



● Her derde deva olarak sunulan agile, artık IT departmanlarını da aşarak pazarlamadan İK'ya, hatta finans departmanına kadar uygulamalara çoktan başlamış durumda

● İnanç Civaz\*

Günümüzde herhalde hepimizin hemfikir olduğu bir konu, iş dünyasının teknolojinin değişim ve etkileşim hızına bir şekilde yetişmek zorunda olduğudur. Bu döneme aslında 'VUCA dönemi' diyoruz. VUCA, Soğuk Savaş'ın bitmesiyle çok kutuplu dünya ve asimetrik tehditlerin ortaya çıkışını gözlemleyen ABD Ordusu'nun değişken (*Volatile*), belirsiz (*Uncertain*), karmaşık (*Complex*) ve muğlak (*Ambiguous*) olarak tanımladığı dönem için kullandığı isimdir. Zamanla bu kavram, iş dünyası tarafından benimsendi ve ticari hayatta çalkantılı dönemleri tanımlamak için kullanıldı. VUCA döneminde 'oyunda kalmanın' yolu da agile (çevik) şirkete dönüşmekten geçiyor. Çevik şirkete dönüşmek derken birbirinin içine giren, ama kavramsal olarak farklı olsa da birbirini gayet iyi tamamlayan iki bakış açısını biraz açmakta fayda var.

Yazılımcıların iş yapış biçimlerini iyileştirmek ve müşterinin gerçek ihtiyacına daha hızlı ve kaliteli servis verebilmek için geliştirdikleri çalışma yaklaşımına çevik (agile) deniyor. Çevik, geleneksel hiyerarşik organizasyon yapısında departmanlar arasında ilerleyen sistem yerine, çoklu-disiplinli ekipler tarafından hızlı ve iteratif şekilde yönetilen projeler sistemi olarak düşünülebilir. Çevik yaklaşımda, farklı departmanlardan oluşturulan fonksiyonel

ekipler planladıkları işleri küçük parçalara bölerek, genelde iki-dört hafta olarak belirledikleri sprint adlı çalışma periyodlarında ürün/hizmet geliştirir.

Agile'in doğum hikayesine baktığımızda, aslında ismini üzerine giymeden önce de var olduğunu görüyoruz. 1957 yılında ABD'de uzay çalışmaları için IBM laboratuvarlarında çalışan Mercury projesi ekibinden Gerald Weinberg, yıllar sonra dönüp geriye baktığında aslında kullandıkları tekniklerin iteratif çalışma yönetiminin tohumlarını attığını söylüyor. Ancak asıl gelişme, 1990'larda IT sektörünün ciddi maddi kayıplar sonucu bir araya gelmesiyle yaşandı. Gelişmekte olan IT sektörüne yatırılan yüzbinlerce doların müşterinin ihtiyaçlarına karşılık verecek ürünü ortaya çıkarılamaması, sorunların nasıl aşılabileceği üzerine insanların bir araya gelerek ortak çalışmasını sağladı. Zor dönemleri bazen rekabet ederek değil, birbirimize yardım ederek aşabildiğimiz güzel bir örneği aslında agile kavramının ortaya çıkış hikayesi.

Agile, özellikle üzerinde eski moda endüstri toplumu yönetim yaklaşımını doğuştan reddeden ve farklı fikirleri, yaklaşımları düşünüp hayata geçirebilecek cesarete sahip Facebook, Airbnb, Spotify, Netflix, Amazon, Instagram gibi şirketlerin yıkıcı etkileriyle ortaya çıkması sonucu gözleri üzerine toplamayı başardı. Artık Agile sadece yazılım sektörünü ilgilendiren bir konu değil. Batı'da hızla popülerleşen, biraz da pazarlamanın etkisiyle her derde deva olarak sunulan agile, artık neredeyse tüm büyük küresel şirketlerde uygulanıyor. IT departmanlarını aşarak pazarlamadan İK'ya, hatta finans departmanına kadar uygulamalara çoktan başlamış durumda.

İlk olarak agile kavramı, bir yönetim yaklaşımıdır. Birçok yerde metodoloji olarak kullanılır, ancak bu yanlıştır. Agile yaklaşımı altında birçok farklı çerçeveler vardır. İşin pirleri bunlara dahi metodoloji demekten imtina eder. Çünkü adı üstünde, çevik yaklaşım hızlı adaptasyon gerektirir ve bunda insanlar arası etkileşimi en üst seviyede tutar, kalıplar halindeki metodolojilerin uygulanmasına karşı çıkar. İnsanın olduğu her yerde genel geçer kalıplara bir şeyleri oturtmanız zordur. Bu yüzden her şirketin kendi agile yönetimini kendine uygun şekilde geliştirmesini tavsiye ederler.

Şimdi bir de bunun üzerine tüm şirketin nasıl topyekûn, üstelik hızla çevik olabileceğini düşünelim. Sadece yönetim çerçevelerini uygulayarak tüm şirketin çevikleşebileceğini bekliyorsanız, biraz nefes alıp düşünmenizi öneririm. Mesela milyonlarca dolar harcanarak alınan dijital araçların yeterince etkin kullanılmaması üzerine çıldıran üst yönetim vakalarını anımsayabilirsiniz.

Bir şirketin agile yönetilerek gerçekten çevikleşebilmesi için, öncelikle bunun bir 'kültür' meselesi olduğunu anlaşılmaması ve kabul edilmesi gerekiyor. Bu nokta Londra, Amsterdam, Berlin gibi dünya şehirlerinde düzenlenen ve çokuluslu, tecrübeli isimlerin katıldığı eğitim ve konferanslarda da en çok tartışılan noktalardan biri: Agile davranmak ve agile olmak arasındaki fark. İnsanları bir şirket özelinde birleştiren ve ayırıştıran noktaları anlamadan sadece çevik yönetim prensiplerini öğrenip 'hadi bakalım, şimdi çevik olun' demek, beklentinin de üzerinde bir varsayıma tekabül ediyor. Bir şirketin verdiği hizmete/ürüne göre, pazar ve paydaş analizini yaparak stratejisini belirleyebilirsiniz ya da yapı konusunda destek alarak değişiklikler yapabilirsiniz. Gerek organizasyonel gerekse altyapıya dair değişiklikleri hayata geçirebilirsiniz. Ancak kültürü bu yeni strateji ve yapıya uyumlandırmanız sanıldığı kadar kolay olmayacak. Birçok farklı tanımı olan 'kültür' kelimesini bu çerçevede işyerindeki kişilerin ortak bir paydada buluşmasına sebep olan ve davranış kalıplarını belirleyen her türlü yaşayış, düşünce varlıklarının toplamı olarak ifade edersek, bu kalıpların 'ortak' bir paydada buluşması gerekiyor.

Peki bu ortak paydaya nasıl gideriz? Ortak hedefimiz var mı? Varsa net mi? İşimizde bizim için ortak bir anlam bulabiliyor muyuz? Asgari ortak değerlerde anlaşabiliyor muyuz? Bu şekilde ekip olarak birlikte uyumlu çalışmamızı etkin kılacak birçok noktanın bir arada değerlendirilmesi çok önemli. Kısaca şirketinizin stratejisini-yapısını-kültürünü ve bunlar arasındaki bağları doğru dürüst anlayamadan yapacağınız her türlü çevik dönüşüm projesi başarısız olma riskiyle doğmuş demektir.

### **Peki Türkiye'de Neler Oluyor?**

Türkiye pazarı birçok konuda olduğu gibi agile konusunda da gelişiyor. Şirketlerin çoğu, hızlı değişimden etkilendiğini görüyor ve bir şekilde ucundan kıyısından da olsa bunu yakalamaya çalışıyor. Bir yanda hâlâ "Bize bir şey olmaz" diyerek şimdinin konvansiyonel iş yapış ortamında kâr elde edebilen şirketler var. Ancak onlar bu yazının konusu değil. Ayrıca, üretim-tüketim arasındaki bant çok hızlı açılıyor. Tüketim bandının teknolojiden hızla etkilenecek değişmesi karşısında üretim bandını hâlâ konvansiyonel düzeyde tutanlar aslında daha yarışın başında diskalifiye olmaya aday olduklarının bilincine varmalı.

Diğer ana kolda ise iki grup şirket profili gözlemliyoruz. İlki Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı ortaklıklı şirketler. Global merkezleri agile dönüşüme başlamış olan bu büyük şirketler, faaliyet gösterdiği diğer ülkelerde de hızla dönüşmek istiyor. En başta ekiplerine konsantre eğitimler aldırıyor, hatta yurt dışında bootcamp'lere gönderiyorlar. Bir de dışarıdan alınan coach destekleri ile çevikleşmeye çalışıyorlar.

Bir diğer grup ise yüzde 100 yerli, dünyayı ve gelişmeleri yakından takip eden, yenilikleri şirketlerinde Türk iş

kültürüne ve yapısına uygun şekilde adapte etmeye ve uygulamaya çalışanlar.

Türkiye'nin en köklü ve itibarlı aile şirketlerinden olan İnci Holding, çevik şirket konusunda bilgi sahibi ve bu konuda çalışma yapmak isteyen bir kurum olarak bizimle irtibata geçti. Dolayısıyla çevik proje yönetimine geçmek gibi keskin bir hedefle işe başlayan İnci Holding'de amaç netti. Bu nedenle hızla yeni yönetim şekline hangi aşamalarla geçebileceğimizin yol haritasını çıkardık.

Sürecin ilk fazı yönetim kadrosuyla birebir yapılan görüşmelerle başladı. Bir yandan da süregelen çalışmalarla beraber, şirketin stratejik hedeflerini ve projelerini incelemeye başladık. Ayrıca çalışanlarla yapılan odak grup çalışmasından sonra şirketin günümüzde artık işlemeyen statik stratejiden nasıl dinamik stratejiye geçeceği konusu tartışıldı. Ortaya çıkarılan bulgular strateji-yapı ve strateji-kültür arasındaki kilit ilişkiler açısından değerlendirildi ve elde edilen dört ana bulgu üzerinden bir değerlendirme yapıldı.

Bu arada sıkı bir ikinci faz başladı. Bir yandan şirkette mevcut ilerleyen projeler öncelik, fark yaratma, heyecan yaratma ve hız açısından değerlendirildi. Diğer bir yandan da tasarım odaklı çalıştayla ortaya çıkan bulgular ışığında, hangi çözüm önerileri üzerine gidilebileceği tartışıldı. Aynı zamanda yetkinlikler çalıştay yapılarak şirketin çevikleşebilmesi için olması gereken ideal yetkinlikler seti belirlendi. Tabii eğitim olmadan hiçbir şey olmaz. Yine bilinçli olarak biraz ilerledikten sonra eğitim vermeyi tercih ettik. Bunlar hem genel farkındalık eğitimleri hem de ekibe ve yönetime eğitimler şeklinde özelleştirildi.

Elde edilen girdiler ışığında tüm çalışanlara yapılan online kalitatif araştırma ile çevik proje yönetimine yatkınlıklarını ve şirketteki problemleri anladık. Üstelik aynı araştırmada şirket içi informal ilişki ağını da ortaya çıkardık. "Nedir bu? diye soracak olursanız... Bir yandan şirket içindeki aktivist ve köstekçi segmentlerinin oranını ortaya çıkarırken bir yandan da bu iki segment tarafından da fikirlerine değer verilen kanaat önderlerini, yani aslında gizli liderleri ya da bugünün sosyal medya terimiyle konuşmak gerekirse 'influencer'ları' ortaya çıkardık. Bu kişiler bir şirket için oldukça önemlidir. Çünkü onların etkisi, bir projenin hayata geçmesinde ya da baştan mezara gömülmesinde tahmin edemeyeceğiniz kadar büyüktür.

Tüm bu çalışmalar sonucunda, aslında çevik proje yönetimine geçiş sürecinde olması gereken gerçekleşti: Yani hiçbir şirket bir anda başka bir şeye dönüşmeyeceği gerçeği ortaya çıktı; ta ki kendi sorununu anlayıp da öncelikle o 'kaldıraç' projeyi kendi yapısına ve kültürüne uygun ve stratejisiyle de hizalanmış bir şekilde yönetene kadar.

İnci Holding'de yaşadığımız da bu oldu: Şirket yöneticileri bu durum çok kısa bir çalışma döneminde fark etti ve hep birlikte şirket içinde performans yönetimini çevik proje yönetimine uygun olarak çalıştırmayı öncelik haline getirme konusunda hemfikir kaldı. Bunun akabinde ise çevik yönetim ilkelerini beraber uygulayarak bir iş listesi (backlog) oluşturduk. Projenin neredeyse tamamını katılımcı bir şekilde çok kısa bir süre içinde beraber planladık. StratejiCo. olarak projede gerçekleştirdiğimiz çevik araştırma ile TÜAD (Türkiye Araştırmacılar Derneği) ödülünü kazandık. İnci Holding ise projeyi çevik anlayışla yönetmeye devam ederken motive bir ekip olarak çalışmasını sürdürüyor. **E**