve kültüre sahip olan birey aslında inovatif bireylerin gelişimine imkan sağlarken aynı zamanda o iklimin de oluşmasını mümkün kılar.

Çevik Dönüşümdeki En Etkin Rol "Liderlik"

2007 yılından bu yana Agile dönüşüm yolculuklarına eşlik ettiğimiz organizasyonların Çevik zihniyeti benimseyebilmeleri için çeşitli pratikleri deneyimlemelerine ve hayata geçirmelerine yardımcı oluyoruz. Bu yolculukta şirketler için en büyük zorluk başta bu pratikleri öğrenmek ve uygulamak gibi görünse de takımlar çevik dönüşüme odaklandıkça dönüşümün mekanik kısmını geçiyor ve daha zorlu olan zihniyet ve kültür dönüşümüne doğru ilerliyorlar.

Bu süreçteki önemli bir eşik noktası, Agile takımlardaki kişilerde başlayan bu zihniyet dönüşümünü organizasyonun tümüne yaygınlaştırmak ve pratiklerden bağımsız kültürel dönüşümü başarmak. Bu dönüşümün merkezinde ise asıl görev liderlere düşüyor.

Bu sürecin en başında liderlerin kendi yaklaşımlarını değiştirmesi, eski 'kontrolcü ve bilen' liderlik anlayışlarını bırakıp hizmet eden çevik lidere dönüşmesi gerekiyor. Liderler, takımların maksimum üretebilecekleri ortamı sağlayabilmeli ve takımların engelle karşılaştıkları noktada onların önünü açmaya ve ilerlemelerine yardımcı olabilmeliler. Agile liderin asıl görevi gelişen bir organizasyon yaratabilmek ve gelişim için de imkan ve olasılıklar yaratmaktır.

Agile Liderlik Modeli, Agile dönüşüm yolculuğunda olan organizasyonların kültürel dönüşümünü kolaylaştıracak bir araç olma motivasyonu ile doğdu ve ACM Agile'ın 15 yıllık deneyimiyle harmanlandı. Liderlerin dönüşüm yolculuğunda oynadıkları rol hem bizim için hem de şirketlerin başarısı için çok önemli. İnaniyoruz ki, yöneticilerin liderlik tarzındaki dönüşümü görünür kılabilişek ve çevik zihniyetle liderlerin potansiyel gelişim alanlarını ortaya koyarak büyütme fırsatı verişek, hep birlikte Agile dönüşüm eforlarımızı daha etkin kullanabilir ve çevikliğe daha hızlı adımlarla ulaşabiliriz.

Bu doğrultuda, Türkiye'den farklı sektörlerden 11 firma ve bin 128 profesyonele ulaşarak 2022 Agile Liderlik Araştırması'nı tamamlamak ve değerlendirmelere ek olarak birçok yorum almak bizim için mutluluk verici. Modele gösterdikleri ilgi ve araştırma sürecindeki işbirlikleri sayesinde organizasyonların kültürlerine dair fikir edinebildik ve Agile dönüşüm yolculuğunda liderlere düşen ana gelişim alanlarını ortaya koyabildik.

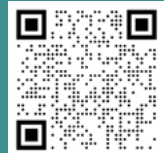
2022 Agile Liderlik Araştırması detaylı sonuçlarına [buradan](#) erişebilirsiniz. Temel olarak araştırma sonucunda "Müşteri odaklı" ve "Bağ kuran" boyutları gelişmiş liderlik özellikleri olarak ön plana çıktı.

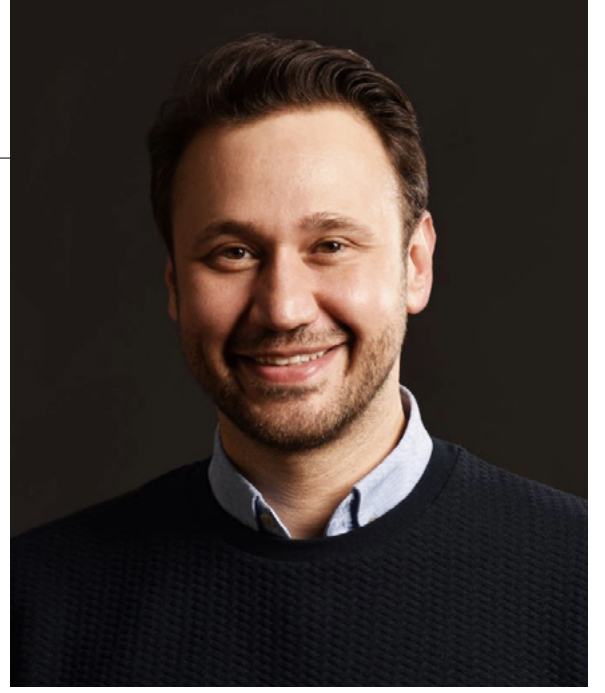
Bu sonuç dönüşüm yolculuğunda olan şirketlerin yönetim kademelerinde Agile felsefesinin içselleştirilmiş olduğunun önemli bir göstergesi. Bunun yanı sıra, araştırma neticesinde "Odaklanmayı sağlayan", "Çoğaltan" ve "Girişimci" boyutlarının geride kalmasının bir nedenini "Müşteri odaklılığın" gölgesinde kalmaları olarak yorumladık. Araştırma ve sonuç raporları bize doğru bir noktaya eğildiğimizi gösterirken organizasyonların farklı noktalardaki gelişim alanlarını da ortaya çıkardı.

Agile Liderlik Modeli'ni daha fazla organizasyona ulaştıracak hale getirerek yaşayan bir ürüne dönüştürmüş ve artık tüm organizasyonların erişimine açmış bulunuyoruz. Şimdi çevikliğini artırmak isteyen tüm organizasyonların Agile liderlik gelişim yolculuklarına eşlik etmek ve ışık tutmak için büyük bir heyecan duyuyoruz. Yolculuklarına tam da beklediğimiz gibi gelişim odağıyla ve şeffaflıkla mercek tutmamıza imkan sağlayan 11 değerli organizasyona, araştırma sorularımızı içtenlikle yanıtlayan tüm çalışanlarına ve bu sonuçları mümkün kılan liderlere çok teşekkür ederiz.

Yazının devamında ise sözü Agile Liderlik Araştırmamıza katılan, bu süreçteki deneyimlerini paylaşan organizasyon liderlerine bırakıyoruz.

"2022 Agile Liderlik Araştırması" detaylı sonuçları için QR kodunu okutabilirsiniz.





"ÇEVİKLİK YOLCULUĞUNDA GELDİĞİMİZ NOKTADA, 50'DEN FAZLA YERLİ VE YABANCI ŞİRKETE YOLCULUĞUMUZU AKTARMA ŞANSI BULDUK."

Agile Liderlik Araştırması'na katılma motivasyonunuz neydi?

Allianz Türkiye olarak, aynı amaç için bir arada çalışan, değişen koşullara hızla adapte olan, birbirini dinleyen ve birbirinden öğrenen ekiplerle, müşteri memnuniyetini işin kalbine yerleştiren çevik bir kurum kültürü inşa etmeyi hedefledik. Hayatın hızlandığı, işlerin daha etkili, ekipteki herkesin de A'dan Z'ye yetkili olduğu çevik (agile) modeli benimsedik ve 2018 yılında çıktığımız çevik dönüşüm yolculuğumuza HEY! (Hızlı-Etkili-Yetkili) ismini verdik. Türkiye'de ana iş kollarını dönüştüren ilk ve tek şirket olduk.

Çeviklik yolculuğunda geldiğimiz noktada, 50'den fazla yerli ve yabancı şirkete yolculuğumuzu aktarma şansı bulduk. Asya-Pasifik'ten Güney Amerika'ya kadar bizimle görüşen tüm kurumlar ve liderleri, aynı sorunun cevabını arıyordu: Çevik organizasyonlar, karşılaştığımız bu yeni dünyaya bir cevap olabilir mi? Hepimiz aynı sorunun cevabını ararken, Agile Liderlik Araştırması'na katılarak Türkiye'deki şirketlerde çeviklik yolculuğunda gelinecek noktayı görmeyi, potansiyel iyileştirme alanlarını keşfetmeyi ve ülkemizde çeviklik konusundaki bilgi birikimine katkıda bulunmayı hedefledik.

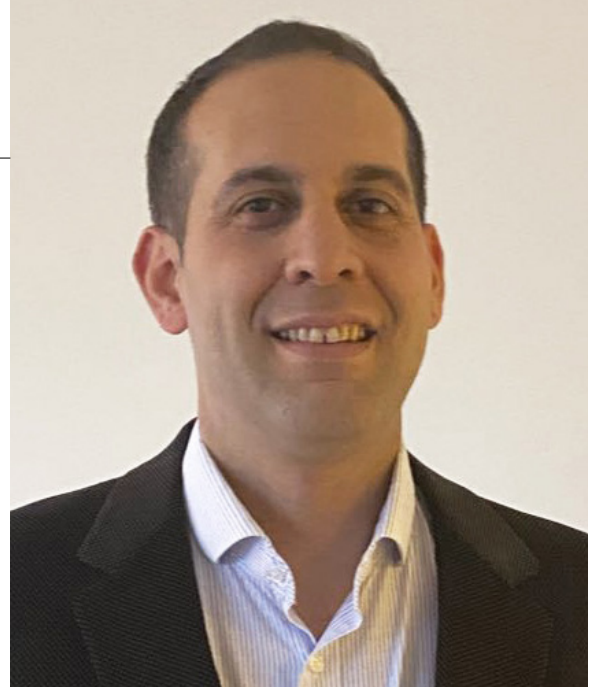
Çapraz yetkinliklere ve otonomiye sahip küçük takımların, eşsiz müşteri hikayeleriyle motive olduğu bir deneyim ortaya koyuyoruz.

Sonuç raporları size ulaştı, izlenimleriniz neler? Sizi şaşırtan ya da sevindiren noktaları bizimle paylaşır mısınız?

Rapora göre, genel ortalamada yöneticilerin müşteri odaklı ve bağ kuran özelliklerinin güçlü olması bizim için şaşırtıcı değil. 'Allianz Seninle' mottosuyla her an müşterilerinin yanında olma sözü veren bir şirket olarak, bizim çeviklik yolculuğumuzda da bu özellik öne çıkıyor. Öte yandan insan odaklı, dinamik, unvan ve hiyerarşiden bağımsız bir çalışma kültürü geliştirmemiz de pandemi döneminde uzaktan çalışmamıza rağmen duygusal bağımızı güçlü tutabilmemizi sağladı.

Agile Liderlik Araştırması sonuçlarından nasıl beslendiniz? Agile liderlik konusunda geleceğe yönelik ne gibi adımlar atmaya planlıyorsunuz?

Girişimcilik gelişime açık alanlardan biri olarak karşımıza çıkıyor ve önemli bir potansiyele işaret ediyor. Allianz Türkiye olarak, yeni nesil sigortacılığın öncülüğünü yapma vizyonumuzla, kurum içinde inovasyon kültürünü ve girişimcilik hareketini güçlü bir şekilde destekliyoruz. İnovasyon ofisimizle çalışma arkadaşlarımızın dahil olduğu kurum içi girişimcilik programları yürütüyoruz. Çebinar adını verdiğimiz çeviklik vizyonu seminerlerinde de özellikle inovasyon, girişimcilik, girişim ekosistemine odaklanıyoruz. Kurum dışında olduğu gibi kurum içinde de yenilikçi iş modelleri üzerine entegrasyon fırsatları yaratmayı sürdüreceğiz. Ekipler içinde yaratılan iş önceliklerinin korunmasına daha fazla odaklanmanın yanı sıra, sistem akışkanlığını yavaşlatan uzun soluklu projeleri küçük parçalar halinde ele almanın faydasından da yararlanmayı hedefliyoruz. Çapraz yetkinliklere ve otonomiye sahip küçük takımların, eşsiz müşteri hikayeleriyle motive olduğu bir deneyim ortaya koyuyoruz. Tüm organizasyonun adım adım veriye dayalı bir yapıya dönüştüğü bir yaklaşım sergiliyoruz.



"SÜREKLİ ÖĞRENEN VE GELİŞEN EKİPLER İÇİN LİDERLERİMİZ "HİZMETKAR LİDER" ANLAYIŞINI GELİŞTİRMeye ODAKLANIYOR."

Agile Liderlik Araştırması'na katılma motivasyonunuz neydi?

DeFacto olarak Avrupa'dan Asya'ya 93 ülkede, 15 bin kişilik çevik bir ekiple faaliyetlerimizi aralıksız sürdürüyor, global moda markası olma yolunda çevik DeFacto kültürü ve DeFacto Teknoloji'nin gücü ile bu hedefe doğru emin adımlarla ilerliyoruz. 'Ulaşılabilir moda' stratejik yaklaşımımız doğrultusunda global bakış açımızı yerel değerlerle buluşturuyor ve bu sayede dünyanın dört bir yanında müşterilerimize ulaşıyoruz.

Çevik kültür odaklı bir marka olma yolculuğumuza ise 2017'de teknoloji birimlerinde, 2020'de merkez iş birimlerinde başlattığımız çevik dönüşüm çalışmaları ile devam ediyoruz. Bu felsefenin markamızın tüm hücrelerine nüfuz etmesi için öncelikle detaylı bir yol haritası çıkardık. Çıkardığımız ve her daim güncellediğimiz bu harita sayesinde sektör dinamiklerine uyum sağlıyoruz.

Çevik dönüşümün "insanı" odağa almasından dolayı öncelikle lider konumundaki ekip arkadaşlarımızın bu felsefeyi benimsemesini sağladık. Bu doğrultuda, dönüşüm sürecinde rol model olacak çevik liderlerin yetkinliklerinin gelişim yollarını Çevik Ofis ve Akademi birimleri ile yakından takip etmekteyiz.

ACM Agile Liderlik Araştırması, yetkinliğine inandığımız bir dış göz tarafından Türkiye'de bu felsefeyi benimsemiş markaların arasındaki konumumuzu ortaya koymasıyla, yürütmekte olduğumuz çalışmalara dışardan ışık tutmamızı sağladı. Böylelikle yol haritasında belirlediğimiz gelişim alanlarımızı ve fırsatlarımızı perçinlemiş olduk, bir nevi fotoğrafı netleştirdik.

Sonuç raporları size ulaştı, izlenimleriniz neler? Sizi şaşırtan ya da sevindiren noktaları bizimle paylaşır mısınız?

Sonuç raporlarına baktığımızda büyük bir sürpriz yaşamadık. DeFacto olarak belirlediğimiz gelişim alanlarının, anket

sonuçlarını doğrular nitelikte olduğunu gördük. Son dönemde başarılı çalışmalara imza attığımız "Müşteri Odaklılık" alanında liderlerimizin güçlü olarak algılanması bizim için gurur verici bir sonuç oldu.

Agile Liderlik Araştırması sonuçlarından nasıl beslendiniz? Agile liderlik konusunda geleceğe yönelik ne gibi adımlar atmayı planlıyorsunuz?

Araştırma neticesinde, liderlerin spesifik olarak gelişim alanlarını belirlemiş olduk. Özellikle "Yapmayı Bırak" ve "Yapmaya Başla" alanlarından yararlanabileceğimizi düşündük. Hızla gelişen ve dönüşen tekstil perakendesi sektöründe pazardaki yerimizi korurken ve markamızı globalleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik hedeflerimiz doğrultusunda geliştirirken, iç yapımızda ise sürdürülebilir şekilde, sektöre uyumlu bir yönetim kültürü için çalışmalar yapıyoruz. Bu durum birden fazla cephede değişim ve dönüşümü beraber kılıyor. Dolayısıyla yapılacak işlerin belirlenmesinde, önceliklendirilmesinde ve hedef yönetiminde hızlı ve doğru planlanmış adımlar atmak gerekiyor. Bunun için bu yılın üçüncü çeyreğinde belirli tribe'lar için OKR yapısına geçmeyi planlıyoruz. Geçen yıl itibarıyla tüm şirket ortak kullanımına açtığımız iş takip yazılımımız ile odak alanlara yönelik işleri önceliklendirme yöntemleri geliştiriyoruz. Diğer taraftan birimler arası bağımlılıkları ortadan kaldırmak amacıyla, bazı fonksiyonlarda organizasyon yapısını yeniliyor, çapraz çalışacak çevik ekipler kuruyoruz. İhtiyaç duyulan bazı noktalarda senkronizasyon toplantılarıyla hizalanmalarını desteklemeyi hedefliyoruz. Sürekli öğrenen ve gelişen ekipler için liderlerimizin "Hizmetkar Lider" anlayışını geliştirmeye odaklanırken, aynı zamanda şirket içi gönüllü koçlarla takımların gelişimine katkıda bulunmayı ve günlük hayatlarında çevik felsefeyi yaşatmalarını amaçlıyoruz.



"ORGANİZASYONEL VE KÜLTÜREL DÖNÜŞÜMÜN EN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNDEN BİRİ, YENİ ÇALIŞMA MODELİNİ VE ZİHNİYETİNİ SAHİPLENEN BİR LİDERLİK ANLAYIŞI."

Agile Liderlik Araştırması'na katılma motivasyonunuz neydi?

Eksponansiyel bir hızla dijitalleşen iş dünyası dinamiklerine baktığımızda rekabet koşullarının ve müşteri beklentilerinin baş döndürücü bir değişim geçirdiği, kırılgan ve öngörülemez bir ortamda, organizasyonların aynı hızda adapte olarak sürdürülebilir bir şekilde ayakta kalabilmesi ve büyüebilmesi için geleneksel çalışma modellerinden çevik çalışma modeline geçmesi kritik hale geldi.

Bizler de bu vizyon ile Bankamızda dört yıl önce başlattığımız Çevik Dönüşüm Programı'nda önemli yol kat ettik ve değerli kazanımlar elde ettik. Toplam 18 çevik alanda kurduğumuz 136 çevik takımda bin 200'e yakın çalışanımızla çevik çalışma anlayışını benimseyerek hedeflediğimiz somut kazanımları görmenin mutluluğunu yaşıyoruz. Bu süreçte organizasyonel çalışma modeli ile birlikte çalışma kültürünün de dönüşümünü değerli görüyoruz. Yaratmak istediğimiz kültür; değer odaklı, müşteriye merkeze alan, inovasyon ve girişimciliği içselleştiren, yalın ve deneysel çalışma anlayışını teşvik eden, otonominin güçlendiği, iş birliği ve takım başarısını önceliklendiren bir çalışma anlayışı.

Çalışanlarımızın yetenek gelişimi stratejik önceliklerimiz arasında yer alıyor.

Organizasyonel ve kültürel dönüşümün en kritik başarı faktörlerinden biri de muhakkak ki, yeni çalışma modelini ve zihniyetini sahiplenen bir liderlik anlayışı. Çevik Liderlik veya Hizmetkâr Liderlik olarak adlandırılan yeni nesil liderlik yaklaşımı özünde, gücünü hiyerarşiden değil insan odaklı liderlik duruşundan alan, davranışları ile rol model olan bir yaklaşımı sergilemek anlamına geliyor. Aynı zamanda geleneksel yönetim anlayışındaki pek çok miti bırakıp yeni bakış açılarını ve liderlik tutumlarını benimsemeyi gerekli kılıyor. Bahsettiğimiz liderlik anlayışının kültürel olarak içselleştirilmesini bizler de çok önemli görüyoruz ve bu alanda pek çok adım atıyoruz.

Belirttiğimiz önemi nedeniyle, bizler de çeşitli sektörleri kapsayan "Agile Liderlik Araştırması"nda yer almaktan memnuniyet duyuyoruz. Özellikle son 10 yılda çeşitli ölçeklerdeki organizasyonların stratejik önceliklerinden olan çevik dönüşüm, etkileşim halinde birbirini besleyen bir ekosistem yarattı. "Agile Liderlik Araştırması" da ekosistemin ve kurumumuzun çevik liderlik boyutlarında nerede olduğunu, öne çıkan sonuçlarının neler olduğunu görmek açısından değerli.

Sonuç raporları size ulaştı, izlenimleriniz neler? Sizi şaşırtan ya da sevindiren noktaları bizimle paylaşır mısınız?

Araştırma sonuçlarına baktığımızda, 12 boyutta yapılan değerlendirmelerde Türkiye genelinde liderlerin müşteri odaklı ve bağ kuran özelliklerinin güçlü bir şekilde öne çıktığını, odaklanmayı sağlayan, çoğaltan ve girişimci özelliklerinin nispeten daha geride kalan alanlar olduğunu görüyoruz.

Bankamız sonuçlarına baktığımızda, araştırma geneli ile paralel olarak, müşteri odaklı olma özelliğinin ilk sırada güçlü yön olarak öne çıktığını, odaklanmayı sağlayan özelliğinin de bir gelişim alanı olarak değerlendirilebileceğini söyleyebiliriz. Genel sonuçlardan farklı olarak, yöneticilerimizin "gelişim zihniyetine sahip olma" ve "çoğaltan" (takımı önceliklendiren,

18 çevik alanda kurduğumuz 136 çevik takımda bin 200'e yakın çalışanımızla çevik çalışma anlayışını benimseyerek hedeflediğimiz somut kazanımları görmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

gelişimleri için ilham veren) özelliklerinde genel ortalamaya göre fark yaratacak seviyede önde olmamız dikkatimizi çekti. Sonuçların tamamını değerlendirdiğimizde, dönüşümün liderlik boyutunda desteklendiğini görmek bizi memnun ediyor, elbette daha da güçlendirmek için de fırsatlar sunuyor.

Agile Liderlik Araştırması sonuçlarından nasıl beslendiniz? Agile liderlik konusunda geleceğe yönelik ne gibi adımlar atmayı planlıyorsunuz?

İş Bankası'nın kuruluş hikâyesine baktığımızda, girişimci liderlik kültürünün Bankamızın DNA'sında var olduğunu görürüz. Cesaret, girişimcilik, birlikte başarmak ve hizmet odaklılık yaklaşımının sadece liderlerimizde değil tüm çalışanlarımızda içselleştirilen değerler olarak vizyon ve stratejiden başlayarak tüm girişimlerimizde yaşatıldığını söyleyebiliriz. Bankamızın liderlerini içeriden yetiştiren özerk yapısının da etkisiyle, çalışanlarımızın kariyer yaşamları boyunca liderlik de dâhil her alanda yetenek gelişimi stratejik önceliklerimiz arasında yer alıyor.

"Agile Liderlik Araştırması" sonuçlarından yararlanarak, kurum içi sonuçlarımızla da birlikte değerlendirerek, güçlü ve gelişim alanlarına yönelik aksiyonlar almak isteriz. Genel araştırma çıktılarına paralel olarak "odaklanmayı sağlamak" alanında bir gelişim fırsatı olmasından hareketle, takımların odaklanmalarını artırabilmek üzere önceliklendirmelerin etkin bir şekilde yapılması ve bunun liderler tarafından desteklenmesini önemli görüyoruz.

Güzel haber şu ki, çevik alanlarda uygulanan OKR çalışmalarının tüm organizasyonda yaygınlaşmasının bağımlılık ve öncelik yönetimine katkısı olacağını düşünüyoruz. Aynı amaca hizmet eden farklı fonksiyonların etkin hizalanmasını sağlayan QBR, Grand PO Sync, PI Planning gibi etkinlikler, stratejik önceliklerimiz doğrultusunda oluşan OKRların çeyreklik

dönemlerde izlenmesi, planlama ritüellerin etkin bir şekilde uygulanması ve liderlerin bu etkinliklerin ve iletişimin de katkısıyla önceliklerin sponsorluğunu sağlamasının odaklanmayı artıracığına inanıyoruz.

Diğer taraftan, çevik dönüşüm açısından lokomotif olarak gördüğümüz çevik liderlik anlayışını içselleştirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla liderlere yönelik düzenlediğimiz etkinliklerimiz ve eğitim faaliyetlerimiz devam edecek. Bugüne kadar liderlerimiz için gelişim programları, kurum içi ve dışı liderler buluşmaları, birebir çevik koçluk desteği, kaynak paylaşımı, liderlik anketleri gibi faaliyetlerimiz oldu. Bundan sonra da düzenli buluşmalarla liderlik ve çevik alanında çeşitli konseptler üzerine etkinlikler yapmaya devam edeceğiz. Amaçladığımız organizasyonel ve kültürel dönüşümün başarısında kritik öneme sahip olan liderlik yaklaşımını liderlerimizde ve takımlarımızda her seviyede desteklemeyi sürdüreceğiz.

"ÇEVİK DÜNYADAKİ ROLLERİN ANLAŞILMASI VE YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARIMI İLE DÖNÜŞÜM YÖNETİMİNİN KOLAYLAŞTIRILABİLECEĞİNE İNANIYORUZ."



Agile Liderlik Araştırması'na katılma motivasyonunuz neydi? 25 yılı aşkın süredir sektör deneyimi edinmiş bir şirket olarak, geleceğin çalışma modellerine hazır olabilmek için gerekli yatırımları bugünden yapmak amacı ile Çevik Dönüşüm Programımızı Aralık 2016'da başlatmaya karar verdik. VUCA dünyasında başarılı olabilmek, en ileri teknolojilerle çalışabilmek, yenilikçi iş modelleri ve projeleri hayata geçirebilmek, yetenekleri bünyemize çekmek ve elde tutabilmek için bu dönüşümün ne kadar hayati olduğunun ilk günden itibaren bilincinde olarak hareket ettik.

Türkiye'de benzer deneyimleri yaşamış şirketlerle çevik liderlik boyutunda önemli bir benchmark fırsatı sunacağı düşüncesi ile ACM'in Agile Liderlik Araştırmasına katılmayı arzu ettik. ACM'in yetkin ve deneyimli kadrolarının hazırladığı bu araştırmaya katılarak, çevik liderlik boyutlarında güçlü ve gelişmeye açık yönlerimize dair geribildirimler alma fırsatı bizi oldukça heyecanlandırdı.

Sonuç raporları size ulaştı, izlenimleriniz neler? Sizi şaşırtan ya da sevindiren noktaları bizimle paylaşır mısınız?

Şirket sonuçlarımızın otonomiye mümkün kılan liderlik boyutu hariç diğer tüm boyutlarda ortalamanın üzerinde olması bizi oldukça mutlu etti. Sektörümüzün regüle bir yapıda olmasından da tetiklenen bu boyut bizim için aşılması oldukça zor bir boyut olarak karşımıza çıkıyor.

Araştırma sonucunda, şirketimizde bazı liderlik özelliklerinin güçlü bir şekilde öne çıktığını görürken, diğer yandan, bazılarının daha iyi olmak için fırsatlar içerdiğini gördük. Araştırma sonuçlarına göre, şirketimiz bünyesinde bağ kuran, gelişim zihniyetine sahip, şeffaflığı artıran en güçlü liderlik boyutları olurken, odaklanmayı sağlayan, girişimci ve otonomiye mümkün kılan liderlik boyutlarının gelişim fırsatları arasında olduğunu gördük. Biliyoruz ki her şirketin kültürü ve çevik

yolculuğu kendisine özel. Bu bize çevik liderlik boyutlarında şu ana kadar kat ettiğimiz yolu ve ilerleyebileceğimiz alanları netleştirmemiz için büyük bir fırsat sundu.

Çevik yöntemlerle çalışan Liderler Takımı olarak araştırma sonuçlarını tüm detayları ile inceledik, takım retrosunda aksiyon planlarımızı belirlemek üzere gündemimize aldık. Çevik Dönüşüm Programımız kapsamında değişim elçilerinden oluşan çevik takımımızla araştırma sonuçlarını paylaşarak liderlik gelişimi kapsamında iş birliğini başlattık. Çalışan temsilcilerinden oluşan değişim elçileri takımımızla aksiyon önerilerini Liderler Takımı ile paylaşmak üzere planlamalarımızı yaptık. Bu araştırma sonucuna göre güçlü olduğumuz çevik liderlik özelliklerini korumayı hedeflerken, gelişime açık liderlik özelliklerimize dair gelişim aksiyonları almayı planladık.

Çevik dönüşüm programının temel adımları olan çevik yapmaktan çevik olmaya geçişteki en zorlayıcı ve zaman ihtiyacı olan konuların kültürün ve liderliğin yeniden tasarımı ve inşası olduğunu gözlemliyoruz. Çevik dünyadaki rollerin anlaşılması ve yetenek yönetimi süreçlerinin yeniden tasarımı ile dönüşüm yönetiminin kolaylaştırılabilmesine inanıyoruz. Biliyoruz ki bu süreçler içinde hepimizin gerek şirketler gerek çalışanlar olarak zamana ihtiyacımız olacak. Çevik metodlarla çalışmak şirketimizde organizasyon yapısından, çalışma şeklimize, iletişim biçimimize, karar alma yöntemlerimize kadar uçtan uca her şeyi yeniden tasarlamamızı ve kültürü yeniden inşa etmemizi sağladı. Şirket seviyesi, Tribe/Grup seviyesi, Chapter seviyesi ve Takım seviyesinde pek çok ritüel hayatımıza girdi. QBR, Gardening/ Bigroom, Planlama, Review, Retro, Daily, Sync gibi pek çok ritüel hayatımıza girerek çalışma şeklimizi yıkıcı bir şekilde değiştirdi.

Organizasyon yapılarının silolardan oluşan katı ve hiyerarşik yapısından takımlardan oluşan esnek yapıya dönüşümü liderlik boyutunda diğer bir zorluk olarak karşımıza çıktı.

Agile dünyada yöneticilikten ziyade liderlik kavramı ve rolü öne çıkıyor, yöneticilik ise pek çok çevik rolle paylaşımlı olarak yürütülen bir sorumluluğa dönüşüyor.

Geleneksel dünyada talimat veren, kimin hangi işi nasıl yapacağını söyleyen, kontrol eden yöneticilik anlayışından şirket ve tribe seviyesinde vizyonu, stratejileri belirleyip takımlardan ne beklediğini ifade ettikten sonra nasıl yapılacağını takıma bırakan liderlik anlayışına dönüşmek bir diğer zorluktu.

Geleneksel yöneticilik anlayışından hizmet eden-yardımcı olan, engelleri kaldırmak için destek olan, takımların önünü açan liderlik anlayışına geçmek çoğu zaman çok kolay olmuyor, büyük bir cesaret ve dönüşüm gerektiriyor. Bu dönüşümü tehdit gören yöneticiler başaramazken fırsat gören yöneticilerin kendi geldikleri noktaya dahi inanmakta zorlandıklarına şahit oluyoruz.

Genel Müdür organizasyonun en tepesinde iken çevik dünyada organizasyonda en ön cephede takımları görüyoruz, liderlerin takımlara yardımcı olmak, vizyonu ve stratejiyi tanımlamak, koçluk ve mentorluk yapmak üzere misyon edindiklerini gözlemliyoruz. Bunu geleneksel gözlükle baktığınızda tehdit, yeni dünyanın gözlüğü ile baktığınızda ise fırsat olarak değerlendirebilirsiniz. Çevik dünyadaki en değerli liderlik ifadesinin "Size hangi konuda nasıl yardımcı ve destek olabilirim" olduğunu gözlemliyoruz. Söylemeden soran, sorgulatan liderlik anlayışının müşteri ihtiyaçlarının takımlarca en doğru ve hızlı şekilde karşılanması için büyük bir fırsat içerdiğini görüyoruz.

Çevik Dönüşüm Programını hayata geçirirken yeni çalışma yöntemlerinin en fazla orta kademe yönetim üzerinde etkili olduğunu deneyimledik. Geleneksel dünyadaki yöneticilik-liderlik modelinde iş ve insan yönetimi klasik olarak yönetici olarak tanımladığımız pozisyonlarda görevlendirilen yönetim ekibine verilmiş olan bir sorumluluk olarak görülüyordu. Agile dünyada ise yöneticilik görev ve sorumluluklarının birbirinden farklı çevik rollere dağıtılmış ortaklaşa bir sorumluluğa dönüşmüş olduğunu gözlemliyoruz. Yöneticilikten ziyade liderlik kavramının ve rolünün öne çıktığını, yöneticiliğin pek çok çevik rolle paylaşımlı olarak yürütülen bir sorumluluğa dönüştüğünü görüyoruz.

Agile Liderlik Araştırması sonuçlarından nasıl beslendiniz? Agile liderlik konusunda geleceğe yönelik ne gibi adımlar atmayı planlıyorsunuz?

Liderler takımı ve değişim/dönüşüm elçileri takımı olarak, insanı merkeze alan, hiyerarşiden uzak, samimi, şeffaf ve gelişimi destekleyen çevik liderlik anlayışımız ile yolumuza devam edecek, şirketimizdeki dönüşüm kapsamında çalışma arkadaşlarımızı desteklemeye, önlerine çıkan engelleri kaldırmaya devam edeceğiz. Çevik dönüşüm kapsamında müşterilerimizle, iş ortaklarımızla ve çalışma arkadaşlarımızla yaptığımız görüşmeler, katıldığımız araştırmalar ve anketlerden aldığımız geribildirimlerle şirketteki liderlik gelişimini bulduğumuz aşamadaki yeni ihtiyaç ve beklentilere göre gözden geçirme kararı aldık. Bu sonu olmayan çok keyifli bir yolculuk ve biz değişen koşullara ve ihtiyaçlara göre kendimizi yeniden adapte ederek, çevik liderlik yetkinliklerimizi her geçen gün daha da öteye taşıyabilmek için çalışmaya devam edeceğiz.

Sevgili ACM Ekibine bu değerli çalışma için çok teşekkür ediyoruz, temennimiz bu araştırmanın her yıl daha geniş bir katılımı ile tekrarlanarak bizlere Çevik liderlik serüvenimizde ışık tutmaya devam etmesidir. Araştırma sonucunda iyi uygulamaların paylaşılmasına ve kıyaslama imkanı vermesine fırsat sundukları için ACM ve HBR Türkiye Ekibi'ne teşekkür ediyoruz.



"LİDERLERİMİZİN EKİPLERİNİ CESARETLE SORUMLULUK ALMAYA DAHA ÇOK TEŞVİK ETMESİ ÜZERİNE ODAKLANIYORUZ."

Agile Liderlik Araştırması'na katılma motivasyonunuz neydi?

Değişen ve sürekli dönüşen dünyamızda liderin önemi ve dönüşümlerdeki rolü bizler için çok önemli. Bu noktada Agile yaklaşım ile ilgili yapılan ve neredeyse ilkler arasında yer alacak olan Agile Liderlik araştırmasına LC Waikiki olarak katılmamız hem kendi içimizde ne aşamada olduğumuzu görmek hem de farklı sektörlerdeki iyi uygulamaları sektörümüzde yine öncü olarak yansıtmak için bizlere iyi bir fırsat tanıyacaktı.

Liderlerin Agile dönüşüm yolculuğunda nerede olduğunu görmemize imkan tanıyacak en etkili yöntemin bunu doğrudan çalışanlara sormak olduğunu biliyorduk. Böylece 'değişimi sadece liderlerden değil tüm çalışanlardan bekliyoruz' mesajını da net bir şekilde vermiş olacaktık. Ayrıca organizasyonda Agile liderlik nasıl algılanıyor sorusunun da cevabını elde edebilecektik. Aslında burada herkesin ve her seviyenin katkısı var. Dolayısıyla tek bir ses duyarak o ses altındaki mesajları da net alabilmek istedik.

Çıktılarda iki farklı boyut olması bizi heyecanlandırdı. Öncelikle şirketimize özel bir rapor edinecek olmamız daha geniş perspektifte bir bakış açısını bizlere sunabilecekti. Ankete katılan diğer şirketlerin de yer aldığı genel ortalamayı ve şirketimizle bu ortalamanın karşılaştırmasının sonucunu elde edebilmek de bizim için değerliydi. İkincisi; bu araştırmanın ilk olması ve MVP versiyonuna dahil olmamız, her yıl bu ankete katılarak önceki yılların verilerini kıyaslama imkanını elde edebilecek olmak bizi heyecanlandırıyor. Şirketimizin kendi içindeki liderlik dönüşüm yolculuğunun gelişimini ülke çapında gözlemleyebilecek olmak da bizim için son derece önemli. Ek olarak, Türkiye'de Agile Liderlik dönüşüm yolculuğu alanına katkı sağlama imkanı da sunabileceğiz.

Türkiye Moda perakende sektörü lideri olarak ana stratejilerimizden biri birçok konuda globalde de ilham verebilmek. Bu araştırmayla hem örnek olabilecek olmak hem de örnek

davranışları sergileyen liderleri de takdir etmek bu çalışmalarını sürdürebilir kılacaktır. Bu alanda bize destek olan ve katkıda bulunan tüm çalışma arkadaşlarımıza da ayrıca buradan teşekkür ederiz.

Sonuç raporları size ulaştı, izlenimleriniz neler? Sizi şaşırtan ya da sevindiren noktaları bizimle paylaşır mısınız?

Sonuç raporları ile öncelikle LC Waikiki içerisinde 12 boyutta nerede olduğumuzu gördük ve şirketimizde uygulanan iyi pratikleri duyma fırsatı edindik. Diğer yandan Türkiye'de bu araştırmaya katılan şirketlerden benchmark imkanı sağladık.

LC Waikiki bünyesinde anket sonucuna göre güçlü bir şekilde öne çıkan başlıkların sırasıyla "müşteri odaklı", "takım oyuncusu" ve "şeffaflığı artıran" olması bizi sevindirdi. Şirket prensiplerimizde yer alan "Müşterimizi İşimizin Odağına Koyarız", "İş birliği ve Takım Çalışmasına Odaklanınız" ve "Performansı ve Problemleri Görünür Kılar, Hesap Veririz" maddelerini yaşatabildiğimizi ve sürdürebilir kıldığımızı gösterdi.

Diğer yandan liderlerimizin değişen dünya düzenine daha hızlı adapte olması için "Hizmetkar Liderlik" özelliklerini daha çok desteklememiz gerektiğini gördük.

Organizasyon genelinde odaklanmayı sağlamak amacıyla stratejilerden başlayarak bir önceliklendirme yarattığımız ve çeyrek bazlı hem organizasyon hem de takım seviyesinde takip ettiğimiz OKR yapısını her gün daha da geliştirdiğimiz bir dönemdediz. Bu kapsamda açık uçlu sorularda yer alan "Yapmaya Başla" maddesi içerisinde de önceliklendirme ve odak yaratma konularında gelişim alanımız olduğunu gördük.

Çığaltan: Sürekli öğrenme kültürünün yaygın olduğu bir lider profili ile çalışıyoruz. Bunun yanında rol model olarak bu liderlerimizin ekiplerini harekete geçirmeye yönelik beliren gelişim alanı bizi şaşırtan konu başlıklarından biri oldu. Bu

doğrultuda, liderlerimizin ekiplerini cesaretle sorumluluk almaya daha çok teşvik etmesi üzerine odaklanıyoruz.

Yalnızca LC Waikiki için değil, bu ankete katılan tüm şirketlerin genel ortalamasına baktığımızda "çoğaltan" maddesinin en düşük üç madde arasında yer aldığını görüyoruz. Bu sonuç tüm bu dönüşüm yolculuğunda yer alan ve bu yolculuğa yeni çıkan şirketlere bu alana odaklanma konusunda net bir mesaj veriyor.

Hizmet eden: Çevik dönüşüm yolculuklarında Liderlerimize önemli bir rol düşüyor ve şirket kültürü ile süreçlerinin, Liderlerimize bu yönde alan açan nitelikte olmasına ihtiyaç doğuyor. Biz de bu noktada şirket genelinde çevikliği engelleyen durumların üzerinde çalışan liderlerden oluşan ve her biri Agile bir takım gibi çalışarak değer üreten takımlarımıza odaklanıyoruz. Bu anketten çıkan maddelerin de yine bu ekiplerin aktif olarak önceliğinde tutulmasını hedefliyoruz.

**Agile Liderlik Araştırması sonuçlarından nasıl beslendiniz?
Agile liderlik konusunda geleceğe yönelik ne gibi adımlar atmayı planlıyorsunuz?**

Agile liderliğin tüm boyutlarını kapsayan aksiyonları belirledik. Öncelikle hedeften uzakta olan parametreleri birer problem olarak tanımlayıp tartışma zemini oluşturduk. Şeffaf geri bildirimlerle bundan sonra ne yapacağımıza dair hizalandıktan sonra gelecek dönem aksiyon planlarımızı yaptık ve dönüşüm takımlarımızın backloguna aldık. Birkaç örnek vermek gerekirse; Liderlik Dönüşüm Ekibimiz öğrenme çevikliğini

backlogunda önceliklendiriyor, İş Yapış Şekli Dönüşüm Ekibimiz ise karar mekanizmalarına odaklanıyor.

Diğer yandan Agile liderlik eğitimlerimize devam ederken, anket sonuçlarımıza katkı sağlayacak başlıklarla da güncellemeler ve workshop aktivitelerine odaklanıyoruz. Böylelikle liderlerimizin gelişimine daha çok katkıda bulunmayı amaçlıyoruz.

Mevcutta yaşadığımız en büyük zorluklardan biri olan ve geleceğe yönelik hali hazırda da adım attığımız maddelerden biri; her alanı aynı anda çevik hale getirmenin ve bazı konularda tam bağımsızlığın sağlanmasının bir anda mümkün olamaması. Bu noktada çevik yapıda çalışan ekiplerle diğer yapıların entegrasyonunu sağlamak daha da önemli hale geliyor. Liderlik, Çalışan Yolculuğu ve Akademi ekiplerimizle birlikte atacağımız birçok adım bizleri şu an olduğumuzdan çok daha ileri bir adıma taşıyacak.

Agile dönüşüm yolculuğu kültür değişimi ve yeni çalışma şekillerine uyumu kapsadığından hem lider hem de çalışanlar için davranış değişikliği ihtiyacını getiriyor. Sürecin en büyük zorluğu bu. Organizasyonun çevik zihniyete geçmesini mümkün kılacak kültür değişimini sağlayabilmek için işin uzmanlarından oluşan Değişim Yönetimi ekibimiz işin odağında yer alıyor.

İnanıyoruz ki LC Waikiki olarak Agile dönüşüm yolculuğunda atacağımız her adım, bizleri daha da güçlü bir yere taşıyacak. Bu yolculukta hem şirketimizdeki tüm çalışanlarımızla birlikte keşfetmeye hem de hep birlikte çok daha iyisini keşfedip başaramağımıza inanıyoruz.

Agile dönüşüm yolculuğu kültür değişimi ve yeni çalışma şekillerine uyumu kapsadığından hem lider hem de çalışanlar için davranış değişikliği ihtiyacını getiriyor.



"DEĞİŞİME ORGANİZASYONEL SEVİYEDE UYUM SAĞLAYABİLMEK ANCAK GÜÇLÜ BİR LİDERLİK ANLAYIŞI İLE MÜMKÜN."

Agile Liderlik Araştırması'na katılma motivasyonunuz neydi?
Roche Türkiye olarak iki yıl önce başlattığımız çevik dönüşüm ile sadece kurumsal yapımızı yeniden tasarlamayı değil, köklü olarak düşünme ve hareket etme şekillerimizi de değiştirmeyi hedefledik. Bugün geldiğimiz noktada, şirket yapımızı tüm sağlık ekosistemi için çok daha değer odaklı bir hale getirdik. Böylece müşterilerimizin, paydaşlarımızın ve hastaların değişen ihtiyaçlarını çok daha hızlı bir şekilde karşılayabiliyoruz. Önümüzdeki dönemde gelişen teknolojilerin ve büyük veri kullanımının etkisiyle, sağlık alanındaki bu dönüşümün daha da hızlanacağını ve tüm hastalıklarda çığır açıcı gelişmelerin yaşanacağını öngörüyoruz.

Liderlik araştırmasında çıkan sonuçların yeni fırsatlar sunduğuna inanıyor, bunları titizlikle ele alıyoruz.

İşte tüm bu değişime organizasyonel seviyede uyum sağlayabilmek ancak güçlü bir liderlik anlayışı ile mümkün. O nedenle, bu süreçte özellikle değişime hızlı adaptasyon, müşteri odaklılık, girişimcilik, ortak hedeflere odaklanmayı sağlamak gibi liderlik becerilerinin ve yetkinliklerinin şirket içinde düzenli olarak ölçülmesinin ve çalışanların içgörülerini ile gelişim alanlarının net bir şekilde ortaya konmasının çok önemli olduğuna inanıyoruz. ACM'in öncülüğünde hazırlanmış bu araştırmaya katılma motivasyonumuzun temelinde de bunun yattığını söyleyebilirim. Roche olarak kendimizi değişim ve dönüşüm sürecinde sürekli öğrenen bir şirket olarak konumlandırıyor, çalışanlarımızın geri bildirimlerine önem veriyoruz. Organizasyonumuzu güçlendirmek için atacağımız her adıma birlikte karar veriyoruz. Bu nedenle, çalışan görüşlerini aldığımız anketleri önemsiyoruz. Ortaya çıkan sonuçların yeni fırsatlar sunduğuna inanıyor, bunları titizlikle ele alıyoruz.

Sonuç raporları size ulaştı, izlenimleriniz neler? Sizi şaşırtan ya da sevindiren noktaları bizimle paylaşır mısınız?

Araştırma sonuçlarına baktığımızda bizi şaşırtan en belirgin konu, ekipler içinde otonominin artması ve bunun liderler tarafından mümkün kılındığının güçlü bir liderlik özelliği olarak öne çıkarken diğer yandan mikro yönetim konusunda hala gelişim alanımızın olduğunu görmek oldu.

125 yıldır sağlık alanında yenilikçi çözümler sunan köklü bir firma olduğumuzu düşünürsek aslında bunu sürecin doğal bir parçası olarak değerlendirebiliriz. Bu kadar köklü bir firmada yerleşmiş alışkanlıkları kırmak, çalışma şekillerini ve zihniyeti değiştirmek elbette zaman alıyor. Önemli olan bu dönüşümle neyi amaçladığımızın herkes için net olması ve bu yolda ilerlerken gelişim alanlarımızın açık bir şekilde ortaya konması.

Yeni çalışma modelimizde, tüm terapötik alanlarımız için ‘yeni roller’ ve ‘etki odaklı takımlar’ oluşturduk. Bu sayede etkileşim halinde olduğumuz tüm paydaşlarımıza daha yalın ve hızlı bir çalışma yöntemi sunmayı hedefliyoruz.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda organizasyonumuz içinde şeffaf iletişimin, müşteri odaklılığın, iş birliği ve takım çalışmasının güçlü alanlarımız olduğunu görmek bu anlamda iyi bir noktada olduğumuzu bize gösteriyor. Biz yeni çalışma şeklimizle, bilimsel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda, sağlık sisteminin gerçek bir çözüm ortağı olmayı ve hastalara daha fazla fayda sağlamayı hedefliyoruz. Bunu başarmak için de hem bireysel hem organizasyonel seviyede liderlik yetkinliklerimizi günden güne güçlendirmenin ve geliştirmenin önemine inanıyor, bunun için de çalışmalarımıza kararlılıkla devam ediyoruz.

Agile Liderlik Araştırması sonuçlarından nasıl beslendiniz? Agile liderlik konusunda geleceğe yönelik ne gibi adımlar atmayı planlıyorsunuz?

Yeni çalışma modelimizde, tüm terapötik alanlarımız için ‘yeni roller’ ve ‘etki odaklı takımlar’ oluşturduk. Bu sayede etkileşim halinde olduğumuz tüm paydaşlarımıza daha yalın ve hızlı bir çalışma yöntemi sunmayı hedefliyoruz. Organizasyon yapımızı da bu rolleri destekleyecek biçimde yeniden şekillendirdik. Tedavi alanı odaklı bir yapıya geçmemizin bir sonucu olarak hastaların farklılaşan tıbbi ihtiyaçlarına yönelik kişiselleştirilmiş çözümler sunmak üzere geleneksel ürün tanıtım temsilcisi rolünü, “Hasta Yolculuğu Ortağı” rolüne dönüştürdük. Bu sayede hastaların ve hekimlerin tıbbi ihtiyaçlarını daha iyi anlıyor, çözüm üretebiliyoruz. Bir diğer yeni rolümüz “Sağlık Sistemi Ortağı” ise, sağlık profesyonelleri dışındaki sağlık sistemi paydaşları ile yenilikçi tanı ve tedavi yaklaşımlarının erişimine yönelik çalışacak şekilde

belirlendi. Bu yeni roller hem şirketimiz için hem de sektör için daha önce örneği olmayan roller. Araştırma sonuçları bize bu yeni rollerin ilk kez hayata geçmesi sırasında ihtiyaçları ve nasıl şekillendiğini görmek için daha kontrollü ve süreçlere fazlasıyla dahil olduğumuzu gösterdi. Bu da mikro yönetim konusuna dikkat etmemiz gerektiği konusunda bize yol gösterici oldu. Bugün geldiğimiz noktada, devamı da gelen yeni rolleri ve sorumlulukları üstlenen arkadaşlarımıza neden bu rollere ihtiyaç duyulduğunu ve amacımızı anlatıyor, bu rolü nasıl şekillendireceklerini ise onlara bırakıyoruz. Bizim için önemli olan hastalar, sağlık profesyonelleri ve tüm paydaşlarımız üzerinde istediğimiz etkiyi yaratabilmek. Bu etkiyi nasıl yaratabileceğimizi bu rollerdeki arkadaşlarımız ve takımlarımız müşteri odaklı bakış açılarıyla kendileri belirliyorlar.