

YAZARLAR

Darrell Rigby
Bain & Company'de
Ortak

Sarah Elk
Bain & Company'de
Ortak

Steve Berez
Bain & Company'de
Ortak



FOTOĞRAFÇI
KENJI AOKI

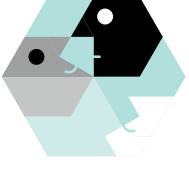


LİDERLİK

Çevik yönetim takımı

ÜST YÖNETİM İÇİN
LİDERLİĞE YENİ
BİR YAKLAŞIM





LİDERLİK

“BRIAN JOHNSON” GEÇTİĞİMİZ 10 YILDA KAYDA DEĞER BİÇİMDE BAŞARI GÖSTERMİŞ BÜYÜK BİR TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ ŞİRKETİNİN CEO’SU.

Johnson kendinden önceki yöneticiler gibi ürün ve hizmet kalitesinde ve incelikte ayarlanmış tedarik zincirinde mükemmelliği artırarak operasyonların tüm alanlarını sıkı ve disiplinli bir şekilde yönetiyor. Şirket, ölçek ekonomilerinden istifade ediyor ve sektöründeki en düşük maliyetlere sahip olmanın tadını çıkarıyor.

Ancak Johnson ile bir buçuk yıl önceki ilk görüşmemizde söz konusu yönetim varlıklarının borçlara dönüşüyor olmasından endişeliydi. Johnson, “İşimizdeki faaliyet alanlarının neredeyse hepsinde odaklanmış rakipler görüyoruz” demişti. (Görüşmelerimizin gizliliğini korumak için adını ve diğer ayrıntıları değiştirdik.) Johnson, “Bu rakipler ufaklar ama pirana gibi saldırıyorlar” diye eklemişti. Pazara yeni giren oyuncular, distribütörlerin sevdiği ürün ve hizmetleri piyasaya sürüyordu. Katı olmayan iade politikaları müşterileri, sundukları teklifleri denemeye teşvik ediyordu. Kısa ve dar zaman dilimlerinde hızlı teslimat yapabilmeleri, distribütörlerin depolama maliyetlerini ve stok seviyelerini düşürdü. Johnson’ın şirketi baskılara yanıt vermekte zorlanıyordu. İnovasyon konusunda işbirliği yapmaları gereken kişilerin korunaklı silolarına çekilmeleri işi daha da zorlaştırıyordu.

Danışmanlık yaptığımız işlerde, Johnson gibi çevik liderlik ekipleri oluşturmakla ilgilenen birçok yöneticiden benzer endişeler duyuyoruz. Bu metnin yazarlarından Darrell, çevikliği her geçen gün daha fazla ekip oluşturarak artıranın getirdiği fırsatlar ve meydan okumalar hakkında bir yazı kaleme almıştı. (HBR Türkiye’nin Mayıs 2018 sayısında yayınlanan “Çevik Çalışmayı Ölçeklendirmek” makalesine bakın.) Ancak yeni kitabımız için yüzlerce şirketi inceledikten

sonra bir şirketin hızlı olmayı, müşteri deneyimini dönüştürmeyi ve sürekli olarak rakiplerinin önünde olmayı istemesi durumunda çok sayıda çevik takımdan fazlasına ihtiyaç duyduğuna inanıyoruz. Gerçekten çevik bir işletme yaratmak için üst düzey yöneticilerin de (hepsinin olmasa da C seviyelerin) çevik ilkeleri benimsemesi gerekiyor. Bu makale çevik liderlik ekiplerinin nasıl işlediğini, geleneksel yürütme kurullarından ve diğer çevik ekiplerden ne gibi farklılıkları olduğunu ve üst düzey yöneticilerin günlük iş yaşamlarında çeviklik kavramının ne anlama geldiğini araştırıyor.

DENGEYİ TEPEDEN BAŞLAYARAK SAĞLAMAK

Geleneksel bir çevik ekibin görevi sorunlara faydalı ve yenilikçi çözümler üretmek, diğer bir deyişle yeni bir ürün veya hizmet ortaya atmak, daha iyi bir iş süreci tasarlamak veya yeni teklifleri desteklemek için gelişmiş bir teknoloji geliştirmektir. Çevik bir liderlik ekibinin işiyse farklıdır. Çevik bir sistem, yani çevik bir işletme inşa etmek ve işletmektir.

Çevik bir işletme inşa etmek demek geleneksel operasyonların her noktada çevik ekiplerle değiştirilmesi demek değildir. Çevikliğin öncelikli amacı inovasyondur ve çevikliği test etmek ve öğrenmek, kritik operasyon süreçlerini tehlikeye atabilir. Tamamı çevikliğin ayırt edici özelliklerine sahip olan gıda veya ilaç güvenliği, ayrımcılık karşıtı politikalar ve taciz politikaları, muhasebe standartları ve kalite kontrol gibi alanlarda geniş çeşitliliği, yerinde deneyleri ve merkezi olmayan kararlar almayı teşvik etmenin olumsuz sonuçlarını bir düşünün. Bu nedenle çevik bir işletme inşa etmek, operasyonları



Çevik bir işletme inşa etmek, operasyonları standartlaştırma ve (kimi zaman riskli) inovasyonların peşinde koşma arasında doğru dengeyi bulmak anlamına geliyor.

standartlaştırma ile (kimi zaman riskli) inovasyonların peşinde koşmak arasında doğru dengeyi bulmak anlamına geliyor. Eğer bir restoran işletiyorsanız yemeklerin ve servisin mütemediyen yüksek kalitede, dekorun da her zaman temiz ve çekici olduğundan emin olmak istersiniz. Aynı zamanda inovasyon yapmanız gerekir: Örneğin, menüye yeni eklemeler yapmalı, mutfağa veya müşterilerin kabul edildiği alanlara dair yeni prosedürler ya da müşteri kişiselleştirme programı gibi yeni özellikler ortaya koymalısınız. Operasyonlara yeterince dikkat etmezseniz kalite düşer ve maliyetler artar, bu da hem müşterilere hem de işletmeye zarar verir. Eğer inovasyona yeterince dikkat etmezseniz restoranınız sıkıcı hale gelir ve değişen ortama uyum sağlamakta başarısız olur.

Büyük bir firmada dengeyi korumak kolay değildir. Bir işletmenin operasyonel sistemi firmanın amacı ve değerleri, yetenek kaynakları ve veri ile teknoloji sistemleri gibi birçok bileşenden oluşur. Bunların her biri bir uçta aşırı durağan ve esneklikten uzak, diğer uçta aşırı riskli ve kaotik hale gelecek ciddi ölçüde işlemez olabilir (“Çevik İşletmede Dengeyi Sağlamak” başlıklı kutuya bakın).

Doğru dengeyi bulmak için belirlenmiş bir formül yoktur. Her şirket ve her şirket içindeki her faaliyet farklı olacaktır. Örneğin, bir robotik şirket için Ar-Ge faaliyetlerini yönetmek, bir tuz madenciliği şirketinin operasyonlarını yönetmekten farklı bir denge noktası gerektirir. Çevik liderlik ekibi en uygun dengeyi bulmak için genellikle şirketin ne kadar çevik olduğunu, ne kadar çevik olması gerektiğini, doğru hızda doğru yöne ilerleyip ilerlemediğini ve hangi kısıtlamaların ilerlemeyi engellediğini belirlemeye yardımcı olacak yeni ölçütler oluşturmakla işe başlar. İç ve dış paydaşların

inovasyon döngüsü süreleri, akış verimliliği (çalışma süresine karşı bekleme süresi) ve pazar payı değişiklikleri gibi nesnel ölçütler ve iş süreçlerine dair öznel görüşlerini almak için yapılan anketler operasyonel sistem bileşenlerinin mevcut durumunu belirlemek için faydalıdır. Ekip bunun ardından her bileşen için en uygun dengeyi sağlamayı amaçlayan sıralı bir faaliyetler listesi oluşturur. Çevik süreç, liderleri silolarından çıkmaya ve çok disiplinli bir grup olarak birlikte çalışmaya, engelleri aşmaya ve gerektiğinde yeni bir stratejiye geçmeye zorlar. Liderler hizada çıkmış bileşenleri yeniden dengelemeye kavuşturarak zaman içinde çevik bir işletme için bir operasyonel sistem oluşturacaklardır.

ÇEVİK LİDERLİK EKİBİ

Çevik liderlik ekibinde genellikle bir şirketin yürütme kurulu nun bir kısmı veya tamamı yer alır. En azından, operasyonel sistemin bileşenleri için en kritik kişiler olan CEO ve finans, insan kaynakları, teknoloji, operasyonlar ve pazarlama birimlerinin yöneticilerinden meydana gelir.

Çoğu çevik ekip türünde üyeler tamamen tek bir inisiyatifte görevlendiriliyor. Çevik liderlik ekipleri içinse bu mümkün değil. Yöneticiler aynı anda birden fazla rolü yerine getirmelidir. Çevik işletmenin genel operasyonel sistemini kurmalı ve yönetmeli, hangi bileşenlerin iyileştirilmesi gerektiğini saptamalı ve her birinde en iyi dengeyi ne zaman ve nasıl sağlanacağını bulmalıdırlar. Bir veya daha fazla bileşeni yeniden tasarlamak ve dengelemekle görevli ekiplere destek olmalı ve uzmanlıklarını onlarla paylaşmalılar. Aynı zamanda iş birimlerini ve fonksiyonları denetlemeye devam etmeli ve

ÖZETLE

PRENSİP

Eğer bir şirket sürekli olarak rakiplerinin önünde olmak istiyorsa çok sayıda çevik takımdan fazlasına ihtiyacı vardır. Üst düzey yöneticilerin de (hepsinin olmasa da C seviyelerin) çevik ilkeleri benimsemesi gerekir.

EKİP

Çevik bir liderlik ekibi, operasyonları standartlaştırmak ve inovasyonları takip etmek arasında en uygun dengeyi bulmaya odaklanmalıdır.

MEYDAN OKUMA

Ekipteki yöneticilerin birden fazla rol oynaması gerekir: Çevik şirket operasyonel sistemini inşa etmek ve çalıştırmak; iş birimlerini ve işlevlerini denetlemek; mentor ve karar alıcılar olarak hizmet etmek; anlık krizlerle başa çıkmak.



LİDERLİK

operasyonların güvenilir ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır. Mentor, koç ve karar vericiler olarak hizmet etmelidir. Ayrıca uyum ve hissedar iletişimi gibi kurumsal yönetim konularını ele almalı ve belirtmeye bile gerek olmadığını düşünüyoruz ama ani krizlerle başa çıkmalıdır. Liderlerin bu tür operasyonel görevleri yerine getirirken çevik değerleri ve ilkeleri akılda tutmaları gerekiyor fakat çok sayıda görev, protokol ve unsurdan meydana gelen resmi çevik ekipler halinde örgütlenmiyorlar.

Bu sorumlulukların üstesinden gelmek hem geleneksel bir yürütme kurulunun hem de tipik çevik takımların çalışmalarından çok farklı olan büyük bir meydan okuma. Brian Johnson ve şirketine geri dönerek bu durumun pratikte nasıl işlediğini inceleyelim.

CEO. Johnson ilk birkaç konuşmamızın ardından CFO, CHRO, CIO, COO, CMO ve kendisinden oluşan çevik bir liderlik ekibi oluşturmaya karar verdi. Ardından çevik bir işletme kurmak için “inisiyatif sahibi” rolünü üstlendi.

Johnson bize yürütme kurulunun çevik bir liderlik ekibi gibi düşünmeye ve davranmaya başlamasının yaklaşık beş ay sürdüğünü söyledi. Johnson’ın ilk adımı, ekibin altı saat süren pazartesi toplantılarında operasyonel ayrıntılara daha az, stratejik meselelere daha fazla zaman ayırmaya dair değişiklik ihtiyacını dile getirmek ve gündemi yeniden yapılandırmaktır. Grup bu toplantılarda şirketin stratejisine açıklık kazandırdı, mevcut faaliyetlerin ne kadar anlamlı olduğunu analiz etti ve bir dizi inisiyatifini durdurmaya karar verdi. Kendini, pazar payını ciddi anlamda büyütme ve gelirleri milyarlarca dolar artırmak amacıyla büyük bir müşteri segmentini hedefleyen, Project Fusion adlı büyük bir stratejik inisiyatife odaklanmak için çevik yaklaşımlar kullanmaya adadı. Ekip inisiyatifi üç bileşene ayırdı: Bir bileşen ürün geliştirme sürecini iyileştirmeye yönelikti. Bir diğeri dağıtım kanallarını genişletmenin ve tedarik zincirini geliştirmenin yollarını gözden geçirdi. Üçüncüsü farkındalığı, denemeleri ve satın alımları artırmak için pazarlama programlarını araştırdı. Ekip üyeleri her bir bileşene dair isteklerini açık bir biçimde paylaştı ve ilerlemeyi takip etmek için ölçütler belirledi.

Ardından bu alanlarla alakalı olan tüm mevcut işleri belirlediler ve en yenilikçi faaliyetlerin 25 çevik ekibe nasıl dönüştürüleceğine karar verdiler. Kimi mevcut çalışmalar kısa kesildi; bazıları birleştirildi ve yeniden yapılandırıldı. Tamamı faaliyetlere öncelik tanımak ve esnek yol haritaları

geliştirmek için çevik ilkeler ve uygulamalar kullanılarak koordine edildi. Örneğin, ürün ekibi ilk olarak geliştirecek ürünlerin bir listesini yaptı ardından her birinde üçüncü taraf iş ortaklarıyla işbirliği yapmak için senaryolar tasarladı.

Johnson, Project Fusion için bir yönetim yapısı oluşturulmasına öncülük etti. Bu yönetim yapısı projeye başkanlık etmek için operasyon departmanından bir adet üst düzey yıldız yönetici ve 25 çevik ekip için “inisiyatif sahibi” görevini üstlenecek diğer üç saygın yöneticiden meydana geliyordu. (Bir inisiyatifi sahibi, diğer bir deyişle iç ve dış müşterilere ve işletmeye değer sağlamaktan nihai olarak sorumlu olan kişi genellikle inisiyatifi için hayati öneme sahip bir iş fonksiyonundan gelir ve zamanını ekiple çalışacak ve müşteriler, üst düzey yöneticiler ve işletme yöneticileri gibi kilit öneme sahip paydaşlarla işbirliği halinde olacak şekilde ayarlar.) Dört yöneticinin tamamı da projeye tam zamanlı olarak atandı. Çevik liderlik ekibindeki yöneticiler, inisiyatifi kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili kısımlarına destek oldular. Sponsorlar olarak inisiyatifi sahiplerine mentorluk ettiler, bir şeyden vazgeçmelerini gerektiren zorlu kararları almalarına ve ilgili uzmanları bulmalarına yardımcı oldular ve kilit departmanların çevik ekiplerin tavsiyelerini uygulamasını sağladılar. (Çevik ekiplerin nasıl yapılandırıldığı ve faaliyet gösterdiği hakkında daha fazla bilgi için HBR Türkiye’nin Mayıs 2016 sayısında yayınlanan “Çevikliği Kucaklamak” makalesine bakın.)

Bu esnada Johnson, liderlik ekibinin üyelerine kendi davranışlarına rehberlik edecek çevik bir manifesto hazırlamada liderlik etti. (“Çevik Bir Liderlik Ekibinin Manifestosu” adlı kutuya bakınız.) Söz konusu belge, onları yollarından ayrılmamak ve ekiple etkileşimlerinde yanlış yola sapmaktan alıkoyacak bir tür kutup yıldızı işlevi görecek.

Benzer “dönüşüm” programları geçmişte nispeten daha çok boş zamanı olan vasat çalışanlarca yarı zamanlı biçimde yönetiliyordu. Bu programlar sürekli başarısız oluyordu. Bu yüzden liderlik ekibi bu sefer şirketin en iyi, en beğenilen yöneticilerinin bazılarını bu inisiyatife adamaya ve işi müşteriyle başlayarak tasarlamaya karar verdi. Bunun yanı sıra Project Fusion liderlerine, çoğunlukla stand-up adı verilen kısa günlük toplantılar vasıtasıyla engellerin ortadan kaldırılmasına yardım ederek istedikleri her türlü desteği vermeyi kabul ettiler ki bu konuyu aşağıda tartışacağız.

Johnson ayda en az bir kez Project Fusion’daki 25 çevik ekibin tamamından liderlik ekibinin manifesto ilkelerine bağlılıklarını değerlendirmesini istedi. CIO’yu, birbirinin aynısı çalışmalarını en aza indirmek ve işbirliğini artırmak amacıyla çevik ekiplerin organizasyon içerisindeki görünürliğini artıran yazılım araçları kullanmaya teşvik etti. Ayrıca gerçek zamanlı olarak herkesin ne üzerinde çalıştığını, birikmiş işlerinin ne olduğunu, bunları ne zaman yapmayı planladıklarını



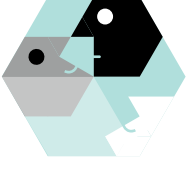
Çoğu çevik ekip türünde üyeler tamamen tek bir inisiyatifte görevlendiriliyor.
Çevik liderlik ekipleri içinse bu mümkün değil.



ve takımlar arasında hangi karşılıklı bağımlılıkların olduğunu görmeleri için liderlik ekibini, diğer karar vericileri ve diğer çevik ekipleri bu sistemi kullanmaya cesaretlendirdi. Liderlere yönelik çalışma oturumlarında müşterinin fikirlerini temsil etmek için büyük çaba harcadı.

CFO. Johnson'ın finans yöneticisi çabucak çevik liderlik ekibinin en aktif üyelerinden biri oldu. Çalışma oturumu gündemlerini kararlara ve engellere odaklamak ve liderlik manifestosuyla tutarsız davranışları belirlemek için Johnson ile omuz omuza çalıştı. Çevik liderlik ekibi olarak, inisiyatiflerin, birikmiş işleri belirlemesine ve düzenlemesine yardımcı olmak için finansal araçlar sağladı. (Yürütme kurulu daha önceki dönemlerde kendi faaliyetlerine öncelik vermeye çabalamış ve sonunda kendini aynı anda çok fazla şey yapmayı denerken bulmuştu.) CFO, tüm çevik ekiplerin liderlerine basit bir finansal senaryo oluşturarak faaliyetlerini sıralamayı öğretti: Her inisiyatif o gün değil de altı veya 12 ay sonra başlasaydı ne kadar değer kaybedilirdi? Faydaları yüksek olduğu, mevsimsel fırsatlara odaklandıkları veya rekabet avantajları azalacağı için gecikme maliyeti yüksek olan inisiyatifler birikmiş işler listesinin üst sıralarına alındı.

CFO en önemli çalışmayı kendi alanında gerçekleştirdi. Planlama, bütçeleme ve analiz süreçlerini elden geçirdi. Bunu önce Project Fusion, daha sonrasında şirkette inovasyon programları yürüten diğer birimler için yaptı. Stratejik çevik inisiyatif için yeni finansal raporlar hazırladı. Ayrıca risk sermayesi şirketlerinin startup'lar için kullandığı süreçlere benzer planlama ve bütçeleme süreçleri geliştirmeleri için çevik ekipler görevlendirdi. Eskiden yılda bir olan işlemler artık daha sık, en azından üç ayda bir ama daha az meşakkatli olacaktı. Ekipler finansal tahminlere kesinkes güvenmek yerine temel varsayımların şeffaflığını artıracak, onları test etmenin ve potansiyel engelleri saptamanın yollarını oluşturacaklardı. Örneğin, ekipler sadece satışları tahmin etmekle kalmayacak, onları yıllık müşteri sayısına, yıllık satın alma sıklığına, satın alma başına ürün sayısına ve ürün başına ortalama gelire böleceklerdi. Böylece en kritik ve riskli varsayımlar en baştan test edilebilecek ve beklentilerden sapmalar incelenip düzeltilebilecekti. Veriler gelmeye başladığında sık geribildirim döngüleri, tıpkı risk sermayesi dünyasında olduğu gibi kazançları artırma ve kayıpları sınırlandırma kararlarını hızlandıracaktı.



LİDERLİK

CHRO. İnsan kaynakları üst yöneticisi, dönüşümü güçlendirmek için şirketin yetenek mekanizmasını yenilemeye odaklandı. Çevik ekipler artık yarı zamanlı çalışanlar yerine kendini tamamen bu işe adanmış çalışanlardan faydalandıklarına göre, CHRO'nun bu kişilerin bir önceki pozisyonlarını doldurma süreçlerinin yanı sıra büyük çevik inisiyatifin üyeleri için yeni kariyer yolları ve uygun ödül sistemleri geliştirmesi gerekiyordu. CHRO işe alınması veya yerinin değiştirilmesi gereken çalışan tiplerini ve başarılı olmaları gereken becerileri belirlemek için çevikliği şirketin geri kalanından çok önce benimsemiş olan IT departmanındaki (bu yaygın bir durumdur) çevik ekiplerin etkinliğini inceledi. Bir ekibin başarısının önemli belirleyicilerinden birinin inisiyatif sahibi olduğunu keşfetti. Bu nedenle o roldeki başarılı ve başarısız çalışanların özelliklerini analiz etti. Teknoloji ve iş alanlarında ortak çevik beceriler geliştirmek için işe alım, eğitim ve koçluk programları geliştirdi. Birçok çevik dönüşümde sık rastlanan bir karışıklık kaynağı olan, çevik ekipler ve işletme yöneticileri arasındaki iş kararlarını açıklığa kavuşturdu.

CIO. Çeviklik konusunda en deneyimli birim IT departmanı olduğundan CIO, çevik liderlik takımının koçu rolünü üstlendi. Ekip üyelerinin çevik ilkeleri ve uygulamaları benimsediği zamanlara ve tehlikeli kısayollara veya çıkmaz sokaklara saptıkları zamanlara dikkat çekti. Bunun yanı sıra çevik takımlar için çalışmaya başlamadan önce gerekli olan unsurların ana hatlarını çizen şablonlar geliştirdi. Her ekip "başlamaya hazır olmak" için büyük bir müşteri fırsatı tanımamak; belirli sonuçlar için sorumluluk almak; ekibi adanmış, çok disiplinli uzmanlarla donatmak ve çevik değerlere başvurmayı taahhüt etmek zorundaydı. Her ekip özerk biçimde çalışabileceğini, hızlı prototipler oluşturabileceğini, müşterilerle yakın işbirliği kurabileceğini ve üst düzey bir sponsorun desteğine sahip olması gerektiğini kanıtlamalıydı.

COO. Bu yönetici, çevik inovasyon ekiplerinin ve operasyon birimlerinin birlikte çalışması ve ileri taşınması gereken süreçleri yaratarak baş entegrasyon yöneticisi rolünü üstlendi. Örneğin, yeni fiyatlandırma stratejileri tasarlayan çevik ekiplerin kendi fiyatlandırma ekibiyle düzenli olarak bağlantı kurmasını ve müşterilerin istediklerini dile getirdikleri ürünleri inceleyen ekiplerin ürün müdürleriyle yakın biçimde çalışmasını sağladı. Departmanından çok sayıda kıdemli yöneticiyi Project Fusion için görevlendirdi. Kendini onlara koçluk yapmaya ve operasyonel engelleri aşmaya adadı.

CMO. Pazarlama üst yöneticisinin rolü geleneksel markalaşma ve reklamcılık faaliyetlerinden iş birimlerinin stratejik fırsatları belirlemesi ve önceliklendirmesine yardımcı olmaya doğru genişledi. Müşteri segmentlerinin boyutlarını, büyüme oranlarını, değişen ihtiyaçlarını, şirket ve rakiplerinden duyulan memnuniyet seviyelerini belgeleyerek çeşitli iş birimlerinden gelen parçalı ve çoğu zaman birbiriyle çelişen raporları müşteri segmentlerine yönelik merkezi bir veri kaynağı haline getirdi. Müşteri geribildirimlerinin sıklığını ve derinliğini artırdı, müşteri topluluklarından bilgi almak amacıyla en son teknolojileri kullanmak için CIO ile birlikte çalıştı. Ayrıca, segmentlere göre pazar payları ve inovasyon faaliyetleri de dahil olmak üzere rakipler hakkında istihbarat topladı. Bu bilgileri haftalık olarak çevik liderlik ekibiyle paylaştı.

ZAMAN SORUNU

Halihazırda yoğun çalışan kıdemli liderlerden çevikliğın gerektirdiği yeni görevler üstlenmelerini ve yeni bir tempoda çalışmalarını beklemek onlardan çok fazlasını istemek gibi gelebilir. Oysa Johnson ve diğer çevik liderler şunu saptadılar: Çeviklik, üst düzey yöneticilerin çoğu faaliyetini astlarına devredebilmelerini sağlıyor, böylece yalnızca kendi yapabileceklerine odaklanabiliyorlar. Yöneticiler, şunu anlamaya başlıyorlar: Deneyimli işletme yöneticilerinin işlerini gözden geçirmek veya işleri hakkında fikir yürütmek için harcanan bir saat bu yöneticilerin ilgilenecek pozisyonda olmadıkları bir görev olan, fonksiyonlar arası inovasyonların geliştirilmesine harcanan bir saatten çok daha az artırılabilir değer yaratıyor.

Şirketleri çevik organizasyonlar haline gelmiş üç üst düzey yöneticinin takvimlerini inceledik, zamanlarını nasıl harcadıklarını ölçtük ve ardından onlarla görüşmeler yaptık. Bulguları bir düzine başka çevik yöneticiyle paylaşarak fikirlerini sorduk. Sonuçlar tutarlı ve hayret vericiydi. Çevikliğe geçişin sonunda (bu, bu firmalar için üç yıllık bir süreçti) liderler stratejiye harcanan zamanı yüzde 10'dan yüzde 40'a, yani dört katına çıkardı ve operasyon yönetimine harcanan zamanı yüzde 60'tan yüzde 25'e indirdi, yani yarıdan fazla azalttı. Yetenekleri yönetmek için harcanan zamansa yüzde 30'dan yüzde 35'e yükseldi.

ÇEVİK LİDERLİK YÖNTEMLERİ

Büyük şirketlerin üst düzey yöneticileri çok şey biliyor, kendilerine çok güveniyorlar. Bunlar başarılı olmalarına yardımcı olan özellikler fakat aynı özellikler birer engele dönüşebiliyor: Bazı yöneticiler bildiklerinden daha fazlasını bildiklerine inanıyor, bazıları tüm olguları bilmeden emirler veriyor. Çevik bir ortam, bu tür liderlere meydan okuma yöntemine sahip. Çevik ekiplerde görev alan çalışanların (organizasyonda üst

Çevik İşletmede Dengeyi Sağlamak

Bir işletmenin operasyonel sistemi her biri dengesini yitirebilecek birçok bileşenden oluşur. Çevik liderlik ekibi çevik bir işletme oluşturmak için her bileşen için en uygun denge noktasını belirler: Söz konusu nokta firmanın durumuna ve şartlarına bağlı olarak orta noktaya denk gelmeyebilir. Ekip daha sonra yeniden dengelemeye hangi noktada ihtiyaç olduğunu değerlendirir.

ÖRNEK ŞİRKET

- İdeal çevik denge noktası
- Şirketin aslında olduğu yer
- ↔ Gereken yeniden dengeleme

SİSTEM BİLEŞENLERİ	DURAĞAN	ÇEVİK	KAOTİK
Amaç ve değerler	Ruhsuz hedefler	İlham veren, ortaklaşa paylaşılan hedefler	Belirsiz ve değişken hedefler
Strateji	Ayrıntılı planlar ve emirler	Uyarlanabilir yol haritaları	Koordinasyon ve disiplinden yoksun planlar
Liderlik ve kültür	Otoriter Taylorizm	Öğrenme ve bağlılık kültürü	Art niyetsiz ihmalkarlık
Planlama, bütçeleme ve inceleme	Katı yıllık şablonlar	Dinamik geribildirim döngüleri	Gelişigüzel yönetim sistemleri
Yapı ve hesap verebilirlik	Bürokrasi	Sınırlandırılmış özerklik	Anarşi
Yetenek motoru	Katılımcı olmayan uyumlular	İşbirlikçi uzmanlar	Fikirleri hayata geçiremeyen inovatörler
İş süreçleri	Esnek olmayan operasyonlar	Dengeli ve uyumlu faaliyetler	Tutarsız inovasyonlar
Teknoloji ve veri	Yekpare sistemler	Modüler mimariler	Kopuk sonuçlar

Kaynak: Bain & Co.

sıralarda yer almasalar bile) emirlere aşağıdakilere benzer yorumlarla yanıt vermeleri muhtemeldir: “Bu doğru cevap olabilir ama önce test etmek istiyoruz” veya “Verilerimiz müşterilerin önerdiğiniz özelliğe değer vermediğini gösteriyor” veya “Bu fikri denedik ve reddettik. Nedeni de şu.”

Kısacası çeviklik liderlerin alçakgönüllü olmasını gerektiriyor. Sahte bir alçakgönüllülükten değil, öğrenmeyi hızlandıran ve her ekip üyesinin güvenini artıran bir alçakgönüllülükten bahsediyoruz. Mütevazı insanlar öngörülemeyenleri tahmin etmenin fayda getirmediğini bilir ve bunun yerine inisiyatiflerin yolunda gitmesini sağlamak için hızlı geribildirim döngüleri yaratır. İyi fikirlerin sadece en yüksek statüye sahip olanlardan değil herkesten gelebileceğini anlarlar. İşlerinin her ekip üyesine ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini anlatmak değil, ekip üyelerinin öğrenmesine ve sorumluluk almasına yardımcı olmak olduğunu bilirler. Çevik bir liderlik ekibi bu tür tutumları benimsemelidir, aksi takdirde iddiaları boşa çıkacaktır.

Şimdi bu tür mütevazı bir çevik zihniyet pratiğe döküldüğünde ortaya çıkan üç örneğe bakalım ve çevik bir liderin operasyon yönetimi, koçluk, hatta idari yönetim dahil olmak üzere yaptığı her şeyi nasıl etkilediğini inceleyelim.

Her yerde hızlı geribildirimler. Çokça bilindiği üzere çevik inovasyon ekipleri mümkün olduğunca çabuk ilerlemek için engelleri tanımlayan ve ortadan kaldıran geribildirim döngüleri oluşturmak amacıyla bir ila dört haftalık çalışma aralıkları olan kısa sprintlerden ve günlük stand-up toplantılarından faydalanırlar. Johnson bu geribildirim döngülerini başka bir seviyeye taşıyor. Project Fusion'daki 25 çevik ekibin her biri o günün planları ve potansiyel sorunlar hakkında 15 dakika konuşmak için sabah 8.30'da toplanıyor. 8.45'te, 25 takımın liderleri fikirlerini paylaşmak ve ellerinden geldiğince fazla sorunu birlikte çözmek için üç takım halinde toplanıyor. Saat 9'da üç grubun lideri, diğer bir deyişle inisiyatif sahipleri bulgularını paylaşmak, mümkün olduğunca çok sayıda ele alınmamış sorunu çözmek ve



LİDERLİK

çevik liderlik ekibiyle buluşmaya hazırlanmak için Project Fusion'ın sahibiyle bir araya geliyor. Saat 9.15'te içlerinden dördü o günkü planları özetlemek ve çevik liderlik ekibinin çözüme kavuşturması gereken karar ve engellerin bir listesini sunmak için çevik liderlik ekibiyle toplanıyor. Elbette her C seviye ekip üyesi her toplantıya katılamıyor ve şirket dışındaki çalışanlar toplantılara çoğu zaman video konferans yoluyla katılıyor. Ancak ekip yalnızca 15 dakikalığına da olsa karar vermek için her gün bir araya gelmenin kafa karıştırıcı ve çelişkili bir rehberlikten kaçınmak için şart olduğunu onaylıyor. Yöneticiler bu zaman dilimini toplantılara ayırarak ve çalışanları sık sık görüşmeye mecbur bırakarak kararların hızını önemli ölçüde artırmış oluyor.

Bu yaklaşım o kadar iyi çalışıyor ki Johnson şimdi iş birimleri ve fonksiyonel departmanlar da dahil olmak üzere organizasyonun daha fazla bölümünde bu süreci deniyor. Söz konusu yaklaşım Intermountain Healthcare CEO'su Marc Harrison'un hastane ve klinik ağındaki gelişmeyi hızlandırmak için kullandığı günlük toplanma sistemine benziyor. (hbr.org'da yayınlanan "How a U.S. Health Care System Uses 15-Minute Huddles to Keep 23 Hospitals Aligned" başlıklı makaleye bakınız.)

Buyurmaktan koçluk etmeye. Bosch Power Tools yönetim kurulu üyesi ve baş teknoloji sorumlusu Henk Becker'den 2016 yılında bölümün çevik dönüşümünü daha büyük, tüm şirkete yayılan bir inisiyatifin parçası olarak başlatması istendi. Becker çevik değerler ve ilkelerle tutarlı işbirliğine dayalı yaklaşımları geliştiren çevik ekipler kurdu.

Becker bize ekipler çalışma biçimlerini değiştirdikçe kendisinin de değiştirmek zorunda kaldığını söyledi. Birkaç cesur lider ona daha önce hiç duymadığı türden geribildirimler vermeye başlamış. Ona farklı şekilde yönetilmek istediklerini söylemişler. Liderlik tarzının insanların içindeki en iyiyi ortaya çıkarmadığını ya da Power Tools'u pazarda kazanmak üzere konumlandırmadığını ifade etmişler. Onların yetkilerini zayıflatan veya çalışmalarını boşu boşuna ertelediği zamanlardan bahsetmişler. Becker bu deneyimin "Aklında ve kalbinde bir ampül yaktığını" ifade ediyor. Tutumunu ve davranışını değiştirmesi gerektiğini fark etmiş.

Bunun üzerine bir içgözlem sürecine başlamış ve daha fazla geribildirim istemiş. Çalışanlar başlangıçta şüpheliymiş: Acaba Becker'ınki yalnızca geçici bir heves miydi?

ÇEVİK BİR LİDERLİK EKİBİNİN MANİFESTOSU

Çevik bir liderlik ekibi, üyelerinin bağlı kalacağı ilke ve davranışları belgelemelidir. Böyle bir "manifesto" çalışanları sorumlu tutmak için bir mekanizma görevi görebilir. Manifesto for Agile Software Development'ın (Çevik Yazılım Geliştirme için Manifesto) özgün metnini temel alan bu şablon kişiselleştirme için etkili bir başlangıç noktasıdır.

Süreçler ve araçlar değil kişiler ve etkileşimler

Başarı için net bir gaye ("ne" ve "neden") ve ölçütler belirler ama "nasıl" olacağını ekibe havale ederiz.

.....
Takımları güçlendirir ve doğru cevabın bizde değil, takımın içinde olduğuna inanırız.

Katı sözleşmeler değil müşteri bağlılığı

Ekibi farklı müşterilerden geribildirim istemek ve geribildirime hızla uyum sağlama kültürünü teşvik etmek konusunda cesaretlendiririz.

.....
İşlerin her zaman iyileştirilebileceğine inanırız.

Aşırı belgelendirme değil çalışan çözümler

Mükemmellik talep etmek yerine "yeterince iyi" çalışma çözümleri için çabalarız.

.....
Odaklanabilmeleri için ekipleri koruruz, temel engelleri hızlıca kaldırırız.

.....
Ekipleri karmaşık sorunları çözmek ve hızlıca çözüm sunmak için bunu sık sık yinelemek konusunda destekleriz.

Somut planlar değil esneklik

Öğrenmeyi teşvik eder ve ekiplerin ihtiyatlı riskler alması ve gelenekselin dışındaki varsayımları test etmesi için güvenli bir ortam yaratırız.

.....
Katı ve daimi önceliklendirmeyi benimser ve tanımlanan zaman dilimi içinde sonuç vermeyen faaliyetlere son veririz.



Liderlerin çoğu çevikliğe karşı çıkmıyor. Yalnızca çevikliğin rollerine nasıl uyarlanacağını ya da bu rolleri çevikliği artıracak şekilde nasıl yerine getireceklerini anlamamış durumdadır.

Becker yavaşça güven oluşturmaya ve kendisine geribildirim veren grubu genişletmeye başlamış. Odağını, çalışanlarının ve organizasyonunun potansiyeline odaklanmak amacıyla değiştirmiş. Olumlu bir dil kullanmaya, bir şeyin neden yapılamadığına odaklanmak yerine “Nasıl yapabiliriz?” diye sormaya başlamış. Tek yönlü yönergeler yerine iki yönlü iletişime girişmiş. Adanmışlığını göstermek için ofisinden ve park yerinden vazgeçmiş. Ayrıca insanlardan kendisine PowerPoint sunumları yapmalarını istemeyi bırakmış; bunun yerine, halihazırda kullandıkları bilgilere güvenmeye başlamış. Zaman aldığını ama farklı, çevik bir dönüşüme başarıyla rehberlik edebilecek türden bir lidere dönüştüğünü söylüyor. Becker şu anda Bosch Power Tools’un CEO’su.

Toplantılardan çalışma oturumlarına. Johnson ve CFO’su çevik prensipler ve uygulamalara alışınca eski usül yönetim toplantıları onları giderek daha fazla hüsrana uğrattı. Bu toplantıların çoğu belirsiz hedeflerle başlıyordu. Çalışanlar rastgele konularla ilgili düşüncelerini rastgele bir sırada paylaşıyordu. Saatler süren tartışmaların ardından toplantı katılımcıları görünürde anlaşmaya varıyordu. Ancak harekete geçme zamanı geldiğinde katılımcılar çoğu zaman başkalarının, yapacaklarını düşündüklerini yapmayı reddediyordu. Koşulların değiştiğini ve daha önce önerilen eylemlerin artık uygulanabilir olmadığını söyleyebiliyorlardı.

Johnson elinden geldiğince çok toplantıyıeledi. Kalanları sıkıcı faaliyet raporu incelemelerinden işbirliğine dayalı problem çözme oturumlarına kaydırıldı. Her çalışma oturumuna çözülecek sorunların ve kaldırılacak engellerin bir listesiyle başladı. Alınacak kararlar çeşitli fonksiyonlar arasında zorlu ödünleşimler gerektirdiğinde tüm kilit insanları kararların haftalar yerine saatler içinde alınmasını sağlayan “swarm oturumlarında” bir araya getirdi. Katılımcılara seçenekleri tanımlayarak, ödünleşimleri değerlendirerek, tercih edilen seçeneği önererek, ardındaki varsayımları özetleyerek, varsayımları test etmek için gerekli olan eylem adımlarını açıklayarak ve liderlik ekibinin her üyesiyle paylaşmak üzere somut eylem öğelerini ileterek sorunları ele almayı öğretti.

Yöneticiler farkı gördüler. Birçoğu pasif katılımın yerini alan “yapıcı çatışma”ya atıfta bulundu. Ekip tartışmaları kararlara bağladı. Karardan eyleme geçme hızı arttı.

İnsanlar çalışma oturumlarından sorumluluklarını açıkça anlayarak ve hedeflerine daha fazla bağlılık göstererek ayrıldılar. Johnson çalışanları herkesin neyin, ne zaman ve kim tarafından yerine getirileceğinin görselleştirilmesini sağlayan esnek yol haritaları oluşturmaya teşvik etti. Zamanla, toplantılara yönelik bu yaklaşım organizasyonun geneline yayıldı.

ÇEVİK TAKIMLAR liderlik ve kültürü çoğunlukla çevikliğin başarılı bir biçimde ölçeklendirilmesinin önündeki en büyük engel olarak ele alıyor. Ancak liderlerin çoğu çevikliğe karşı çıkmıyor. Yalnızca çevikliğin rollerine nasıl uyarlanacağını ya da bu rolleri çevikliği artıracak şekilde nasıl yerine getireceklerini anlamamış durumdadır.

Çevik liderlik, yöneticilerin hem istikrar hem de çeviklik getiren, özenle dengelenmiş bir sistem kurgulamalarını istiyor. Bu, işi verimli bir şekilde yürüten ve işi verimli bir şekilde değiştiren, bu iki unsuru da yok etmeden iki eylemi bir araya getiren bir sistem. Çevik bir liderlik ekibi, çevik sistemin gelişimini çevik bir inisiyatif olarak görüyor, hatta ona tüm çevik inisiyatiflerin en önemlisi gözüyle bakıyor. Üst düzey yöneticiler, geçişi çevik bir ekip olarak yönetmeyi öğreniyorlar. Geçiş, tahmin edilebilir bitiş noktaları ya da sabit tamamlanma tarihleri olan bir proje olarak değil daimi bir iyileştirme programı olarak görüyorlar. Çok yavaş gitmenin kaçış hızına ulaşmaya engel olabileceğini ve çok hızlı değişimin kaos yaratacağını fark ediyorlar. O nedenle tüm bileşenleri sıralıyor ve dengeye kavuşturuyor, çevik davranışlar sergileyerek bu davranışlara örnek olmanın değerini biliyor ve karar verme biçimlerinin kararların kendisi kadar önemli olacağını takdir ediyorlar. Tüm bunlar işe yaradığında iş sonuçlarını iyileştiriyorlar, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarıyorlar ve kendi iş memnuniyetlerini artırıyorlar. ©



DARRELL RIGBY, Boston merkezli Bain & Company’nin ortaklarından. Küresel inovasyon ve çevik uygulamaların yöneticisidir. **SARAH ELK**, Bain & Company Chicago ofisinin ortaklarından ve küresel faaliyet modeli uygulamasına başkanlık etmektedir. **STEVE BEREZ**, Bain & Company Boston ofisinin ortaklarından ve şirketin kurumsal teknoloji uygulamasının kurucularından. Rigby, Elk ve Berez Doing Agile Right: Transformation Without Chaos (Harvard Business Review Press, 2020) kitabının yazarlarıdır.