

ÇEVİK ORGANİZASYONEL DÖNÜŞÜMDE YOL HARİTASI ÖNERİSİ

Roadmap Proposal for Agile Organizational Transformation

Samet GÜRSEV*

ÖZET

Günümüzde sanayi çağından bilgi çağına geçiş yapılmaktadır. Hızla değişen teknolojiye ve pazar ihtiyaçlarına uyum sağlamak önem taşımaktadır. Firmaların hayatta kalabilmeleri eskisinden daha zor olmakla birlikte inovasyon ve çeviklik kavramları artık bir zorunluluk hâline gelmektedir. Bilgi çağında hayatta kalmak özgür düşünce, yalın yaklaşım ve sürekli gelişim kavramlarını içermektedir. Çeviklik kavramı ilk önce bir bilgi teknolojileri çalışmaları gibi görülmüş olsa da artık şirketlerin tüm departmanlarını içeren detaylı bir çalışma olmuştur. Detaylı literatür taraması sonrasında operasyon ekiplerinin ağırlıkta olduğu bir şirketin çevik dönüşüm yolculuğunu başarılı kılabilecek yol haritası ve tavsiyeler sunulmuştur. Bu makalenin amacı çevik dönüşüm sürecine yön veren ve kurumsal çevik dönüşüm süreçlerinin başarılı olmasını sağlayacak adımların atılması konusunda destekleyici yol haritası sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Scrum, Kanban, OKR, Çeviklik

ABSTRACT

Today, there is a transition from the industrial age to the information age. It is important to adapt to rapidly changing technology and market needs. Although it is more difficult for companies to survive than before, the concepts of innovation and agility are now a necessity. Survival in the information age includes the concepts of free thinking, lean approach and continuous improvement. Although the concept of agility was first seen as an information technology study, it has now become a detailed study that includes all departments of companies. After a detailed literature review, he presented a roadmap and recommendations that will make the agile transformation journey of a company dominated by operations teams successful. The purpose of this article is to present a supportive roadmap for taking steps that guide the agile transformation process and ensure the success of corporate agile transformation processes.

Keywords: Scrum, Kanban, OKR, Agility

Geliş Tarihi/Received: 18.03.2022
Kabul Tarihi/Accepted: 10.10.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

*
AgeSa Hayat ve Emeklilik / Türkiye

ORCID: 0000-0003-2609-4095

1. GİRİŞ

1970'lerde Şelale Model olarak bilinen bir proje yönetim sisteminin oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Özünde ardışık aşamalara dayalı bu metod projeyi bir şelale gibi akıtması benzetmesi ile ismini almıştır. Esneklikten uzak olan ve en ufak bir hatada proje bütününde gecikmelere yol açabilen bir yapıdadır. Dünyanın pek çok yerinde bu metod ve proje yönetimi süreçlerindeki aksaklıklar müşteri ve pazar kaybına yol açmıştır. Bu konuda yaşanan sorunları çözmek için Bilgi Teknolojileri alanında dünyanın en büyük kurumlarının başında yer alan uzmanlar bir araya gelip bugün Çevik Manifesto olarak adlandırdığımız çalışmaları bir araya getirmiştir.

Aslında çok basit 4 madde üzerine kurgulanmış ve ardından yüzlerce araştırma ve eserler yayımlanmasına temel oluşturmuş bir çalışma ile çeviklik kavramı yazılım dünyasına giriş yapmıştır. Dört önemli noktaya kıymet veren yeni bir bakış açısı geliştirilmiştir. Bireyler ve süreçler arası etkileşim artırılması için kapsamlı dokümantasyon yerine çalışan yazılım sunulmasıdır (Agile Manifesto, 2022).

Bilgi Teknolojileri projeleri ile başlayan bu yaklaşım adını Scrum, Kanban vb. metodlar ve kural setleri ile standart hâle getirmiş ve zaman içerisinde dünya geneline yayılmaya başlamıştır. 2000-2010 yılları arasında dünyanın pek çok firması yazılım süreçlerini bu felsefenin getirdiği bakış açısına göre düzenlemiştir ve buna bağlı verimlilik artışları kazanmıştır. Son on yıllık süreç içerisinde dünyanın pek çok ülkesinde sadece bilgi teknolojileri değil tüm departmanların bu dönüşüme ihtiyaç duyduğu fark edilmeye başlanmıştır.

Günümüz iş hayatında yukarıdan aşağıya hiyerarşik olarak adlandırılan organizasyon yapısı taşıyan kurumlar başarısız olmaktadır. Çeviklik bu süreç içerisinde karar verme yetkisinin ve sorumluluğunun kurumun tüm bölümlerine verilmesi konusunda destek sağlamaktadır. Çalışanların her soruyu, her görüşü yönetici onayından geçirmesi süreci yavaşlatmaktadır. Temel kurgunun yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarıya kurgulanması beklenmektedir. Ekiplerini sürekli kontrol etmek durumunda kalan mikro yönetim yaklaşımı ile çalışanlarının işlerine odaklanan liderler asıl görevleri olan stratejik kararların verilmesi ve analizi süreçlerinde başarısız olmaktadır. Çalışan mutluluğunun, müşteri memnuniyetine doğrudan etki ettiği bir sistemde, üzerinde daha az baskı hisseden ve şeffaflık içerisinde çalışan ekipler çok daha mutlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Çeviklik konusunda herhangi bir organizasyonel dönüşüm sağlanmadan öncesinde McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileri doğru anlaşılmalıdır (Tekin ve Diğerleri, 2016). Bu doğru anlaşılma içinde şirketlerin aslında eskisi gibi kâr odaklı değil hedef amaç odaklı düşünce yapılarına geçmeleri beklenmektedir. Bu yapı öncesinde şirket genelinde çeviklik yapısının ve OKR (Objective Key Results) yaklaşımının yaygınlaşması büyük önem taşımaktadır.

Araştırma içerisinde çevik kültür ile ilgili değerler ve kavramlar için detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra, en başından itibaren şirketlerin çevik dönüşüm yolculuğuna katkı sağlayacak bir yol haritası sunulmuştur. Bu yol haritası kurumsal çevik dönüşüm sürecinin başarıya ulaşmasında araçları tanıtmıştır. Sürecin en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için öneriler sunulmuştur. İkinci bölümdeki organizasyonel çeviklik literatür taraması, üçüncü bölümde OKR yaklaşımı, dördüncü bölümde çevik ritüeller ve tavsiye edilen roller, beşinci bölümde yol haritası öneriler ve son bölümde gelecek öngörülerini aktarılmıştır. Literatürde daha önceden yer verilmemiş bir yönü bulunan çalışmada, OKR ve çeviklik kavramlarının birlikte kullanımı ve şirket geneline yaygınlaştırma modeli ile diğer araştırmalardan daha farklı bir alanda katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMA

Literatürde çeviklik konusunda çok sayıda çalışma olmasına karşın organizasyonel dönüşüm aracı olarak çeviklik kullanımı çok az görülmektedir. Çeviklik kavramı genel olarak metotların incelenmesi, başarı oranlarının ölçülmesi, başarı kriterleri belirlenmesi gibi yaklaşımlar içeren çalışmalara yoğunlaşmaktadır. Yazılım geliştirme ekiplerinde Kanban uygulaması içeren çalışmaların yine sınırlı sayıda araştırma ile incelendiği görülmektedir. Çevik kültür, çeviklik roller, organizasyonel çevik dönüşüm yaklaşımı başlıkları ile on farklı (Scopus, Taylor Francis, Science Direct, Ulakbim, Google Akademik, IEEE, Wiley, Springer Nature ebooks Computer Science, JSTOR, Emerald) bilimsel makale veritabanında taramalar yapılmıştır.

Meade ve Sarkis (1999), Kasap ve Peker (2009), Kettunen ve Laanti (2008), Strode ve diğerleri (2009), Iivari ve Iivari (2011), Tolfo ve diğerleri (2011) çevik proje yönetimi özellikleri, uygulanan roller ve ritüeller bahsi geçen yazarlar tarafından detaylı olarak aktarılmıştır. Çevik kültür içerisinde yer alan metotlar, araçlar, etkinlikler ve roller ile ilgili örnekler detaylı olarak incelenmiştir. Çevik proje yönetimi ile klasik proje yönetimi arasındaki farklar vurgulanmıştır. McMahon (2005), Salo ve diğerleri (2005), Misra ve diğerleri (2006), İleri ve Soylu (2010), Santos ve Goldman (2011), Bustard (2012), Goh ve diğerleri (2013) hem proje yönetimi açısından hem de organizasyonel dönüşüm süreci olarak çevikliği detaylı olarak incelemişlerdir. Bu inceleme sonrasında organizasyonel dönüşüm sürecinde departman bazlı yaşanan deneyimleri kıyaslanması sunulmuştur.

Özcan Top, Ö. (2014), Sağbaş, M. (2015), Pikkarainen ve diğerleri (2015), Yürüm ve diğerleri (2016), Çallı (2016) örgütsel kültür özellikleri, çevik kültür değerleri, çevik kültürün yaygınlaştırılması konularında incelemeler yazarlar tarafından detaylı olarak yapılmıştır. Çevik kültür yaygınlaşmadan çevik dönüşümün kalıcı olmayacağı ve sürdürülebilir çeviklik kavramları üzerinden incelemeler yapılmıştır. Özeroğlu (2019), Ciceralli (2019), Sağır ve Gönülölmez (2019), Akkaya ve diğerleri (2019), Dumitriu ve diğerleri (2019), Ciampa ve diğerleri (2019), çevik liderlik, çevik kültürün liderler tarafından desteklenmesi, çevik gelişimin üst yönetim tarafından takip ve desteği konularında incelemeler gerçekleştirmişlerdir.

Selimoğlu (2021), Yüksel ve diğerleri (2020), Ergün, D. C. (2020), Balcı ve Erbay, (2020), Ozeroglu, Kocyigit (2020),Özdemir, E. (2020),Çelen, A. İ. (2020),Nalbantoğlu, C. B. (2021), Grester ve diğerleri (2020), Annosi ve diğerleri (2020), Venkatesh ve diğerleri (2020), Theobald ve diğerleri (2020), Manurung ve Kurniawan (2021) yapılan çalışmalarda OKR ve çeviklik kavramlarının tüm şirket departmanlarına yaygınlaşması, yapılan çalışmaların farklı sektörlerdeki ve departmanlardaki karşılıkları detaylı olarak aktarılmıştır. Dünya genelinde organizasyonel çeviklik konusunda çalışan ekiplerin kazanımları ve çeviklik ile birlikte gelen avantajlar bilimsel veriler ile sunulmuştur.

Gibbons, (2015), Jovanović ve diğerleri (2017), Tripp ve Armstrong (2018), Poller ve diğerleri (2017), Olteanu, (2018), Ghobakhloo ve Azar (2018), Bunyakiati ve Surachaikulwattana (2016), Arokodare ve Falana (2021) çevik rollerin başarısı nasıl sağlanır, motivasyonu ne artırır gibi başlıklarda çalışmalar sunulmuştur. Bu aşamada organizasyonel çevikliğin başarısının ölçümü ve değerlendirilmesi konusunda incelemeler yapılmıştır. Çevik olgunluk ölçümü ve çevik değerlerin yerleşmesi konusundaki kontrol noktaları belirlenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar ışığında bu çalışmanın motivasyonu çevik kültür yaklaşımının organizasyonel dönüşüme etkileri konusunda görülen eksikliğin boşluğunun doldurulması amacıyla yol haritası model olarak sunulmuştur.

3. ÇEVİK VE HEDEF ODAKLI ÇALIŞMA YAKLAŞIMI

Şirketi birbirine bağlama ve herkesin aynı yönde kürek çekmesini sağlamak için hedefler çok önemlidir. İşte tam burada OKR'ler devreye girmektedir. Stratejik bir çerçeve olarak OKR'ler ekibinizi inanılmaz sonuçlar elde etmeleri için güçlendirirken en önemli öncelikleri yönetmenize yardımcı olmaktadır. OKR'ler organizasyonel uyum için kritik öneme sahiptir. Organizasyonun en üst seviyelerinde, liderler şirketin üst hedeflerini belirlemektedir. (Bunlar, şirketin üç aylık ve/veya yıllık hedeflerine bağlı üst düzey hedeflerdir.) Ardından, bu hedefler kilit sonuçlara bölünmektedir (Hedefe doğru ilerlemeyi gösteren zamana bağlı, ölçülebilir, sonuca dayalı kıyaslamalardır) . Şirket üst düzey OKR'lerini tanımladıktan sonra, her departman şirketin hedeflerine ulaşmasında oynayabileceği rolü belirler. Ardından, her ekip ve ekip üyesi, bu hedefe yönelik ilerlemeyi tanımlamak ve ölçmek için kendi OKR'lerini oluşturur. Bu nedenle, aşağıdan yukarıya her ekip üyesinin, şirketin üst düzey hedeflerine ulaşmasında açıkça tanımlanmış ve uyumlu bir rolü vardır (Helmold ve Terry, 2021, p.145).

KPI (Key Performans Index, Anahtar Performans Göstergesi) performansla güçlü bir şekilde ilişkili olan temel metriklerdir. KPI'lar, bir misyon, strateji, şirket ve ekip hedefleri veya yapılacakların başarılı olup olmadığını izlemek için her tür kuruluş tarafından yaygın olarak kullanılır. Ayrıca bir teşhis aracı ve sorunları tespit etmenin bir yolu olarak da kullanılabilirler. OKR planlaması, bir şirket stratejisi sahip olmayı ve stratejiden şirket hedefleri oluşturmayı içerir. Şirket hedefleriniz yıl veya çeyrek için belirlenir. Çevik organizasyon dönüşümde ekiplerin OKR bazlı hedeflendirme yaklaşımına geçmeleri tavsiye edilmektedir (Sjöström, 2013, p.219). Bu dönüşüm çevik organizasyonun işleri küçük parçalara ayırma ve planlama çalışmalarında etkinlik artışı sağlamaktadır.

Proje yönetiminde çevik yaklaşımı benimsemek, işimize anlamlı süreçler, uygulamalar ve ilkeler getirmek için mükemmel bir temel oluşturmaktadır. Yineleme, işbirliği, iş birliği proaktiflik ve departman ve bireysel düzeydeki değişiklikleri tanıtmak, çevik zihniyeti benimsemeyi başardığımız ve temel değerlerini paylaştığımız anlamına gelmektedir. Çevik iş süreçlerimizi başarılı bir şekilde hizalasa da hedeflerimizin de herkes tarafından paylaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Her organizasyon düzeyinde tam uyum sağlamak için hedeflerimizi bireysel ekip üyelerinin dikkatine sunacak bir yola ihtiyacımız var. OKR çerçevesi, bunu yapmanın basit ama etkili bir yolunu önermektedir. Ortak üst hedeflere sahip olmak, insanların işlerinin iş değerinin farkında olmalarını, daha iyi işbirliği yapmalarını, işlerinden daha sorumlu ve bu şekilde hissetmelerini sağlamaktadır. OKR'ler, çevik ekiplerin ilerlemeyi izlemesine ve yol boyunca gerekli değişiklikleri yapmasına ve belirli bir hedefe yönelik odağı ve ekip çabalarını daraltmasına yardımcı olur. Hedeflerimizin kapsamının potansiyel genişlemesini ortadan kaldırmak, belirlediğimiz şirket yolumuzu takip etmek için esastır. Çevik zihniyete geçişin düşünme ve değerler açısından basitçe çevik olmaktan çevik olmaya geçişi gerektirdiği gibi, hedefler ve anahtar sonuçlar çerçevesini

benimsemek de hedef belirlemeye yönelik çevik bir yaklaşımı gerektirir. Ortak bir hedef, şeffaflık ve ilerleme takibi ile uyum sağlanmalıdır (Strode ve diğerleri, 2009, p.9).

4. ÇEVİK DÖNÜŞÜM SÜRECİ

Çeviklik organizasyonel dönüşüm konusuna ulaştığında ilk başta yapılması gereken nokta organizasyonu çeviklik değerleri ve ilkelerine göre takımlara ayırmak ve bu takımların disiplin edilmesi için kendilerine uygun birer çevik metod yönlendirmesi yapılmasıdır. Şekil 1 genellikle daha yaygın kullanıma sahip olan takımların ağırlıklı kullandıkları 3 metod farklı kriterler üzerinden karşılaştırılmıştır. Çevik etkinlikleri ve rolleri belirlemeden önce bu konu hakkında netlik kazanması büyük önem taşımaktadır. Çevik Proje yönetim metodlarında en yaygın üç metod bulunmaktadır. Bu metodlardan ilki Scrum olarak bilinen çerçevedir. Yazılım projeleri çok karmaşık olduğu için gözlemci, geliştirici ve tekrara dayalı yaklaşım ile etkin ve verimli proje yönetimi sunmaktadır. Bu metod içerisinde özelleştirilmiş roller, toplantı türleri ve takip panosu tasarımı önerilmektedir. Kanban yaklaşımı da Scrum ile aynı amaca hizmet eden roller, toplantılar ve pano yapısında bazı farklar içeren bir diğer yaklaşımdır. Burada Toyota- Yalın Kültür süreçleri baz alınmış ve japon -Japon- kalite kültürü terimleri terminoloji olarak kullanılmıştır (Kanban University, 2022).Seçilen metod Scrum olduğunda 4 toplantı tipi takımlar için zorunlu olurken, scrumban veya kanban metodlarında bu seçimler isteğe bağlı olarak yapılmaktadır. Scrum tarafından tavsiye edilen roller ve etkinlikler çevik kültürün yaygınlaşması ve çevikliğin daha etkin olması konusunda katkı sağlamaktadır (McMahon, 2005, p.348). Buradaki kavramın belirlenmesi takımın yaptığı iş, bu işte olan tecrübesi ve çevik değerlere sahip çıkması gibi çok sayıda farklı kriterden oluşmaktadır. (Schwaber ve Sutherland, 2020, p.5)

	Scrum	Kanban	Scruban
Sprint Süresi	1-3 Hafta	Sürekli Çalışma (1 Haftadan Uzun)	1-3 Hafta
Tahminleme	Planlama Mutlaka Yapılır	Opsiyoneldir	Opsiyoneldir
Performans Değerlendirme	Burndown Grafiği	Kümülatif Akış Diagramı	Kümülatif Akış Diagramı
Sürekli iyileştirme	Her Zaman	Opsiyoneldir	Opsiyoneldir
Roller	Scrum Master, Product Owner	Kanban Master	Scrum Master, Product Owner
Board	Her Sprint Güncellenir	Sabit Board Tasklar Güncellenir	Sabit Board Tasklar Güncellenir

Şekil 1. Scrum-Kanban-Scruban Karşılaştırması

Ürün Sahibi, strateji oluşturmak ve vizyonlarını paydaşlara sunmak için derin piyasa bilgilerine erişmeleri sağlamaktadır. Takımın bir sprint sırasında hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için geliştirici kollarını toplamaktadır. Çevik ürün sahibi, hedefleri tanımlamak ve geliştirme projeleri için bir vizyon oluşturmak için üst düzey bakış açısını kullanan, ürün geliştirme ekibindeki en önemli kişidir. Ürün sahipleri, hedeflerin net olduğundan ve vizyonun iş hedefleriyle uyumlu olduğundan emin olmak için müşteriler, işletme yöneticileri ve geliştirme ekibi dahil olmak üzere tüm paydaşlarla iletişim kurmaktan sorumlu olmalıdır. Ürün sahibinin sorumluluğu, biriktirme listesi kalemlerinin listesini oluşturmak ve bunları genel strateji ve iş hedeflerine göre önceliklendirmektir. Ek olarak, ürün sahibinin gerekli geliştirme sırasını bildirmek için proje bağımlılıklarının haritasını çıkarması gerekecektir. Ürün sahibinin bir diğer önemli rolü de ihtiyaçlara öncelik vermektir. Başka bir deyişle, paydaşların ihtiyaç ve hedeflerine göre öncelikleri tartarak kapsam, bütçe ve zaman üçgenini dengelemelidirler (Pikkarainen ve diğerleri, 2015, p.16).

Belirlenen vizyon, strateji ve ürün öncelikleri ile ürün sahibi, ürünün gerçek gelişimini denetlemek için önemli miktarda zaman harcamalıdır. Ürün sahipleri; planlama, iyileştirme, inceleme ve sprint dâhil olmak üzere her etkinlik boyunca kilit birer oyuncudurlar. Bu görseller, müşteri deneyimi için ortak bir vizyon oluşturur. Zamandan ve emekten tasarruf edeceksiniz, böylece tüm enerjinizi müşterilerinizin aklını okumaya ve müşterilerinizi şaşırtmaya harcayabilirsiniz. Ürün sahibi aynı zamanda paydaşlar ve ekipler arasındaki birincil iletişimci ve bağlantılıdır. Bu nedenle, geliştiriciler için tüm önemli kararlar, stratejiler, açık talimatlar ve çıktılar hakkında paydaşların katılımı olduğundan emin olarak uzman iletişimci olmalıdır. Ürün sahibi, geliştirme sürecinin her aşamasından ve nihai üründen sorumludur. Her yinelemede ürün ilerlemesini denetleme ve değerlendirmede birincil rol oynarlar. Ürün sahibi, ekibin çizim tahtasına geri dönmesi gerekip gerekmediğine veya bir sonraki adımlara geçip geçemeyeceğine karar vererek performansa ilişkin değerlendirilmede bulunur (Yürüm ve diğerleri, 2016, p.10).

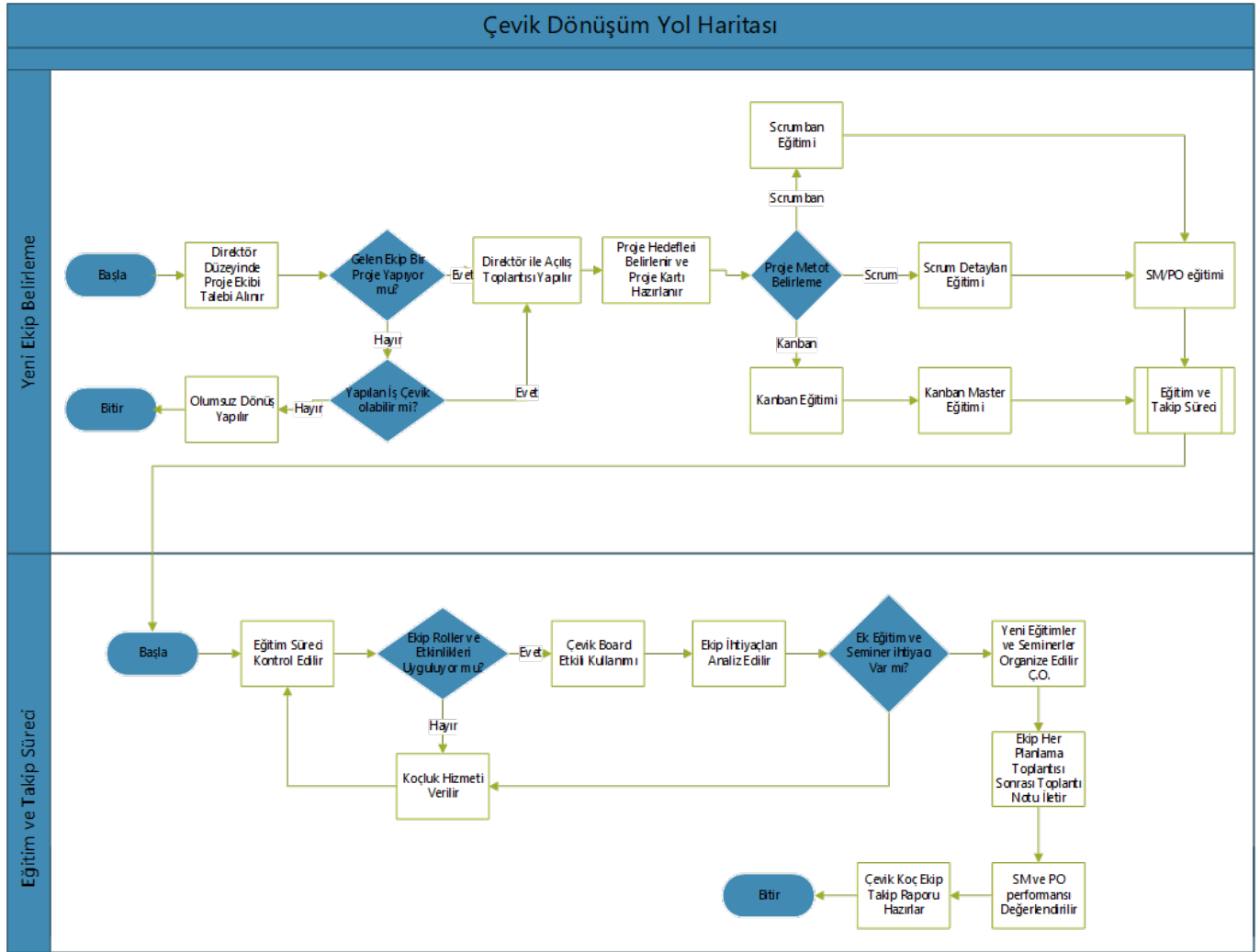
Scrum Ustası, scrum ekibinin takip etmeyi kabul ettikleri süreçleri takip etmesini sağlayan bir kolaylaştırıcıdır. Ayrıca ekibin hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek engelleri ve dikkat

dağıtıcı unsurları ustaca ortadan kaldırır ve scrum ekibi ile ekibi dışındaki kişiler veya ekipler arasındaki bağlantı sağlamaktadır. Scrum ustası, ekip üyelerinin iyi eğitilmiş olmasını ve çevik süreçleri anlamasını sağlamalıdır. Scrum yöneticisi ayrıca ekip üyelerinin kendi rollerini bilmelerini, proje sahipliği duygusuna sahip olmalarını, süreçlerin takip edilmesini ve ekiplerin kendi kendilerini yönetmelerini sağlar. Ekip üyelerinden belirli görevleri tamamlamak için ne kadar zamana ihtiyaç duyacaklarını tahmin etmeleri istenebilir. Scrum ustası bu toplantıya ev sahipliği yapar, takımın ilerlemesini izler ve takımın görevleri tamamlamasını engelleyebilecek her türlü engeli not eder. Scrum master ustası, günlük toplantılarından toplanan bilgileri kullanarak ürün sahibinin ürün biriktirme listesini iyileştirmesine ve sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Takımın her yineleme sırasında yapılması gereken görevlere odaklanmasına yardımcı olmak için scrum ustası, ilerlemeyi engelleyebilecek dikkat dağıtıcı ve barikatları aramaktadır. Bir öğretmen olarak scrum ustası, yeni ekip üyelerinin bir ürünün kapsamını ve vizyonunu anlamalarına yardımcı olur ve ekip üyelerinin scrum teorisini anlamalarını ve scrum uygulamalarına ve kurallarına bağlı kalmalarını sağlamaktadır. (Schwaber ve Sutherland, 2020, p.9).

5. YOL HARİTASI VE MODEL ÖNERİSİ

Çevik organizasyon kurgusu tüm dünyada yaygınlaşmaya başlamıştır. Çevik felsefeler bölümler arasında uygulansa da insan kaynakları departmanı için bu rol çok daha büyük önem taşımaktadır. Çevik dönüşüm çalışmalarının asıl yeri organizasyondan kültür dönüşümü sağlayabilmesi açısından insan kaynakları fonksiyonudur. İnsan kaynakları departmanının geleneksel yönetim uygulamalarından çevik yaklaşım tarzına geçişe öncülük etmesi gerekiyor.

Performans yönetimi, hedef belirleme, yetkinlik gelişimi gibi konular da mutlaka değişime gitmelidir. Öğrenme ve gelişim de çevikliğin bir parçası olduğu için şirketin bu alanda kendi eksiklerini hızla kapatması gerekmektedir. Çalışanların yaptığı işleri daha ileriye taşıyabilmeleri için kendi niteliklerini geliştirmeleri; veri analizi, robot yazılımı, yapay zekâ gibi alanlarda ek özellikler kazanarak farkındalığı yüksek bireyler haline gelmesi beklenmektedir. Çevik takımlarda yer alan herkesin her işi yapabilmesi ve birbirine her konuda destek verebilmesi süreci ancak nitelikli bir iş gücü ve başarılı eğitim programları ile sağlanabilir.



Şekil 2. Tavsiye Edilen Çevik Dönüşüm Yol Planı

Tavsiye edilen Model Şekil’de gösterilmiştir. Bu model ile ilk aşama üst düzey yöneticilerin desteği ve talebinin alınması ile sürecin başlatılmasına dayanır. Çevik dönüşüm süreçlerinde üst yönetim desteği olmadan bir ilerleme yapılması olumsuz sonuçlar getirebilmektedir. Yapılan işin ekip iş birliği ile ve küçük parçalara ayrılarak yapılabilmesi süreç için önemli bir adımdır. İkinci adımda işin çevikliğe uygun olmasına bakılmaktadır. Bazı işler özellikleri nedeniyle bireysel çalışmaya ve bütün odaklı çalışmaya uygundur. Bu tip işlerde çevik metotların kısa vadede fayda sağlanması beklenmemektedir. Çevik araçlarda kısa sürede sonuç almak ve bu sonucun tüm paydaşlara duyurulması şirket genelinde yaygınlaştırmaya büyük etki etmektedir. Ekibin hedeflerinin OKR ile net bir şekilde belirlenmesi üçüncü önemli bir adımdır. Bu hedeflerin yine üst yönetime sunularak teyit edilmesi tavsiye edilmektedir. Metot seçimi dördüncü adım olup burada takım yapısı, takım üyelerinin özellikleri, işin süresi, işin niteliği ve müşteri beklentileri gibi kriterler göz önüne alınarak süreç netleştirilmektedir. Beşinci adımda seçilen metot ile ilgili uygulama destekli eğitim planlaması tavsiye edilir. Altıncı adımda çevik metot tarafından tavsiye edilen roller ve etkinliklerin kontrolü, takip panosu kullanımı gibi adımlar takip edilir. Bu adımlarda yaygınlaştırma ve kabul sağlandıktan sonra ekip ihtiyaçlarına bağlı olarak ek eğitimler, koçluk çalışmaları ve seminerler organize edilir. Sürecin son adımlarında hem master ve product owner rollerinin performansları hem de takımın performansı detaylı olarak incelenir. Takım hedeflerine ulaşma oranları, takım toplantı notları, takım performansı ve elde edilen sonuçlar detaylı olarak raporlanır ve paydaşlar ile paylaşılır.

Şekil 2 de görüldüğü üzere bir takımın çevik dönüşümü 2 aşamalı takip edilmektedir. Öncelikle ekip kurulumu ve belirleme aşaması ardından takip süreci sürecinin yer alması gerekmektedir. Aşamanın iki yönünde eğitim ve koçluk faaliyetleri mutlaka olması gerekmektedir. Çevik dönüşüme başlarken ekiplerin scrum rehberi gibi kılavuzlarda yer aldığı üzere küçük takım parçalarına ayrılması gerekiyor. Burada takımın yaptığı işlerin

içeriği ve niteliği, ürün yaşam döngüleri, dışa bağımlılıkları göz önüne alınarak takım ile ortak karar verip metot seçimi yapılması gerekmektedir. Metot seçimi öncesinde takımın ulaşmak istediği hedefleri belirleyip, müdür ve üstü ünvanlara sunması önem taşımaktadır. Metot seçimi öncesinde takımın ulaşmak istediği hedeflerin belirlenip müdür ve üstü ünvanlara sunulması önem taşımaktadır. Üst yönetim desteği alınmadan ilerlemek çevik dönüşüm tutundurma süreci için büyük risk taşıyabilmektedir. Şirket yönetimi ve çalışanlarının hep beraber bu dönüşüme inanması gerekmektedir. Metot eğitimleri tamamlanan ekiplerde rol ve sorumluluklar belirlenir ve ardından takıma uygun çevik ritüeller yapılmaya başlanmaktadır. Agile manifesto tamamen roller ve etkinlikler ile iletişimi artırıp iş takibini verimli hale getiren bir kurguyu savunmaktadır. Burada ekip tarafından kullanılan Scrum veya Kanban Board uygulaması da ekiplerin işleri şeffaf bir şekilde takibini sağlamaktadır.

Koçluk çalışmaları devam eden takımlarda scrum master rolündeki kişilerin destekleri ve takipleri ile takım eksikleri takip edilmektedir. Daha iyi bir noktaya gelmek için sürekli iyileştirme ilkesi benimsemektedir. OKR sürecine uygun olması için de üç aylık periyotlarda mutlaka takım hedeflerini, çevik olgunluk derecesini, roller ve etkinlikler durumunu aktaran bir sunum ile takımın bağlı olduğu üst yönetime süreç hakkında bilgi verilmelidir. OKR ve Çeviklik döngüsü içerisinde tüm paydaşlarına şeffaf bir şekilde başarılarını ve sonuçlarını paylaşarak çalışmalarına devam etmektedir.

6. SONUÇLAR VE GELECEK ÖNGÖRÜLERİ

Araştırma içerisinde geniş bir literatür çalışması yapılmış ve iş dünyasında hızla yaygınlaşan çevik organizasyon yapısı için gerekli olan temel adımlar tespit edilmiştir. Çevik takımlar rolleri ve çevik etkinlikleri çok kolaylıkla anlayıp başlamaktadır ancak, çeviklik değerleri ve kültürü oluşması zaman almaktadır. Çevik dönüşüm gerçekleştirip, müşteriye hala sözleşme maddeleri gösteren, değişime kapalı olan, ekip içindeki sorunları konuşmak istemeyen takımların kültürel değerler üzerinde gelişime açık olduğu görülmektedir.

Çevik metotlar ve ilk takımlar şirketlerde genellikle bilgi teknolojileri departmanlarında başlamaktadır. Buradaki karmaşık iş süreçleri ve proje takipleri için etkin sonuç vermeleri gözlemlenmektedir. Yakın dönemde dünya üzerindeki büyük kurumların çevik metotları sadece teknoloji birimlerinde değil şirketin tüm departmanlarında uygulamaya başladığı görülmektedir. Buradaki yaygınlaştırma modeli için literatürde yol haritası ve tavsiyeler içeren çalışmalar bulunmamaktadır. Yaygınlaştırma planları çok uzun zaman aldığı için süreci tamamlanmış şirketlerin kazanım sonuçları için de benzer şekilde veri analizi çalışmaları görülmemiştir. Bilgi teknolojileri departmanları özelinde hem yaygınlaştırma hem de çıktıların analizi konusunda çok sayıda araştırma varken, kurumsal dönüşüm konusunda bu konu daha zayıf kalmıştır. OKR yaklaşımı ile hedef odaklı çalışma süreci de henüz literatür üzerinde kendine yeterince geniş bir araştırma alanı bulamamıştır. Araştırma bu süreci OKR ve Çevikliği bir bütün olarak ele alıp, üst yönetim desteği kazanma ve kurumsal çevik dönüşümün tüm şirket geneline tek bir model ile yaygınlaştırmasını yol haritası olarak tavsiye etmektedir. Pek çok şirketin içerisinde devam eden bu dönüşüm çalışmaları için tavsiye niteliğinde olan adımları sunmaktadır.

Araştırmada yer verilen çevik etkinlikleri takım performansına etkileri gelecek araştırmacılar tarafından detaylı olarak incelenebilir. Çevik organizasyon dönüşümü başarı ile tamamlayan şirketlerin genel başarı durumları için de yenilikçi araştırmalar yapılabilir. Buradaki yol haritasının tavsiyelerine yapılan uygulamalardan elde edilecek kazanımlar ile eklemeler yapılabilir. Kurumsal çevik dönüşümü tamamlamış şirketlerde mevcut durumdaki iyileşme alanlarını ölçen, veri analizi çalışmaları da yapılabilir. Departman sayısı ve personel sayısı arttığında çevik takımların birbirleri ile olan iletişimlerini ve iş akışlarını yöneten yeni kurullar eklenmesi gerekebilir. Bu alanlarda araştırmacıların yeni modeller üzerinde analiz yapmaları tavsiye edilmektedir.

Yakın gelecekte çevik organizasyon dönüşümü sürecinin çok daha yaygın olması beklenmektedir. Çeviklik ile ilgili uluslararası sınav ve sertifikasyon merkezlerinin daha ulusal kuruluşlara dönüşeceği, buradaki sertifikasyon süreçlerinin departman bazlı olarak çoklanacağı ön görülmektedir. Çevik metotlar ve OKR gibi kavramların esas amaçlarından biri şirket geneline inovasyon kültürü yaymaktır. Bu metotların istenilen içeriklerde ve etkin kullanımı ile şirketlerin inovasyon kapasiteleri artırması, pazar payı artışı, müşteri

memnuniyeti ve kârlılık artışına yol açacak yeni ürünler oluşturması beklenmektedir. Yeni nesil çalışan deneyimi için çalışan memnuniyeti, çalışanların kendini geliştirebilmesi ve Endüstri 4.0 ile başlayan yeni nesil çalışma düzeni konularında başarılı sonuçlar elde etmek için çevik dönüşüm süreci büyük bir fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Agile Manifesto (2022) <https://agilemanifesto.org/iso/tr/manifesto.html> (Erişim tarihi 07.10.2022)
- Ahmed, M.A., ve Alkhamis, T.M., (2009), "Simulation Optimization For An Emergency Department Healthcare Unit in Kuwait", *European Journal Of Operational Research*, 198, 936-942.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110, 554-566.
- Arokodare, M. A., & Falana, B. R. (2021). Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review. *Information Management and Business Review*, 13(1 (I)), 16-27.
- BAKAN, İ., SEZER, B., & Ceylan, K. A. R. A. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- BALCI, B. E., & Erbay, E. Ö.(2020) Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- Bunyakiatı, P., & Surachaikulwattana, P. (2016). Fit between Agile practices and organizational cultures. In 2016 13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering (JCSSE) (pp. 1-6). IEEE.
- Bustard, D. (2012, April). Beyond mainstream adoption: from agile software development to agile organizational change. In 2012 IEEE 19th International Conference and Workshops on Engineering of Computer-Based Systems (pp. 90-97). IEEE.
- Çallı,(2016) E., & Turan, G. Yalın Altı Sigma Yaklaşımlarının Çevik Retrospektiflere Uygulanması.
- Çelen, A. İ. (2020). Dijital dönüşüm sürecinde yükselen bir değer: Dijital liderlik. *Proceedings e-book*, 449-461.
- Ciampa, P. D., Prakasha, P. S., Torrigiani, F., Walther, J. N., Lefebvre, T., Bartoli, N., ... & Voskuil, M. (2019). Streamlining cross-organizational aircraft development: results from the AGILE project. In *AIAA Aviation 2019 Forum* (p. 3454).
- Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2422-2432.
- Dahmardeh, N., & Banhashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 27(1), 3-12.
- Dumitriu, F., Meşniță, G., & Radu, L. D. (2019). Challenges and solutions of applying large-scale agile at organizational level. *Informatica Economica*, 23(3), 61-71.
- Ergün, D. C. (2020). Girişimci şirketlerin ölçeklenmiş şirketlere dönüşüm sürecinde çevik organizasyon yaklaşımının performans üzerine etkisi (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- F. Tripp, J., & Armstrong, D. J. (2018). Agile methodologies: organizational adoption motives, tailoring, and performance. *Journal of Computer Information Systems*, 58(2), 170-179.
- Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W., & Kelker, P. (2020). How enterprises adopt agile forms of organizational design: A multiple-case study. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 51(1), 84-103.
- Ghobakhloo, M., & Azar, A. (2018). Information technology resources, the organizational capability of lean-agile manufacturing, and business performance. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 31(2), 47-74.

- Gibbons, P. (2015). *The science of successful organizational change: How leaders set strategy, change behavior, and create an agile culture*. FT Press.
- Goh, J. C. L., Pan, S. L., & Zuo, M. (2013). Developing the agile IS development practices in large-scale IT projects: The trust-mediated organizational controls and IT project team capabilities perspectives. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(12), 1.
- Helmold, M., & Terry, B. (2021). Performance Management Cycle, KPI, and OKR. In *Operations and Supply Management 4.0* (pp. 145-154). Springer, Cham.
- Iivari, J., & Iivari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and software technology*, 53(5), 509-520.
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Jovanović, M., Mas, A., Mesquida, A. L., & Lalić, B. (2017). Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach. *Journal of Systems and Software*, 133, 174-194.
- Kanban University (2022), <https://kanban.university/resources/> (Erişim tarihi 07.10.2022)
- Kasap, G. C., & Peker, D. (2009). "Çevik üretim: Otomotiv Ana Sanayinde FAALİYET Gösteren bir işletmenin Çevikliğini Ortaya Konmasına Yönelik Çalışma" *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(27).
- Kettunen, P., & Laanti, M. (2008). Combining agile software projects and large-scale organizational agility. *Software Process: Improvement and Practice*, 13(2), 183-193.
- Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2021). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation? *International Journal of Managing Projects in Business*.
- McMahon, P. (2005, April). Extending agile methods: A distributed project and organizational improvement perspective. In *Systems and Software Technology Conference* (pp. 348-356).
- Meade, L. M., & Sarkis, J. J. I. J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-261.
- Misra, S. C., Kumar, U., Kumar, V., & Grant, G. (2006, December). The organizational changes required and the challenges involved in adopting agile methodologies in traditional software development organizations. In *2006 1st International Conference on Digital Information Management* (pp. 25-28). IEEE.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.
- Olteanu, C. G. (2018). IT agile transformation. *Academy of Economic Studies. Economy Informatics*, 18(1), 23-31.
- Özcan Top, Ö. (2014). Agilitymod: a software agility reference model for agility assessment.
- Özdemir, E. (2020). Büyük ölçekli firmalarda proje yönetiminde çevik yaklaşımlar (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ozeroglu, E., & Kocyigit, Y. (2020). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7(1), 13-22.
- Pikkarainen, M., Salo, O., & Still, J. (2005). Deploying agile practices in organizations: a case study. In *European Conference on Software Process Improvement* (pp. 16-27). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Poller, A., Kocksch, L., Türpe, S., Epp, F. A., & Kinder-Kurlanda, K. (2017, February). Can security become a routine? A study of organizational change in an agile software development group. In *Proceedings of the 2017 ACM conference on computer supported cooperative work and social computing* (pp. 2489-2503).
- Sağbaş, M. (2015). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojileri, çeviklik ve entegrasyonun operasyonel ve finansal performansa etkisi.
- Sağır M. Gönülölmez A. (2019). "Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri" *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 58-77.

- Salo, O., & Abrahamsson, P. (2005). Integrating agile software development and software process improvement: a longitudinal case study. In 2005 International Symposium on Empirical Software Engineering, 2005. (pp. 10-pp). IEEE.
- Santos, V., & Goldman, A. (2011). An approach on applying organizational learning in agile software organizations. In International Conference on Agile Software Development (pp. 324-325). Springer, Berlin, Heidelberg.
- SchwaberK.,SutherlandJ.(2020)"ScrumGuide",<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/200-Scrum-Guide-US.pdf> (Erişim tarihi 07.10.2022)
- Selimoğlu S. K., Saldi M. H. (2021). "Covid 19 Etkisinde sürdürülebilirliğin sağlanması ve iç denetim değişen rotası" Denetim Dergisi, Vol (22), pp 5-14.
- Sjöström, L. (2013). Review of the key results from the Swedish Obese Subjects (SOS) trial—a prospective controlled intervention study of bariatric surgery. *Journal of internal medicine*, 273(3), 219-234.
- Strode, D. E., Huff, S. L., & Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-9). IEEE.
- Tekin Ö., Murat B., Gökdemir A., (2016). "Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor X ve Y Teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma" Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14), 81-91.
- Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. (2020, November). Agile leadership and agile management on organizational level—a systematic literature review. In International Conference on Product-Focused Software Process Improvement (pp. 20-36). Springer, Cham.
- Tolfo, C., Wazlawick, R. S., Ferreira, M. G. G., & Forcellini, F. A. (2011). Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(6), 423-441.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., Chan, F. K., Hoehle, H., & Spohrer, K. (2020). How agile software development methods reduce work exhaustion: Insights on role perceptions and organizational skills. *Information Systems Journal*, 30(4), 733-761.
- Yüksel, A. S. İ. Y. E., Uçkun, C. E. Y. L. A. N., & Uçkun, S. E. H. E. R. (2020) "Covid 19 Sürecinde Krize Adaptasyon: Yönetimde Çeviklik ve Türkiye Uygulamaları" International e-ISSN: 2587-1587 SOCIAL SCIENCES STUDIES JOURNAL, 6(73).
- Yürüm, R. O., Ertuğrul, M. A., Demirörs, O., Adalı, E. O., & Özcan Top, Ö. (2016). Çevik olgunluk modeli ve çeviklik değerlendirme aracı.pp 10-20