

ÖZEL DOSYA ÇEVİK ÇALIŞMAYI ÖLÇEKLENDİRMEK

# ÇEVİK ÇA ÖLÇEKLLEN

BİRKAÇ TAKIMDAN  
YÜZLERCE TAKIMA  
ULAŞMANIN YOLLARI

DARRELL K. RIGBY,  
JEFF SUTHERLAND  
VE ANDY NOBLE

# LİSMAYI DİRMEK

# ARTIK İŞ DÜNYASINDA BİRÇOK LİDER ÇEVİK İNOVASYON TAKIMLARI KAVRAMINA OLDUKÇA AŞINA. BU KÜÇÜK VE GİRİŞİMCİ RUHLU GRUPLAR, MÜŞTERİLERE YAKIN DURMAK VE HIZLI DEĞİŞEN KOŞULLARA AYAK UYDURMAK AMACIYLA KURULUYOR. BU TAKIMLAR, DOĞRU BİÇİMDE KURGULANIP HAYATA GEÇİRİLİRSE, GELENEKSEL YAKLAŞIMLARA KIYASLA EKİP VERİMLİLİĞİNİN VE MORALİNİN YÜKSELTİLMESİNDE, ÜRÜN VE HİZMETLERİ PAZARA SUNMA SÜRESİNİN KISALMASINDA VE RİSKLERİN AZALTILMASINDA YARDIMCI OLABİLİYOR.

Genelde çevik takımları duyan veya deneyimleyen yöneticiler ortaya bazı sorular atıyor. Bir şirket onlarca, yüzlerce hatta binlerce takım oluşturmak durumunda kalırsa ne olacak? Şirketin tüm iş birimleri bu yaklaşımla çalışmayı öğrenebilir mi? Çevik çalışma yaklaşımı tek bir takımın performansını artırabilir fakat bu yaklaşımı ölçeklendirdiğimizde kurumun genel performansı aynı oranda artar mı?

Günümüzün belirsizliğin hakim olduğu ve yerleşik şirketlerin start-up'lar ve diğer yeni nesil şirketlerle kıran kırana rekabet ettiği pazarlarında hızlı hareket eden, adaptif bir kurum olma fikri herkese cazip geliyor. Ancak böylesi bir vizyonu gerçeğe dönüştürmek pek de kolay değil. Şirketler genellikle hangi fonksiyonları çok disiplinli çevik takımlara dönüştürmek hangilerine dokunmamak gerektiğine karar vermekte zorlanıyor. Yüzlerce çevik takım kurgulanıp daha sonra bunların bürokratik darboğazlara takılıp kaldığının görüldüğü birçok örnek söz konusu.

Çevik çalışma yaklaşımının ölçeklendirilmesi konusunu araştırmak üzere yüzlerce şirketin dahil olduğu bir çalışma gerçekleştirdik. Bunlar arasında kurumun tamamında çevik yaklaşımı uygulayan küçük şirketler; Spotify ve Netflix gibi zaten çevik yaklaşımla doğan ve sonra bunu daha ileriye taşıyan şirketler; Amazon ve USAA (ordu mensuplarına

yönelik finansal hizmetler şirketi) gibi geleneksel hiyerarşik yapıdan çevik yapıya geçmeye çalışan şirketler vardı. Başarı hikâyeleri olduğu kadar hayal kırıklıkları da yaşandığını gördük. Örneğin bir endüstriyel şirketin son beş yıldır yalın bir start-up gibi inovasyon yapmaya yönelik çabalarının şirketin yönetim kurulunda yer alan aktivist yatırımcıların ve diğer üyelerin beklediği getiriye sağlayamadığını ve birçok üst yöneticinin istifetmek durumunda kaldığını gözlemledik.

Çalışmamız sonucunda şirketlerin çevik yaklaşımı etkin biçimde ölçeklendirebileceğini ve bunu başardıklarında da ciddi faydalar elde edebildiklerini gördük. Ancak liderlerin gerçekçi olmaları gerekiyor. Her fonksiyonun çevik takımlar şeklinde kurgulanmasına gerek yok. Gerçekten de çevik uygulamalar bazı etkinliklere uygun değil. Ancak yüzlerce çevik takım oluşturmaya başlayınca kurumun geri kalan kısmını bundan ayırtırmak kolay olmuyor. Yeni kurduğunuz çevik takımlarınız bürokratik prosedürlere takılıyor veya inovasyon ve operasyon ekiplerinden bekledikleri desteği göremiyorlarsa kurumda sürüşme yaşanması ve bunun sonucunda beklenenin altında sonuçlar elde edilmesi ve hatta başarısızlıklar söz konusu olabiliyor. Çevik yaklaşımla çalışmayan fonksiyonların çevik çalışanları desteklemesine yönelik değişiklikler yapmak gerekiyor.

## ÇEVİK OLMAK İÇİN ÇEVİK LİDERLİK

Çevik yaklaşıma aşına olmayanlar için kısa bir özet geçelim: Çevik takımlar inovasyona en uygun yapılarıdır. İnovasyondan kastımız; ürünleri, hizmetleri, süreçleri veya iş modellerini geliştirmek ve ileriye taşıyabilmek için yaratıcılığı kârlılık getirecek biçimde kullanabilme becerisidir. Bu takımlar küçüktür ve çoklu disiplinlerden oluşur. Takımlar, zorlu ve karmaşık sorunlarla karşılaştıklarında bu sorunları modüllere ayırıp, hızlı prototipleme ve hızlı geribildirim süreçleriyle bu modüllerden her birine çözümler getirir ve daha sonra bu çözümleri bütünleştirerek sorunun geneline bir çözüm oluştururlar. Bir plana sadık kalmaktan ziyade değişime adapte olmak önceliklidir ve bu takımlar kendilerini çıktılardan (satırlarca kod üretmek veya birkaç yeni ürün geliştirmek gibi) değil sonuçlardan (büyüme, kârlılık ve müşteri sadakati gibi) sorumlu tutarlar.

Sorunların karmaşık çözümlerin belirsiz olduğu, proje gereksinimlerinin değişkenlik gösterdiği, son kullanıcılarla yakın bir işbirliğinin gerektiği ve kontrolden ziyade yaratıcılığın öne çıktığı durumlarda çevik takımlar öne çıkar. Fabrika tevzi ve bakımı, satın alma ve muhasebe gibi fonksiyonlar ise çevik takımlar için çok uygun değildir. Çevik yöntemler ilk başlarda IT bölümlerinde filizlendi ve bugünlerde yazılım geliştirme alanında yoğun biçimde kullanılıyor. Zamanla bu yaklaşım ürün geliştirme, pazarlama ve hatta insan kaynakları (İK) alanlarına da yayılmaya başladı. (Mayıs 2016'da yayımlanan "Çevikliği Kucaklamak" ve Mart 2018'de yayımlanan "İnsan Kaynakları Çevikleşiyor" makalelerine bakınız.)

Çevik takımlar, hiyerarşi temelli bürokratik sistemlerden çok daha farklı çalışır. Genelde kendi kendilerinin yönetimini üstlenirler: Kıdemli liderler takım üyelerine nerelerde inovasyon yapılması gerektiği konusunda yön verebilirler ancak bunu nasıl yapacaklarını söyleyemezler. Ayrıca takımlar hem iç hem de dış müşterilerle çok yakın çalışır. İdeal senaryoda bu yaklaşım müşteriye en yakında duran kişilerin inovasyon sorumluluğu almasına zemin hazırlar. Kontrol ve onay kademelerini azaltır ve çalışma hızını artırarak takımların motivasyonunu yükseltir. Ayrıca kıdemli liderlerin vaktini boşa çıkararak asıl yapmaları gereken işlere yani uzun vadeli vizyon oluşturmaya ve bunun iletişimine, stratejik öncelikleri belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik kurumsal yetkinlikleri kurgulamaya odaklanmalarını sağlayabilirler.

Liderlerin kendileri çevik yaklaşımları yeterince anlayıp uygulamadıysa bu projelere klasik projelere yaklaştıkları gibi yaklaşabilirler. Yani tepeden inme planlar ve yönergelerle süreçleri kontrol etmek isteyebilirler. Bu liderler çevik bir takımın üyesi gibi davrandıklarında daha iyi sonuçlar elde ederler. Yani kurumun belirli kısımlarını (genelde ihtiyaçları farklı

olan, yanlış anlaşılan ve çevik ortamda gelişim gösterme potansiyeline sahip kısımlar) kendi müşterileri gibi görmeleri önemlidir. Yönetim ekibi, bu müşterilerin deneyimlerini iyileştirmek ve başarılarını artırmak için öncelikler belirler ve kurgular yapar. Liderler, işi astlarına delege etmektense sorunları çözmek ve engelleri kaldırmak için kolları sıvayarak işe el atarlar. Herhangi bir çevik takımda olduğu gibi çevik liderlik ekibinde de genel anlamda sonuçlardan sorumlu olan, takım üyelerine koçluk yapan ve herkesi aktif ve hareketli tutan bir "girişim sahibi" vardır.

Altmıştan fazla ülkede faaliyet gösteren ve dünyanın önde gelen teknoloji ve hizmet sağlayıcılarından biri olan Bosch, bu yaklaşımı benimsiyor. Hızla değişen ve küreselleşen dünyada tepeden inmeci zihniyetin artık çok işe yaramadığını gören şirketin liderleri, şirketin çevik yaklaşımları benimseme konusunda öncülerden biri olmasına yönelik bir hamle yaptı. Ancak farklı faaliyet alanlarında farklı yaklaşımlar gerekiyordu ve Bosch'un "çifte organizasyon" (yeni ve gelecek vaat eden işlerin çevik takımlarla yapıldığı, geleneksel işlerin bunun dışında kaldığı yapı) olarak adlandırdığı ilk dönem çabaları beklenen holistik dönüşümü sağlayamadı. CEO Volkmar Denner'in başını çektiği yönetim kurulu üyeleri, 2015 yılında çevik takımlara yönelik yeni ve daha bütünsel bir yaklaşım benimseme kararı aldılar. Kurul bir icra kuruluna dönüştü ve bu çabayı koordine etmesi için yazılım alanında uzman olan Felix Hieronymi'yi görevine getirdi.

İlk başlarda Hieronymi'den projeleri Bosch'un alışkın olduğu şekilde yönetmesi beklendi: Bir amaç belirle, bitiş süresini saptı ve süreç boyunca düzenli raporlar ver... Ancak bu yöntem çevik yaklaşıma uygun değildi ve şirketin birimleri yeni bir merkezi program fikrinden pek hoşnut görünmüyordu. Bunu gören ekip yön değiştirmeye karar verdi. Hieronymi, "Tartışmalar çok etkileşimli geçiyordu." diyordu. Ekip, kurumsal öncelikleri topladı, sürekli güncellenen bir katalog haline getirdi ve bariyerleri kaldırıp daha çevik bir ortam oluşturmaya odaklandı. Takım üyeleri bölüm liderleriyle diyaloga geçti. Hieronymi, "Strateji, yıllık planlanan bir süreç olmaktan çıktı ve sürekli bir çaba haline geldi. İcra kurulunun üyeleri küçük çevik takımlara ayrıldı ve farklı yaklaşımları test ettiler. Kimi 'ürün sahibi' oldu kimi 'çevik uzmanı.' Böylelikle zorlu sorunlara çözüm getirmeye ve önemli konulara odaklanmaya fırsat buldular. Örneğin bir grup, 2016'da açıklanan 10 liderlik prensibini kaleme aldı. Hızda ve verimlilikteki artışı ilk elden görme şansına sahip oldular. Bu deneyimi bir kitap okuyarak elde edemezsiniz." diyor. Bugün Bosch, çevik takımların ve geleneksel birimlerin bir karması şeklinde faaliyet gösteriyor. Ancak neredeyse tüm alanlarda çevik değerler benimseniyor, işbirliği daha verimli gerçekleştiriliyor ve dinamik pazarlara daha kolay adapte olunuyor.

## ÖZETLE

### İŞTEK

Sadece yazılım gibi bir alanda birkaç tane çevik takım kurmanın ötesine geçip şirketin her noktasına yayılan yüzlerce çevik takım oluşturmak ve çevik yaklaşımı şirketteki hakim çalışma biçimi kılmak...

### DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

Nereden başlanacağını ve ne kadar hızlı gidileceğini belirlemek, hangi fonksiyonların çevik takımlara dönüştürülmesi gerektiğine karar vermek ve yavaş hareket eden bürokratik yapıların süreci zayıflatmasını engelleyebilmek

### ÇÖZÜM

Liderler çevik yöntemleri kendileri de kullanmalı ve öncelikleri belirlemek ve süreci küçük parçalara ayırmak için fırsat sınıflandırmaları yapmalıdır. İş akışları modernleştirilmeli ve birbiriyle entegre edilmeli. Çevik takımlar biçiminde organize edilmeyen fonksiyonlar çevik değerler ışığında çalışmayı öğrenmeli. Yıllık bütçeleme süreci bir VC fonlaması mantığına dönüştürülmeli.

## ÇEVİK YAKLAŞIMI İŞLETEBİLMEK

Bosch'da ve çevik yaklaşım konusunda yol almış diğer şirketlerde heyecan verici vizyonlar oluştuğu görülüyor. Ancak liderlik takımı, çevik yaklaşıma ayak uydurma sürecinde her şeyi en baştan planlamıyor. Liderler; kaç çevik takıma ihtiyaç duyulacağını, bunların ne kadar hızla kurulması gerektiği ve organizasyonu kaosa sürüklemekten bürokratik darboğazların nasıl aşılabileceği konusunda net bir bilgileri olmadığının farkına varıyorlar. Bu nedenle birkaç öncü çevik takım kuruyor, bu takımların oluşturduğu değere ve karşılaştıkları güçlüklerle ilgili verileri topluyor ve bunların ışığında bir sonraki adımı atıp atmama, atacaklarsa ne zaman ve ne şekilde atacaklarına dair kararlar alıyorlar. Bu yöntem sayesinde artan çevikliğin getirileri (finansal sonuçlar, müşteriye faydalar ve çalışan performansı) ile maliyetleri (hem finansal yatırım hem de organizasyonel sıkıntılar) kıyaslanabiliyor. Eğer faydalar maliyetleri aşıyorsa liderler çevik yaklaşımı ölçeklendirebiliyor yani bir dizi yeni takım oluşturabiliyor, organizasyonun daha az çevik olan kısımlarındaki darboğazları kaldırıyor ve bu çevrimi birkaç kez baştan oluşturuyorlar. Eğer maliyetler yüksek çıkıyorsa duraklama, pazar ortamını gözlemleme ve halihazırda hayata geçmiş olan çevik takımların performansını artırma (örneğin işin önceliğini artırmak veya prototipleme kapasitesini yükseltmek) şansına sahip oluyorlar.

Liderlik takımları, bu deneme-öğrenme çevrimini hayata geçirmek için genelde iki araçtan yararlanırlar: Potansiyel takımlara dair bir sınıflandırma yapmak ve şirketin önceliklerini ortaya koyan bir plan oluşturmak. Öncelikle bunların her birinin nasıl kullanılabilirliğine ve sonrasında büyük ölçekli, uzun vadeli çevik girişimlere dair nelere ihtiyaç duyulacağına bakalım.

**Takımlara dair bir sınıflandırma yapmak.** Çevik takımların gelecekte yapılacak işlere dair bir kayıt oluşturmaya benzer şekilde şirketler de fırsatlara dair net bir sınıflandırma yaptıkları takdirde çevik yaklaşımı daha kolay ölçeklendirebilirler. Şirketler, çevik yaklaşımın modüler yapısından esinlenerek bu sınıflandırmayı üç alanda (müşteri deneyimi takımları, iş süreçleri takımları ve teknoloji sistemleri takımları) yapıp sonrasında bunları entegre edebilirler. İlk bileşen, iç ve dış müşterilerin kararlarını, davranışlarını ve tatminini ciddi biçimde etkileyen tüm deneyimleri tanımlamalıdır. Bunlar bir düzineden fazla temel deneyime (örneğin perakende müşterilerinin temel deneyimlerinden biri bir ürünü satın almak ve bedelini ödemektir) ayrılabilir ardından bunları da onlarca spesifik deneyime parçalayabilirler. (Müşteri bir ödeme şekli seçiyor olabilir, kupon kullanabilir, ödül puanlarını harcayabilir, ödeme sürecini tamamlayabilir ve fatura alabilir.) İkinci bileşen, bu deneyimlerle anahtar iş süreçleri arasındaki ilişkileri inceler (örneğin kuyrukları

azaltmak için kasa işlemlerini hızlandırmak) ve bir-biriyle çakışan sorumlulukları ortadan kaldırmaya ve süreç takımları ile müşteri deneyimi takımları arasındaki işbirliğini artırmaya odaklanılır. Üçüncü bileşen ise müşteri deneyimi takımlarını destekleyecek süreçleri iyileştirmeye yönelik teknolojik sistemler geliştirmeye (örneğin daha iyi mobil ödeme uygulamaları) odaklanılır.

10 milyar dolarlık bir şirketin sınıflandırma yapması durumunda 350 ila 1.000 arasında potansiyel takım ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bu rakamlar çok büyük görünebilir ve üst yöneticiler bu kadar büyük bir değişime girişmekten tedirgin olabilir. ("Bunların birkaçını deneme amaçlı yapsak ve nasıl sonuç veriyor gözsek olmaz mı?") Ancak sınıflandırmanın faydası budur: Bir yandan dönüşüme dair vizyonun detaylarını keşfederken diğer yandan bu yolculuğu istenildiği zaman duraklatılabilecek, yön değiştirilecek veya durdurulacak küçük parçalara bölünebilir... Bu yaklaşım liderlerin sıkıntı noktalarını tespit etmelerine de yardımcı olur. Hayata geçirebileceğiniz takımları ve bunlarda ne tür kişilerin görev alacağını belirlediğinizde şunu sormanız gerekecek: Bu insanlar bizde var mı? Varsa neredeler? Böylelikle sınıflandırma, yetenek açığınızı ortaya çıkarır ve işi almanız veya elde tutmanız gereken insan kaynağının profilini ortaya koyar. Liderler, ayrıca, her bir potansiyel takımın daha iyi müşteri deneyimi sunma amacına ne kadar hizmet edebileceğini görme şansı yakalar.

USAA'de 500'den fazla çevik takım çalışıyor ve 2018'de 100 tane daha kurulması bekleniyor. Kurumdaki herkes sınıflandırmayı görebiliyor. Şirketin COO'su Carl Liebert, "Eğer iyi bir sınıflandırmanız yoksa çakışmalar ve fazlalıklar oluşur. Bir kata gidip 'üyelerin adres değişikliği deneyiminin sahibi hangi takım' dediğimde bu deneyimin sahibi olan takımın açık ve net olarak ortaya çıkmasını beklerim. Kullanıcı ister telefonla arasın, ister web sitesinden ister mobil uygulamadan girsin sahibi kimse bunun net olması lazım. 'Bu iş biraz karışık' gibi cevaplar duymak istemiyorum." diyor.

USAA'deki sınıflandırma, çevik takımların aktiviteleri ile iş biriminde ve üretim hattındaki sorumlu kişilerin arasında bağlantı kurma işlevi de görüyor. Burada amaç, kâr-zarar yapısının belirli kısımlarından sorumlu olan yöneticilerin, fonksiyonlar arası takımların kendi sonuçlarını nasıl etkileyebileceğini anlamasıdır. Bu liderler, işleri yürütmek için müşteri odaklı ve fonksiyonlar arası takımlara ihtiyaç duyarlar. Şirket ayrıca deneyim sahiplerine atanan teknolojik ve dijital kaynaklara da ihtiyaç duyar. Buradaki amaç iş liderlerinin söz verdikleri sonuçları alabilecek uçtan uca kaynaklara sahip olmalarını sağlamaktır. Sınıflandırmanın amacı, doğru işle doğru kişileri buluşturmak ve bunu bir karmaşa oluşturmadan yapabilmektir. Bu tür bir bağlantı, şirketlerin hiyerarşik yapılarının müşteri davranışlarıyla pek

# HIZLI VE BÜYÜK DÖNÜŞÜMLER KOLAY OLMAZ. ÇEVİK DÖNÜŞÜMÜ BİR SÜREÇ ŞEKLİNDE GERÇEKLEŞTİRMEK VE HER BİRİMİN KENDİ YETKİNLİKLERİ ÇERÇEVESİNDE UYUM SAĞLAMASINI BEKLEMELER DAHA GERÇEKÇİDİR.

uyum sağlayamadığı durumlarda daha da önemli hale gelir. Örneğin birçok şirkette ayrışık yapılar vardır ve fiziksel satış ile online satışın kâr-zararı ayrıdır. Buna karşın müşteriler çoklu kanal deneyimi ister. Doğru fonksiyonlar arası takımları bir araya getiren bir sınıflandırma bu tür bir sorunu ortadan kaldırabilir.

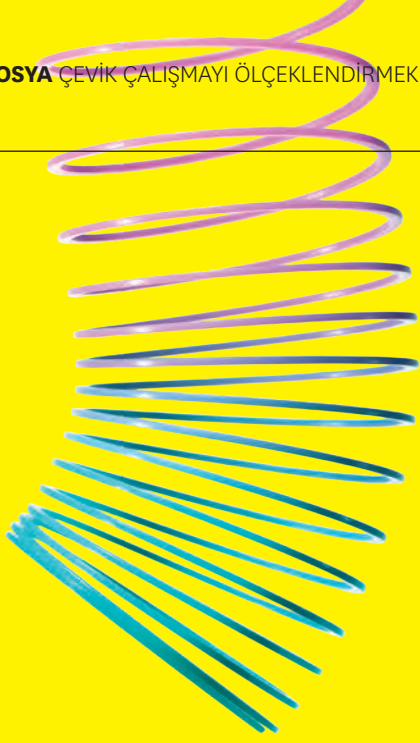
**Geçiş sürecinin sıralamasını belirlemek.** Sınıflandırma avantajını elinde bulunduran liderlik takımları, öncelikleri ve girişimleri sıralama imkânı kazanıyor. Liderler; stratejik önem, bütçe kısıtlamaları, insan kaynağı, yatırımın geri dönüşü, gecikmelerin maliyetleri, risk seviyeleri ve takımlar arasındaki ilişkiler gibi birçok kriteri dikkate almak durumunda. En önemli ve genelde en fazla dikkatten kaçanlar ise müşterilerin ve çalışanların yaşadığı sıkıntı noktaları ile organizasyonun kısıtları ve yetkinlikleri... Bu, hızlı bir başlangıç süreci kurgulayıp hayata geçirmek ile organizasyonun aynı anda kaç takımı kaldırabileceği arasındaki hassas dengenin de temelini oluşturuyor.

Acil stratejik tehditlerin baskısıyla karşı karşıya olan ve radikal bir değişim ihtiyacı gösteren bazı şirketler bazı iş birimlerinden büyük ve bir anda dönüşümler yapmayı denediler. Örneğin ING Hollanda 2015 yılında, müşterilerinin dijital çözümlere talebinin arttığını ve yeni nesil dijital rakiplerinin (fintech'ler) baskısının yükseldiğini gördü. Yönetim takımı

agresif bir karşılık vermeye karar verdi. IT geliştirme, ürün yönetimi, kanal yönetimi ve pazarlama da dahil olmak üzere birçok inovatif fonksiyonunun organizasyonel yapısını çözdü. Ardından küçük, çevik “squadlar” oluşturuldu ve 3.500 çalışan bu squadlar üzerinden yeniden tasarlanmış 2.500 pozisyona başvurmaya başladı. Bu yeni pozisyonları dolduranların yaklaşık yüzde 40’ı yeni işler öğrenmek ve tamamı bakış açılarını değiştirmek durumunda kaldı. (HBR Mart 2018 sayısında yayımlanan “Bir Bankanın Çevik Takım Deneyi” başlıklı makaleye bakınız.)

Ancak büyük ölçekli dönüşümler kolay değildir. Bunu yapabilmek için üst yönetimin kararlı olması, kültürün bunu kabullenmesi, yeterli yetenekli işgücü olması, eldeki becerileri zayıflatmadan yüzlerce takıma destek olacak yeterli çevik yaklaşım uzmanlarının bulunması ve herkesin bu yaklaşımı doğru anlaması için kapsamlı rehberler oluşturulması gibi çabalar gerekliydi. Ayrıca yüksek seviyede riski göze almak ve beklenmeyen durumlara yönelik anlık planlar oluşturabilmek de önemli. ING, çevik yaklaşımı kurum içinde yaygınlaştıkça ortaya çıkan pürüzleri düzeltmeye devam ediyor.

Bu özellikleri bünyesinde yeterince barındırmayan şirketlerin çevik yaklaşıma adım adım geçmeleri ve her bir birimin kendi yetkinliğine uygun biçimde implementasyon yapması daha doğru olur. 3M



# LİDERLİK EKİPLERİ, ÇEVİK YAKLAŞIMIN DEĞERLERİNİ, ÇEVİK TAKIMLAR ŞEKLİNDE ÇALIŞMAYANLAR DA DAHİL OLMAK ÜZERE TÜM ŞİRKETE YAYMALIDIR.

Health Information Systems'ın ileri teknoloji grubu, çevik yaklaşıma geçiş sürecinin başlarında her ayda veya iki ayda bir 8 ila 10 arası yeni takım kuruyordu. Bugün, bu dönemin üzerinden iki yıl geçti ve 90'dan fazla takım kurulup hayata geçirilmiş durumda. 3M'in Corporate Research Systems laboratuvarı daha sonra başladı ancak üç ay içinde 20 takım hayata geçirdi.

Sürecin hızı ve son noktası ne olursa olsun sonuçların bir an önce ortaya çıkması önemlidir. Finansal sonuçların görünmesi biraz zaman alabilir. Jeff Bezos'a göre Amazon'daki birçok girişimin temettü oluşturacak hale gelmesi beş ila yedi yıl arasında bir zaman alıyor. Ancak müşteri davranışlarındaki ve sorun çözmedeki olumlu değişimler, girişimlerin doğru yolda olduğunun göstergeleri... 3M Health Information Systems'ta kıdemli program yöneticisi olan Tammy Sparrow, "Çevik yaklaşıma adapte olmak şu anda bile ürün geliştirme süreçlerini hızlandırdı. Beta ürünler planlanandan altı ay önce tamamlandı." diyor.

Birim liderleri sıralamayı herhangi bir çevik takımdakine benzer biçimde belirleyebilir. Potansiyel olarak en büyük değeri ve en büyük öğrenimi sunabilecek olan girişimlerle başlayın. Kurumsal yazılım şirketi SAP, on yıl önce süreci hayata geçirmeye başlayarak çevik yaklaşımın öncülerinden oldu. Şirketin liderleri, çevik yaklaşımı ilk olarak yazılım geliştirme biriminde uygulamaya başladı. Yüksek

oranda müşteri odaklılığa sahip olan bu segment, yaklaşımı test etmek ve rafine etmek için oldukça uygundu. Yeni çalışma biçimine dair eğitim ve koçluk süreçlerini hayata geçirmeye yönelik küçük bir danışmanlık grubu oluşturuldu ve takımların kazanımlarını herkesin görebileceği bir sonuç takip çizelgesi kurgulandı. O dönemde bu grupta danışmanlık yöneticisi olan Sebastian Wagner, "Çevik yaklaşım sonucu elde edilen etkileyici verimlilik kazanımlarına dair somut sonuçlar ortaya koymak, kurum içinde daha fazla ilgi oluşmasına zemin hazırladı." diyor. İki yıl içinde şirketin geliştirme birimlerinin yüzde 80'inden fazlasında çevik yaklaşım uygulamaya başlandı ve iki binden fazla takım oluşturuldu. Satış ve pazarlama bölümlerinde çalışanlar da adapte olmaları gerektiğini gördüler ve bu bölümler de çevik yaklaşımı uygulamaya başladı. İşin ön yüzü hız kazanmaya başladıkça arka yüzün de gelişmesinin zamanının geldiğine kanaat getirildi ve SAP, dahili IT sistemlerindeki grup çalışma mantığını da çevik yapıya dönüştürdü.

Birçok şirket erken aşamada kazanım elde etme hevesine kapılıyor. Takımlar, şirket dışındaki kuluçka merkezlerinde konumlandırılıyor. Sistemik sıkıntıları aşmayıp etrafından dolaşmayı tercih ediyorlar. Bu tür uygulamalar, bir takımı başarıya ulaştırabilir ancak onlarca veya yüzlerce takıma ölçeklenmeye yönelik bir öğrenim ortamı veya kurumsal değişim altyapısı oluşturmaz. Bir şirkette erken

aşamada hayata geçen çevik takımlar, geçmişin sıkıntılarını da göğüslemek durumunda kalır. Bu takımlar da herhangi bir ürün gibi gerçek koşullar altında test edilmelidir. SAP gibi bu alanda başarılı birçok şirket fonksiyonel silolar arasında en büyük sıkıntıları doğuran önemli müşteri deneyimlerine odaklanmayı tercih ediyor.

Hiçbir çevik takım işe başlamaya hazır olmadan hayata geçirilmemelidir. Hazır olmak, her şeyi detaylı planlamak demek değildir ve ayrıca başarıyı da garanti etmez. *Hazır olmak* şunu ifade edebilir:

- Önemli bir iş fırsatına odaklanmak ve ciddi riskler almak
- Spesifik sonuçlardan sorumlu olmak
- Otonom çalışmayı kabul etmek: Karar verme hakkının net olduğu, kaynakların doğru biçimde kullanıldığı ve söz konusu fırsata dair heyecan duyan küçük bir çoklu disiplinli uzman kaynağı ile oluşturulmuş grup.
- Çevik prensipleri, değerleri ve uygulamaları hayata geçirmeye kararlı olmak
- Müşteriler ile yakın etkileşime geçmeye yetkisi olmak
- Hızlı prototip ve hızlı geribildirim çevrimleri oluşturabilmek
- Engelleri ortadan kaldıracabilecek ve takım işinin adaptasyonunu sağlayacak bir üst yönetim desteği edinmek.

Bu liste, hem müşteri hem de kurum tarafında en fazla etkiyi oluşturma konusunda önemli bir yol haritası sunuyor.

**Büyük ölçekli çevik girişimleri yönetmek.** Birçok yönetici; küçük çevik takımların büyük ölçekli uzun vadeli projelere saldıramayacağını düşünüyor. Ancak prensip olarak oluşturabileceğiniz çevik takım sayısında bir sınırlama yok veya girişimin boyutuna dair bir limit söz konusu değil. Belirli ve ilişkili girişimler üzerine çalışan “takımların takımlarını” oluşturabilirsiniz ki bu son derece ölçeklenebilir bir yaklaşımdır. Örneğin, Saab’ın havacılık şirketinde yazılım, donanım ve 43 milyon dolar değerinde dünyanın en karmaşık ürünlerinden biri olan Gripen savaş uçağının gövdesi gibi alanlarda çalışan 200’den fazla çevik takım bulunuyor. Bu sistem günlük gerçekleştirilen takımların takımları kısa toplantıları ile koordine ediliyor. Sabah 7.30’da her bir çevik takım 14 dakikalık toplantılar yaparak sıkıntıları ortaya koyuyor. Bu sıkıntıların bir kısmı takım içinde çözülemeyecek yapıda olabiliyor. 7.45’te koordinasyon gerektiren sıkıntılar takımların takımlarına anlatılıyor ve burada liderler ya bu sorunu çözüyor ya da daha üst noktalara aktarıyor. Bu yaklaşım devam ediyor ve 8.45’e gelindiğinde yönetim takımının elinde işi sürdürebilmek için çözmesi gereken kritik sorunlara dair bir liste oluşuyor. Havacılık birimi takımlarını üç haftalık sprintlerle koordine ediyor. Bu projenin master planı sürekli güncellenen bir belge olarak kurgulanmış ve proje kapsamında kurumun

geleneksel organizasyon birimleri sürekli yer değiştiriyor. Örneğin geliştirme ekiplerine test pilotları ve simülatörler eklenilebiliyor.

## FARKLI İŞLER ARASINDA ÇEVİKLİK OLUŞTURMAK

Bir şirketin çeviklik seviyesini yükseltmek için çevik takım sayısını artırmak önemli bir adım olabilir. Ancak en az bunun kadar önemli bir diğer adım da bu takımların kurumun geri kalan kısmı ile nasıl etkileşime gireceğidir. Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, SAP, Salesforce, Riot Games, Tesla ve SpaceX gibi çeviklikte en gelişmiş şirketlerin birçoğunda çevik takımlar ile geleneksel yapılar bir arada görev yapar. Bu şirketler; bürokratik yapıların çevik takımları yavaşlatmadığından veya bu takımlar tarafından oluşturulan inovasyonlara doğru adapte olup ticarileştirdiklerinden emin olabilmek için en az dört alanda daha büyük değişim gerçekleştirmek için çaba gösteriler.

**Değerler ve prensipler.** Geleneksel anlamda hiyerarşik bir şirket, genelde şirketin farklı yerlerine yayılmış az sayıda çevik takımı kaldırabilir. Takımlar ve geleneksel prosedürler arasında yaşanacak çatışmalar kişisel müdahalelerle ve sorunun etrafından dolaşarak çözümlenebilir. Ancak bir şirket yüzlerce çevik takım hayata geçirdiğinde bu tür yaklaşımlar işe yaramamaya başlar. Çevik takımlar her noktada ortaya çıkar. Organizasyonun geleneksel yapıdaki kısımları statükoyu korumak için var gücüyle çalışır. Her değişim sürecinde olduğu gibi şüpheçiler, çevik yaklaşıma saldırmak için birçok argüman üretir. Bunlar arasında çevik takımların oluşturduğu zaman planına uymayı reddetmeden (“Üzgünüz, bu istediğiniz yazılım modülünü altı ayda yetiştiremeyeceğiz”) tutun da alışılmışın dışında çözümler gerektiren büyük fırsat alanlarına yeterince fon aktarmamaya kadar birçok bahane olabilir.

Çevik yaklaşımı ölçeklendirmeyi hedefleyen bir liderlik ekibinin kurumun her noktasına çevik prensipleri ve değerleri enjekte etmesi gerekir. Buna çevik yaklaşım dışında kalan bölümler de dahildir. Bosch’un liderlik ekibi tam da bu nedenden dolayı yeni liderlik prensiplerini geliştirdi ve tüm şirkete yaygınlaştırdı. Herkesin artık işlerin farklı biçimde yapılacağını ve çevik yaklaşımın şirketin kültürünün temeline oturacağını anladığından emin olmak istediler.

**Operasyon mimarileri.** Çevik yaklaşımı büyük ölçekte hayata geçirmek için iş akışlarının modüleleştirilmesi ve sonrasında eksiksiz biçimde entegre edilmesi gerekir. Örneğin, Amazon bir yazılımı bir gün içerisinde binlerce kez işleyebiliyor çünkü IT altyapısı, şirketin karmaşık sistemlerine zarar vermeden, yazılım geliştiricilerin hızlı ve ardı ardına sürümler çıkarmalarına imkân verecek biçimde tasarlanmış. Ancak birçok büyük şirket, ne kadar hızlı kod yazabildiklerinden bağımsız olarak bir yazılımı

bir günde sadece birkaç kez güncelleyebiliyor zira temel mimarileri bu şekilde yapılmasına imkân veriyor.

Öncülüğünü Toyota'nın yaptığı modüler ürün geliştirme yaklaşımını kullanan Tesla, otomobillerindeki farklı bileşenlere yönelik arayüzleri sürekli yeniden tasarlayarak her bir modülün kendi kendine inovasyon yapmasına imkân tanıyor. Yani aracın tamponunu tasarlayan ekip, tamponun ilişkide olduğu diğer parçaları etkilemeyecek biçimde istediği değişikliği yapabiliyor. Tesla, müşterilerden gelen geribildirimlere anlık yanıt verebilmek için geleneksel ve yıllık bazdaki sürüm yaklaşımından vazgeçiyor. CEO Elon Musk, şirketin Model S'in üretim ve geliştirme sürecini iyileştirmek için haftada yaklaşık 20 mühendislik değişikliği yaptığını söylüyor. Bunlar arasında yeni bataryalar eklemek, güvenlik ve otopilot yazılımını güncellemek ve sürücü ve yolcunun otomobile daha rahat binebilmesi ve inebilmesi için koltuğu ve direksiyonu hareket ettiren bir yazılım bileşeni eklemek sayılabilir.

Birçok gelişmiş çevik şirkette inovatif ürün ve süreç mimarilerini ölçeklendirmek için çok zorlu kurumsal kısıtları aşmak gerekir. Son derece başarılı bir çevrimiçi oyun platformu olan League of Legends'in üreticisi Riot Games, çevik takımlar ile finans, İK gibi geleneksel yöntemlerle işleyen destek ve kontrol fonksiyonları arasındaki arayüzleri yeniden tasarlıyor. Devam eden bu çalışmanın ürün lideri Brandon Hsiung en az iki kilit adımın gerektiğini vurguluyor. Birinci adım söz konusu fonksiyonun müşteriye dair tanımını değiştirmek. "Müşteriler; fonksiyonların yöneticileri, CEO ve hatta yönetim kurulu üyeleri değil. Müşterileri, hizmet verdikleri geliştirme takımları ve bu takımlar da bizim platformda oynayanlara hizmet veriyor" diyor Hsiung. Şirket, bu müşterilerin fonksiyonları diğerlerine önerip önermeyeceğine dair Net promoter yaklaşımını benimsiyor ve tatmin olmayan iç müşterilerin bazı durumlarda dış müşterileri de etkileyeceğini açıkça belirtiyorlar. Hsiung, "Bu, olmasını isteyeceğimiz en son durum. Destek fonksiyonlarımız serbest bir piyasada dünya çapında rekabet edebilecek beceriler ortaya koymak zorunda." diyor.

Riot Games, kurumsal fonksiyonlarının çevik takımlarla olan etkileşimini de yeniden tanımladı. Kurumsal fonksiyonların üyelerinden bazılarını çevik takımlara entegre etmek veya fonksiyonun kapasitesinin bir kısmını çevik takımlara tahsis etmek söz konusu olabilir. Bunlara alternatif olarak, klasik fonksiyonlardan belirli sınırların oluşturulması için çevik takımlarla işbirliği yapması ve bunun ötesine geçmesi beklenebilir. Hsiung, "Gayrimenkul yönetimi ve öğrenme ve eğitim gibi silo yapılı bölümler felsefenin, yönergelerin ve kuralların yayımlanmasına katkıda bulunup sonrasında 'İşte bizim yönergelerimiz dolayısıyla sınırlarımız bunlar. Bu sınırlar içerisinde kalmak şartıyla istediğiniz gibi çıldırabilirsiniz,

oyuncularımız için en iyisi olduğunu düşündüğünüz her şeyi hayata geçirebilirsiniz" diyebilir." diyor.

Çevik yaklaşımı ölçeklendirebilmiş şirketlerde destek fonksiyonlarının organizasyon şemaları ve rutin operasyonları genelde çok fazla değişmez ancak süpervizörler insanlara daha fazla yetki vermeyi öğrendikçe daha az yönetim kademesi görülmesi söz konusu olabilir. Daha büyük değişimler fonksiyonel bölümlerde görülecektir. Fonksiyonel öncelikler kurumsal stratejiyle çok daha doğrudan ilişkilidir. Eğer bir şirketin ana önceliklerinden biri müşterilerin mobil deneyimini iyileştirmekse bu görev İK'nın işe alım veya finansın fonlama listelerinde 15. sıradaki genel bir iş gibi görülemez. Hukuk gibi bazı bölümler de çevik takımlardan gelebilecek acil taleplere yönelik bir kapasite ayırmak durumunda kalacak.

Zaman içerisinde hiyerarşik yapılarıdaki rutin operasyonlarda bile çevik bakış açıları gelişebilir. Elbette ki finans bölümü bütçe yönetecek ancak çevik girişimlerin sahiplerinin kararlarını sorgulamalarına gerek yok. Riot Games'te gelişim yönetiminin başında olan Ahmed Sidky, "CFO'muz hesap verme sorumluluğunu çevik ekiplere devrediyor. Şöyle diyor: 'Şirketinin finansını ben yönetmiyorum, takım liderleri olan sizler yönetiyorsunuz. Ben sizlere danışmanlık yapmak için buradayım.' Günlük operasyonlarda finans iş ortakları her bir takıma entegre oluyor. Takımların neyi yapıp neyi yapmadığını kontrol etmiyorlar. Daha çok zorlayıcı sorular soran ve derinlemesine uzmanlık desteği sağlayan finans koçları gibi görev yapıyorlar. Ancak günün sonunda Riot oyunlarını oynayanlar için neyin en iyisi olduğuna dair kararları verenler takım liderleri."

Bazı şirketler ve kişiler bu ödünleşimleri kabul etmekte zorlanabilir veya hayata geçirilmesinin zor olduğunu düşünebilir. Kontrolü azaltmak her zaman korkutucu bir etki oluşturur ancak bir kez yapıldıktan sonra insanların daha mutlu olduğu ve başarı oranlarının üç katına çıktığı görülür. Bain tarafından yapılan ve yaklaşık 1.300 küresel liderin katıldığı bir çalışmada şu ifadeye neredeyse herkes katıldığını söyledi: "Günümüzün iş liderleri insanlara güvenmeli ve onlara yetki vermeli, onları kontrol edip emirler vermemeli." (Katılmayanların oranı sadece yüzde 5'ti.)

**Yetenekli işgücünü bulmak ve motive etmek.** Çevik yaklaşımı ölçeklendiren şirketler yıldız oyuncuları çekmek ve onları motive etmekle yükümlüdür. (Eğer yıldızlarınıza adil davranmazsanız cazip bir startup'a giderler.) Ayrıca daha tipik takım üyelerinin değerlendirilemeyen potansiyelini ortaya çıkarmak ve kararlılık, güven ve sonuçlara dair ortak sorumluluk yapısı oluşturmak da gereklidir. İK süreçlerini değiştirmeden bunu yapmanın pratik bir yöntemi yoktur. Bir şirket artık sadece uzmanlık edinmek için istihdam yapamaz; artık işbirliği temelli bir yaklaşımda uzmanlık ile heyecan ve

isteği bir araya getirmek gerekiyor. şirketler, kişileri bireysel hedeflerini tutturup tutturmadıklarına göre değerlendiremez, artık çevik takımların performansına ve takım üyelerinin birbirine dair değerlendirmelerine bakılması gerekiyor. Performans değerlendirme tipik yıllık değerlendirme yapısından birkaç haftada veya ayda bir geribildirim verme temelli bir sisteme evriliyor. Eğitim ve koçluk sayesinde kişinin kendi gereksinimleri ışığında özelleştirilmiş fonksiyonlar arası beceriler edinmesi teşvik ediliyor. Kendi kendini yöneten takımlarda iş tanımları daha az anlamlı hale geliyor ve daha az değişiyor ve hiyerarşik kademeler azalıyor. Kariyer yolları, ürün sahiplerinin (çevik takımın vizyonunu belirleyen ve sonuçlarından sorumlu olan kişi) kendi kişisel gelişimlerini sürdürmeleri, etki alanlarını genişletmeleri ve gelirlerini artırmaları yönünde belirleniyor.

Şirketler, ayrıca ücret sistemlerini de değiştirmek ve bireylerden ziyade grupları ödüllendirmeye odaklanmak durumunda. Verilen katkıyı anında ödüllendirecek taltif sistemleri kurmaları gerekiyor. Çevik değerler açısından bakıldığında kişiye özgü ve gizli primlerden herkeşe açık ödüllendirmeler daha fazla işe yarıyor. Liderler ayrıca, yıldız oyuncularını ödüllendirmek için onları en önemli fırsatlara dahil edebiliyor, onlara en gelişmiş araçları ve olası en geniş hareket alanını verebiliyor ve onları alanlarındaki en yetenekli mentorlarla ilişkilendirebiliyor.

#### **Yıllık planlama ve bütçeleme dönemleri.**

Bürokratik şirketlerde yıllık strateji toplantıları ve bütçe müzakereleri kurumun aynı resmi görmesi ve zorlayıcı hedeflere dair taahhüdü pekiştirmesi anlamında güçlü birer araçtır. Çevik tarzı benimseyenler ise daha farklı bir yaklaşımla yola çıkarlar. Müşterilerin ihtiyaçlarının sürekli değiştiğini ve işin gidişatını değiştirecek içgörülerin her an ortaya çıkabileceğini bilirler. Onlara göre yıllık periyotta yapılan toplantılar inovasyonu ve adaptasyonu sekteye uğratar. Verimsiz projeler bütçeler tükenene kadar kaynakları sömürürken kritik inovasyonlar fon bulabilmek için bir sonraki yılki toplantıyı beklemek durumunda kalırlar.

Birçok çevik takımı barındıran şirketlerde fonlama prosedürleri daha farklı işler. Fonları yönetenler başarılı inovasyonların üçte ikisinde ilk konseptin süreç içerisinde ciddi biçimde değişime uğradığını bilir. Takımların bir sonraki yıllık planlama toplantısını beklemeden bazı özelliklerden vazgeçeceğini veya yeni özellikler ekleyebileceklerini bilirler. Bu nedenle fonlama prosedürleri, girişim sermayesi mantığında kurgulanır. Girişim sermayedarları fonlama kararlarını daha fazla keşif yapmak için bir fırsat olarak görürler. Amaç kısa sürede çok büyük ölçekli şirketler oluşturmaktansa sonuca dair kritik bileşenleri bulabilmektir. Bu süreçte birçok kaçınılmaz hata söz konusu olur ancak öğrenmenin hızı artarken

maliyeti düşer. Bu tür bir yaklaşım çevik bir şirkette çok işe yarayabilir ve inovasyonun hızını ve etkinliğini iyileştirir.

**ÇEVİK YAKLAŞIMI BAŞARILI BİÇİMDE** ölçeklendiren şirketler, işlerinde önemli değişimler olduğunu görür. Ölçeklendirme, iş karmasının değişmesine neden olur ve şirket böylece rutin operasyonlara kıyasla çok daha fazla inovasyon ortaya koyabilir. Şirket değişen koşulları ve öncelikleri daha iyi anlar, adaptif çözümler geliştirir ve geleneksel hiyerarşik yapılarda sık sık baş gösteren krizlerden olabildiğince uzak durur. Yıkıcı inovasyonlar daha az yıkıcı görünür ve adaptasyon daha kolay hale gelir. Ölçeklendirme, ayrıca çevik değerlerin iş operasyonlarına ve destek fonksiyonlarına sirayet etmesini sağlar. Şirketin en büyük maliyet merkezlerinde etkinliğin ve verimliliğin artmasına zemin hazırlar. Çevik takımlar ile rutin operasyonlar arasındaki koordinasyonu artırmaya yönelik operasyonel mimarileri ve organizasyonel modelleri geliştirir. Değişimler daha hızlı gerçekleşir ve müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilir. Son olarak şirket sonuçlar anlamında da daha pozitif çıktılar oluşturur. Sadece finansal sonuçlar değil müşteri sadakatinin artması ve çalışan sadakatinin yükselmesi de söz konusudur.

Çevik yaklaşımdaki dene ve öğren anlayışı genelde adım adım ve iteratif bir konsept olarak tanımlanır ancak adım adım geliştirme ile adım adım düşünme birbirine karıştırılmamalıdır. Örneğin SpaceX, insanları 2024'te Mars'a taşımak ve orada kendine yetecek bir koloni oluşturmak için çevik inovasyonu kullanıyor. Peki bu nasıl olacak? Şirkettekiler henüz bunun cevabını bulabilmiş değil. Ancak olası dahilinde olan bir vizyonları var ve akıllarında da bazı adımlar oluşmuş durumda. Örneğin güvenliği artırmayı ve roketleri uçaklara benzer biçimde birçok kez kullanarak maliyetleri düşürmeyi planlıyorlar. En az 100 insan taşıyabilecek roketleri uzaya çıkaracak itiş sistemleri tasarlamayı hedefliyorlar. Uzayda yakıt ikmali yapmanın yolunu arıyorlar. Bazı teknolojileri olabildiğince ileri seviyeye taşımaya ve daha sonra yeni teknolojilerin ve oyuncuların ortaya çıkmasını beklemeye başladılar.

İşte çevik yaklaşımın hayata geçmesi böyle bir şey: Büyük hedefler ve adım adım ilerleyen bir süreç. Gelecek belirsiz olsa bile ilerlemeye devam etmek... ☺



**DARRELL K. RIGBY**, Bain & Company'nin Boston ofisinde ortaktır. Şirketin küresel inovasyon ve perakende bölümlerinin yöneticisi ve *Winning in Turbulence* kitabının yazarıdır. **JEFF SUTHERLAND**, çevik inovasyondaki scrum uygulamasının yaratıcılarından biri ve bir danışmanlık şirketi olan Scrum Inc.'in CEO'sudur. **ANDY NOBLE**, Bain'in Boston ofisinde ortaktır ve perakende ve organizasyon uzmanıdır.