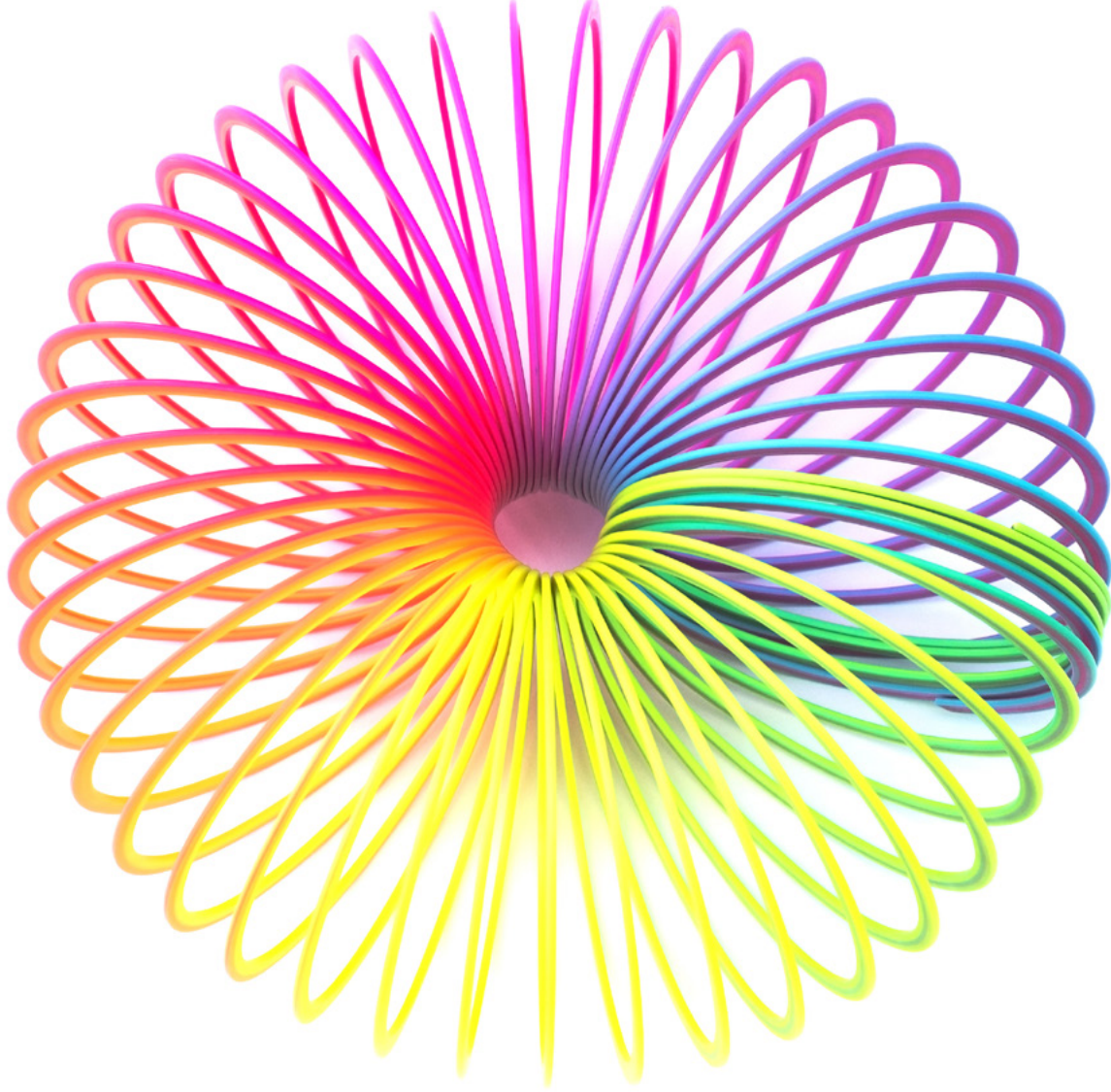


Çevik Yönetim

Harvard
Business
Review
TÜRKİYE

acmi ▶



Çevik Dönüşümde Kültür

Organizasyonunuzun gerektiğinde hızla dönüşebilen çevik bir yapı olarak çalışmasını istiyorsanız deneysellik ve öğrenmenin hakim olduğu bir kültür yaratın.

ÖNSÖZ

Merhaba,

Organizasyonlardaki kurum kültürü değişiyor. Startup'ların yükselişinden inovasyonların ivmelenmesine, çeviklik ve öğrenme odağının artmasına kadar her ayrıntıda bu gerçeği net bir şekilde fark edebiliyoruz. Öyle ki, sürekli değişimin, belirsizlik ve türbülans ortamında faaliyet göstermenin birçok şirket için yeni normal haline geldiğini görüyoruz.

Bu sürekli değişim ortamı organizasyonlar için bir çok zorluğu da beraberinde getiriyor: Böylesine hızlı bir değişime nasıl ayak uydurmalı? Organizasyonun rekabetin ilerisinde kalmasını nasıl sağlamalı? Çalışanların bu yeni ortamda gelişmek için ihtiyaç duydukları yetkinliklerle donatıldığından nasıl emin olmalısınız?

Cevap? Herkesin gerektiğinde hızla dönüşebilen çevik bir ekip olarak birlikte çalışmasını sağlamak için deneysellik ve öğrenmeye odaklanmak. Aslında bir süredir sıklıkla duyduğumuz bu iki kavram artık günümüzün iş dünyasında başarı için elzem araçlar haline geldi.

Biz de HBR Türkiye ve ACM Agile olarak 6. sayımızda deneyleme ve öğrenmenin başarılı sonuçlar getirdiği bir kurum kültür yaratmak için gerekenleri keşfetmenize yardımcı olabilecek bazı makaleleri sizler için bir araya getirdik.

Keyifle okumanız dileğiyle...

İÇİNDEKİLER

3

[Meraklılıktan
Yetkinliğe](#)

5

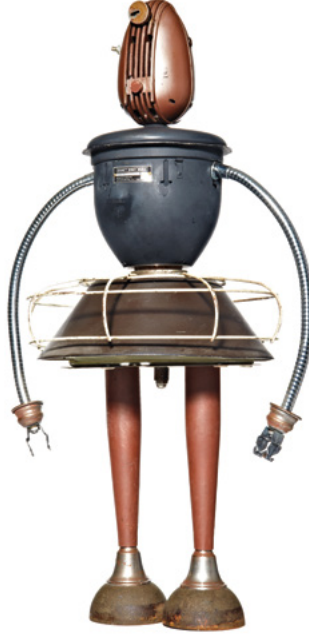
[İş Dönüşümünün
4 Türü](#)

7

[Organizasyonlarda
Psikolojik Güvenlik](#)

9

[Öğrenmeyi İşinizin
Bir Parçası Haline Getirmek
için Pratik Öneriler](#)



12

[Kendi Kendini
Düzenleyen Şirket](#)



20

[Değişim Okyanusundaki
Buzdağı: Kültür](#)



25

[Röportaj
TürkTraktör ile
Çevik Dönüşüm Üzerine](#)

"Biz kültür dönüşümünün,
çevik dönüşümün kalbini
ve ruhunu oluşturduğunu
düşünüyoruz."

Osman Özdemir
İK Direktörü, Çevik Dönüşüm
Product Owner



MERAKLILIKTAN YETKİNLİĞE

Claudio Fernández-Aráoz, Andrew Roscoe ve Kentaro Aramaki

30 yıldır faal olan yönetici yerleştirme şirketimizde liderleri iki geniş boyutu dikkate alarak değerlendiriyoruz: Potansiyelleri ve yetkinlikleri. Vardığımız sonucu soracak olursanız, bu iki özellik merak olmadan gelişemez.

Yüksek potansiyellilerin bağlılık, içgörü ve kararlılık gibi özelliklere de ihtiyaç duyduğu bir gerçek. Ancak yeni deneyimler, bilgiler ve geribildirimler peşinde koşmak ve değişime açık olmak olarak tanımlayabileceğimiz merak, bu özellikler içerisinde en önemlisi. Aslında liderlerin tam olarak nasıl gelişim gösterdiklerini analiz ettiğimizde (görüşmeler

ve referans kontrolleri kullanarak, yeni gelişenden sıra dışına kadar olan dörtlü bir ölçek üzerinden değerlendirdiğimiz) merakın, ölçümediğimiz yedi liderlik yetkinliği (sonuç odaklılık, strateji odaklılık, işbirliği ve etkileme, takım liderliği, kurumsal yetkinlikler geliştirme, değişim liderliği ve piyasayı anlama) arasında gücü göstermesi açısından en etkili özellik olduğunu belirledik.

Ayrıca şunu gördük ki sıradışı bir merakla sahip olan yöneticiler, doğru bir gelişim yaklaşımı içerisinde olduklarında C-seviye görevlere diğerlerinden daha yakın oluyorlar. Bu noktada söz konusu gelişim kritik önem kazanıyor. Her ne

Merak sahibi bir yönetici yetkinlik konusunda daha az meraklı mevkidaşlarına kıyasla düşük notlar alabiliyor. O halde, kurumlar kişilerin merak boyutundan yetkinliğe sıçramalarını nasıl sağlar?

kadar merak ve yetkinlik arasında güçlü bir pozitif korelasyon söz konusu olsa da, dikkate değer bir yayılım da söz konusu. Yani yüksek derecede merak sahibi bir yönetici daha az meraklı arkadaşlarına kıyasla yetkinlik konusunda daha düşük notlar da alabiliyor.

Kurumlar çalışanlarının merak boyutundan yetkinliğe sıçramalarını nasıl sağlayabilir? Yöneticilerin geçmişlerine, deneyimlerine, potansiyellerine ve yetkinliklerine dair küresel çaptaki verilerimizi inceledik ve bir cevap bulduk: Zorlu görevlendirmeler ve rotasyon araçlarını doğru kullanarak.

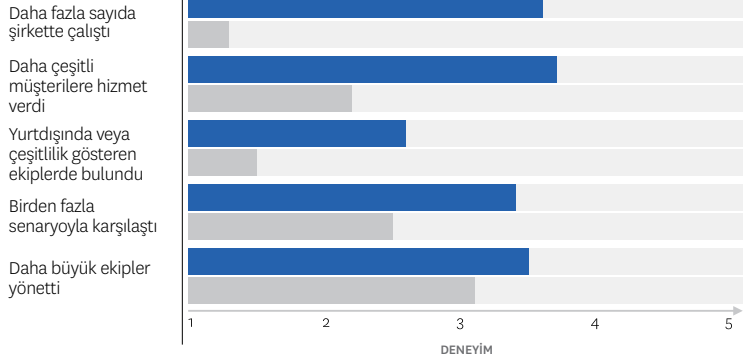
Gerçek 20 genel müdürün durumunu ele alalım. Tümü sıradışı biçimde meraklı, ancak sadece yarısı yetkinlikte üst seviyede çıkarken diğer yarısı dipte yer alıyor. Bu iki grubun farkını oluşturan unsur ise bunlara sunulan fırsatların derinliği ve karmaşıklığı. (Aşağıdaki grafiğe bakınız.) Tepedeki 10 yönetici daha fazla şirkette çalışmış, daha çeşitli müşterilerle ilgilenmiş, yurt dışında görev almış veya başka kültürlerden gelen iş arkadaşlarıyla bir arada bulunmuş, daha fazla iş senaryosuyla karşılaşmış (start-up'lar, hızlı büyüme, satın alma-birleşme, entegrasyon, küçülme, değişim) ve daha fazla kişiyi yönetmiş. Meraklı insanlar böyle deneyimler yaşadığında büyük başarı gösteriyor. Bu tür deneyimler yaşamayanlar ise tıkanabiliyor ve gemiden atlayabiliyor. Düşük yetkinlik gösteren yöneticilerin çoğu tek bir şirkette çalışmış olsalar da sıradışı performans gösterenler en az üç şirkette çalışmış.

Potansiyel modelimiz dünyanın her yerinde geçerli gibi görünse de aşağıdaki grafikten de anlaşılacağı gibi her kültürde merak-yetkinlik geçişkenliği aynı olmayabiliyor. Örneğin, Japonların merak seviyesi yüksek olsa da yetkinlik notları genelde ortalama. Buna karşın İngilizler daha az meraklı ama yetkinlikleri daha yüksek. Bu fark neden oluyor? Bizce Japonların kültürel normları sadece işteki kıdemi önemsemediği için etki sınırlanıyor ve insanlar büyük adımlar atmaktan çekiniyor. Diğer taraftan İngiliz şirketler koçluk desteği de sağlayarak pozisyon ve kariyer değişimlerini teşvik ediyor. Bu, merakın yöneticilerin başarısında önemli bir unsur olduğunun, ancak tek başına yeterli olmayacağına güzel bir göstergesi.

Meraklı Yetkinliğe Dönüştüren Deneyimler

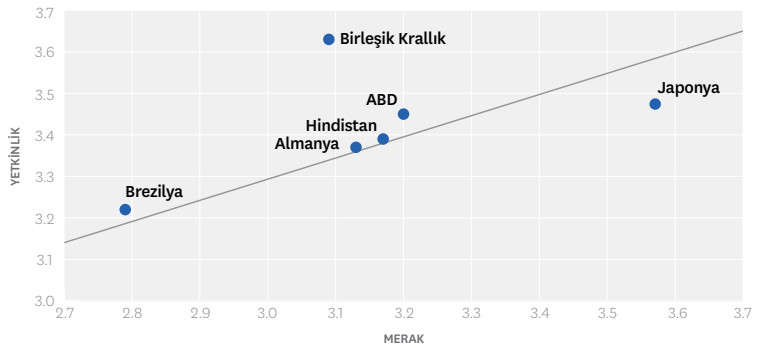
Sıradışı biçimde meraklı oldukları bilinen 20 lideri ele alalım. 10 tanesi bunu yetkinliğe dönüştürürken (mavi çubuklar) 10 tanesi (gri çubuklar) dönüştürmedi. Bu fark neden kaynaklanıyor? Aslında neden, kendilerine verilen (aşağıdaki) fırsatlar.

Tepedeki 10 kişi:

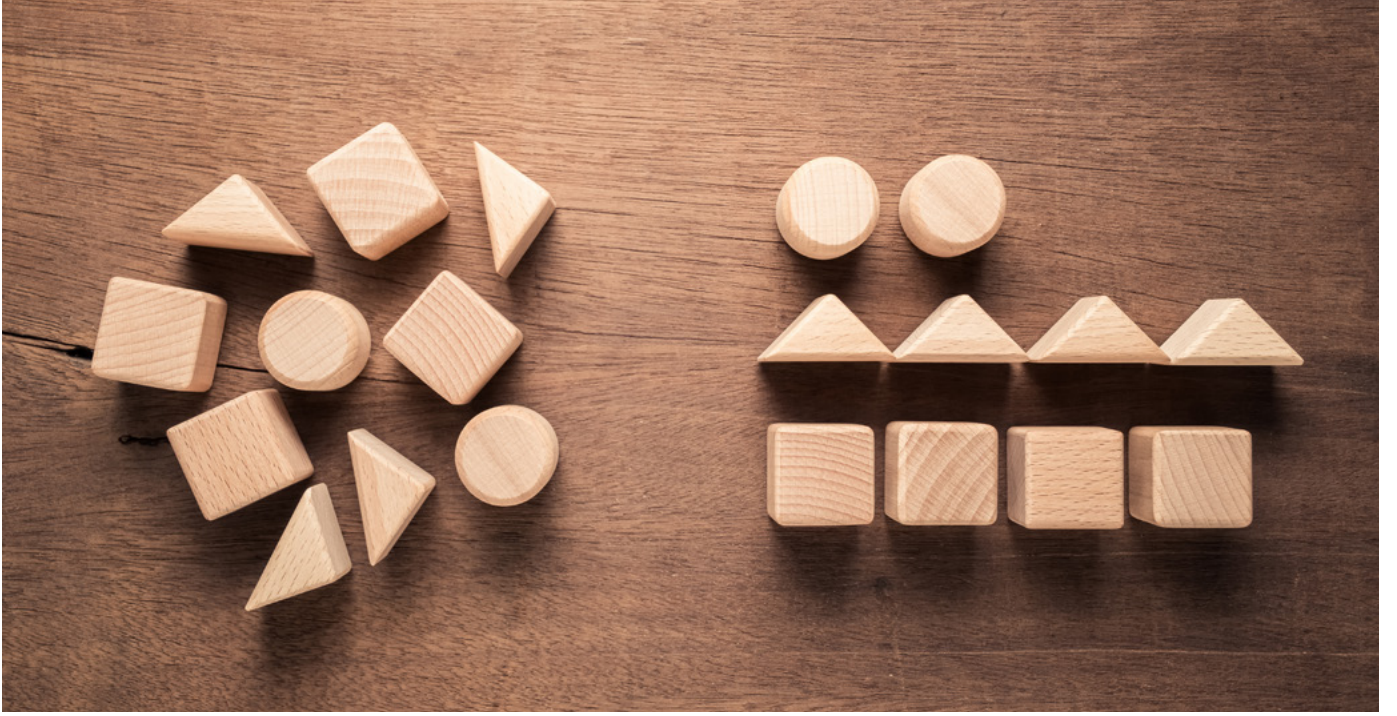


Altı Ulusal Kültürde Merak-Yetkinlik İlişkisi

Birçok ülkede yöneticilerin merak (1-4 arası bir skalada ölçüldü) ve yetkinlik (1-7 arası bir skalada ölçüldü) alanındaki ortalama skorları benzerlik gösteriyor. Fakat Japonya ve İngiltere oldukça ilginç. Japonya'da yüksek merak yüksek yetkinlik doğurmuyor. İngiltere'de ise düşük merak yüksek yetkinliği engellemiyor. Bunun nedeni iş hayatında büyük adımlar atmaya engelleyen (Japonya) veya teşvik eden (İngiltere) kültürel normlar olabilir.



Not: Veritabanında bulunan ülkeler içinde, istatistiksel olarak önemli bir örnek seti oluşturabilecek olanlar sadece yukarıdakiler olduğu için Egon Zehnder bunları seçti.



İŞ DÖNÜŞÜMÜNÜN 4 TÜRÜ

Carsten Lund Pedersen ve Thomas Ritter

Dönüşüm, iş dünyasında moda bir sözcük haline geldi. Teknolojik gelişmeler dijital dönüşüm ihtiyacını doğurdu. İklim değişiklikleri yeşil dönüşüm ihtiyacını doğurdu. Covid-19 ve Ukrayna'daki savaş gibi krizlerse kriz dönüşümünü gerektiriyor.

İş dönüşümleri içerik, hız ve başlama yeri bakımlarından farklılık gösterir. Şirketler genelde aynı anda birden fazla dönüşüm geçirir. Günümüzde iş yapmak, birbirine bağlı ve birbirine dayanan meselelerin oluşturduğu karmaşık bir manzarada yol almak anlamına geliyor. Dolayısıyla, kurumların çeşitli dönüşüm türlerini ve bunları nasıl yöneteceklerini öğrenmeleri gerekiyor.

İş dönüşümleriyle ilgili çalışmalarımıza dayanarak, iki boyut üzerinden kurduğumuz bir iş dönüşümü tipolojisi öneriyoruz: 1) Dönüşüm kurum içi ihtiyaçlar tarafından mı yoksa kurum dışı güçler tarafından mı yönlendiriliyor? 2) Dönüşümün hızı nedir?

Ağır Çekim Dönüşüm

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.

Bu tür dönüşümde kurum liderleri uzun vadeli bir uygulama içeren bir vizyon önerirler. Kültürel değişimler ve kurumsal dönüşümler tipik ağır çekim dönüşümlerdir.

Yakın bir tarihte gerçekleşen yüksek profilli bir ağır çekim dönüşüm örneği, Danimarkalı konteyner nakliye firması Maersk Line'in dönüşümüdür. Müşteri tedarik zincirlerine daha çok görünürlük ve şeffaflık sağlama çabaları, teknik, organizasyonel ve kültürel değişimler gerektirir. 2016 itibarıyla yapılan ciddi yatırımlara rağmen şirketin stratejik konumu ve kurumsal kimliğiyle ilgili süregelen bir diyalog var. Dijitalleşmeye hevesli olanlar Maersk Line'in bir teknoloji şirketine dönüş-tüğünü ilan etse de diğer yüksek kıdemli yöneticiler şirketin öncelikle bir konteyner nakliye şirketi olduğunu iddia ediyor.

Ağır çekim dönüşümlerdeki yönetim zorluğu değişim yönüne ve hedefine odaklı kalmaktır. Bu uzun vadeli bir görüş ve sabır gerektirdiği gibi dönüşüm boyunca devamlı öğrenme ve gelişim anlayışı gerektirir.

Hızlandırılmış Dönüşüm

Bu inisiyatifler de kurum içi ihtiyaçlara yanıt olarak oluşturulur, ancak statükoyu zorlayan ve çabuk davranmayı gerektiren bir etmen söz konusudur. Ani kurumsal yeniden yapılanmalar

İş Dönüşümünün Dört Türü

İş dönüşümleri birçok farklı biçimde gerçekleşebilir. Hangi yaklaşıma ihtiyacınız olduğunu anlamak için iki soru sormalısınız: 1) Dönüşümü tetikleyen içsel ihtiyaçlar mı dışsal etmenler mi? 2) Dönüşümün hızlı gerçekleşmesi gerekiyor mu? Yoksa dönüşümün gerçekleşmesi için zamana ihtiyacınız var mı?



Kaynak: Potential Project

veya yeni bir stratejik inisiyatif önerisi hızlandırılmış dönüşüm örnekleridir. Bunlar bazen işletme modaları veya yeni kurumsal moda sözcüklere yanıt olarak oluşturulsa da doğru inisiyatifler harekete geçirildiğinde verimli ve etkili bir değişim gerçekleşebilir.

Hızlandırılmış dönüşümün yakın tarihli bir örneği Facebook'un Meta'ya dönüşmesidir. Mark Zuckerberg bu değişimi 2021 ekiminde duyurduğunda 68 bin çalışanlı sosyal bağlantı şirketi için radikal ve benzeri görülmemiş bir dönüşüm başladı. Facebook ve Instagram mühendislerine bir anda 2022 iş hedeflerini unutmaları ve bunun yerine gelişmekte olan artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik ekiplerindeki yeni pozisyonlara başvurmaları söylendi. Bu hızlandırılmış dönüşüm ani ve çabuk olduğundan eski Facebook ve Instagram çalışanları arasında belirsizlik ve stres yarattı. Yine de Facebook'un ilk hamleyi yapma avantajını elde etmek için hızlıca Meta'ya dönüşmesi gerektiği savunulabilir.

Hızlandırılmış dönüşümle ilgili yönetim zorluğu, değişim için gereken enerji ve motivasyonu oluşturacak güçlü bir anlatı kurmaktır. İsteksiz bir işgücü varken istenen yöne doğru ilerlemek imkansızdır.

Müzakere Edilen Dönüşüm

Bu inisiyatifler tipik olarak kurum dışı taleplere yanıt niteliğindedir. Bir firmanın dönüşümün içeriğini değiştiremediği ancak sadece etkileyebildiği durumlardaki düzenleme çabalarıdır. Bu değişimlerin hızı yavaştır ve geniş çapta paydaş yönetimi çabası söz konusudur.

Avrupa Birliği'nin Genel Veri Koruma Tüzüğü'nü (GDPR) ele alalım. Bu gereklilikler 2016'da getirilmişti ve AB içinde faaliyet gösteren tüm işletmeler için geçerli olsa da birkaç yıl boyunca uygulamaya geçilmedi. Tüzüğün bazı net olmayan noktaları zaman içinde netleştirilip geliştirilse de bu tüzük firmaları birçok faaliyet prosedürünü dönüştürmeye zorladı.

Müzakere edilen dönüşümlerle ilgili yönetim zorlukları tartışmalar yürütmek, insanları etkilemek ve kurumu ustalıklı dönüşüme hazırlamaktır. Yaygın bir hata fazla hızlı hareket

etmektir. Bunu yapmak sonradan kapsam iyice anlaşıldığında başka çabalar gerektirebilir.

Yıkıcı Dönüşüm

Bu tür inisiyatifler, kurum dışı kuvvetlerin gerektirdiği ani ve yıkıcı değişimler içerir. Şirket dışındaki taraflar şirketin gündemini ele geçirerek yeni gerçekliğe uyumlu olmayı sağlayacak bir dönüşüme zorlar.

Yıkıcı dönüşümün bir örneği Rusya'nın Ukrayna'yı işgalinin sonuçlarıdır. Şirketler yaptırımlara, boykotlara veya politik tepkilere maruz kalmamak için birkaç gün içinde Rusya'daki faaliyetlerini bırakmak veya bitirmek zorundaydı. Sektöre oyunun kurallarını değiştiren yeni ve yıkıcı rakipler girdiğinde de yıkıcı dönüşümler gerçekleşebilir. Örneğin Netflix, HBO, Amazon Prime ve Disney+ gibi platformlar, geleneksel televizyon ve sinema sektöründeki akışı tehdit ederek gelecek yıllardaki dönüşüm gündemini ele geçirdi.

Yıkıcı dönüşümlerle ilgili yönetim zorluğu hızlı hareket etmek ve tetikleyiciyi tartışmak için yoğun çabalar sarf etmektir. Dıştan gelen talebi kabul edemeyip takvim oluşturmamanın işletmeler üstünde zararlı etkileri vardır.

Çoklu Dönüşüm Gerçekliğini Yönetmek

Yöneticilerin karşılaştıkları dönüşümü doğru teşhis etmeleri esastır. Ancak, daha da önemli olan aynı anda birden fazla dönüşümü yönetim yetkinliğini geliştirmektir. Şirketler şunları yapabilmelidir:

1. Dönüşüm ihtiyacını belirleyin.

Yöneticiler karşılaştıkları dönüşümlerin türlerini belirleyip teşhis edebilmelidir. Haftalık veya aylık toplantılarınızda hangi dönüşümlerle yüzleştığınızı veya yakın zamanda yüzleşeceğinizi, bu dönüşümlerin farklılıklarını ve neler yapılabileceğini tartışmanızı öneriyoruz.

2. Her dönüşüme özgü ayrı bir süreç geliştirin.

Ağır çekim bir dönüşümü yönetecek süreçlerle yıkıcı bir dönüşümü yönetemezsiniz ve bunun tersi de geçerlidir. Her dönüşüm türünün gerektirdiği farklı süreçlerin farkında olmanız ve dört dönüşüm türüne göre ayrı süreçler geliştirip uygulamanız önemlidir.

3. Dönüşümler arasındaki bağlantıyı fark edin.

Farklı dönüşümler farklı yaklaşımlar gerektirse de dönüşümler bağlantılı da olabilir. Örneğin, Ukrayna'daki savaşın zorladığı yıkıcı tedarik zinciri dönüşümleri, asıl pazarınızdaki e-ticarete dair hızlandırılmış dönüşümünüz üzerinde baskı oluşturabilir. Bu sebeple, dönüşümleriniz arasındaki bağlantıları anlamayı da önceliklendirin.

Dönüşümler karmaşıklık ve çeşitlilik gösterse de tek bir şey gibi görülür. Bundan kaçınmak için karmaşıklığı ele alıp daha iyi yönetmelisiniz.



ORGANİZASYONLARDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK

Esra Colarusso

Şimdiye kadar kaç kere kendinizi soru sormaktan veya hemfikir olmadığınız bir konuyu dile getirmekten kaçınırken buldunuz? Ortamdaki diğer bireylerin eleştirisini almamak için çoğu zaman sessiz kalmayı seçiyoruz. Fikirlerimizi, sorularımızı, endişelerimizi ve en çok da hatalarımızı paylaşmaktan çekiniyoruz. Bu durum, bireylerin kendileri olamaması ve kendilerini ifade etmekte rahat hissetmemeleri nedeniyle psikolojik güvenlik ortamının olmaması şeklinde tanımlanıyor.

Günümüzde organizasyonların gündemlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi kavramlar var. Çeşitlilik, belirli işe alım politikaları ve çalışma modelleri ile organizasyon içerisinde sağlanabilirken, bu çeşitlilikten etkin şekilde faydalanabilmek için bireylerin kendini rahatça ifade edebildiği bir çalışma ortamına gereksinim duyuluyor (1). Cinsiyet, yaş, etnik köken ve kültürel farklılıkları destekleyen bir yapıya ulaşan veya çapraz fonksiyonlu çalışan organizasyonlarda bile eğer fikirler rahat

bir şekilde ifade edilemiyorsa bu zenginlikten faydalanılamıyor ve kapsayıcılıktan söz edilemiyor.

Takımda psikolojik güvenlik söylemini ilk olarak organizasyonel davranış bilimci Amy C. Edmondson ortaya koyuyor ve bu kavramı "takımdaki bireylerin, bireysel risk almaları konusunda kendilerini güvende hissetmeleri olarak tanımlıyor (2).

Edmondson'ın çalışmasında takımların psikolojik güvenlik seviyesini ölçerken kullandığı önermeler (2); psikolojik güvenliğe sahip olmayan takımların risk alma, hata yapma, sorunları dile getirme, yardım isteme ve iş birliği içerisinde çalışma gibi konularda zorluk yaşadıklarını ortaya koyuyor.

Sorunlarını dile getirmekten çekinen takımlardaki bu sessizlik neleri beraberinde getiriyor? Kaçırılan her iletişim fırsatı takımın öğrenmesine, yeni fikirler denemesine, iyileşme fırsatlarını yakalamasına, daha iyi bir organizasyon için katkıda bulunmasına ve bazen hataların önüne geçebilmesine engel oluyor. İnsan hatalarının büyük risk taşıdığı sektörler için bu kayıp daha ciddi sonuçlar getirebiliyor.

Korkusuz Bir Organizasyona Dönüşmek Çok da Zor Değil

Psikolojik güvenlik için basit adımlar büyük sonuçlar doğurabiliyor. Edmondson takımlarda psikolojik güvenliği arttırmak için önerilerini aşağıdaki şekilde anlatıyor (3);

1. Problemi bir görev olmaktan çok bir öğrenme problemi olarak net bir şekilde ortaya koymak, belirsizliği kabul etmek ve problemi çözebilme için birbirimize bağımlı olduğumuzu ifade etmek.
2. Kendi yanılabilme ihtimalimizi dile getirmek ve yardım istemek.
3. Meraklı olmak ve bolca soru sormak.

Kaçırılan her iletişim fırsatı takımın öğrenmesine, yeni fikirler denemesine, iyileşme fırsatlarını yakalamasına, daha iyi bir organizasyon için katkıda bulunmasına ve bazen hataların önüne geçebilmesine engel oluyor.

Sürekli iyileşme kültürünü benimsemiş, hatalarından öğrenen ve belki de en önemlisi çalışanların mutlu ve aidiyet duygusu hissettiği bir organizasyon olmayı istemek belki de ilk adım. Peki sizler için psikolojik güvenlik ne kadar öncelikli?

ESRA COLARUSSO, 16 yılı aşkın sürede birçok farklı sektörde Yazılım Mühendisi ve Agile Koç olarak görev almıştır. Agile ile Akbank yıllarında tanışan Esra, çevik değerlerin ve pratiklerinin doğru ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanması için organizasyonun her seviyesindeki takımlara ve bireylere koçluk yapmıştır. Kar amacı gütmeyen, öğrenen ve gelişen topluluklara hayatının her döneminde destek vermeyi hedeflemiş, 2017 - 2021 yılları arasında Türkiye'nin en büyük gönüllü Agile topluluğu olan Agile Turkey'de görev almıştır. Nisan 2022 itibarı ile ACM Agile'da Agile Danışman olarak kariyerine devam etmektedir.

Kaynaklar

- (1) <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-fearless-organization/202006/the-role-psychological-safety-in-diversity-and-inclusion>
- (2) https://www.researchgate.net/profile/Amy_Edmondson/publication/243774322_Psychological_Safety_and_Learning_Behavior_in_Work_Teams/links/02e7e52f6765b-44dee000000.pdf
- (3) <https://youtu.be/LhoLuui9gX8>
- (4) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217300013?via%3Dihub>
- (5) The Fearless Organization – Amy C. Edmondson
- (6) <https://www.strategy-business.com/article/How-Fearless-Organizations-Succeed>



ÖĞRENMEYİ İŞİNİZİN BİR PARÇASI HALİNE GETİRMEK İÇİN PRATİK ÖNERİLER

Marc Zao-Sanders ve Josh Bersin

Otomasyon, yapay zeka ve yeni iş modelleri iş dünyasını tekrar şekillendirdiği için yaşam boyu öğrenme, ekonomik bir zorunluluk olarak kabul edildi. CEO'ların yüzde 80'i iş hayatlarındaki en büyük meydan okumanın yeni becerilere duyulan ihtiyaç olduğuna inanıyor. Çalışanlar içinse günümüzde yapılan araştırmalar iş yeri mutluluğuna etki eden ikinci en önemli faktörün (işin kendi doğasından sonra) gelişim fırsatları olduğunu gösteriyor. En temelinde, bizler "yaşam boyu öğrenme" içgüdüleriyle doğan neotenik bir türüz. Dolayısıyla isteyken bir şeyleri daha iyi yapma yolları aramız mantıklı, ki öğrenen zihin yapısı da insanın bu ihtiyacına dayanıyor. İşe alım pahalı ve sıfır toplamlı bir oyunken (A şirketi yıldızı alırsa B şirketi hiçbir şey almıyor), öğrenme tüm topluma yarar sağlıyor.

Buna rağmen işlerin aciliyeti öğrenme lüksüne her seferinde baskın geliyor. Yakın zamanda yaptığımız bir çalışmada çalışanların günlerinin üçte birini işle pek de alakası olmayan, bazense hiç alakası olmayan e-postalarla harcadığını gördük.

Geleneksel kurumsal öğrenme portalı (öğrenme yönetimi sistemi), zorunlu uyum eğitimi dışında nadiren kullanılıyor ve çoğu zaman ihtiyacınız olana ulaşmak çok fazla tıklama yapmanızı gerektiriyor. Sonuç olarak da öğrenmek, bilerek ya da bilmeden Eisenhower'ın 2x2 matrisinin "önemli ama acil olmayan görevler" bölümüne düşüyor. Bilgi işçileriye resmi öğrenmeye her gün ortalama beş dakika ayırıyor. İşlerin acımasız akışında fazlasıyla kaybolmuş durumdayız.

Bu durumda soru şuna dönüyor: Öğrenmeyi günlük işlerin güçlü akışına nasıl entegre ederiz? Biz bunun bir yolu olduğuna inanıyoruz. Yeni bir paradigma: Josh'un deyişiyle, "iş akışında öğrenme."

İş Akışı Tam Olarak Nedir?

Herkesin iş deneyimi farklı olsa da bilgi işçilerinde ortak sayılabilecek birtakım özellikler söz konusu: 780 milyon bilgi işçisi var ve bilgisayar karşısında her gün 6,5 saat geçiriyorlar. Ayrıntıya inmek gerekirse zamanlarının yüzde 28'ini

e-postalarında, yüzde 19'unu bilgi toplayarak (veri arayarak) ve yüzde 14'ünü iç iletişimde geçiriyorlar (resmi ve gayri resmi toplantılar). Bu üç aktivite, devasa popülasyonun işte geçirdiği vaktin yüzde 61'ini oluşturuyor.

Bilgi işçilerinin bilgiyi kavrayıp yaymaya bu kadar zaman ayırması anlaşılabilir. Veri, bilgi, içgörü bulmak ve sonrasında bunları başkalarıyla paylaşmak çoğumuz için günlük bir aktivite. Hatta internet üzerinden paylaşılan içeriklerin yüzde 38'i öğretme veya bilgi verme amaçlı.

İş akışında öğrenmek, öğrenmenin gerçekleşmesi için iş günlerine ve iş hayatına uyum sağlaması gerektiğini kabul eden yeni bir fikir. Kurumsal öğrenmeyi ulaşılabilecek bir varış noktasından ziyade bize gelen bir şey olarak görüyor. İyi bir tasarım odaklı düşünme ve son teknoloji ile öğrenmeyi işimizle bire bir eşleştirip neredeyse görünmez kılacak çözümler ve deneyimler yaratabiliriz. Google ve YouTube'un, şimdilerde ciddiye almasak da bir zamanlar "iş akışında öğrenme" platformlarının en erken iki örneği olduğu iddia edilebilir.

Peki öğrenmeyi sağlamak için iş akışını nasıl kullanabiliriz? Buna öncelikle birey perspektifinden (aşağıdan yukarıya) ve sonra kurum perspektifinden (yukarıdan aşağıya) bakacağız.

Aşağıdan Yukarıya Öğrenme

Öğrenmeye aç bir birey olarak iş akışında öğrenmek için ne yapabilirsiniz? İşte hemen uygulamaya başlayabileceğiniz birkaç pratik öneri:

Üstbilgi ve farkındalık üzerine çalışın. Günlük işlerinizi yaparken farkında ve odaklanmış olun. Bunun birçok yararı var ve bunlardan biri, artan öğrenme ve gelişme yeteneği. Örneğin, bir satın alma uzmanıyla sadece müzakereye oturmayın, onunla iletişim kurarken taktiklerini ve tekniklerini fark edip öğrenin. Ürün yöneticilerine ürünün özelliklerini, satış görevlerine endüstrinin trendlerini sorun ve arkadaşlarınızdan sunum yeteneklerinize dair geribildirim alın. Başkalarına danışmak bir öğrenme deneyimidir ve çoğu insan da düşüncelerini size söylemekten hoşlanır.

Bir "Öğrenilecekler Listesi" oluşturun. Her gün pek çok öğrenme fırsatınız oluyor ve bir miktar üstbilgiyle bunların çoğunu fark edeceksiniz. Genellikle, başka şeylerle meşgul olduğunuz için bu fırsatları es geçiyorsunuz ancak bu, fırsatları tepmeniz anlamına gelmiyor. Keşfetmek istediğiniz konuları, düşünceleri, uygulamaları ve kelimeleri bir liste haline getirin, internet tarayıcınızda yer işareti oluşturun ve daha sonra listenize ekleyin. Zamanınız olduğunda geriye dönüp keşfe çıkabilirsiniz. Kendimi örnek vermem gerekirse (Josh), öğrenmek istediklerimi sürekli işaretliyorum ve boş bir an olduğumda (çoğu zaman yorgun düştüğüm günün ilerleyen saatlerinde) bir makale okuyorum, bir demo keşfediyorum ya da her zaman daha iyi yapmak istediğim bir şeyle uğraşıyorum. Bu, kişisel ve ödüllendirici bir deneyim ve hepimizin, yolculuk süreleri de dahil olmak üzere bir şeyler yapmak için doğru zaman olduğunu hissettiği anlar var .

Çalışırken teknoloji temelli tüyolar kullanın. Google'ın Google Docs içindeki Explore'u ve benzerlerinden alacağınız teknik tüyolar konuya dayalı araştırmalar, formatlama veya analiz önerilerinde yardımcı olabilir. Bu tür yönlendirici tavsiyeler Microsoft Office'in kötü şöhretli animasyon atacı "Clippy"den beri fazlasıyla ilerledi. Ancak onlardan bir şeyler öğrenmek için bu tür tavsiyelere açık olmanız gerek. Üstelik Microsoft Teams ve Slack benzeri araçların iş dünyasında iyice yaygınlaştıkça daha birçok uygulama da hayatımıza girmeye başlayacak.

Öğrenmeye adanmış saatlerinizi iş programınıza yerleştirin. Öğrenmenin sizin için ne kadar önemli olduğunu iş arkadaşlarınızın bilmesini sağlayın. Yöneticinizle haftalık çalışma sürenizin makul bir miktarını (örneğin bir saat) öğrenmeye ayırmanız konusunda uzlaşın. Daha sonra bunu zaman çizelgenize ekleyin ve buna sadık kalın.

Yüksek kaliteli ve sizinle fazlasıyla alakalı haber bültenlerine kaydolun. İşinize, endüstrinize ve kişiliğinize uygun olanları dikkatle seçin. Sonunda hem mükemmel hem de öğrenmek istediklerinizle uyumlu olanların sayısı çok fazla olmayacak. Elediğiniz bültenlerden kaydınızı silin.

İşlerin gerçekten yapıldığı bir öğrenme kanalına aktif biçimde, uzmanlığınız ve yardımseverliğinizle katılın. İşler farklı şirketler için farklı yerlerde yapılır ancak duyduğumuz örneklerin çoğu SharePoint, Slack ve Teams kullanan kişilerden gelir. Eğer şirketinizin bir öğrenme kanalı yoksa siz yaratın. Bu platformlar yoluyla yeni ve ilginç şeyleri iş arkadaşlarınızla paylaşırken sadece link yapıştırmayın. Neyle ilgili ve Neden önemli gibi soruların cevaplarını vererek bunu neden paylaştığınızı anlamlarını sağlayın. Kim için kısmı daha da önemli: Sadece ama sadece paylaşımınızdan fayda görecekleri etiketleyin. Bu diğerlerine ve şirketinize yardım etmekle birlikte kendi öğrenmenizi de hızlandıracak.

Yukarıdan Aşağıya Öğrenme

İK liderlerine gelecek için yeni yetenek oluşturulmasını nasıl planladıklarını sorduğunuzda neredeyse üçte ikisi ihtiyaçları olan yeni yetenekleri işe aldıklarını söyler. Bu masraflı bir yöntem: Müşterilerimizden biri, teknik yetenekleri kurum içinde yetiştirmenin, iş piyasasından birini işe almaktan altı kat daha az masraflı olduğunu ifade ediyor.

Peki şirketler işgücünün yeteneğini geliştirirken iş akışından nasıl daha iyi faydalanabilir? Tabii ki büyük şirketlerin birçok özelliği öğrenmenin önüne geçiyor ancak diğer özellikleri öğrenmeye zemin hazırlayabilir. Bu bölüm özellikle işgücünün kapasitesini yükseltmek adına sistemlerini, süreçlerini ve kültürlerini değiştirmeye gönüllü işletme yöneticileri için.

Kurumsal bilgi sistemlerinin doğru ve kolay kullanılabilir olduğundan emin olun. Çalışanlarınızın sürekli olarak bilgi arıyor ve cevabı muhtemelen Google ve YouTube'dan buluyor. Bu gerçeği kabul edin ancak var olan dahili sistemleri daha hızlı

Teknolojiyi kullanarak şirketin bir tarafında gerçekleşen organik öğrenmeyi kontrol etmek ve kuruma faydalarını ölçmek artık mümkün.

ve kullanışlı hale getirmek için düzenlemeye ve düzeltmeye zaman ayırın. Eğer bilgilerin doğru şekilde yerleştirilmediği, eski bir web siteniz varsa bu, şirketinize boş yere para harca-tıyordur. Ayrıca günümüzde web sitesinden ziyade kurumsal bir portal açmak hiç olmadığı kadar kolay. Arama sonuçları kullanışlı olmalı, ki bu söylemesi kolay fakat yapması zor bir iş: Bu, içeriğinizin doğru etiketlenmesini ve bunun sürdürülmesini gerektirir. içeriğinizi temizlemek için IT ile bir proje başlatın ve sitenizin ne kadar hızlı biçimde tekrar kullanışlı hale geldiğine şaşıracaksınız.

İçeriği şirketinizle paylaşın. Teknolojiyi kullanarak şirketin bir tarafında gerçekleşen organik öğrenmeyi kontrol etmek ve kuruma faydalarını ölçmek artık mümkün. Örneğin, iki muha-sebe yöneticisi arasında paylaşılan, karmaşık kurumsal sözleş-melerin müzakeresi üzerine olan ve platforma yüklenmiş bir makale algoritmik olarak belirlenebilir, etiketlenebilir ve daha geniş bir satış grubuyla paylaşılabilir.

İş yerine içerik getirmeleri için arayüzlerden yararlanın. İş akışına entegre olmak, API ekonomisinin ilerlemesi sayesinde hiç olmadığı kadar kolay. Çoğu yazılım artık ürünlerin birlikte çalışabilirliği düşünülerek yazılıyor ve çoğunlukla arayüzler aracılığıyla sunuluyor. Birkaç örnek vermek gerekirse Slack, Teams ve Atlassian açık arayüzlere sahip. Bu da demek oluyor ki öğrenme içeriği, Zapier, IFTTT veya öğrenme odaklı arayüzler gibi interaktif teknolojiler kullanılarak çalışanların günleri içine dahil edilebilir.

Kurumsal iletişim yazılımınızda öğrenmeye bir kanal ayırın. Dijital ortamda öğrenme için bir kanal yaratın. Aktif paylaşımcıları ve influencerları yeni içerik paylaşma ve bu ortamı tanıtmak konusunda destekleyin. Eğer bu katkılar kurumunun üst kademelerinden geliyorsa öğrenmenin zorunlu olduğu mesajı daha güçlü ve açık olacaktır.

Bir konuşma ya da mesajlaşma arayüzünü değerlendirin. Birincil iş akışı yazılımınıza mesaj arayüzü eklemek işle öğrenmeyi birleştiren açık ve etkili bir yoldur. Chatbot ne kadar zekiye, yani o anda gerçekleşenle ve sonrasındaki iş akışıyla ne kadar uyumluysa o kadar az rahatsız edici ve o kadar çok kullanışlı olacaktır.

Öğrenmeyi gelen kutunuza yerleştirin. E-posta hâlâ bilgi işçisinin gününün önemli bir parçası ve dış iletişimlerin yegane ortak kurallarından biri. Yani ne kadar gösterişsiz bir çözüm olsa da kişisel e-postaları kullanmak, çalışanlarınızın iş günlerine öğrenmeyi dahil etmek için en etkili yollardan olabilir. Şirket yöneticilerinin yüzde 94'ü haberleri herhangi bir formattan ziyade e-posta yoluyla alıyor. Öğrenme söz konusu

olduğunda bu durum neden değişsin ki? Mahremiyet üzerine düzenlemeler, AB'nin Genel Veri Koruma Yönetmeliği (GDPR) arttıkça gelen kutuları daha az dolacak ve bireysel e-mailler nispeten daha değerli hale gelecek.

Kurumsal Öğrenme Liderleri Ne Düşünüyor

Dünya genelindeki öğrenme uzmanları, iş akışında öğrenme konseptini uygun buluyor. 360 milyar dolarlık kurumsal öğrenme endüstrisi, eğitimlerin bireylere ve topluma katkıları yadsınamaz olmasına rağmen belirli bir öğrenme programının etkisinin kanıtlanması zor olduğu için genellikle iş dünyasının daha "gösterişli" yönlerinin gölgesinde kaldı. Ancak şirketler çalışan bağlılığı ve sağlığını daha ciddiye aldıkça bu durum değişebilir. İşte kalıpları yıkan üç öğrenme liderinden görüşler:

Procter & Gamble'da (P&G) Öğrenmeden Sorumlu Üst Düzey Yöneticisi (CLO) Ann Schulte, 2019'da öğrenmenin neden geçmişteki herhangi bir zamandan daha önemli olduğunu ve firmanın stratejisine nasıl yansıdığını açıklıyor: "P&G'de en hızlı öğrenenin kazandığına inanırız çünkü belirsiz ve değişmekte olan pazarlarda deney, hızlı geribildirim döngüsü ve adapte olabilme yeteneği, rekabet edebilmek için zorunludur ve hepsi eğitim gerektirir. Çalışanlarımızın daha hızlı öğrenmesine yardımcı olmak amacıyla öğrenme ve gelişmeyi yönetme şeklimizi değiştirip günümüzün iş bağlamına ve kişisel ihtiyaçlara odaklanmak için bilgiye hızlı erişim, performans desteği ve dikkatlice tasarlanmış eğitimler sağlıyoruz."

Sainsbury's Grup Dijital Öğrenme ve Tasarım Müdürü Helen Smyth, doğru kurumsal öğrenme çözümünün formülünü ve-riksen tasarımı odaklı düşünmenin altını çiziyor: "Öğrenme fırsatları ve teknoloji kullanımı, sıklıkla insanların daha iyi ya da daha farklı çalışmasını sağlayacak unsurlardan ziyade merkezi grupların kullanışlı bulunduğu ve daha olası olduğunu düşündüğü şeylere dayanarak geliştiriliyor. Bunun üstesinden gelmek için zamanımızın daha büyük kısmını öğrenme uzmanları olarak geçirmemiz önemli. Kişilerin günlük işlerinin gerçeklerini anlamalı ve ürünlerimizin ve servislerimizin bu gerçeklerle uyumlu olduğundan emin olmalıyız."

Banco Santander'de Bilgi, Gelişme ve Yetenek Yönetimi Global Yöneticisi Elisabetta Galli, kurumların ilham almak için tüketici yazılımlarına bakmasını öneriyor: "Çalışanlar boş zamanlarında, tam da ihtiyaçları olan zamanda meraklarını gidermek için sosyal medyayı ve arama motorlarını kullanıyor. İşlerinde de böyle olmalı. Müşteri seviyesinde deneyimle eşleşen kurumsal öğrenme deneyimleri yaratmalıyız. Vizyonumuz bu: İş akışında öğrenme ekosistemi yaratmak ve işgücü eş zamanlı gelişen, öğrenen bir kurum olmak."

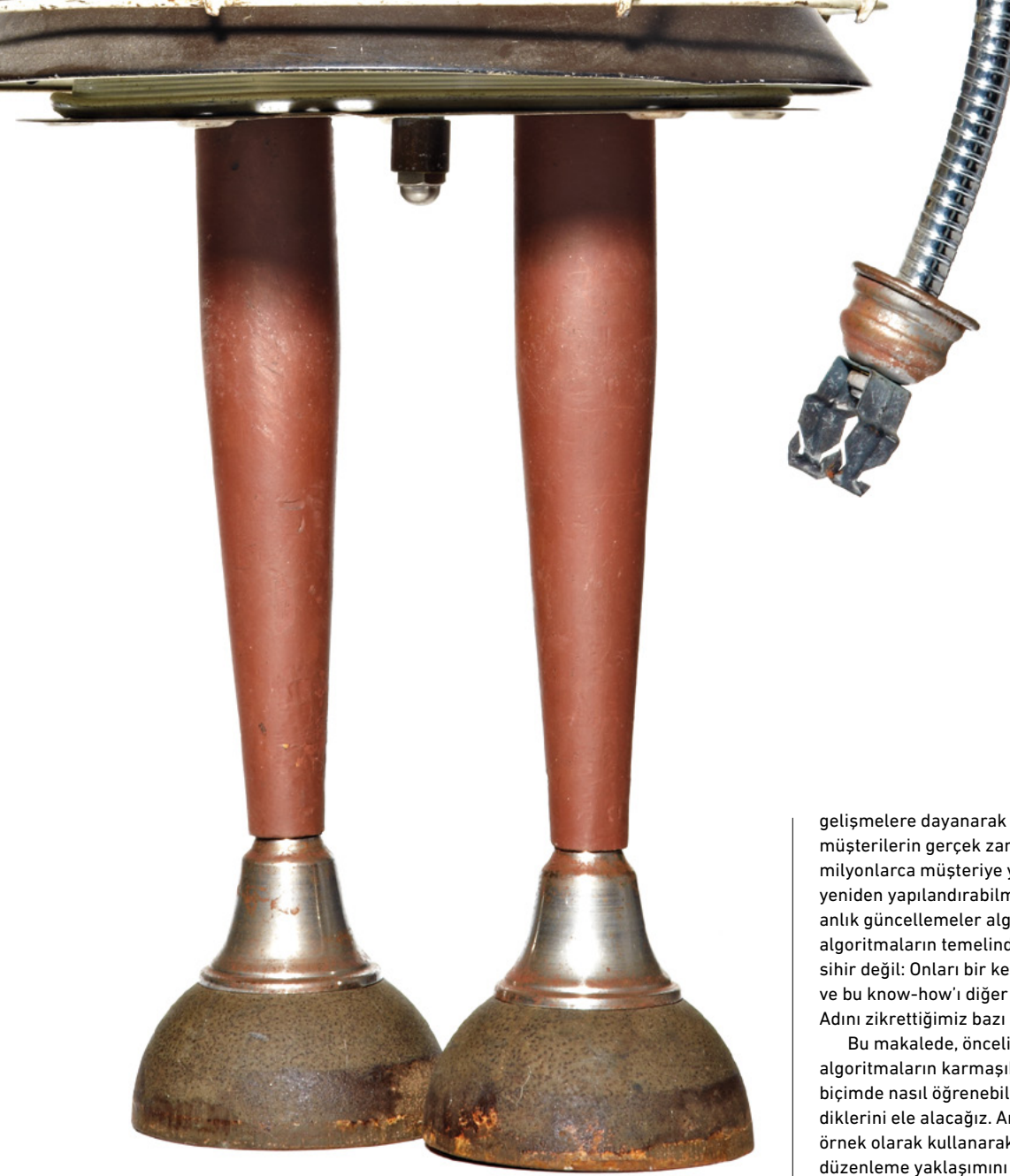
İş akışında öğrenmek, günümüz liderler için en güçlü kaldıraçlardan biri. Her kurumun bu yeni paradigmadan faydalanması gerektiğine inanıyoruz. Bu, uzun süredir beklenen, yeni ve heyecan verici bir inovasyon dalgası. Sizin ve şirketinizin bu dalgayı takip ettiğinden emin olun.

KENDİ KENDİNİ DÜZENLEYEN ŞİRKET

**Alibaba, algoritmik düşünceyi kullanarak
nasıl sürekli kendini yeniliyor?**

Martin Reeves, Ming Zeng ve Amin Venjara





Ne zaman yeni bir iş geliştirmeniz veya yeni bir pazara girmeniz gerektiğini size bir algoritma söyleseydi iyi olmaz mıydı?

Böyle bir algoritmanın var olduğunu söylesem yalan söylemiş olurum. Böyle bir algoritma mevcut değil ve en azından yakın gelecekte algoritmaların (veya diğer yapay zekâ türlerinin) bu tür zorlu stratejik sorulara yanıt verebileceğini sanmıyoruz. Fakat en az bunun kadar ilginç bir gelişmenin su yüzüne çıktığına inanıyoruz: Şirketlerin, üst yönetimden herhangi bir yönlendirme almadan iş modelleri, kaynak dağıtım süreçleri ve yapılar hakkında sıklıkla ve kapsamlı düzenlemeler yapmak için algoritma prensiplerini uygulayabilecekleri bir sistem hayata geçiyor. Bu provokatif bir iddia olabilir ama Google, Netflix, Amazon ve Alibaba gibi internet şirketlerinde gözlemlediğimiz mevcut

gelişmelere dayanarak bu iddiada bulunuyoruz. Bu şirketler, müşterilerin gerçek zamanlı verilerinin avantajını kullanarak, milyonlarca müşteriye yönelik tekliflerini otomatik olarak yeniden yapılandırabilme konusunda çok iyiler. Aslında bu anlık güncellemeler algoritmalar tarafında yürütülse de bu algoritmaların temelinde yatan süreçler ve teknolojiler birer sihir değil: Onları bir kenara almak, nasıl çalıştıklarını görmek ve bu know-how'ı diğer kurgular için kullanmak mümkün. Adını zikrettiğimiz bazı şirketler işte tam olarak bunu yapıyor.

Bu makalede, öncelikle kendi kendini düzenleyebilen algoritmaların karmaşık ve dinamik ortamlarda bu denli etkin biçimde nasıl öğrenebildiğini ve kendilerini uyumlandırabildiklerini ele alacağız. Ardından Çin'li e-ticaret devi Alibaba'yı örnek olarak kullanarak bazı organizasyonların kendi kendini düzenleme yaklaşımını kendi kurumlarında nasıl uyguladıklarına bakacağız.

Dinamik Pazar Talebi ve Dinamik Yönetim

Bu algoritmaları derinlemesine ele almadan önce birçok kurumun strateji ve organizasyon açısından yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duymasının nedenlerine bir göz atalım.

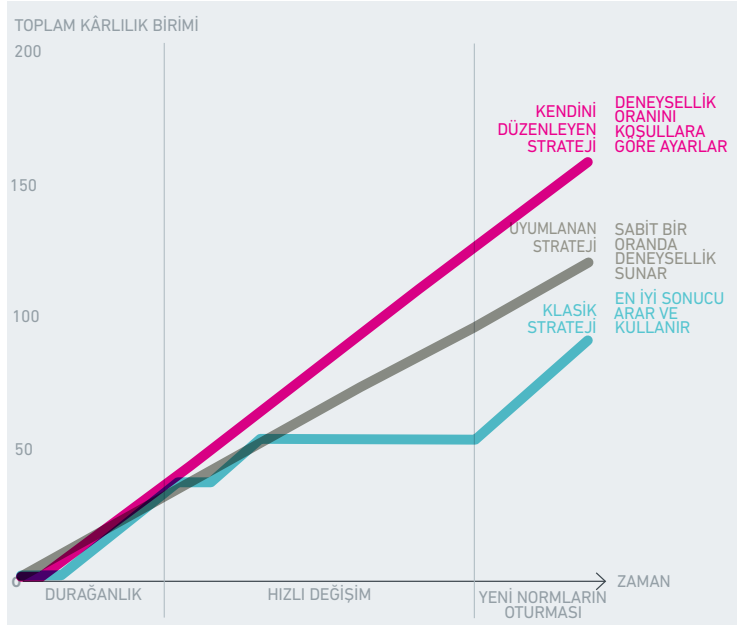
Geçtiğimiz yıllar içerisinde teknoloji, pazarlarda inanılmaz bir değişim ve belirsizlik oluşturdu. CEO'ların çeviklik ve uyum sağlamak üzerine bu kadar fazla konuşması sürpriz olmasa gerek. Üzerinde çok konuşulmayan bir konu bu güçlerin eşit olarak dağılmayan ve pazarları her zamankinden daha çeşitlenmiş hale getiren etkileridir. Gelişmiş dünyada yer alan eski ve oturmuş şirketler gelişmekte olan dünyanın genç ve olgunlaşmamış şirketleriyle, ağır hareket eden nakit ineği yapısındaki şirketler çok hızlı büyüyen teknoloji temelli şirketler ile aynı ortamlarda rekabet etmek durumunda kalıyor. Şirketler,

YIKICI ZAMANLARDA STRATEJİ OLUŞTURMAK

Stratejiyi oluşturmak statik bir uygulama değildir, rekabet şartlarınız değiştiğinde stratejiniz de değişmelidir (HBR'da Eylül 2012'de yayımlanan "Your Strategy Needs Strategy" makalesine bakınız.) Birçok hâkim durumdaki şirketin yaşadığı yıkımlara dair hikâyeler bunu anlayamamanın sonuçlarını gözler önüne seriyor. En karmaşık ve dinamik ortamlar, stratejinin sürekli gözden geçirildiği bir kendini düzenleyen yaklaşım gerektiriyor.

Çalışıma arkadaşımız Georg Wittenburg, bu konsepti test etmek için teknolojik yıkımın yaşandığı bir ortamda klasik bir strateji, uyum sağlayıcı bir strateji ve kendini düzenleyen bir strateji oluşturmak üzere bir algoritma kullandı. Kendini düzenleyen strateji hem durağan hem de dinamik koşullarda en yüksek ve en güçlü karlılık sonucunu yakaladı.

TEKNOLOJİK YIKIMI GÖSTEREN DURUMLAR



bu çeşitlilikle mücadele edebilmek için faaliyet gösterdikleri her bir ortam için stratejiye ve icraya olan yaklaşımlarını elden geçirmek zorunda. Değişimin hızı arttığı için şirketler bu yaklaşımlar bütününe sürekli "yeniden düzenlemek" durumunda. Ancak geleneksel, tepeden aşağıya inen ve önceden tasarlanmış karar verme yöntemlerini kullanarak tüm bu değişimi yönetmek mümkün değil. Sürekli uyumlanabilmek, şirketin kumaşının içine işlenmesi gereken temel bir özellik.

İşte kendi kendine düzenleme tam bu noktada devreye giriyor. Kendi kendini düzenleme; çeviklik (hızlı uyum sağlamak), adaptasyon (deneme yanılma ile öğrenmek), çift yönlülük (yenilikleri keşfetmeyi ve eldekileri değerlendirmeyi dengelemek) konseptleriyle ilgilidir. Kendi kendini düzenleyen algoritmalar bu üç bileşeni de içerir ama dengesine kendisi karar verir.

Amazon ve Netflix'in tavsiye sistemlerinin algoritmaları ikonik örneklerdir. Bu sistemler etkili olabilmek için bilinen tercihleri en iyi şekilde değerlendirmek ile yeni tercihleri gün ışığına çıkarma potansiyeline sahip yeni bileşenleri keşfetmek arasında optimal bir denge bulmak durumundadır. Çok fazla garanti öneri sunarsanız kullanıcıları sıkılır ve şirketler yeni önerilere zemin hazırlayabilecek yeni verileri toplama fırsatını kaçırmış olur. Çok fazla yeni ve deneysel öneri sunduğunuzda ise kullanıcılar tatmin olmayabilir ve önerilere olan inancı kaybedebilir. Bu ödünleşimi dinamik olarak yönetebilmek için öneri sistemleri, önerilerini sıklıkla değiştirir ve sürekli kullanıcıları anlamaya çalışır.

Bu algoritmalar birbiriyle bağlantılı üç öğrenme çevrimini kullanır:

Deney: Neyin işe yaradığını keşfetmek. Öncelikle bu, yeni fikirler ortaya koymak anlamına gelir. Bir sistemin başarısında birçok farklı seçenektен oluşan bir kütüphanenin önemi çok büyüktür. İkinci olarak seçenekleri ekonomik olarak test etmek anlamına gelir: İçerik ve müşteri davranışı bilgisi temeline dayanan ancak belli bir rastlantısallığı içeren ve tekdüzelikte takılıp kalmayan teklifler ortaya koyulmalıdır. Üçüncü olarak işe yarayan uygulamaların alanını genişletmek önemlidir. Sistem, kişisel tercihler hakkında daha fazla öğrenmek için tıklama oranlarını, satın alımları ve değerlendirmeleri izler ve bu bilgiyi ileride sunulacak önerilerin geliştirilmesi için kullanır.

Ayarlamak: Nasıl ve ne kadar deney yaptığınızı ayarlamak. Kendini düzenleyen algoritmalar sadece deneme yanılma ile öğrenmez, deneyselliğin oranını içinde bulunduğu ortama göre düzenleyerek de öğrenir. Diğer bir deyişle,

ÖZETLE

BAĞLAM

Liderler, organizasyonlarının değişen pazar koşullarına daha iyi uyum sağlaması gerektiğinin bilincinde ama bu teoride kolay olsa da pratikte zor.

YENİ BİR YAKLAŞIM

Yardım, beklenmedik bir yerden geliyor: Ürün tekliflerini sürekli uyumlu kılmak için kendini düzenleyen algoritmalar kullanan şirketlerden...

TAVSİYELER

Bu öncü şirketler, stratejileri ve organizasyonu yönetmek için özellikle kendi kendine yönünü bulan deneysellik gibi algoritmaların altında yatan prensipleri uygulamaya başlıyor.

deneysellik sistemi geliştikçe kendini ayarlar. Yeni müşteriler için onların ne yaptığını ve neden hoşlanmadıklarını belirlemek için daha yüksek oranda bir deneysellik gereklidir. Algoritmalar bu müşteriler hakkında daha fazla öğrendikçe bu oran azaltılabilir. Ancak deneyzellik hiçbir zaman sıfıra inmemelidir çünkü tüm kullanıcılar belirli bir ölçüde yeni denemelerle karşılaşmalı ve sürpriz hissetmelidir.

Şekillendirmek: Tercihleri etkilemek. Tavsiye sistemlerinin en iyi tarafı, diğer türlü keşfedemeyeceğiniz içeriği veya ürünleri keşfetmenizi sağlamalarıdır. Yeni bir kategoriye veya ürüne yönelmek, bir kullanıcının neyi ilginç bulduğunun belirlenmesi ve şekillendirilmesine hizmet eder. Bu, geleneksel pazarlamada reklamın oynadığı rolün aynısıdır aslında, sadece mevcut tercihleri geliştirmeyi değil, yeni tercihleri oluşturmayı da hedefler.

Kritik konu, bu üç öğrenme çevriminin de herhangi bir insan müdahalesi olmadan, kendi kendine icra edilmesidir. Hiçbir analist tavsiyeleri kendi eliyle oluşturmaz, kullanıcı geribildirimlerini şahsen değerlendirmez, deneyellik oranını manuel olarak ayarlamaz ve kullanıcıların deneyimine sunulacak en iyi yeni seçenekleri önceden belirlemez. Ve böylece kendini düzenleyen sistemler çok hızlı çalışabilir.

İşletmeyi Yeniden Tanımlamak

Şirketler, kendini düzenleyen algoritmaların büyümesine ve olgunlaşmasına zemin hazırladıkça oldukları gibi kalmak veya kendilerini yeniden tanımlamak ikilemiyle karşı karşıya kalıyor ve bu sadece pazarlama bölümlerinde yaşanan bir ikilem değil. Bu nedenle bazı şirketlerin, kendini düzenleyen algoritmalara yönelik uygulamaları tüm şirket sathına yaymaları sürpriz değil.

Bu yapının nasıl işlediğini anlamak için işletmeyi stratejik süreçleri barındıran bir yapı olarak düşünün. En üst seviyede vizyon, bir bütün olarak şirketin amacını ve yönünü belirler. Bu vizyonu hayata geçirebilmek için şirket, avantajlı pozisyonlar

oluşturabilmek için yetkinlikleri ve varlıkları bir araya getiren iş modelleri ve stratejilerini kullanır. Ve bu iş modellerinin ve stratejilerin etkin biçimde hayata geçirilmesi için *organizasyonel yapıyı, bilgi sistemlerini ve kültürü* kullanır.

Kurumların büyük bir çoğunluğunda vizyon ve iş modeli, tüm şirketin etrafında döndüğü sabit eksenlerdir. Genelde bu konular şirketin kurucuları tarafından ele alınır ve bir kez başarılı oldukları görülürse çok seyrek değiştirilirler. Onları destekleyen yapı, sistemler, süreçler ve kültür de uzun bir zaman statik biçimde kalır. Şirket diğer alanlarda da başarı için elindeki reçeteyi uygulamaya devam ederken deneysel-leşme ve inovasyon genelde mevcut model içindeki ürün ve hizmetlere odaklanır.

Buna karşın kendini düzenleyen şirketler, her seviyede evrimsel bir yaklaşım sergiler. Vizyon, iş modeli ve destekçi bileşenler değişen ortamlara uyum sağlamak için üç öğrenme çevrimini uygular. Organizasyon üst yönetimin niyetlerini aşağılara aktaran sabit unsurlar bütünü olarak görülmez, daha çok, dış geri bildirimlere yanıt verebilecek şekilde değişen ve gelişen bir ağ olarak konumlanır. Bunun uygulamada ne anlama geldiğini görmek için Alibaba'ya bakalım.

1999'da kurulan Alibaba Group, ilk dönemlerinde Çinli küçük üreticiler için bir B2B ticaret platformu oluşturmaya odaklanmıştı. Ancak zaman içerisinde çok daha farklı yönlere doğru genişledi. Bugün grup, 10 iş alanında faaliyet gösteren, 27 bine yakın çalışanı olan ve 8 milyar dolardan fazla ciroya sahip bir oluşum haline geldi. Çin'in hızla değişen e-ticaret pazarı göz önüne alındığında Alibaba, kendini her seviyede sürekli yeniden düzenlemeseydi bu başarıyı elde edemezdi. Alibaba'nın bu değişimi, diğer şirketler için de bir rehber niteliği taşıyor.

Vizyonu yenilemeyi sürdürün. Alibaba faaliyete başladığında Çin'deki internet penetrasyonu yüzde 1'den daha düşüktü. Hemen herkes bu oranın artacağına inansa da bu büyümenin hızı ve oranı konusunda net bir fikir yoktu. Bu nedenle Alibaba deneysel bir yaklaşımı tercih etti. Herhangi bir anda vizyonu, geleceğe yönelik en iyi ve işe yarar tahminden oluşacaktı. Pazar geliştikçe şirketin liderleri vizyonu yeniden ele aldı, hipotezlerinin gerçeğe uygunluğunu kontrol etti ve uygun gördüklerinde değişiklikler yaptı.

Alibaba'nın ilk yıllarındaki amacı "Çin'deki küçük ölçekli ihracatçı şirketlere hizmet veren bir e-ticaret şirketi" olmaktı. Bu nedenle öncelikle, uluslararası satışlar için bir platform oluşturan alibaba.com sitesine ağırlık verdiler. Ancak pazar değiştikçe vizyonları da değişti. Çin'in iç pazarındaki tüketim patlayınca Alibaba tekliflerini iç pazara sunmanın avantajlı olabileceğini gördü. Bu nedenle 2003 yılında online pazaryeri olan Taobao'yu kullanıma sundu. Kısa süre sonra Alibaba, Çinli tüketicilerin sadece alım-satım yapılan bir siteden daha fazlasına ihtiyaç duyduklarını fark etti. İnternet işine daha fazla güvenmek, örneğin ödemelerin güvenli olduğundan emin olmak istiyorlardı. Alibaba, 2004 yılında online ödeme hizmeti olan Alipay'i yarattı. Hem bir ödeme aracılığı hem de değerlendirme hizmeti sunan Alipay, Çin'de e-ticaret

Alibaba, organizasyonun tepesinden aşağıya zorla aktarılan inovasyonlara değil pazardan doğan inovasyonlara daha fazla önem veriyor.

penetrasyonunun artmasına destek olan şeffaflığı ve güveni oluşturan bileşenleri hayata geçirdi. Tüm bu gelişmeler, Alibaba'ya vizyonunu bir kez daha değiştirtti ve 2008'de kendini Çin'deki e-ticaret ekosistemini geliştirmeye yöneltti. Bulut bilişim platformu, mikro finans ve akıllı lojistik platformu gibi daha altyapıya yönelik teklifler sunmaya başladı. Kısa süre önce Alibaba, bu vizyonunu yeniden ele aldı ve dijital ve fiziksel kanalların yakınsaması gerçeği ışığında yeniden şekillendirdi. E-ticaretten "e"yi çıkaran şirketin yeni vizyon tanımı iyice basitleşti: "Ticaretin gelecekteki altyapısını inşa etmeyi hedefliyoruz."

Alibaba, vizyonunu düzenli olarak yeniden ele alarak sadece yeni pazar gerçeklerine hızlı ve etkili biçimde yanıt vermekle kalmadı ayrıca tüketiciler ile işletmelerin etkileşim biçimini de şekillendirdi.

İş modelleriyle deneyler yapın. Eğer Alibaba daha ilk günden deneysel iş modelleri yaklaşımına kararlılıkla sahip çıkmasaydı, dijital alanın her noktasına dağılan bir şirketler portföyü oluşturması mümkün olmazdı. Ancak şirket, Taobao'yu hayata geçirmek üzere ana alanı olan B2B platformundan ilk kez uzaklaşmaya başladığında bu karar şirket içerisinde hararetle tartışıldı zira bu durum son derece güçlü bir oyuncu olan eBay ile başa baş rekabet etmek anlamına geliyordu. B2B işine en az zarar vermesi için Taobao ayrı bir şirket olarak kuruldu, ayrı bir ofisi vardı (küçük bir apartman dairesi) ve ayrı fonlanıyordu (Alibaba ve SoftBank'in yüzde 50-50 ortaklığı vardı.)

Alibaba, gelişim sürecindeki her bir kesişim noktasında yeni bir iş modeli geliştirmeye devam etti ve bu yeni modellerin bağımsız, ayrı birimler olarak konumlanmasını sağladı. Onları test ettikten sonra en çok umut vaat edenlerin ölçeğini büyüttü ve daha az gelecek vaat edenleri kapattı. Örneğin 2006 yılında iki yeni trendi tespit eden Alibaba iki yeni birim hayata geçirme kararı aldı. Büyümekte olan B2C pazarına dokunmak için markaların Çinli tüketicilere ulaşmasını sağlayan TaoBao Mall'u geliştirmeye başladı. Bu şirket bir süre sonra Tmall adını aldı ve şu anda grubun portföyünün önemli bir parçası. Alibaba, yazılımın hizmet olarak sunulması dalgasını yakalamak için pazara biraz da erken bir giriş yaparak Alisoft'u kurdu. Alisoft, yeterli sayıda müşteri çekebilen bir uygulama ortaya koyamadı. Bu şirket 2009 yılında kapandı.

Alibaba'nın başarısındaki bir diğer faktör de iş modeli deneylerini ortamın şartlarına uygun biçimde ayarlayabilmesiydi. Örneğin Taobao, kurulmasından sadece dört yıl sonra Çin'deki dijital tüketici pazarının yüzde 80'ini ele geçirmişti ve 2011'den sonra ulusal bir fenomen haline geldi. Birçok şirket böylesi bir liderliği bir onaylama olarak görür ve başarılı modeli optimize etmeye yönelirdi. Alibaba ise Çin'deki sürdürülebilir yapıdaki online nüfus artışını ve tüketicilerdeki ve perakendecilerdeki sofistikasyonun artmasını pazarda büyük bir belirsizlik ve mevcut model üzerinde ciddi bir risk olarak değerlendirdi.

Şirket içinde hangi yöne gitmek ve hangi modeli kurmak gerektiğine yönelik hararetle tartışmalar başladı. Alibaba,

ALİBABA'NIN EVRİM SÜRECİ

Alibaba, yeni modeller kullanarak odağını ve deneyselliğini sürekli uyum içinde kılmak suretiyle 18 çalışanı olan küçük bir şirketten 27 bin kişilik ve 8 milyar dolar ciroya sahip bir şirkete dönüştü. İşte Alibaba'nın attığı önemli adımlar:

1999

JACK MA HANGZHOU'DA BİR APARTMAN DAİRESİNDE ALİBABA'YI KURDU

ODAK
KÜÇÜK ÖLÇEKLI İHRACAT ŞİRKETLERİ İÇİN BİR E-TİCARET PLATFORMU KURMAK

2003 2004

ONLİNE ALIŞVERİŞ SİTESİ TAobao PAZARYERİ HAYATA GEÇİRİLDİ

ODAK
ÇİN'DEKİ MÜŞTERİ TALEBİNİ DEĞERLENDİRMEK

ALİPAY KURULDU
TAobao'DA ANLIK MESAJLAR GÖNDERMEYİ MÜMKÜN KILAN ALIWANGWANG HAYATA GEÇİRİLDİ

ODAK
TEMEL ALTYAPIYI KUR VE ONLINE İŞ YAPARKEN GEREKLİ GÜVEN ORTAMINI GÜÇLENDİR

tepeden inme bir karar yapısına güvenmektense çoklu teklif sunmayı ve pazarın bunlar arasından seçim yapmasını tercih etti. Şirket 2011'de son derece başarılı bir operasyon olan Taobao'yu üç şirkete böldü. Her bir şirket Çin'de e-ticaretin geleceğinin farklı noktalarını hedef aldı. Taobao tüketiciden tüketicie işlemlere, Tmall işletmeden tüketicie işlemlere ve yeni bir birim olan Etao da ürün araştırmalarına odaklandı. Aslında her üç alanı da domine etme şansı olsa da Alibaba bu girişimden iki başarılı kitlesel pazar şirketi (Yoğun rekabetin yaşandığı B2C pazarında yüzde 60 pazar payı olan Tmall ve C2C'de pazar lideri olan Taobao) ve bir güçlü niş pazar modeli (Etao) yarattı.

Başarının zirvesinde olduğunuz anda bile deneySELLİĞİN oranını artırmak klasik yönetim bilgisine aykırı gibi görünse de Alibaba durgunluktan kaçındı ve yeni seçenekler ortaya koydu. Neyi ne kadar deneyeceğini sürekli düzenlemek yeni pazar trendlerinden faydalanmasının kilit noktasıydı.

Planları icra etmeye değil, stratejik fırsatları yakalamaya ve şekillendirmeye odaklanın. Sürekli değişen ortamlarda, planlar kısa zamanda demode kalabilir. Alibaba örneğinde teknolojideki hızlı değişim, Çin'deki tüketicilerin beklentilerinin değişmesi ve düzenlemelerdeki belirsizlikler geleceği öngörmeyi zorlaştıran unsurlardı. Alibaba, bu durumla başa çıkabilmek için süreklilik gösteren bir "yeniden planlama" süreci hayata geçirdi. Sabit ve detaylı bir kurguyu uygulamak-tansa koşullar değiştiğinde stratejisini ve taktiklerini değiştirmeyi sürdürdü.

Alibaba'nın, iş birimi liderlerinin ve yöneticilerin planlar üzerinde düzenlemeler yaptığı ve dördüncü çeyrekte gerçekleştirilen bir düzenli planlama işlemi vardı. Ancak bu sadece bir başlangıç noktası olarak değerlendirilirdi. Bir birim lideri pazarda önemli bir değişim veya fırsat gördüğünde bu lider, kıdemli iş liderlerinin ve önde gelen icra yetkililerinin de aralarında bulunduğu bir çalışan grubunun doğrudan müşterilerle birlikte yeni bir yönlendirme oluşturduğu "eş yaratım" sürecini başlatabilirdi.

Alibaba'da eş yaratım dört aşamadan oluşur: Birinci aşama ortak zemin oluşturmaktır. Yani değişim sinyallerini (pazardan gelen veriler ve müşteriler veya çalışanlardan gelen geri bildirimler) belirlemek ve doğru kişilerin bulunup birlikte çalışmasını temin etmek. Bu genelde bir tam gün süren bir çalışmayla yapılır. İkinci adım müşteriyi tanımaktır. Katılımcılar doğrudan müşteriyle birlikte onların ihtiyaçlarının gelişimini ve sorunlu noktaları anlamaya çalışır ve potansiyel çözümler için beyin fırtınası yapar. Üçüncü adım, müşterilerden edinilen içgörüler temelinde bir aksiyon planı oluşturmayı içerir. Bir aksiyon planı, belirlenen fırsatı hayata geçirebilecek bir liderin belirlenmesi, fikirleri harekete dönüştürecek takımın oluşturulması ve işin yapılmasını sağlayacak mekanizmaların kurulmasını kapsar. Son aşamada ise plan hayata geçirildikten sonra müşterilerden düzenli olarak geri bildirimler almak ve bunları ileriki dönemlerdeki düzenlemeler için kullanmaktır.

Eş yaratım süreci kendini düzenleyen şirketlerin kendilerine özgü özelliklerinin doğasını gösterir. Alibaba'daki iş

2008

DAHA SONRA
TMALL ADINI
ALACAK OLAN
TAOBAO MALL'UN
KURULUŞU

ODAK
E-TİCARET
SİSTEMİNİN
GELİŞİMİNİ
DESTEKLEMEK

2009

ALİBABA BULUT
BİLİŞİM HAYATA
GEÇİRİLDİ

ODAK
KÜRESELLEŞTİRMEYİ
BAŞLATMAK

2010

ULUSLARARASI
TÜKETİCİLERE
YÖNELİK SİTE
ALİEXPRESS
HAYATA GEÇİRİLDİ

ODAK
KÜRESELLEŞTİRMEYİ
BAŞLATMAK

2011

TMALL VE ETAO TAOBAO'DAN
AYRILDI VE BAĞIMSIZ ŞİRKETLER
OLARAK YOLA DEVAM ETTİ
GRUBUN ALIŞVERİŞ
SİTELERİNDEN BİRİ OLAN
JUHUASHUAN AYRI ŞİRKET
OLARAK YOLUNA DEVAM ETTİ

ODAK
ÇİN'DE E-TİCARETİN
GELECEĞİNE FARKLI
NOKTALARDA YATIRIM
YAPMAK

2013

CAINIAO (ÇİN'DE
AKILLI LOJİSTİK
AĞI) HAYATA
GEÇİRİLDİ

ODAK
ALTYAPIYA
ODAKLANARAK SADECE
E-TİCARETE DEĞİL TÜM
TİCARET YAPISINA
HİZMET VERMEK

2014

ANT FINANCIAL
SERVICES GROUP
KURULDU

birimleri, pazarda uygun bir gelişme gördüklerinde, herhangi bir üst birimden onay alma ihtiyacı duymadan eş yaratım süreçleri başlatabilir. Her ne kadar bugün bu süreç başarılı bir şablon ortaya koysa da her eş yaratım süreci o anki durum dikkate alınarak şekillendirilir. Alibaba, müşteriler ile sürekli bir değişim platformu oluşturarak pazarla senkronize biçimde evrilme fırsatı yakalıyor. Bu yaklaşım sayesinde inovasyonlar şirketin tepesinden aşağıya dikte edilir biçimde değil, pazarın direkt içerisinde doğarak geliyor. Yönetim de pazar tarafından yönlendirilen bir mekanizmaya çok müdahale etmiyor.

Organizasyonun uyum sağlamasını geliştirin. Alibaba'da organizasyonel esnekliği sürdürmek çok yoğun bir önceliktir. Şirketin deneyiminden birkaç ders çıkarılabilir. Örneğin daha başlangıçtan itibaren kürüm kültüründe değişim beklentisini önemli bir unsur olarak konumlamak gereklidir. "Değişimi kucaklayın" şirketin ilk yıllarından bu yana altı öz değerinden biri olagelmıştır. Şirketin kurucusu ve başkanı Jack Ma, bu temayı müşterilere, çalışanlara ve yatırımcılara sürekli hatırlatır. "Bilgi çağında, en iyi denge unsuru değişimdir. Tek bir organizasyon yapısı mükemmel olamaz ve tüm sorunlara çözüm getiremez." Bu bakış açısı Alibaba'nın işe alımlarda da temel noktasını oluşturur. Şirket potansiyel çalışanlarını sadece teknik becerilerine göre değil hızlı değişim koşullarına uyumlarına göre de değerlendiriyor.

Diğer bir önemli ders, değişimin ara sıra tolere edilecek değil, sürekli izlenmesi gereken bir unsur olduğudur. Geleneksel şirketlerde organizasyonel değişiklikler genelde geniş kapsamlı ve süreklilik göstermeyen girişimler üzerinden yönetilir. Buna kaşın kendini sürekli düzenleyen bir şirket bu tür riskli ve tek seferlik değişimlerden kaçınır ve bunları sınırlı tutar.

Alibaba'nın 2012'de hayata geçirdiği ve 22 tepe yöneticisini kurumun portföyünde bulunan şirketler arasında rotasyona tabi tuttuğu yeni programı ele alalım. Operasyonların sürekliliğinin olumsuz etkileneceğine dair bir kaygı olmasına karşın program başarılı sonuçlar verdi zira yöneticilerin bilgiyi kurumsallaştırma ve transfer etme misyonları vardı. Program, üst yöneticilerin becerilerini geliştirmenin yanı sıra liderliğin esnekliğe olan kararlı yaklaşımını da gözler önüne serdi. Başarılı olduğuna kanaat getirilen program devam ediyor. Her sene belli sayıda yöneticinin rotasyonu sağlanıyor.

Akıcılığı ve geri bildirim destekleyen sistemler inşa edin. Alibaba, ilk yıllarında bilgi akışını ve kaynakları yönetmek için önde gelen bir kurumsal kaynak planlaması çözümü kullanıyordu. Ancak zaman ilerledikçe ERP çözümünün değişimi kolaylaştırmak bir yana sınırladığının farkına varıldı. Bu çözüm net ve sabit raporlama hatları olan geleneksel ve durağan bir şirket yapısı için tasarlanmıştı ve geliştirmekte olan bir yapıya yönelik değiştirilmesi zordu. Şirketin çok daha dinamik bir şeye ihtiyacı vardı.

Bir Alibaba ekibi, şirketin çalışanlar için hazırlanan portalinin özelliklerini geliştirerek ve genişleterek daha iyi bir çözüm oluşturmaya başladı. İlk adım olarak ekip, çalışanların terfilerine kendilerini aday göstermelerine yönelik bir özellik ekledi. Bu

KENDİNİ DÜZENLEMeye HAZIR MISINIZ?

1

İçinde bulunduğunuz pazarlar ne kadar değişken, karmaşık ve belirsiz?

2

Pazar mekanizmasına bırakılması daha iyi olan bazı konuları "yönetiyor" musunuz?

3

Organizasyonunuz deneysellikte ve öğrenmede iyi mi?

4

Kendini düzenleyen bir yaklaşımı denemek için ilk nokta neresi olabilir?

onlara kendi kariyer yollarında daha fazla söz sahibi olma imkânı verdi. Ardından ekip, İK yöneticilerinin organizasyonel yapıları güncelleyebilecekleri ve tüm çalışanları bunlarla bağlantılandırabildikleri web temelli bir arayüz ekledi. Bu, operasyonel ekiplerin pazar gerekliliklerine göre kendilerini sürekli düzenledikleri ortamda İK süreçlerinin ve sistemlerinin de bu düzene ayak uydurabilmesine imkân verdi. Ardından ekip, performans değerlendirmeyi daha etkin hale getiren bir amaç belirleme arayüzü geliştirdi. Çalışanlar, statik yıllık hedeflerin yerine farklı projeler için farklı zaman dilimleri içeren amaçlar belirleme ve kendi öncelikleri ile kendi birimleri dışındaki çalışma arkadaşlarının önceliklerini uyumlandırma şansına kavuştu. Ayrıca çalışma arkadaşlarının birbirlerine geri bildirimde bulunmaları bu arayüz sayesinde çok daha kolaylaştı.

Her ne kadar Alibaba gibi özü internete dayanan şirketler kendini düzenleyen şirket yapılarının öncüleri olsa da buradan çıkan dersler hem dijital hem de daha geleneksel alanlardaki birçok şirket için anlam ifade ediyor. Dijital öncüler, teknolojinin çok hızlı değiştiği bir ortamda kendilerini yeniden

tanımlamak durumunda kalsa da daha geleneksel yapıdaki şirketler de karmaşık ve dinamik ortamlarla karşı karşıya kalıyor. Bu tür ortamları keşfetmeye ve yaratmaya yardımcı olan çift yönlü pazar yerleri gibi teknolojiler dijital sektörün ötesine doğru yaygınlaşıyor. Şirketler, bugünün deneysel yapılarının deneyimlerinden dersler çıkararak tahmin edilmesi zor olan pazarlarda kendilerine bir yol bulabilir ve rekabetin önünde konumlanabilirler.

MARTIN REEVES, Boston Consulting Group'da New York merkezli bir kıdemli ortak ve Knut Haanaes ve Janmejaya Sinha ile birlikte *Your Strategy Needs a Strategy* (Harvard Business Review Press, 2015) kitabının yazarıdır.

MING ZENG, Alibaba Group'da stratejiden sorumlu üst yöneticidir. **AMIN VENJARA**, bu makale yazıldığı sırada BCG'da proje lideriydi, şu anda ADP'de strateji ve iş geliştirmeden sorumlu başkan yardımcısıdır.



“Kırksa yenisini alın.”



DEĞİŞİM OKYANUSUNDAKİ BUZDAĞI: KÜLTÜR

Ahmet Özcan

B

ir organizasyonun kültürü...

Gary Vaynerchuk'a göre, *her başarılı organizasyonun bel kemiği*. (1)

Brian Chesky'e göre, *inovasyonun temeli*. (2)

Michael Kouly'e göre, *tüm çalışanlarının davranışlarının toplamı gibi matematiksel bir formül*. (3)

Peter Drucker'a göre, *stratejiyi kahvaltı niyetine yiyen bir canavar*. (4)

Bir inanca göre, patron odadan çıktığında olan şey.

Organizasyonel çevik dönüşümü deneyimleyenler için ise, *değişim okyanusunda Titanic'in çarptığı buz dağı*.

Peki nedir bu kültür dediğimiz şey?

Belki hepsi belki de aslında tamamen hiçbiri.

Altı kör insanın, bir filin nasıl bir varlık olduğunu merak edip tanımladığı öyküdeki gibi, hangi parçasından tanımlarsak tanımlayalım, kesin olan, kendisinin tamamen o fil olduğu ve hatta çoğu zaman "odadaki fil" olduğu.



Diğer bir deyişle, Lou Gerstner'in söylediği gibi, *"Kültür, oyunun sadece bir yönü değildir; oyunun ta kendisidir."*

Bu yazının niyeti, söylenen her tanımlı kapsayacak çok boyutlu bir şekilde kültürü tanımlamak değil. Burada organizasyon kültürünün gurusu Edgar H. Schein'in kültür tanımından yola çıkarak, değişim yolculuğuna, yolculuğun başrolündeki liderlere, yeni bir boyut olarak bütünsel bakışa ve tüm bunlar ile nereye varmak istediğimize odaklanacağız.

O zaman haydi başlayalım.

Kültürün Ne Olduğunu Anlamak Önemlidir

Kültür karmaşıktır. Değişen zamanlarda farklı kavramlarla vurgulanmıştır: *gözlemlenen davranışlar, grup normları, benimsenen değerler, çalışma şekli, oyunun kuralları, şirket iklimi, alışkanlıklar, paylaşılan anlamlar, semboller, ritüeller vb.* hepsi kültürün tezahürleridir, ancak hiçbiri kültürü tam olarak açıklayamaz. Tüm bu kavramlar karşımızdayken, yine de kültür denilen bir kelimeye ayrıca ihtiyaç duyulmuştur.

Edgar H. Schein, *"Kültürü anlamaya çalışırken karşılaşılan en büyük tehlike onu aşırı basitleştirmektir,"* der ve devam eder, *"Kültürün sadece 'burada işleri yapma şeklimiz', 'temel değerlerimiz' vb. olduğunu söylemek caziptir."*

Kültürün gerçekte ne olduğuna ilişkin kafa karışıklığı, kültürün kendini gösterdiği seviyelerin ayırt edilememesinden kaynaklanmaktadır.

Edgar H. Schein'a göre, kültürü anlamak için üç seviyede ele almak gerekmektedir:

1. Görünen kültür olan **"Eserler"**. Bir organizasyonun nasıl yapılandığı (*organizasyon şeması*), nasıl iş yaptığı (*süreçler, prosedürler, onay adımları*), nasıl ölçüp biçtiği, nasıl oturduğu (*ofis yerleşimi*), nasıl hitap ettiği ve hatta nasıl giyindiği, yediği, içtiği vb. gibi görebileceğimiz, duyabileceğimiz ve havayı hissedebileceğimiz seviyedir.
2. Bir organizasyonun neye inandığı ve uygulamaya çalıştığını gösteren **"Benimsenen İnanç ve Değerler."** Stratejiler, hedefler, felsefeler gibi benimsenen gerekçelerdir.
Benimsenen değerler ile görünen kültür arasında tutarsızlıklar gözlemlenebilir. Örneğin: müşteri odaklılık değerini benimseyip duvara altın harflerle yazan, ancak çok kompleks süreçlerle müşteriyi çıldırtan bir şirket olabilir. Bu tutarsızlığın anlamı; davranışların daha derin bir düşünce ve algı düzeyi tarafından yönlendirildiğidir. Bu da bizi daha derin bir seviyeye götürür.
3. Eylemlerin ve değerlerin nihai kaynağı olan **"Paylaşılan Örtülü Varsayımlar."** Bilinçdışı, kanıksanmış inançlar, algılar, düşünceler ve duygular. Bunun sonucunda halk arasında *"burada işleri yapma şeklimiz"* olarak düşünülen şey ortaya çıkar.

Organizasyondaki kişiler, işlerin böyle yürüdüğünü bilirler ve buna güvenirlir. Böylece hayat öngörülebilir ve anlamlı hale gelir. *Ki bu hepimizin arzusu!*

İşin sonunda, kültür işte bu, bir şeyi anlamlı hale getirme çabasıdır. Yaptığımız her şeyde bir yapı ve anlam arayan zihnimiz, bunu başarmak için çevresindeki temel özellikleri ve yapıları çıkararak onlara uyum sağlar ve sonuçta ortaya çıkan bilgiyi dünyalarımızı anlamlandırmak ve düzenlemek için kullanır. Bu adaptasyon süreci kültürle sonuçlanır.

Kültüre bu seviyelerle baktığımızda, karşımızda duran fili gerçekten anlamaya başlarız. Ve değişim, anlamakla başlar.

Bitmeyen Adaptif Mücadele

"Kültürler ortaya çıktığından beri değişim ve gelişimleri hiç durmamıştır ve 'tarih' dediğimiz de bu durdurulamayan değişimlerdir." Yuval Noah Harari, insanlığın kısa tarihini anlatırken genel olarak kültürden bu sözlerle bahsetmektedir.

Bu durdurulamayan değişim gerçeğine karşın, organizasyonlar yaşlandıkça, başarısının temeli olarak gördüğü kültürü istikrarlı bir şekilde korumaya çalışır. (Edgar H. Schein) Kurum kendisini başarılı kılan her ne ise ona tutunur.

Başarıyı yaratan kültür, geçmişe bağlı kalarak kurum üyelerinin çevrede yeni tepkiler gerektiren değişiklikleri algılamasını zorlaştırır. Ve böylece kültür, strateji üzerinde bir kısıtlama haline gelir.

İşte tam burası, Peter Drucker'ın *"Kültür, stratejiyi kahvaltı niyetine yer,"* sözünün duvara asılacağı yer.

Kültürler statükoyu korumaya mükemmel bir şekilde adapte olmuşlardır. Ancak, David G. White'in dediği gibi *"Ancak kültür asla statik değildir; sadece zihinlerimizde öyle olmasını sağlarız."*

Kültür değişkendir. Ancak bu değişim her zaman riskli olarak algılanır ve tartışmalıdır. Çünkü değişim her zaman statükoya meydan okumaktır.

David G. White, *"Kurumsal Kültürü Yıkma"* adlı çalışmasında, kültür değişiminde formüller olmadığından bahseder: *"size formüller sunulduğunda kaçın"*. Çünkü ona göre, kültürel bir referans sistemine müdahale etmeye yönelik her girişim doğası gereği adaptif bir mücadeledir.

Diğer bir deyişle, tanımlı değil evrimseldir.

Kültürün ne olduğunu anlamının yanında, kültür dönüşümünün evrimsel bir yolculuk olduğunu anlamak da bir diğer önemli kilometre taşıdır.

Peki bize bu yolculukta kimler eşlik ediyor?

Burada karşımıza, iki önemli kavram çıkıyor: **liderler** ve **bütünsel bakış**.

Aynı Madalyonun İki Yüzü: Kültür ve Liderlik

"Teknoloji hızla değişiyor, organizasyonlar ise çok daha yavaş değişiyor. Organizasyonel kültürler ise daha da yavaş değişiyor. Ve eğer bu bir sorunsu, bir teknoloji sorunu değil, bir liderlik sorunudur."

George Westerman'ın bu ifadesinden aslında çok önce Edgar H. Schein, kültür ve liderliğin aynı madalyonun iki yüzü olduğundan ve biri olmadan diğerinin anlaşılamayacağından bahseder. Ona göre organizasyonun liderleri, kültürün hem yaratıcıları hem ürünleri ve hem de kurbanlarıdır. Ve sadece yeni organizasyonlarda sıfırdan kültür yaratmak değil, aynı zamanda olgun organizasyonlarda kültürel aksaklıkları yönetmek de liderliğin benzersiz işlevlerinden biridir.

ÖZETLE

TEŞHİS

Kültür çok boyutlu ve karmaşıktır. Organizasyonların çevik dönüşümlerinde de kültür, etkisi oldukça geniş bir alana yayılan önemli bir parametre. Değerlere ve inançlara kadar uzanan bu parametre, doğal olarak değişimin karşılaştığı en büyük mücadele alanı. Bu sayede de iş literatürünün oldukça ilgi gösterdiği, farklı çözümlerle yaklaştığı bir alan. Ancak organizasyonlar, arzu edilen kültürün uygulamaya geçmesi aşamasında zorluk çekmeye devam ediyorlar.

İSTENMEYEN SONUÇ

Agile dönüşümlerin kültür boyutunun yeterince ele alınmaması, basite indirgenerek tek boyutlu ele alınması ya da kültürün sadece soyut kavramlarda bırakılarak günlük yaşama yansıtılmaması sürdürülebilir dönüşümün önünde zamanla darboğaz yaratmaktadır.

TAVSİYE

Dönüşümlerde kültürün tüm seviyeleriyle anlaşılması önemlidir. Odak alanını kültürün sadece bir boyutuna indirgemekten ziyade tüm seviyelerde uyumlu ve tutarlı bir evrimsel değişim daha etkin sonuçlar getirecektir. Bu yolculukta liderlerin rolü en kritik parametre olmaya devam etmektedir. Ancak, liderlerin sadece kültürü benimsemesi ve rol model olmalarının ötesinde; merak, psikolojik esneklik, öz farkındalık ve cesaretle değişimin bütünsel olarak sisteme yansıtılmasına ve sistemik engelleri ele almalarına yönelik olanak sağlanmalıdır.

Bir organizasyonda liderlerin nasıl davrandığı ve nasıl yön verdiği, kültürün hayata yansımaları ve etki alanı sonucu değiştirecek kadar güçlü ve geniştir.

Bunun en güzel örneklerinden birini Netflix'te "Düşüş: Boeing Davası" belgeselinde izledik. Araştırmacılar, güvenlik ve kalitenin öne çıktığı bir kurum kültürünün, bir şirket birleşmesi sonucu liderlerin değişimiyle nasıl değiştiğini ve bunun sonunda birkaç ay içinde art arda yaşanan iki korkunç kazaya nasıl katkıda bulunmuş olabileceğini incelediler. Konudan bahımsız, bu liderlerin ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Peki kültür değişiminde günümüzde nasıl liderlere ihtiyaç duyuyoruz?

Bu konu iş tarihinin belki de en popüler konularından biri olduğundan her kafadan bir ses çıkıyor. Burada, sadece kültür dönüşümü için değil, 21. yüzyılın her alanı için de tariflenen boyutuna bakacağız.

David G. White, kültür dönüşümleri için liderlerin ve değişim temsilcilerinin aynı zamanda kişisel olarak dört temel yönetime kabaca eşit ölçüde sahip olması gerektiğini belirtir:

- **Merak:** Araştırmaya, öğrenmeye ve denemeye açık olmak ilk sıradadır. Büyüme ve değişim için temel ve kritik bir beceridir. Bu beceri öğrenmeye, öğrenme de değişime ve yeniliğe açık olmaktır.
- **Psikolojik Esneklik:** Yuval Noah Harari'nin 21. yüzyıl için kritik yetkinlik olarak tanımladığı, duygusal esneklik, zihinsel esneklik. Ortaya çıkan her türlü düşünce ve duyguyu (*iyi ya da kötü*) deneyimlemeye açık olmaktır.
- **Öz Farkındalık:** Bugün olduğunuz kişiye ulaşmanızı sağlayan tüm parçalarınızı (*gurur duymadığınız parçalarınız olsa bile*) bilmek; güçlü ve zayıf yönlerinizi, duygularınızı, motivasyonlarınızı, tepkilerinizi ve başkaları tarafından nasıl algılandığınızı anlamak demektir. Kendisinin farkında olan liderler, diğer herkesin kendini değerli, güvenilir ve karar verme, kültüre ve hedeflere katkıda bulunma konusunda yetkili hissettiği bir alan yaratır.
- **Cesaret:** Şimdiye kadar görülmemiş ya da net olmayan yollarla kuruma katkıda bulunmak cesaret ister. Gördükleriniz hoşunuza gitmeyebilir, yapılanlar hoş karşılanmayabilir. Muhtemelen tüm kariyeriniz boyunca inanmak üzere eğitildiğiniz veya deneyimlediğiniz şeyleri değiştirmek zor gelecektir. İşte aranan 4. kritik yetkinlik bunları aşma cesaretidir.

Diğer yandan, kültür dönüşümlerinde liderlere atfedilen bu aşırı önemin de son zamanlarda sorgulanmaya başlandığını görüyoruz. David G. White'a göre, kültürü liderlerin ne yapması (*ya da yapmaması*) gerektiğine indirgemek, en popüler indirgemedir ve bu indirgemenin büyük bir fırsat maliyeti vardır.

Sakin yanlış anlaşılmasın, liderlerin rolü hala günün sonunda en değerli köşede durmaktadır. Eğer liderlerin başarısı

Etkili ve sürdürülebilir bir değişim, sadece liderleri değil, tüm kurumun alışkanlıklarını, rutinlerini ve süreçlerini hedeflemeli.

kültürel dönüşümün başarısını garanti edemiyorsa bile, kesinlikle liderler kültürel dönüşümün *hijyen faktörüdür*.

Yeni yaklaşım, etkili ve sürdürülebilir bir değişimin, sadece liderleri değil, tüm kurumun alışkanlıklarını, rutinlerini ve süreçlerini hedeflemesi gerektiğini ortaya atmaktadır.

Bu noktada ise, aslında liderlere bir sorumluluk daha düşmektedir: Bütünsel sistem kurmak.

Bütünsel Bakış ve Tüm Katmanlarda Uyumlu Değişim

Gartner'ın 2017 yılındaki "Organizasyonel Kültür" çalışmasında Matt Brooks ve Jessie Knight, daha bütünsel bir yaklaşım gerektiğini ortaya attılar. Araştırmaya göre, (1) çok az organizasyon kendi kültürünü gerçekten anlıyor, (2) liderler kültürü yönlendiremiyor, (3) çalışanlar kültürü uygulamaya geçiremiyor.

İşte bu üç zorluk, kültürel değişimde daha geniş bir yaklaşım benimsememizi gerektiriyor: "Geleneksel olarak kullanılan daha insan odaklı yaklaşıma ek olarak kurumsal çapta sistemleri ve süreçleri de değiştirmeye odaklanan daha geniş bir yaklaşım benimsemek."

Liderlerin kültürü benimsemesi yeterli değil; aynı zamanda herkesin bu kültürü yaşamasını sağlayacak bir ortamı, sistemi ve süreçleri de tasarlaması gerekiyor. Çünkü, çoğu zaman güncel ve arzu edilen değerlerle uyumlu olmayan süreçler, sistemler ve ortam kültür değişimini engelleyen bariyerler yaratıyor.

Bu yaklaşımda davranış bilimlerinin esintisini de görebiliyoruz. Davranış, insan ve çevresinin bir etkileşimi olduğundan, bir bilgiye sahip olmamız ya da bir şeye inanmamız tek başına yetmiyor, bunlar bulduğumuz ortamın etrafında şekillenen davranışa dönüşüyor. Bu nedenle yeni yaklaşımda liderlerin rol modellemesinin, iş süreçlerinin ve ortamlarının yeniden modellenmesini içerecek şekilde genişletilmesi öneriliyor.

Aslında bu yaklaşımı, Edgar H. Schein'in üç seviyeli bakış açısına geri dönersek, değişimin her katmanda tutarlı ve uyumlu bir şekilde bütüncül olarak ele alınması olarak da ifade edebiliriz. Kısaca müşteri odağını bir değer olarak benimsiyoruz diyorsak, müşteriye hizmet verdiğimiz her aşamada ve alanda "görünen kültür parçalarının" da "müşteri odaklılığını" yansıtması gerekiyor.

Bunun için de organizasyonlar, liderlere arzu edilen kültürel değişimin önündeki sistemik engelleri ele almalarına ve gereken ortamı sağlamalarına yönelik yeterli kaynağı sağlamalıdır. Bu sayede liderlerin kültür üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkarmasına ve çalışanların kültürü operasyonel hale getirmesine olanak sağlanabilir.

ÇEVİK, YENİLİKÇİ VE HIZLI BÜYÜMENİN 4 TEMEL DEĞERİ

ETKİ

Sürekli inovasyon yoluyla dünyayı kökten değiştirin.

HIZ

Harekete geçmeden önce tüm cevaplara sahip olmayı beklemek yerine hızlı ve yinelemeli hareket edin.

AÇIKLIK

Farklı bilgi ve iç gözü kaynaklarıyla geniş çaplı etkileşim kurun. Bilgiyi kendinize saklamak yerine tavsiye ve bilgileri açıkça paylaşın.

OTONOMİ

Resmi olarak yapılandırılmış koordinasyon ve politikalara güvenmek yerine, insanlara yapılması gerekenleri yapmaları için yüksek düzeyde takdir yetkisi verin.

Nereye varmak istiyoruz?

George Westerman, Deborah Soule ve Anand Eswaran, "Geleneksel Kuruluşlarda Dijital Hazır Kültür Oluşturma" adlı çalışmalarında, sayısız literatür taraması ve 500'den fazla şirketle yaptıkları incelemeler sonucunda; organizasyonların çevik, yenilikçi ve hızlı büyümesine yardımcı olmak için gerekli olan **dört temel değeri** kapsayan küçük bir **ortak kültürel unsurlar** kümesi bulduklarını açıkladılar. (bkz. Çevik, Yenilikçi ve Hızlı Büyümenin 4 Temel Değeri)

Bu değerler ise, bazı uygulamalarla desteklenmektedir: **hızlı deneme, kendi kendine örgütlenme, veriye dayalı karar verme ve müşterilerle sonuçlar almaya yönelik bir takıntı.**

Araştırmaya göre, bu uygulamaların hepsi yerinde olduğunda birbirini güçlendirmekte ve dört temel değer etkili bir ifadesi olan **birleşik bir kültür yaratmaktadır.**

Aslında nereye varmak istediğimizi çok iyi biliyoruz.

Organizasyonlar kendilerini çevik ve dijital dönüşümden ve getirdiği tüm avantajlardan yararlanacak şekilde konumlandırmaya çalışırken, kültür denilen görünmeyen, karmaşık, dağınık, zaman zaman çelişkili, derinlere yerleşmiş ve değişimi zorlu bir yapıyla mücadele ediyorlar.

Bu süreçte, değişimi yönetmek için, kültürün ne olduğunu, kültürün hangi içeriği kapsadığını ve nasıl değerlendirileceğini anlamamız ve tanımanız gerekir.

İlk kural: tanımadığınız şeyi değiştiremezsiniz, bu bizzat kendiniz olsanız bile. Kültürün gerçekte nasıl ve neden işlediğini çok daha iyi anlamadan değişim mümkün değil.

Her başarılı kurumun arkasında farklı kültürler var ve kültürün çoğu unsuru, o ana kadarki başarının temeli olarak görülüyor. Değiştirmeden önce neyi değiştirmek istediğinizi ve etkisini anlamamız iyi bir başlangıç olacaktır.

Ve bu anlama sürecinde en büyük tehlike, Edgar H. Schein'in dediği gibi, "onu aşırı basitleştirmek," ya da David G. White'in dediği gibi, "sadece liderlerin davranışına indirgemektir."

Tek bir noktaya indirgendiğinde, aslında sadece kültürün bir tezahürünü yönetirken, kültürün yönetildiği yanılışmasına kapıldığımızda, değişim hedeflerine ulaşamazsınız. Ve eğer değişim yüzeysel olarak kalırsa, eski kültür yerini geri alabilmek için beklemedir.

Bu zorlu ve evrimsel yolculukta bize cesaret veren; kültürlerin değiştiği gerçeği. İnsanlık tarihi irili ufaklı birçok kültürel değişime sahne oldu ve olmaya devam edecek.

Aslında bu da insanlar ve organizasyonlar için bitmek bilmeyen bir öğrenme süreci. Ve öğrendikçe daha iyisini aramaya devam edeceğiz. Şu ana kadar öğrendiğimiz, yıllanmış literatürden gelen liderlerin rolü ve son zamanlarda dile getirilmeye başlanan bütünsel sistem bakışı.

Tüm bunları anladıktan sonra da hepimize gereken: *merak, psikolojik esneklik, öz farkındalık ve cesaret.*

AHMET ÖZCAN, ACM Agile'da danışman olarak Türkiye'nin önde gelen kurumlarına, organizasyonel seviyeden takımlara, kültürel seviyeden günlük pratiklere kadar "Agile Olma" yönünde dönüşüm alanında değer sağlamaktadır. Aynı zamanda, Kanban Üniversitesi akredite Kanban eğitmeni olarak organizasyonların her seviyesinde Kanban metodunun uygulanması ve yaygınlaşması için eğitim ve koçluk vermektedir. Son yıllarda davranışsal yaklaşımların Agile dönüşümlere dahil edilmesi üzerine çalışmalarına devam etmektedir.

Kaynaklar

- (1) Şirket kültürü her başarılı organizasyonun bel kemiğidir. (Gary Vaynerchuk - Girişimci)
- (2) Bir şirketin kültürü, gelecekteki inovasyonun temelini oluşturur. (Brian Chesky - Airbnb CEO)
- (3) Bir şirketin kültürü, tüm çalışanlarının davranışlarının toplamıdır. (Michael Kouly - Yazar, Reuters Eski CEO)
- (4) Kültür, stratejiyi kahvaltı niyetine yer. (Peter Drucker - Yönetim Bilimci, Yazar)



OSMAN ÖZDEMİR
İK DİREKTÖRÜ
ÇEVİK DÖNÜŞÜM
PRODUCT OWNER,
TÜRKTRAKTÖR

"TÜRKTRAKTÖR İLE ÇEVİK DÖNÜŞÜM ÜZERİNE SOHBET ETTİK: "BİZ KÜLTÜR DÖNÜŞÜMÜNÜN, ÇEVİK DÖNÜŞÜMÜN KALBİNİ VE RUHUNU OLUŞTURDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUZ."

Kültür konusuna geçmeden önce bize biraz TürkTraktör'deki çevik dönüşümden bahsedebilir misiniz?

Şirket içinde en kritik gündemlerimizden biri Çevik Dönüşüm. Çevik dönüşüm bizler için hem yeni bir iş yapış tarzı ve çalışma ve yönetim felsefesi ve daha önemlisi kültürel bir dönüşüm anlamına geliyor.

Bu kapsamda çalışan bağlılığını ve mutluluğunu odağına alan, bilgiye ve konusuna hâkim, takımları yetkilendiren, açık ve şeffaf iletişimle takımlar arası iş birliğini, teşvik eden ve sürekli gelişimi odağına alan, silolaşma ve hiyerarşiden uzaklaşmış tamamen müşteriye değer yaratmaya odaklanmış bir şirket kültürü oluşturuyoruz.

Çevik Dönüşüm çalışmalarımıza daha odaklı olarak 2021 yılının başlarından itibaren başladık. Ofis ve saha çalışanlarımızın yanı sıra yönetim ekiplerimizden 80 gönüllü 6 takım oluşturularak, çevik çalışma prensipleri çerçevesinde belirlediğimiz başlıklarla ilgili 300'den fazla aksiyon önerisi üzerinde çalıştık. Bu aksiyonları belli kriterlere göre önceliklendirerek hayata geçirdik.

Çevik dönüşüm yolcuğumuza uyumlu bir şekilde 2020 yılından bu yana elde ettiğimiz sonuçları özetlemek gerekirse;

- Paydaşların konulara dahil olması sayesinde süreçlerin şeffaf bir şekilde ele alınması, çözüm önerilerinin çeşitlenmesi ve konuların sahiplenilmesi gibi başlıklarda fark yarattık.
- Çalışılan konuların her birine odaklanarak, yıl içinde birçok iyi uygulamayı devreye aldık.
- Nabız anketleri ile konu bazlı durum tespiti yapıp, yeni çözümler üretebilme açısından geliştik.
- Çalışan bağlılığımızı 2021'de yüzde 83 seviyesine çıkarttık.
- Çevik olgunluğumuz her geçen gün artıyor.

Aldığımız geri bildirimler ve yaptığımız değerlendirmeler, departmanlar arasındaki yakın çalışmaların arttığını da gösterdi. Pandemi gibi çok zorlu bir dönemde gözlemlediğimiz bir diğer olgu, çalışanlarımız arasında duygusal anlamda aidiyet hissinin yükselmiş olmasıydı ki, bu da çevik dönüşümün bize sağladığı en büyük kazançlardan biri oldu.

En başından itibaren "Game Changers" adlı dönüşüm takımımız bu süreci tüm boyutlarıyla ele aldı ve almaya da devam ediyor. Organizasyonun, süreçlerin, rollerin, takımların, liderlerin, bireylerin, insan kaynaklarının ve nihayetinde kültürün dönüşümü ve bu dönüşümün iletişimi tüm boyutlarıyla çalışıyor.

Öncelikle liderlerimizin farkındalığını arttırarak bu yola çıktık. Ardından pilot projelerdeki denemelerimizle süreç devam

etti. Kısa süreli ve pilot çevik projelerimizin de bu anlamda bize önemli katkıları oldu. Pilot projelerimiz kapsamında, sektördeki ilk Çevik Ürün Geliştirme projesinden Müşteri Odaklı Data Yönetimine, Maliyet İyileştirmeden Geleceğe Yönelik Pazar Tahminlemeye odaklanan ve hatta yeni iş modeli geliştiren takımlarla çok değerli bir deneyim yaşadık. Özetle hem teknoloji kullanımı ile otonomlaşıma hem de dijitalleşmenin gücünü kullanarak ticari alanlarda müşteri ve bayilerimize, üretimde de müşteriye değer yaratan farklı projelere imza attık.

Ardından iş birimlerimizin kalıcı dönüşümleri aşamasına geçtik. TürkTraktör olarak ilk tam zamanlı dönüşen iş birimimiz İş Makineleri oldu. Kalıcı dönüşümlerde öncelikle organizasyonların oluşturulması, rollerin değişmesi ve takımların devreye alınması aşamalarından geçtik. Bir yılın sonunda otonom çalışan ve çapraz fonksiyonlu takımlarımızla iş birliği ve yardımlaşmanın geliştiğini, müşteriye değerini daha kısa sürede sunulduğunu, müşteri deneyimi, gelir gibi başlıklarda olumlu gelişmeler kaydettiğimizi gördük. Chapter adını verdiğimiz, yetkinlik gelişimini amaçlayan kurgumuzla hem mevcut yetkinliklerin geliştirilmesi hem de yeni yetkinliklerin öğrenilmesine olanak sağlayan bir ekosistem yarattık. Kalıcı dönüşümler sırasıyla İnsan Kaynakları, Tarımsal Ekipman ve Endüstriyel Operasyonlar iş birimlerimizle devam etti. Şu anda organizasyonumuzda çalışan çalışma arkadaşlarımızın yarısı sekiz farklı Tribe'da yeni rolleri, yeni organizasyonlarında çevik prensiplerle çalışıyor. Halihazırda dönüşümümüz diğer iş birimlerine yayılmaya devam ediyor. Bu dönüşümde en kilit noktalarından birinin de bu dönüşümleri hayata geçirdikçe ihtiyacın daha da derinleştiği kültürel dönüşüm olduğunu görüyoruz.

Sizce kültür değişimi bu çevik dönüşümün neresinde?

Kültür değişimi esasında organizasyon, roller, süreçler ve çalışma biçimlerindeki değişimin yardımıyla temelinde liderlerin, takımların, bireylerin inanç, tutum, davranış ve deneyimlerinin değişmesini içeriyor. Biz kültür dönüşümünün, çevik dönüşümün kalbini ve ruhunu oluşturduğunu düşünüyoruz. Bir organizasyonda bireylerin günlük yaşamda yaşadığı deneyimleri değiştirmeden inançların değişmesi, inançlar değişmeden davranışların ve dolayısıyla kültürün değişimini görmek oldukça zor. Dolayısıyla kültür değişimi dediğimiz şey aslında bireylerin ve liderlerin değişimini içeriyor.

Elbette dönüşüm yeni araçların, metodolojilerin ve çerçevelerin uygulanması, organizasyonun ve rollerin değişimiyle başlıyor. Tüm bu pratikler ise özünde çevik manifestoda yer alan değerlerin hayata geçirilebilmesinde bize yardımcı oluyor. Değişimin tetiklendiği nokta da burası oluyor. Bu yolda ilerlemeye başladıkça da kültür değişiminin ne kadar kritik olduğu anlaşılıyor.

Bizce kültür değişimi çevik dönüşümün hem kaçınılmaz sonucu hem de olmazsa olmazı. Bu doğrultuda, yaşanan bu kültür değişimini "Çevik YOL" manifestomuz altında topladık. Yenilikçi, Omuz Omuz ve Limitsiz diyoruz. Her bir ana başlığın altında hayal ettiğimiz, ulaşmak istediğimiz değişimin detaylarına da yer veriyoruz.

Bir organizasyonda bireylerin günlük yaşamda yaşadığı deneyimleri değiştirmeden inançların değişmesi, inançlar değişmeden davranışların ve dolayısıyla kültürün değişimini görmek oldukça zor. Dolayısıyla kültür değişimi dediğimiz şey aslında bireylerin ve liderlerin değişimini içeriyor.

Çevik dönüşüm yolculuğuyla, Yenilikçilik başlığında yaratıcılıktan beslenen bir inovasyon kültürü yaratmayı, hata yapabilmeyi ve hatadan öğrenebilmeyi, değişikliğe uyum sağlayabilmeyi ve işimize anlam katmayı hedefliyoruz.

Omuz omuza diyoruz; işimizi sahiplenmeyi ve sorumluluk almayı, iş birliği temelinde birbirimize güvenmeyi, insan odaklı olmayı, geri bildirim alma ve verme konusunda açık olmayı, psikolojik güvenlik ortamı yaratmayı ve yaşatmayı bu değişim sürecinin temel kavramları olarak belirledik.

Limitsiz diyoruz; gelişim zihniyetinde, müşteriye değer yaratmakta ve değer odaklı olmak ve tüm bunları sağlarken şeffaflığı yitirmemek de kritik unsurlarımız arasında yer alıyor.

Kültür değişiminin çevik dönüşüm süreciyle beraber bazen bir adım önde yürüyen bazen bir adım geriden gelen ama her daim kol kola ilerlediğine inanıyor, kültürü tatminkâr bir biçimde değiştirmedikçe çevik dönüşümün de tamamlanmayacağına inanıyoruz.

Çevik organizasyonlar ve çevik felsefe bugün ve geleceğin çalışma modelini oluşturuyor. Bu yeni bir felsefenin, yeni bir yönetim ve liderlik anlayışının hâkim 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 esnek sağlayarak ve müşteri ve çalışan odağını artırarak rekabette de öne çıkardığına inanıyoruz.

Kültür değişimi hareketine hangi aşamada ve neden başladınız?

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerindeki dönüşümün bir benzerini çalışanların beklentilerinde de gözlemliyoruz. Yeni kuşaklar artık hiyerarşiden uzak, şeffaflığın, takım çalışması ve iş birliğinin ön planda olduğu, hatanın bir öğrenme fırsatı olarak görüldüğü, fikirlerini ve yaratıcılıklarını hayata geçirebildikleri bir çalışan deneyimini benimsiyor. Özetle, çalışma düzeninin, liderlik anlayışının çevik yaklaşıma uygun şekilde düzenlenmesi ile birlikte artık birbirinden farklı hedeflere sahip fonksiyonlar ortadan kalkıyor ve aynı amaca koşan ancak farklı uzmanlıklara sahip kişilerden oluşan takımların kendi kendilerine organize olduğu, bir kültür ön plana çıkıyor. Bu yeni düzen tüm şirkette iş birliğini artıran, şeffaflık ve cesaretle omuz omuza vererek çalışmayı ön plana alan bir kültür dönüşüm ihtiyacı mevcut.

Biz de bu amaçla dönüşüm yolculuğuna ilk çıktığımızda kendi çevik manifestomuzu tanımlayarak başladık. Dönüşümde ilerledikçe bu kavramlarda daha da derinleşme, bu tanımları tüm çalışma arkadaşlarımızı da işin içine katarak ortaya koyma ihtiyacını derinden hissettik. Dönüşümün başlarında tabii önceliğimiz Scrum gibi, Kanban gibi çevik pratik ve uygulamaların öğrenilmesi, organizasyonda yeni olan "Tribe Leader, Product Owner, Scrum Master, Chapter Leader, Agile Koç" gibi yeni rollerin ve yeni çalışma biçimlerinin anlaşılması yönünde oldu. Dönüşümde ilerledikçe

Çevik organizasyonlar ve çevik felsefe bugün ve geleceğin çalışma modelini oluşturuyor. Bu yeni bir felsefenin, yeni bir yönetim ve liderlik anlayışının hâkim olduğu bir model.

bu pratik ve uygulamaların çevik dönüşümü sağlamak için yeterli olmadığını kültür ve zihniyette hayal edilen değişimi yaratmanın, anlamının ve yaşatmanın çok kritik ve öncelikli olduğunu deneyimledik.

Bu ihtiyaç pilot aşamadan, kalıcı dönüşüm aşamasına geçişimizle, organizasyonda rollerin değişmesi ve insan kaynakları süreçlerinin de dönüşmeye başlamasıyla daha da belirgin hale geldi. Bu ihtiyacın artmasında, özellikle uçtan uca değer yaratmayı hedefleyen ve kendi kendine karar alan takımların sayısındaki artış, karar mekanizmalarında daha önceden sadece liderlerin sorumluluğundan olan bazı yetkilerin takımlara devrolmaya başlaması, hiyerarşinin ve silolaşmanın azalması gibi kritik dönüşümler etkili oldu.

Bunun için de esasında organizasyondaki her bir TürkTraktör çalışanı için çevik olmanın anlamının net olması ve bu değer ve kavramların içselleştirmesinin çok önemli olduğunu gördük. Bireylerden, liderlerden ve takımlardan beklenen, hayal edilen değişimin ne olduğunun belirgin olması, bunun anlaşılmasının çok kritik olduğunu fark ettik. Bireylerin, liderlerin ve takımların ne yönde dönüşmesini hayal ettiğimiz konusunda netlik ihtiyacı ve bu değişim dönüşüm ihtiyaçlarını çalışma arkadaşlarımızın görüşleri ile beraber ortaya koymanın değerli olduğunu gördük.

Bu aşamadan itibaren de kültür dönüşümü çalışmalarına 2021 yılbaşı itibarıyla hız verdik. Elbette çevik dönüşümün nihai amacı müşteriye değer yaratmak ve bu değeri de daha hızlı daha kaliteli, daha iş birliği ve iletişim içinde daha sağlıklı bir çalışma ortamında yaratmaktır. Hedefimiz belirli idi ama buna ulaşırken bireyler ne yönde değişmeli, bunu nasıl başarmalı konusunda net olunmadığında hedefe giden yol



TürkTraktör

biraz daha belirsiz ve anlaşılması zor bir yola dönüşüyor. Bu bağlamda biz de çevik prensiplerle örtüşen, organizasyondaki çalışma arkadaşlarımızın değişim isteğine cevap veren hem de şirketin değişim vizyonu ile uyumlu olan kendi “çevik olma” tanımımızı çıkarmanın elzem olduğunu anladık ve yola çıktık.

Bu yolda attığınız adımlar nelerdi? Nasıl bir yol izlediniz? Şu ana kadarki çıktılarınız neler oldu?

Kültür değişimine odaklanmak adına 2021 yılı başında kültüre odaklanmış bir takım kurduk. “Kültür ve İletişim” takımımız bu noktada kültür dönüşümü, bireylerde çeviklik, çevik liderlik, değişim-dönüşüm yönetimi ve dönüşümün iletişimi konusuna odaklı çalışmaya başladı. Bu takımı destekleyen “Değişim Ajanları” takımımızı da oluşturduk. Özellikle altını çizmek isteriz ki bu takımlar organizasyonun içinden ve tamamen bu dönüşüme gönüllü olan arkadaşlarımız ile oluşturuldu. Tüm iş birimleri ve tüm fonksiyonlar bu iki takımımızda temsil ediliyor. Dolayısıyla çevik dönüşümün özüne uygun şekilde; hiyerarşiden ve silolardan arınmış, farklı uzmanlık ve tecrübelerle sahip, dönüşüme inanmış, arkadaşlarımız ile bu takımlarımız oluştu. Kültür değişimi özünde, kurumdaki bireylerin tutum, inanç ve davranışlarının değişmesini kapsadığından takımın, kurumun sesi olan kişilerden oluşması, kültür dönüşümünde kapsayıcılığı ve çok sesliliği, ortak akıldan yararlanmayı da sağlamak adına çok değerli idi.

Bu takımın ilk önceliği, çevik dönüşümle beraber bireylerde görmeyi hayal ettiğimiz değişimi tarifleyen “çevik olmak” ile ilgili değerleri ve tanımları ortaya koymak oldu. Bir TürkTraktör üyesi için çevik olmanın anlamını, çalışma arkadaşlarımız ile beraber şirket vizyonu doğrultusunda

tariflemeye çalıştık. Bunu yaparken dönüşüm sürecindeki amacımızı anlatmak, çalışanlarımızı kendi çevik olma yolculuğumuzun içine tam manasıyla dahil edebilmek için birçok çalıştay düzenledik. Tüm çalışma arkadaşlarımız bu çalıştaylara davet edildiler ve çok sayıda oturum ile çalıştaylar tamamlandı. Çalıştaylarımıza katılan çalışma arkadaşlarımızla çevik dönüşümden ve liderlerden beklentilerini ve dönüşümle ilgili hayallerini, nasıl bir dönüşüm yaratmak istediğimizi konuştuk. Tüm bu çalıştaylar sonunda kültür takımı olarak çalıştay çıktılarımız, üç farklı zamanda yapılmış olan çevik olgunluk anketi, Business Agility anketi sonuçlarımız ve dönüşüm vizyonumuzu inceledik. Binlerce kelime ve veriye bakarak güçlü yönlerimiz, güçlendirmek istediğimiz yönlerimiz, çevik prensipler ve dönüşüm vizyonumuzu temele alan kendi “Çevik Olma” tanımımız üstünde paydaşlarımızla hemfikir olduk ve böylece kendi Çevik YOL’umuzu tanımlamış olduk. “Çevik YOL” Manifestosu altında Yenilikçi, Omuz Omuz ve Limitsiz ana başlıkları altında tüm bu kavramları topladık. Her bir başlık altında da tüm değerlerimizi detaylı olarak açıkladık. Çevik dönüşüm uzun bir yolculuk biz de bu nedenle YOL konseptinin de çevik dönüşümün ruhu ile örtüştüğüne inanıyoruz. Çevik dönüşüm “YOL”unda; bu “YOL”culukda hepimiz yolcuyuz ve hep beraberiz.

Akabinde bu kavramların lansman ve iletişim süreci başladı. Bu konudaki iletişimlerde farklı iletişim kanallarını da kullanarak öncelikle farkındalığı arttırmayı hedefledik. İletişimlerimizde organizasyondaki kalıcı dönüşümde yer alan ve dönüşümde kritik rol sahibi olan Scrum Master’larımıza ve kendi çalışma arkadaşlarımıza yer verdik. Her başlıkla ilgili film önerilerinden, podcastlere, makalelerden, kitap önerilerini haftalık ve aylık olarak paylaşarak dönüşüm yolculuğunda



çalışma arkadaşlarımıza YOL arkadaşlığı yaptık. Bunların yanı sıra bu değerlerde derinleşmeyi içeren ve yılın son çeyreğine yayılan, tüm çalışma arkadaşlarımızı kapsayacak kapsamlı bir gelişim YOL'culuğu başlatıyoruz. Diğer yandan da dönüşen takımlarda Çevik Koçlarımız ile derinleşmeyi sağlayacak takım koçluklarını da hayata geçireceğiz.

Kültür dönüşümünde elbette en kritik konulardan biri de liderlerin dönüşümü. Liderlerimizin "Çevik Liderlik YOL"unu da yine bu çalıştaylar ve anketlerden yola çıkarak ortaya koyduk. Liderlik YOL"umuzu da aynı kavramların altında ama tanımları değiştirerek topladık. Yenilikçi, Omuz Omuz ve Limitsiz başlıkları altında liderlerden beklentimiz biraz değişiyor. Bu değerlere yönelik iletişime de sponsorluk eden gönüllü liderlerimizle de başlıyoruz. İletişim sürecinin ardından yine liderlerimizin ve takımlarının kendilerine dair özdeğerlendirme yapabilecekleri araçları geliştirecek, gelişim programlarıyla da liderlerimizi de daha fazla destekleyeceğiz.

Bu kavramları desteklemek ve derinleşmek için farklı platformlar da geliştiriyoruz. Deneyelliği ve hatadan öğrenme kültürünü desteklemek için kurduğumuz; hatalarımızı ve öğrenimlerimizi şeffaflıkla tüm çalışma arkadaşlarımızla paylaştığımız "Hata Yapanlar Kulübü"müz, dönüşüm hikayemizi herkese ulaştırmak adına oluşturduğumuz "Agile Juke Box" Podcast serimiz, dönüşümdeki tecrübelerimizi organizasyondaki çalışma arkadaşlarımız ile paylaştığımız "Change Station" deneyim paylaşımı platformumuz, ve organizasyonla

çevik kavramları paylaştığımız "Çevik Sözlük" ürünlerimiz ile hem kültür dönüşümünü, hem de öğrenmeyi destekliyoruz.

Kültür dönüşümü uzun bir yolculuk, bu atılan adımlarla tüm şirket olarak bireylerden beklenen dönüşüm, çevik dönüşümle bizi bekleyen dönüşüm ve dönüşüm vizyonumuz konusunda aynı noktada olabilmek çok kıymetli. Çevik YOL manifestomuz şu anda bizim için bir pusula görevi görüyor. Dönüşümden beklentilerimiz ve yaratmak istediğimiz dönüşümün artık daha çok farkındayız. Liderlerimizden beklediğimiz dönüşümü artık daha net ifade edebiliyoruz.

Tüm bu çalışmalar ile çevik olgunluğumuzu, müşteri ve çalışan deneyimimizi iyileştirmeyi hedefliyoruz. Çevik olgunluğumuzu her altı ayda bir ölçüyor ve böylece şirketteki gelişimi takip edebiliyoruz. Çevik olgunluğumuzda başladığımızdan bu yana bir gelişim görüyoruz. Diğer yandan takım ve tribe'lardaki olgunluğu da çevik koçlarımızın üç ayda bir yaptığı takım sağlığı değerlendirmeleri ile takip ediyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın deneyimlerini de çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi anketleri ile ölçümlüyor ve iyileştiriyoruz. Gelişim alanlarımızı da öğrenme fırsatı olarak görüyor, odaklanıyor ve farklı çözümlerle her zaman daha iyiye ulaşmayı hedefliyoruz.

Bu değişimi yaratmak sizce neden önemli ve ne gibi zorluklar yaşadınız ve bu zorlukların nasıl üstesinden geldiniz?

Değişen dünyanın ihtiyaçları bizim için dönüşümü vazgeçilmez kılıyor. Çevik dönüşüm iş dünyasında belki de uzun

zamandır yaşadığımız en büyük dönüşümlerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Kurumlarda değişime etkili ve üretken cevaplar verebilmek adına bir yeni bir anlayışın oluşturulması, müşteri odaklı ve yenilikçi anlayışın benimsenmesi ve bu kabiliyetin sürekli olarak geliştirilmesi, bizim çevik yaklaşım anlayışımızın da özünü oluşturuyor.

Çevik dönüşüm her şeyden önce takımlara ve bireylere otonomi, şeffaflık imkânı veriyor. Silolaşma ve hiyerarşiyi azaltıyor. Karar verme sorumluluğunu birçok noktada liderden takıma aktarıyor ve bu bağlamda liderden beklenen yetkinlikler de değişiyor, evriliyor. Sürekli geri bildirim alma ve iyileştirme yaklaşımını benimseyen süreç müşteriye değer yaratma yaklaşımını da içeriyor. Haliyle çevik takımların yenilikçi fikirlerini çok daha hızlı ve cesaretle hayata geçirmeleri mümkün hale geliyor. Otonom olma ve farklı yetkinlikleri içeren farklı uzmanlıklardan oluşan ekiplere duyulan ihtiyaç bu değişimi yaratmanın en önemli gerekçeleri arasında. Tabii ki, ürünümüzü müşterilerin geribildirimleri eşliğinde tasarlayarak en iyi değeri ortaya koyma arzumuz da bu değişimin en kritik gerekçelerinden biri.

Hayatın hiçbir alanında değişim, dönüşüm kolay değildir. TürkTraktör gibi 70. yaşına yaklaşan, belli bir ekol oluşturmuş, gelenekleri ile kurumsallaşmış bir yapıda değişim ve dönüşüm sürecinin elbette zorlukları olacaktı. Ancak biz bu süreci tüm çalışma arkadaşlarımızın özverili çalışmalarıyla gayet verimli bir biçimde yaşadık, yaşıyoruz. Geçmişten edindiğimiz tecrübeleri kullanarak, hatalarımızda öğrenerek, önümüzdeki bu yepyeni dönüşüm sürecini kolaylaştırıyoruz.

Yine de birkaç zorluktan bahsetmemiz gerekirse, bu değişiminin kişilerin konfor alanlarını ortadan kaldırması, bilinmezlik ve belirsizliğin yarattığı endişeler özellikle sürecin başında yaşadığımız en önemli engellerdi diyebiliriz. Bu noktada endişeleri anlayabilmek, endişelere cevap verebilmek, iletişimi her an güçlü tutabilmek, farklı iletişim kanallarını açık tutabilmek çok değerli. Değişim dediğimizde beş ana noktada direnç olabiliyor; bizim de kullandığımız ADKAR modelinde beş aşamada değişimle ilgili olan engelleri adreslemeye çalışıyoruz. Bireyler farkındalık, istek, bilgi, beceri ve kurumlarda bu dönüşümü destekleyecek liderlik ve şirket içi destekleyici sistemlerin eksikliği nedeniyle değişimlere karşı olabiliyorlar. Biz de hem kültür takımı, hem çevik koçlar, hem değişim ajanları, hem de tüm Game Changers olarak bu acı ve engel noktalarını adreslemeyi, tikanılan noktalarda doğru aksiyonları almayı hedefliyoruz.

Paydaşların sürecin başından itibaren her iki haftalık sprintlerde konulara dahil olması, takımımızla her sprint'de beraber çalışan Çevik Dönüşüm Liderlerimizin süreçte bizlere destek olması, süreçlerin şeffaf bir şekilde paydaşlarla ele alınması, çözüm önerilerinin sponsor ve paydaşlarımızla beraber çeşitlendirilmesi ile değişimin, dönüşümün zorluklarını da daha etkin ele alıyoruz. Diğer yandan kültür konusunda çalışan arkadaşlarımızın organizasyondaki gönüllü kişilerden oluşması, yapılan iletişimlerini bizzat dönüşüme inanan ve sahiplenen çalışma arkadaşlarımızla beraber yapmak daha kapsayıcı ve her an organizasyonun sesini duyabildiğimiz bir yaklaşıma ulaşmamızı bizler için kolaylaştırıyor.

Hayatın hiçbir alanında değişim, dönüşüm kolay değildir. TürkTraktör gibi 70. yaşına yaklaşan, belli bir ekol oluşturmuş, gelenekleri ile kurumsallaşmış bir yapıda değişim ve dönüşüm sürecinin elbette zorlukları olacaktı. Ancak biz bu süreci tüm çalışma arkadaşlarımızın özverili çalışmalarıyla gayet verimli bir biçimde yaşadık, yaşıyoruz.