

KURUMLARDA STRATEJİK ÇEVİKLİK VE SONUÇ ODAKLI STRATEJİ YÖNETİMİ EĞİTİMİ

Nedim NARLI
17.12.2020

R ö n e s a n S

Değişim ve Yönetişim Bilimleri Enstitüsü

BUSINESS AGILITY (İş Çevikliği)

BUSINESS AGILITY

- Günümüz iş dünyasının durumuna baktığımızda fırtınalı ve belirsizlikler ile dolu bir ortam görüyoruz. Teknolojideki değişimler, inovasyonun çok hızlı olması, regülasyonlar, günlük hayatın liberalleşmesi vb. birçok etken karmaşıklık ve belirsizlik artışına neden oluyor.
- Özellikle internetin iletişim altyapısı olarak hayatımızın merkezine yerleşmesi, bahsettiğimiz karmaşıklık ve belirsizliğin en önemli kaynaklarından birisi. Sosyal gerçeklikler, rekabetçi iş ortamı, tüketicilerin alışkanlıklarının dijitalleşmesi, Covid-19 salgını ve diğer doğal afetler nedeniyle gelecekte bizleri daha karmaşık bir ortam bekleyecek.

- Böyle bir ortamda şirketlerin yeni fikirlerini, hizmetlerini, ürünlerini tüketicilere ulaştırırken uzun zamanlara yayılan projeler yapmaları artık mantıklı gözüküyor. Bu yeni fikri, hizmeti veya ürünü çok hızlı bir şekilde pazara sunmak, müşterinin geri bildirimlerini almak ve bu yeni oluşan duruma adaptasyon sağlayacak yöntemleri bulmak artık bir zorunluluk olarak karşımıza çıkıyor. İşte bu yetkinliğe biz “Business Agility” (İş Çevikliği) diyoruz.
- Business Agility, yeni bir kavram gibi gözükse de aslında 30 yıla yakın bir geçmişi var. 90’lı yılların başlangıcında ABD’de ortaya atılan fikir, yine aynı ülkede üretim sektöründen 15 üst düzey yöneticinin hazırladığı üretim organizasyon stratejisi raporu ile temelleri atıldı. Business Agility, benzer zamanlarda yazılım endüstrisinde ortaya çıkan Agile Software Development akımından da etkilenmiştir. İki yaklaşımın değer ve prensiplerine baktığımızda neredeyse bire bir aynı olduğunu görebiliriz.

- Business Agility literatürde “bir organizasyonun iç ve dış ortamdaki değişimleri algılaması ve müşterilerine değer sağlamak için bu yeni duruma göre davranması” olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik ve hızlı değişim ile yüz yüze olan herhangi bir organizasyon için Business Agility bir gerekliliktir.
- Yönetim gurusu Steve Dening’in yapmış olduğu tanıma göre Business Agility’nin temelinde 3 kanun vardır:
 - 1. Müşteri Kanunu:** Müşterilere sürekli olarak değer katmak Business Agility’nin birinci temel taşıdır. Dening’e göre küreselleşmenin, de-regülasyonun, bilgi işçiliğinin ve yeni teknolojilerin bir sonucu olarak, pazardaki güç satıcıdan alıcıya geçmiştir. Yani müşteri artık patron olmuştur. Bu durumun sonucu olarak organizasyonların yönetim ve hiyerarşik yapılarında da değişimler ortaya çıkmıştır. Steve Dening bu durumu, Kopernik devrimine benzetmektedir.

2. **Küçük Takım Kanunu:** Yapılacak işin küçük parçalara ayrılarak, küçük, çapraz-fonksiyonel ve otonom takımlar tarafından gerçekleştirilmesi Business Agility'nin ikinci temel taşıdır. Denning'e göre bu sayede karmaşık problemlerin çözümü kolaylaşır. Kısa üretim döngüleri sonucunda müşterilerden hızlı geribildirim alınabilir. Böylece sürekli bir akış yaratılarak müşteri memnuniyeti artırılır.
3. **Ağ (Network) Kanunu:** Bütün bir organizasyonun girişimci zihniyeti benimsemesi; geleneksel, yukarıdan aşağıya bürokratik hiyerarşi yerine, etkileşimli bir ağ halini alması Business Agility'nin üçüncü ama en önemli temel taşıdır. Tam Business Agility kazanılmak isteniyorsa, bu kanunun mutlaka uygulanması gerekmektedir. Bu durumu sağlayabilmek için Agile düşünce sisteminin ve yaklaşımının sadece IT departmanlarının değil, tüm organizasyonun iş yapış şeklinin temelini oluşturması gerektiği anlaşılmalıdır.

- Bu üç kanun arasında organizasyonlar tarafından benimsenmesi en zor olanın üçüncü kanun olduğunu belirtmekte gerekir. Bu kanunun tam olarak işleyebilmesi, sadece hiyerarşik yapının değil, aynı zamanda organizasyon kültürünün de değişmesi ile mümkün olacaktır. Ancak kültür dediğimiz kavramın değişim geçirebilmesi için bir süreç, sabır ve yönetim liderliği gerekmektedir.

- **Müşteri Odaklılık**

- ✓ Gerçek çevikliğin yakalanabilmesi ve doğru değerin hızlı üretiminin sağlanabilmesi için müşterinin üretim sürecine dahil edilmesi gerekir. Bu aşamada, yazılım ekipleri ve iş birimi ayrımı azaltılarak, hep birlikte takım olarak çalışma ve birlikte hareket edebilme yeteneklerinin geliştirilmesi hedeflenir. Bu, BT içerisinde iş birimi bakış açısının ve pazar anlayışının gelişmesi, iş birimleri içerisinde de Çevik (Agile) çalışma modelinin anlaşılmasına yönelik çalışmalarla gerçekleştirilir.

- **Dönüşüm Liderliği**

- ✓ John Kotter'ın “değişimin liderliği için atılması gereken 8 adım” makalesinde bahsettiği üzere dönüşümü sahiplenecek ve ona liderlik edecek bir takımın kurulması, bu takımın önderliğinde dönüşümün kurum içerisinde yaygınlaştırılması, dönüşüm sürecinde aktif rol alacak kişilerin belirlenmesi, yeni yapıların oluşturulması ve dönüşüm sahipliğinin genele yayılması gerekir. Bu doğrultuda, dönüşüm süreci ve ilgili tüm çalışmaların şeffaflığı sağlanarak şirket genelinde dönüşüm farkındalığı arttırılır.

- Ölçümleme & Şeffaflık

- ✓ **Kısaca Çeviklik;** değişebilmek, değişerek daha iyi hale gelebilmek ve daha büyük değerler üretebilmek şeklinde tanımlanabilir. Bu mekanizmanın çalışabilmesi için temelde yüksek seviye şeffaflığın sağlanması gerekmektedir. Bu anlamda hız, öncelikler, problemler, performans ve kalite hem takım hem de kurum seviyesinde kolay izlenebilir ve anlaşılır hale getirilir. Kendi kendine organize olan, otomatize edilmiş bir şeffaflık yaratmak için çalışmalar yürütülür.

- Yeni ekonomi çağında pazar yaratan, rekabeti şekillendiren, lider bir şirket olabilmek için organizasyon yapıları ve yönetim süreçleri de yeni çağın gerekliliklerine uygun olarak evrilmelidir. Bu doğrultuda öncelikli olarak klasik hiyerarşik organizasyon yapıları ve yönetim modellerinde inovasyona ihtiyaç duyulmaktadır.
- **Çeviklik;** güçlü takım oyununa sahip, değer önceliklendirmesi ile ilerleyen, müşterilerine sürekli değer üreten, müşterileri ile yakın çalışan ve onlardan öğrenerek gelişen, değişime adapte olan, hatta değişimi yaratan bir organizasyon olmak anlamını taşımaktadır.
- **Çeviklik;** bir organizasyonun yeni koşullara uyum sağlayabilme ve yeni iş fırsatları yaratmak için yönünü değiştirebilme yeteneğidir.

Neden AGILE?

- Günümüz dünyasını tanımlayan en önemli kavramlar olağanüstü değişim hızı, karmaşıklık ve geleceğe dair belirsizlik olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla kuruluşların başarısını belirleyen temel faktörler; değişime sürekli uyum sergilemek, karmaşıklığı yalın çözümlerle adreslemek ve belirsizliği deneysel yaklaşımla elde edilecek öğrenimlerle en aza indirmeye çalışmak olarak özetlenebilir.
- Kısaca agility, alışlagelmiş çalışma biçiminde bir paradigma kaymasıdır.
- Dünyanın en uzun süreli çeviklik raporu olan “State of Agile Report”un 14.’sü 2020 Mayıs’ında yayınlanmıştır. Bugüne kadar tüm dünyadan 40 binin üzerinde profesyonelin yanıtladığı ankete göre çevikliğin kuruluşlarda yarattığı en önemli kazanımlar şöyle sıralanmaktadır:

Neden AGILE?

• Değişen Öncelikleri Yönetebilme Kabiliyeti	70%
• Proje Görünürlüğü	65%
• İş - IT Uyum	65%
• Teslimat Hızı / Pazara Ulaştırma Süresi	60%
• Takım Morali	59%
• Artan Takım Üretkenliği	58%
• Proje Riskini Azaltma	51%
• Proje Öngörülebilirliği	50%

AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT

AGİLE Manifesto Nedir?



- Agile Manifesto ve Çevik Yazılımın 12 Prensibi (Twelve Principles of Agile Software) 1990’larda yaşanan endüstri hüsrânının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönemde iş gereksinimleri, müşterilerin istediği uygulamalar ve özellikler, ile müşterilerin isteklerine cevap veren teknolojilerin teslimi arasında önemli ölçüde bir gecikme oluşmuş ve bu gecikme çok fazla projenin iptal edilmesine sebep olmuştur. Bu gecikme süresinde, iş gereksinimleri ve müşterilerin istekleri değişmiş ve nihai ürün, güncel ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmıştır.
- Bu dönemde, Waterfall modelinin öncülüğünü yaptığı günümüz dünyasının yazılım geliştirme modelleri; hız talebini karşılamakta yetersiz kalmış ve yazılımların hızlı bir şekilde değiştirebilmesinin avantajlarından da yararlanamamıştır.
- İçlerinde Jon Kern, Kent Beck, Ward Cunningham, Arie van Bennekum, and Alistair Cockburn’unda bulunduğu 17 kişiden oluşan bir grup, “düşünce liderleri”, önce 2000 yılında Oregon’da bir otelde daha sonra da 2001 yılında Utah’da bir kayak merkezinde buluşarak yazılım geliştirme sürecinde daha üretken ve verimli işler sunabilmek adına beyin fırtınası yapmışlardır. Toplantılarının sonucunda fikir birliğine vararak Agile Manifesto’yu ve Çevik Yazılım’ın 12 Prensibini yazıya geçirmişlerdir.

AGİLE Manifesto Nedir?

- Agile Manifesto'nun Türkçe uyarlaması şu şekildedir:
- *"Bizler uygulayarak ve başkalarının da uygulamalarına yardım ederek daha iyi yazılım geliştirme yollarını ortaya çıkartıyoruz.*
- *Bu çalışmaların sonucunda:*

Süreçler ve araçlardan ziyade	bireyler ve etkileşimlere,
Kapsamlı dökümantasyondan ziyade	çalışan yazılıma,
Sözleşme pazarlıklarından ziyade	müşteri ile işbirliğine,
Bir plana bağlı kalmaktan ziyade	değişime karşılık vermeye

değer vermeye kanaat getirdik.

Özetle, sol taraftaki maddelerin değerini kabul etmekle birlikte, sağ taraftaki maddeleri daha değerli bulmaktayız

1. Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimlere

Agile Manifesto'nun bu değeri müşterilerle olan iletişime daha fazla önem vermenin üzerinde durmaktadır. Müşterilerin sormak isteyebileceği birçok şey vardır ve müşterilerden gelen tüm soruların ve önerilerin hızlı bir şekilde ele alınmasını sağlamak ekip üyelerinin sorumluluğundadır.

2. Kapsamlı dokümantasyondan ziyade çalışan yazılıma

Geçmişte, projenin her aşamasının doğru bir şekilde belgelendirilmesine projenin kendisinden daha fazla odaklanılıyordu. Hatta, uygun bir dokümantasyonun nihai ürün pahasına yapıldığı da çok kez görülmüştür. Çevik değerler, proje ekibinin ilk ve en önemli görevinin müşteriler tarafından belirlenen nihai teslimatları tamamlamak olduğunu belirtir.

3. Sözleşme pazarlıklarından ziyade müşteri ile işbirliğine

Çevik ilkeler, müşterilerin projenin her aşamasına dahil olmalarını gerektirir. Waterfall yaklaşımı ya da geleneksel metodolojiler müşterilerin sadece projeden önce ve sonra pazarlık yapmasına imkân tanır. Bu hem zaman ve hem de kaynak israfına neden olur. Müşteriler geliştirme sürecinde döngü içinde tutulabilirse, takım üyeleri nihai ürünün müşterinin bütün gereksinimlerini karşılamasını sağlayabilirler.

4. Bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık vermeye

Geçmişteki yönetim metodolojilerinin tersine, çevik değerler projeye başlamadan önce oluşturulan ayrıntılı planlara ve ne olursa olsun plana sadık kalmaya karşıdır. Koşullar değişebilir ve bazen müşteriler nihai ürün için projenin kapsamını değiştirebilecek yeni özellikler talep edebilir. Böyle durumlarda, proje takımları ve yöneticileri yüksek kalitede bir ürün teslim edebilmek ve %100 müşteri memnuniyetini sağlamak adına hızlı bir şekilde değişen yeni şartlara uyum sağlamalıdır.

On iki ilke, “Çevik Hareket” başlığı altında yer alan metodolojiler için yol gösterici ilkelerdir. Bu ilkeler, değişimin hoş karşılanıp müşterinin işin odak noktası haline geldiği bir kültürü tanımlar. Aynı zamanda, Agile Manifesto’yu imzalayanlardan biri olan Alistair Cockburn’un da tanımladığı gibi hareketin amacını, geliştirmeyi ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmek, gösterir.

Çevik Yazılımın 12 Prensibi



1. En önemli önceliğimiz değerli yazılımın erken ve devamlı teslimini sağlayarak müşterileri memnun etmektir.

Müşteriler, sürümler arasında uzun süre beklemek yerine düzenli aralıklarla çalışan yazımı aldıklarında daha mutlu olurlar.

2. Değişen gereksinimler yazılım sürecinin son aşamalarında bile kabul edilmelidir. Çevik süreçler değişimi müşterinin rekabet avantajı için kullanır.

Bir gereksinim veya özellik talebi değiştiğinde gecikmeleri önleyebilme yeteneği.

3. Çalışan yazılım, tercihen kısa zaman aralıkları belirlenerek birkaç haftada ya da birkaç ayda bir düzenli olarak müşteriye sunulmalıdır.

Takım, çalışan yazılımın düzenli olarak teslim edilmesini sağlayan yazılım Sprint'leriyle çalıştığı için Scrum bu prensibi yerine getirir.

Çevik Yazılımın 12 Prensibi



4. İş süreçlerinin sahipleri ve yazılımcılar proje boyunca her gün birlikte çalışmalıdırlar. İş sürecinin sahibi ve teknik ekip uyumlu hale geldiğinde daha iyi kararlar alınır.
5. Projelerin temelinde motive olmuş bireyler yer almalıdır. Onlara ihtiyaçları olan ortam ve destek sağlanmalı, işi başaracakları konusunda güven duyulmalıdır.

Mutsuz takımlara kıyasla, motive takımların en iyi işlerini teslim etme olasılığı çok daha fazladır.

6. Bir yazılım takımında bilgi alışverişinin en verimli ve etkin yöntemi yüzyüze iletişimdir.

Geliştirme takımı aynı yerde olduğunda iletişim çok daha başarılı olur.

7. Çalışan yazılım ilerlemenin birincil ölçüsüdür.

Müşteriye işlevsel bir yazılım sunmak ilerlemeyi ölçen en temel faktördür.

Çevik Yazılımın 12 Prensibi



8. Çevik süreçler sürdürülebilir geliştirmeyi teşvik etmektedir. Sponsorlar, yazılımcılar ve kullanıcılar sabit çalışma temposunu sürekli devam ettirebilmelidir.

Takımlar, çalışan yazılımı teslim edebilecekleri tekrarlanabilir ve sürdürülebilir bir çalışma temposu oluştururlar ve bunu her sürümde tekrarlarlar.

9. Teknik mükemmeliyet ve iyi tasarım konusundaki sürekli özen çevikliği artırır.

Doğru beceriler ve iyi tasarım; ekibin hızı korumasını, ürünü sürekli iyileştirmesini ve değişimi sürdürmesini sağlar.

10. Sadelik, işin özü olmayan işlerin yapılmamasını en üst seviye tutmak elzemdir.

Şimdilik işi bitirecek kadar geliştirme.

11. En iyi mimariler, gereksinimler ve tasarımlar kendi kendini örgütleyen takımlardan ortaya çıkar.

Çevik Yazılımın 12 Prensibi



Karar verme gücüne sahip, sahiplik alabilen, diğer takım üyeleriyle düzenli olarak iletişim kuran, yüksek kalitede ürünler sunan fikirlerini paylaşan, yetenekli ve motive takım üyeleri.

12. Takım, düzenli aralıklarla nasıl daha üretken ve verimli olabileceğini değerlendirir ve adapte olur.

Kişisel gelişim, süreç iyileştirme, gelişen beceriler ve teknikler ekip üyelerinin daha verimli çalışmasına yardımcı olur.

Agile'in amacı sürekli değişim, artan karmaşıklık ve belirsizliğe rağmen müşteri odaklı olarak kesintisiz değer üretmektir. Müşteri takımlara daima doğrudan ya da dolaylı olarak rehberlik eder. Uçtan uca değer üretebilen takımlar son kullanıcı için yarattıkları etkiyi deneyimledikçe bu yenilikçi çalışma biçimi daha da anlam kazanır ve işte mucizeler tam da bu noktada ortaya çıkmaya başlar.

Çeviklik;

Bir vizyonun, planın olmasına rağmen, varsayımlarının doğruluğunu test etmek ve bu vizyona ulaşmak için küçük adımlar atarak; attığın her adımda çevrene ve gidişata baktıktan sonra yön değiştirmen gerekebileceğini bilip, büyük plan yapmıştık varsayımlar çok mantıklıydı demeden fark edilmiş ihtiyaca yönelik pivot edebilmek, gerektiği yerlerde de vizyonunu değiştirebilmek, ulaşılabilir bir nokta olmadığını, çevikliğin bir yolculuk olduğunu hatırlamak ve de bu yolculukta pusula olarak Agile Manifestoyu kullanmak demektir.

Çeviklik;

“İnsan odağını kaybetmeden, iç ya da dış tüm değişkenlere uyum sağlayıp müşteriye en hızlı ve kaliteli değeri üretebilme kapasitesidir.”

JOHN P. KOTTER: 8 ADIMLI DEĞİŞİM MODELİ

John P. Kotter'in 8 Adımlı Değişim Modeli



- Çoğu kişi hayatında belirsizlikler olmasından hoşlanmaz. Rahatça görebileceği tanıdık yollardan ilerlemek ister. Ancak bu her zaman mümkün olmaz. Özellikle de hız ve değişim çağına ayak uydurmak için teknolojiyle böylesine iç içe yaşarken kendimizi sık sık güncellememiz gerekir. Değişim küçük de olsa büyük de olsa, bazı alışkanlıklarımızı etkileyeceği kesindir.
- Bir kurbağayı kaynayan suyun içine atarsanız kurbağa hemen can havliyle zıplar ve kendini dışarı atar. Aniden kaynar suyla temas edince hayatta kalma içgüdüğü devreye girer ve tepki gösterir. Oysaki, kurbağayı ılık suyun içine atarsanız, kurbağa suyun içinde yüzmeye başlar. Ocağın altını açmanızla yavaş yavaş ısınan su onu rahatsız etmez.
- İnsanlar da değişimle karşı karşıya geldiğinde bazen haşlanan kurbağa gibi davranırlar. Eğer birdenbire büyük bir değişim yaşıyorsak, tepki gösterir, direniriz. Ne kadar değişime açık karakterde olsak da, alışlagelmiş yöntemlerin terk edilmesi, iş yapış biçimlerinin başkalaşması bizi zorlar. Ancak, geçiş dönemlerini bir süre 'ılık su içinde' kalarak geçirirsek, değişime alışmamız, değişiklikleri benimsememiz çok daha kolay olur.

1. Değişimin gerekli olduğu konusunda ikna edin

- ✓ Değişimin uygulamaya tam anlamıyla geçebilmesi için tüm şirketin değişimi istemesi gerekir. Yönetimin yapması gereken, değişim ihtiyacının gerekliliğine dair bir algı yaratmaktır. Bu tür bir algı sayesinde, değişim için gereken altyapı hazırlanır.
- ✓ Organizasyon içinde mümkün olduğunca çok insanın “acil bir durum” olduğunu anlamasını sağlayın. Sadece yöneticilerin acil bir durum olduğunu algılaması yeterli değildir. Ancak, insanlar arasında sakın korku, öfke yaratmayın. Hallerinden memnun bir tavırla aşırı rahat davranmalarını da engelleyin. Çünkü, korku, öfke ve rahatlık da değişimi baltalar.
- ✓ Acil durum duygusu yaratabilirsanız insanları koltuklarından kıpırdatabilirsiniz.

2. Sıkı bir koalisyon kurun

- ✓ Acil durum duygusunu yarattıktan sonra, değişim hareketinin rotasını çizecek, rehberlik edecek takımlar kurulmalı. Dönüşümün kaçınılmaz ve acil olduğu duygusu insanları bu harekete gönüllü olarak yardımcı olmaya, liderlik etmeye teşvik eder. Kişisel riskleri göze almalarını sağlar. Hiç kimse katkıları için ödül beklentisine girmez. Ancak, istekli ve heyecanlı bir ekip bu işi başarabilir.
- ✓ Bu adımda sık yapılan hatalardan kaçınılmalı. Bu hatalardan ilki değişimin sorumluluğunun tek bir bireye verilmesi veya sadece yöneticilerden oluşan bir ekibe bu işin bir görev olarak yüklenilmesidir. İşe yaramayan komiteler kurmaktan kaçınılmalıdır.
- ✓ İşin sırrı “iyi” değil “doğru” insanların seçilmesinde yatar. Uygun yeteneklere, liderlik kapasitesine sahip, organizasyon içinde saygınlığı ve değişimi yönetebilmek için gerekli bağlantıları olan insanlar seçilmelidir.

John P. Kotter'in 8 Adımlı Değişim Modeli



- ✓ İnsanları değişime ikna etmek güçlü bir liderlik gerektirir. Değişimi yönetmek yetersiz kalır, liderlik etmek gerekir. İnsanları bir araya getirip değişimi hayata geçirecek takımlar oluşturmak bu değişim liderlerinin işi olmalıdır. Bu rehber kişilerin diğer çalışanlarla doğru duygusal bağlarının, yetenek ve algı seviyelerinin olduğuna emin olun. Takımlar arasında koalisyon değişimi hızlandıracak ve çalışanların süreçleri daha hızlı benimsemelerini sağlayacaktır.

3. Vizyonunuz net olsun

- ✓ İlk değişimle ilgili konuşmaya başladığınızda kafanızda birçok fikir ve çözüm önerisi olabilir. Bu karışık fikirleri belli bir sıraya dizmeli, karşınızdakilerin kolayca anlayacağı bir sisteme oturtmalısınız. Değişim stratejisinin basit ve uygulanabilir olması çok kritiktir. Takımınıza basit bir vizyon ve strateji çizin. Değişimin gerekçeleri net olsun.
- ✓ Akıllı insanların kafa kafaya verip, şirket için yanlış, net olmayan rotalar çizdiğini görüp şaşırabilirsiniz. Çünkü, onlara “geleceğin haritasını çizmenin” plan ve bütçe yapmaktan ibaret olduğu öğretilmiştir. Modern organizasyonlarda yöneticilere muhasebe bilgi uzun süredir öğretiliyor. Planlama 20'inci yüzyılın ortasında sistematik bir araç olarak iş yaşamına girdi. Oysa, 1970'lere dek iş idaresi okullarında “strateji” kelimesi bile kullanılmıyordu. “Vizyon” konusu ise birçok yönetici için hala bir soru işareti. Günümüzde yöneticilerin ilgi gösterdiği en popüler, ciddi eğitim konulardan biri “vizyon oluşturma”...

4. İletişim kurun

- ✓ Başarınızı, geliştirdiğiniz bu net vizyonla ne yapacağınız belirleyecektir. Vizyonunuzla ilgili vereceğiniz mesajlar şirket içi günlük iletişimle rekabet edecektir. Yani, vizyonunuzun akılda kalması için sıklıkla ve güçlü bir şekilde tekrarlanması gerekir. Vizyonunuzdan bahsetmek için özel toplantılar düzenlemeyin. Aksine her fırsatta vizyonunuzu çevrenizdekilere aktarın. Ayrıca, vizyonunuza uygun hareket ettiğinizi gösterin. Değişim sürecinde çalışanlarınızın ne yapmasını istiyorsanız önce siz yapın.
- ✓ Mümkün olduğu kadar çok sayıda insanı değişim süreçlerine dahil edin, onlara değişimle ilgili bilgi verin ve kişilerin ihtiyaçlarına değişimin nasıl karşılık vereceği konusunda yol gösterin. İletişim konusunda teknolojinin aleyhinize değil, lehinize çalışmasını sağlayın.

5. Engelleri ortadan kaldırın

- ✓ Bu aşamaya geldiğinizde, vizyonunuzla ilgili sık sık çevrenizdekilerle konuşuyor, geribildirimler alıyor ve çoğu çalışanınızın desteğini hissediyor olmalısınız. Peki, hiç kimse fikirlerinize direnç göstermiyor mu? Değişim sürecinde ilerlemenize engel olan uygulamalar yok mu?
- ✓ Her türlü engeli saptamalı, engelleri ortadan kaldırmalı ve değişimin sağlıklı bir şekilde ilerleyip ilerlemediğini kontrol etmelisiniz. Eğer değişime karşı koyan kişi bir yöneticinizse, ona değişimin neden gerekli olduğunu anlatmaya çalışmalısınız. Karşı koyan çalışanınızı dinleyin, kim bilir değişimle ilgili kafasına yatmayan yönlerden farklı fikirler veya öngörmediğiniz alınması gereken önlemler çıkabilir.

6. Kısa süreli kazanımlara odaklanın

- ✓ İlk etapta değişimin başarısını ölçmek için küçük hedefler koyun. Hem ölçmesi hem de ulaşılması kolay olsun. Böylece, kısa sürede çevrenizdekilerin ilgisini çekebilir ve değişime ılımlı yaklaşımlarını sağlayabilirsiniz. Ayrıca, çok sayıda değişim sürecini bir arada yönetmek yerine, mevcut süreçleri kısa sürede tamamlayın, daha sonra yenilerine başlayın.
- ✓ Aylar sürececek bir değişim projesinde dedikoduların önüne geçmek, şüpheleri ortadan kaldırmak için kısa dönemde küçük kazanımlar, zaferler elde etmelisiniz. Bu uzun nefesli bir koşuda sizin motivasyonunuzu artırır.
- ✓ Eğer küçük de olsa somut kazançlar elde edemezseniz, değişim süreci gevşeyip, yavaşlama riski ile karşılaşabilir.

7. Kararlı ve ısrarcı olun

- ✓ Kotter'e göre, birçok değişim projesinin başarısız olmasının sebebi, değişimdeki başarının çok hızlı açıklanması. Gerçek değişimin diplere nüfuz etmesi gereklidir. Hızla kazanılmış başarılar uzun soluklu değişimin sadece başlangıcını işaret etmekte. Yeni bir sistemle bir ürün piyasaya çıkarmak harikadır ancak yeni sistemle 10 ürünü başarıyla çıkarmadığınız sürece gerçek bir başarıdan söz etmek doğru olmaz. 10 ürünü de başarılı bir şekilde lanse etmek için süreçleri sürekli bir şekilde geliştirmeye çalışmak gerekir. Değişim süreklilik gerektirir. Her başarıda sadece nelerin iyi gittiğine değil, nelerin daha iyi yapılabileceğine de bakılmalıdır. Pürüzler saptanmalı, iyileştirilmeli, süreçler daha etkin hale getirilmelidir. Vizyonunuz gerçekleşinceye kadar rehavete kapılmayın. Bir değişim dalgasını, diğeri izlesin. Değişim yorgunluğu tuzağına düşmeyin. Çok fazla çalışmak fiziksel ve duygusal olarak çöküntüye sebep olabilir. Dengeyi iyi kurun. Çok katı ve uzun vadeli planlar bir noktada tekleyebilir. Daha esnek dönüşüm planları hazırlayın. Ulaşamadığınız hedeflere ulaşmış, gerçekten başaramadığınız işleri tamamlamış gibi davranmayın. Eksikliklerinizi görün. Küçük başarılarla tatmin olup, gevşemeyin. Acil durum duygusunu sürekli canlı tutun.

8. Değişimin kalıcı olmasını sağlayın

- ✓ Değişimin kalıcı olabilmesi için, şirketinizin kurumsal kültürüne tamamen entegre olması gerekir. Vizyonunuzun içindeki değerlerin kurumsal kültürünüz tarafından benimsenmiş ve günlük aktivitelerde olağan hale gelmiş olması gerekir. Bunun için şirket yönetiminin değişimi sürekli desteklemesi lazımdır. Desteğin azalması onca çabanın boşa gitmesine, başlangıç noktasına geri dönülmesine sebep olabilir.
- ✓ Değişimin kurumsallaşması aşamasında bütün bu sayılanların yapılmaması halinde örgüt yetişkinlik döneminden bir anda yaşlanma dönemine geçecektir. İşte o zaman örgütte durgunluk, bürokrasi ve suçlamalar başlayacaktır. Örgütte kaos dönemi başladığında, çalışanlar enerjisini ve heyecanlarını yitireceklerdir. Sonuçta entropi kaçınılmaz olacaktır. Bu kötü sonucu yaşamamak için, yukarıda da değinildiği gibi örgüt disiplinli, kararlı ve kontrollü olmak zorundadır.

John P. Kotter'in 8 Adımlı Değişim Modeli



- ✓ Değişimin sürdürülebilir olabilmesi için işe alım ve terfi kararlarınızı değişime yön verecek insanlardan seçin. İşe alım sürecinde değişimin şirket için öneminden bahsedin, her seviyeden çalışanın değişimi benimsemesi hatta değişim süreçlerine katkı sağlaması için doğru mekanizmaları oluşturun.
- ✓ Başarılı değişimin şirkete getirdiği değeri işe alım, terfi ve yeni değişim liderlerini atayarak vurgulayın. Özetle, değişimi şirket kültürünün bir parçası yapın.
- ✓ Bir kurumdaki değişikliği başarıyla yönetmek zordur. Adımları uygularken, sabırsız olmamak önemli. Sonucu bir an önce almak için acele edilmesi durumunda tüm süreç bozulabilir ve değişim, uygun olmayan bir şekilde sisteme entegre edilmiş olabilir.
- ✓ Değişim yönetimi konusuyla ilgileniyorsanız, John Kotter'ın kitapları dışında, Değişim- Harvard Business Review'den En Etkili Değişim Fikirleri kitabını da inceleyebilirsiniz.

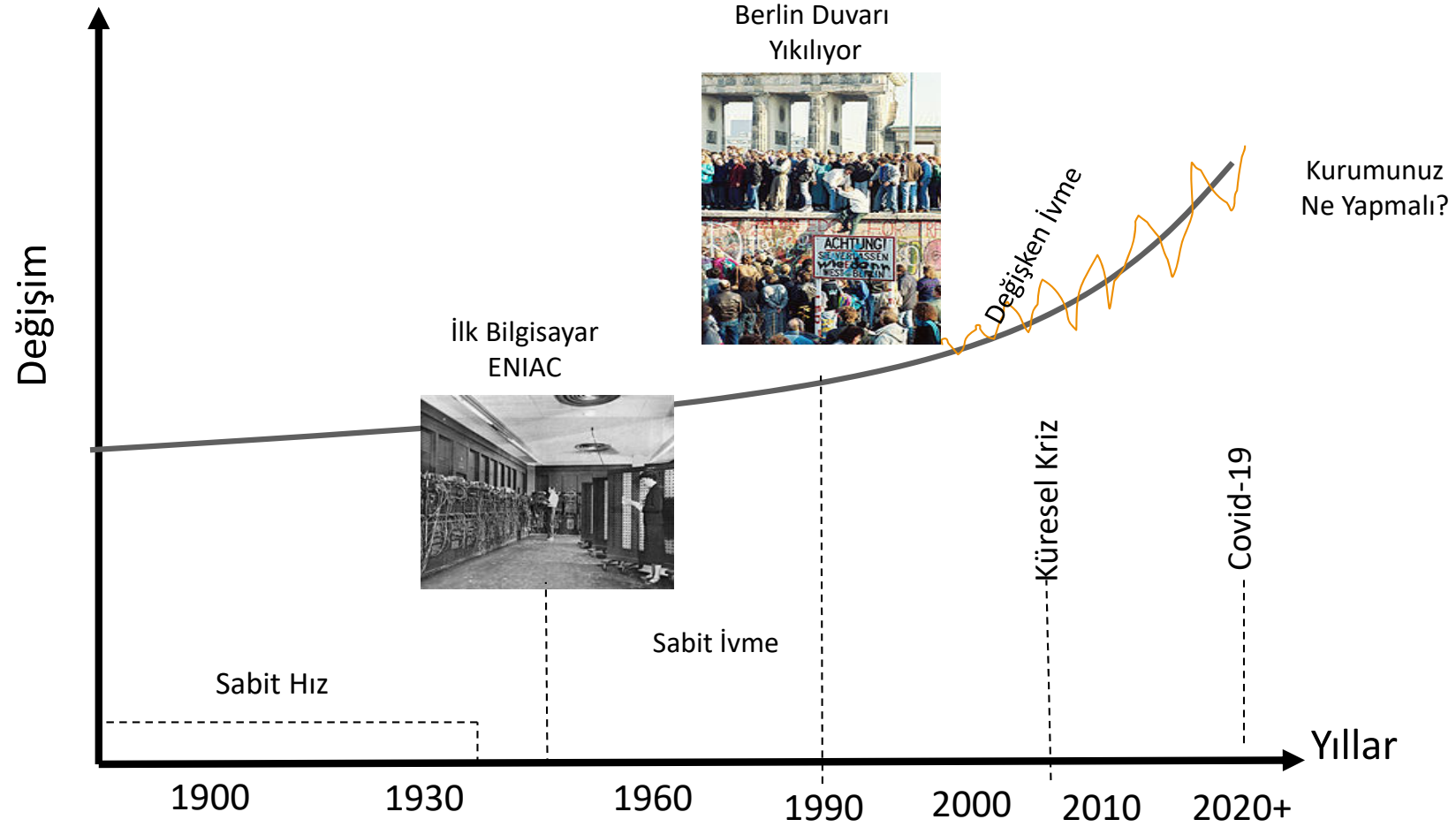
John P. Kotter'in 8 Adımlı Değişim Modeli



John P. Kotter, Harvard Business School'da verdiği derslerle de bilinen bir “değişim uzmanı”. 1995 yılında yayınlanan kitabı “Leading Change”de, 8 adımlık bir değişim sürecini detaylarıyla anlatmıştır.

YÖNETSEL TRENDLER

Son Yüzyılda Kilometre taşları





Özetle 1990 Öncesi Süreçler (Sermaye Süreçleri)



- İlkel toplum, köleci toplum, feodal toplum, Kapitalist toplum, ve sosyalist toplumun ortak özellikleri;
 - ✓ Yönetim süreçleri
 - ✓ Güce dayalı süreçler
 - ✓ Paraya dayalı süreçler
 - ✓ Yönetene dayalı süreçler

Bir kişi veya grubun belirlediği hedefler için, elinde bulundurduğu tüm kurumsal kaynakları en verimli ve senkronize bir şekilde harekete geçirebilmenin öğretisidir.

Şirketlerde Neyi Yönetirdik? Temel Amacımız Neydi?

- Sermayemizi, çalışanlarımızı ve müşterilerimizi yönetirdik.
- Temel amacımızda kar etmekte.
 - ✓ Kurumsal Kaynaklarımız (4 M Teorisi)
 - Para (Money)
 - Makine (Machine)
 - Malzeme (Material)
 - İnsan Gücü (Man Power)



1990 Sonrası Yeni Ekonomi ve Bilgi Süreçleri



- Bloklaşmanın bitmesiyle 1990 sonrası değişen temel çelişki (İnsan-Çevre) dolayısıyla çevrenin, bireyin, bilginin artan önemi,
- Geleneksel sermaye sınıflarından bilgi sınıflarına geçiş,
- 1990 sonrası sosyalizm tehdidinin kalkmasıyla muhafazakarlıktan kurtulan, yeniden bilgiden ve değişimden yana burjuvazi ve neoliberal kültürü,
- Bilim ve teknolojide gelişme,
- İletişim teknolojisindeki gelişmenin yol açtığı küreselleşme süreci ve artan değişimin ivmesi,
- Hızlı hareket edebilen, karar alabilen yönetişebilen organizasyonlara geçiş.

Girişimci ve çalışanların, oluşturdukları kabiliyet ile ilgili müşteri beklentilerine çözüm üretmek noktasında, ortak belirledikleri hedefler için, ellerinde bulundurdıkları tüm kurumsal kaynakları en verimli ve senkronize bir şekilde harekete geçirtebilmenin öğretisidir.

Şimdi Yönetişerek Neleri Yönetiyoruz?

- **Geleceği ve risklerimizi yönetiyoruz.**
- **Beklentileri yönetiyoruz.**
 - ✓ Müşteri Beklentilerini
 - ✓ Pay sahiplerimizin beklentilerini
 - ✓ Çalışanlarımızın beklentilerini
 - ✓ Tedarikçilerimizin beklentilerini
 - ✓ Toplumun ve gelecek kuşakların kaynaklarını yönetiyoruz.

Şimdi Yönetişerek Neleri Yönetiyoruz?

- Büyümemizi finanse edebilmek için karlılığımızı yönetiyoruz.
- Temel hedeflerimiz (3S)
 - ✓ Süreklilik
 - ✓ Sürdürülebilirlik
 - ✓ Süreç iyileştirme

Yönetişerek Süreçlerimizi Nasıl Yönetiyoruz?

- Kurumsal, Bireysel ve Sosyal Sorumlulukla,
- Kurumsal Adaleti Sağlayarak, Adil Olarak
- Şeffaflık , Bilgilendirme İle
- Hesap Vericilik ve Denetlenebilme ile

- **Eski Ekonomi:** Mal hizmetlerin, üretiminden sunumuna kadar geçen fiziksel aktivitelerin bütünüdür. Ürün merkezlidir.
- **Yeni Ekonomi:** Fiziksel aktiviteler esnasında oluşan bilgi parçacıklarını sistematik bir hale getirerek işlevselleştiren ve verimlilik boyutu kazandıran ;
 - ✓ Bilgi temelli ekonomidir.
 - ✓ İnsan merkezlidir.
 - ✓ Müşteri merkezlidir.

Bu Değişim Sürecinde

- Değişim giderek hızlanacak
- Karar verme mekanizmaları çok taraflılık gerektirecek (yönetişim)
- Eğitim, bilgi toplumuna geçişin belkemiğini oluşturacak.
- Ekonomide sürekli devrim süreci yaşanacak.
- Hızlı değişimin gerektirdiği, geleceğin beklentilerin algılanması, eksik algıdan doğan risk yönetimi, kontrollü hız ve sürdürülebilirlik, işletmelerin yeni yönetsel hedefleri olacaktır.

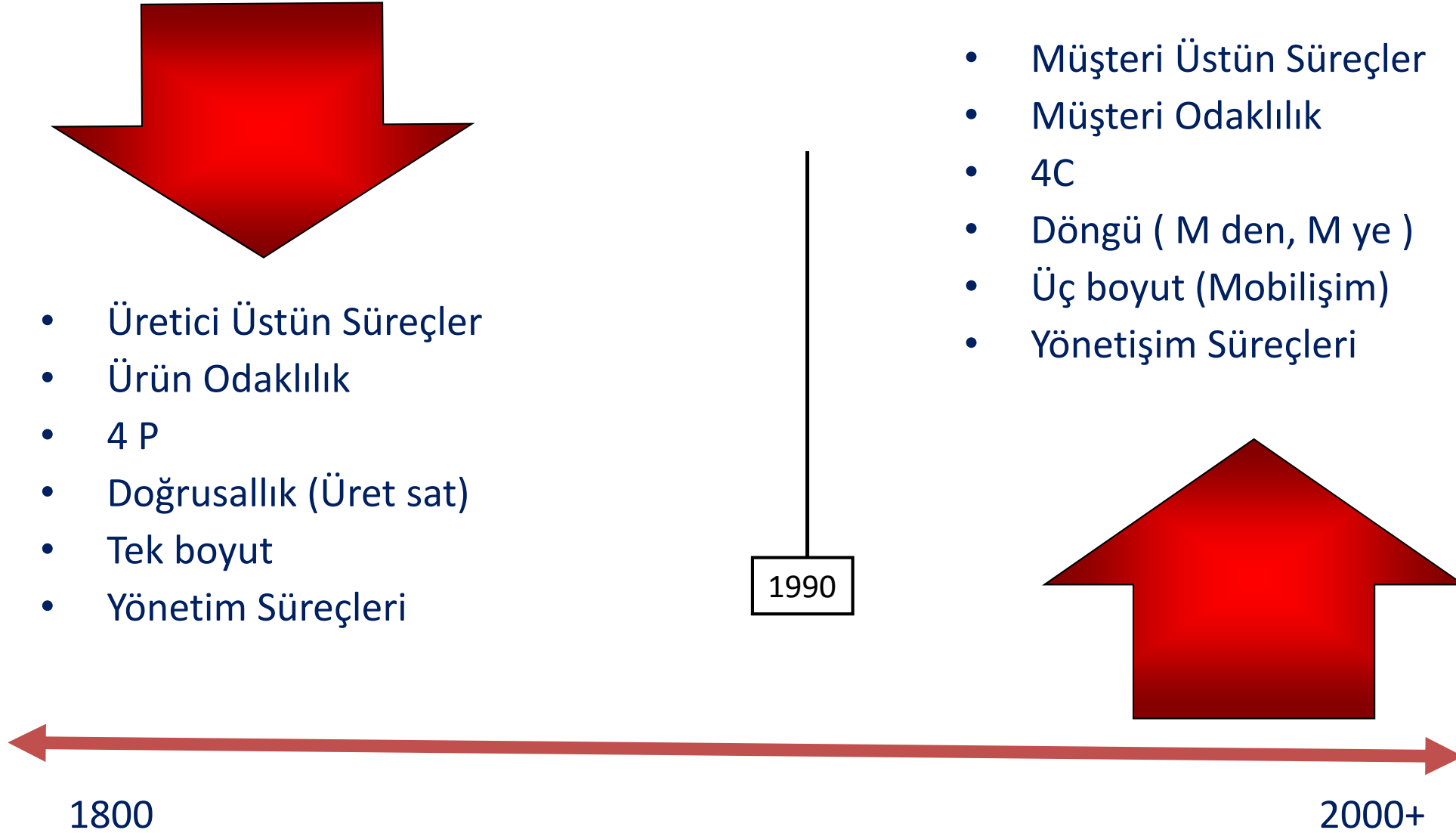
- Kendini gelecekte başlatan
- Beklentileri yöneten
- Varlığını sürdürmek için değer katan
- Sürdürülebilir karlı büyüme için katma değer sağlayan (Dikey karlılık) ve maliyet yöneten (Düşey karlılık)
- Değişim ortamında sürekli oluşan riskleri bilgi ile yöneten
- Hızlı hareket edebilen, karar alabilen organizasyonlara geçiş olacak

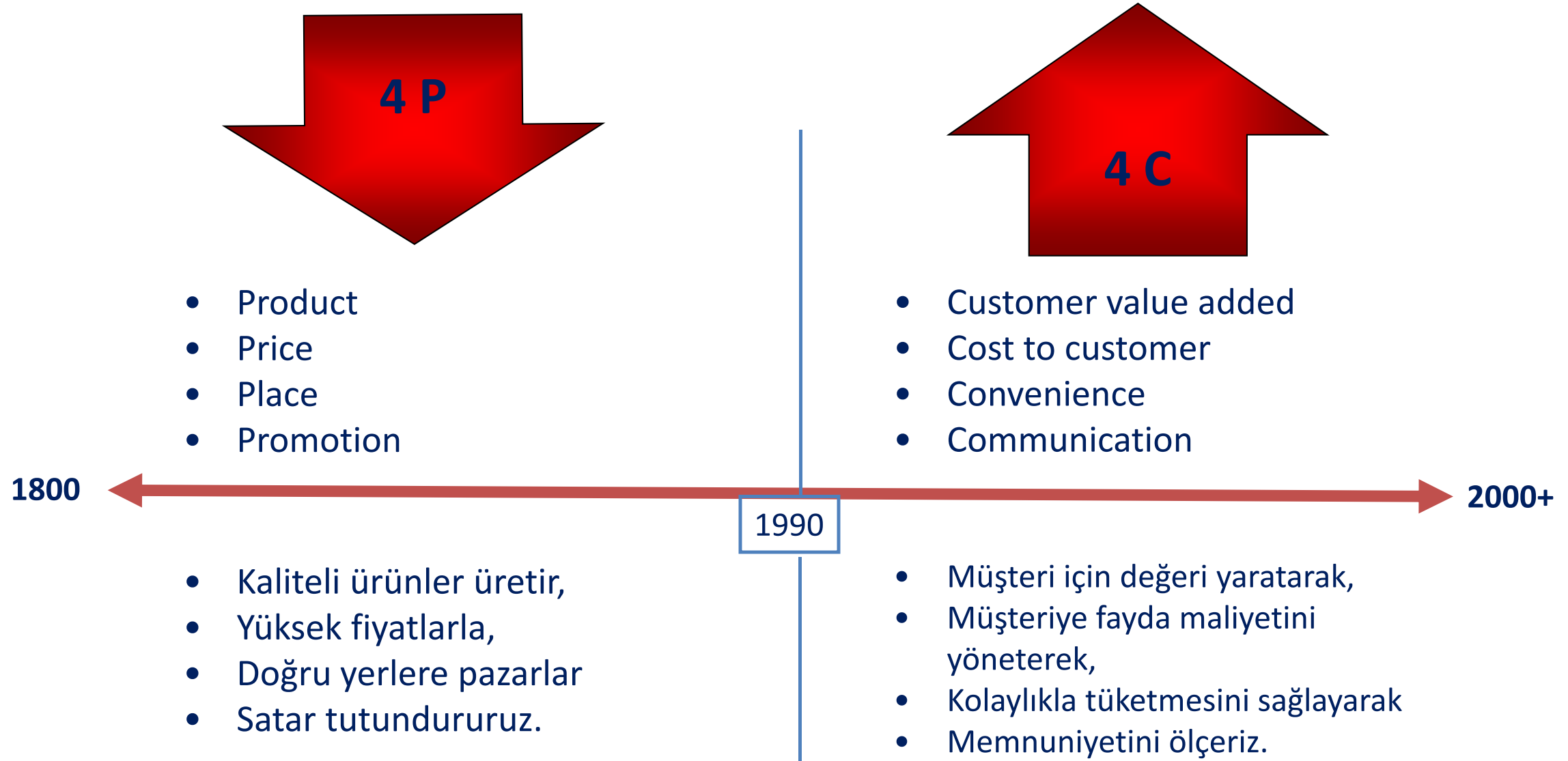
Firmaların Kurumsallaşarak Yönetilebilir ve Sürdürülebilir Büyümleri İçin;

Tüm proses ve süreçlerini müşteri odaklı hale getirip, bilgi teknolojilerini çok iyi kullanarak, iletişim, yönetişerek, müşteri ve paydaşların değişen beklentilerini, yenilikçi tutumla onları tam tatmin edecek işlere çevirmeleri, yani beklentileri yönetmeleri ve bunları yönetirken de sorumlu davranmaları, adil olmaları, şeffaf olmaları ve denetlenebilir olmaları gerekiyor.

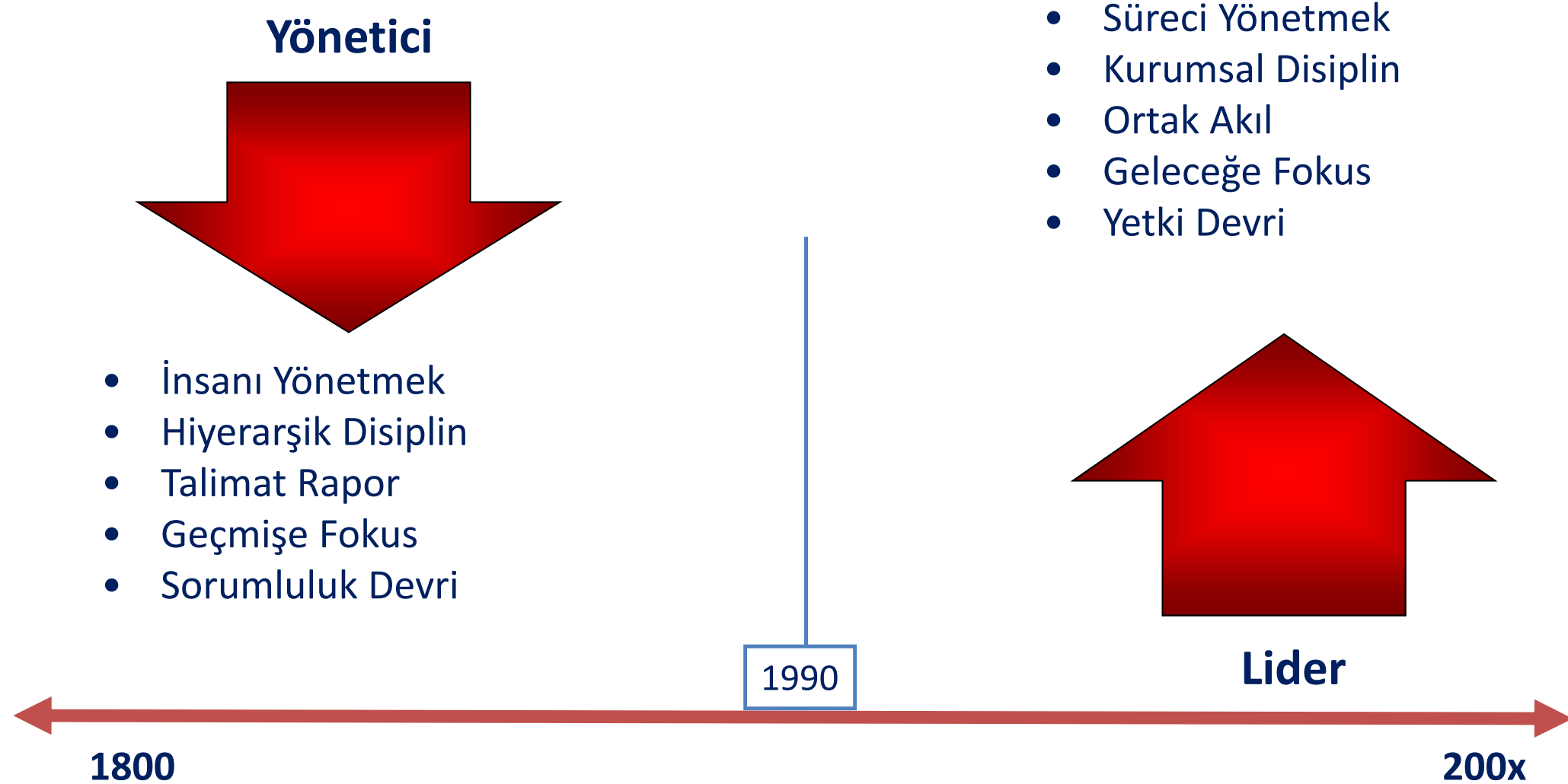
- **Küresel şirket olma bilinci Ve Küresel işbirlikleri**
- **Yönetilebilir büyüme (Her yıl %10 - %30)**
 - ✓ Aktif büyüklükte büyüme (Varlıkta Büyüme)
 - ✓ Cirosal büyüme (Pazar payı büyümesi)
 - ✓ Karlılıkta Büyüme (Özkaynak büyümesi)
- **Küresel rekabet stratejilerini uygulayarak tam rekabet koşullarına ulaşmak (Farkın ve maliyetlerin Yönetimi)**
- **Yönetişim endeksi ve halka açılmaya hazırlık**
 - ✓ Hisse senedi (Ortaklık), Tahvil (Uzun vadeli borçlanma)

Yönetim Felsefesinde Dönüşüm

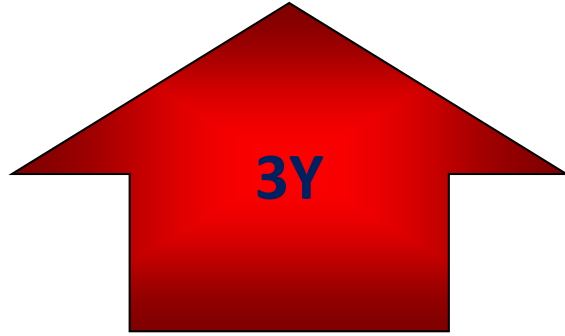




Yöneticiden Lidere Dönüşüm

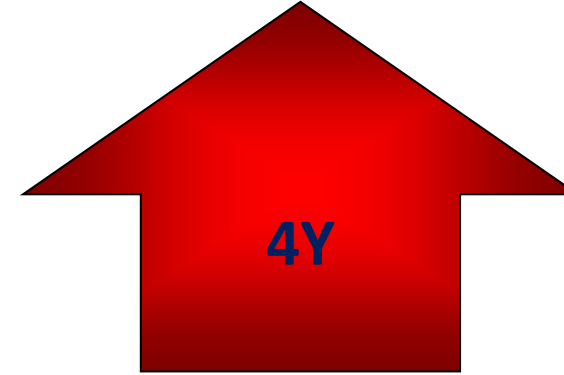


Kuvvetler Birliği



- Yönetim
- Yürütüm
- Yargı

- Yönetişim
- Yönetim
- Yürütüm
- Yargı



Kuvvetler Ayrılığı

1990

1800

200x

İş Odaklı Yaklaşım

- İşler mutlak tarif edilen şekliyle yapılır
- Her şeye rağmen işin bitirilmesi esastır
- İş zamanında bitirilirse başarı vardır
- Aslolan herkesin işini yapmasıdır

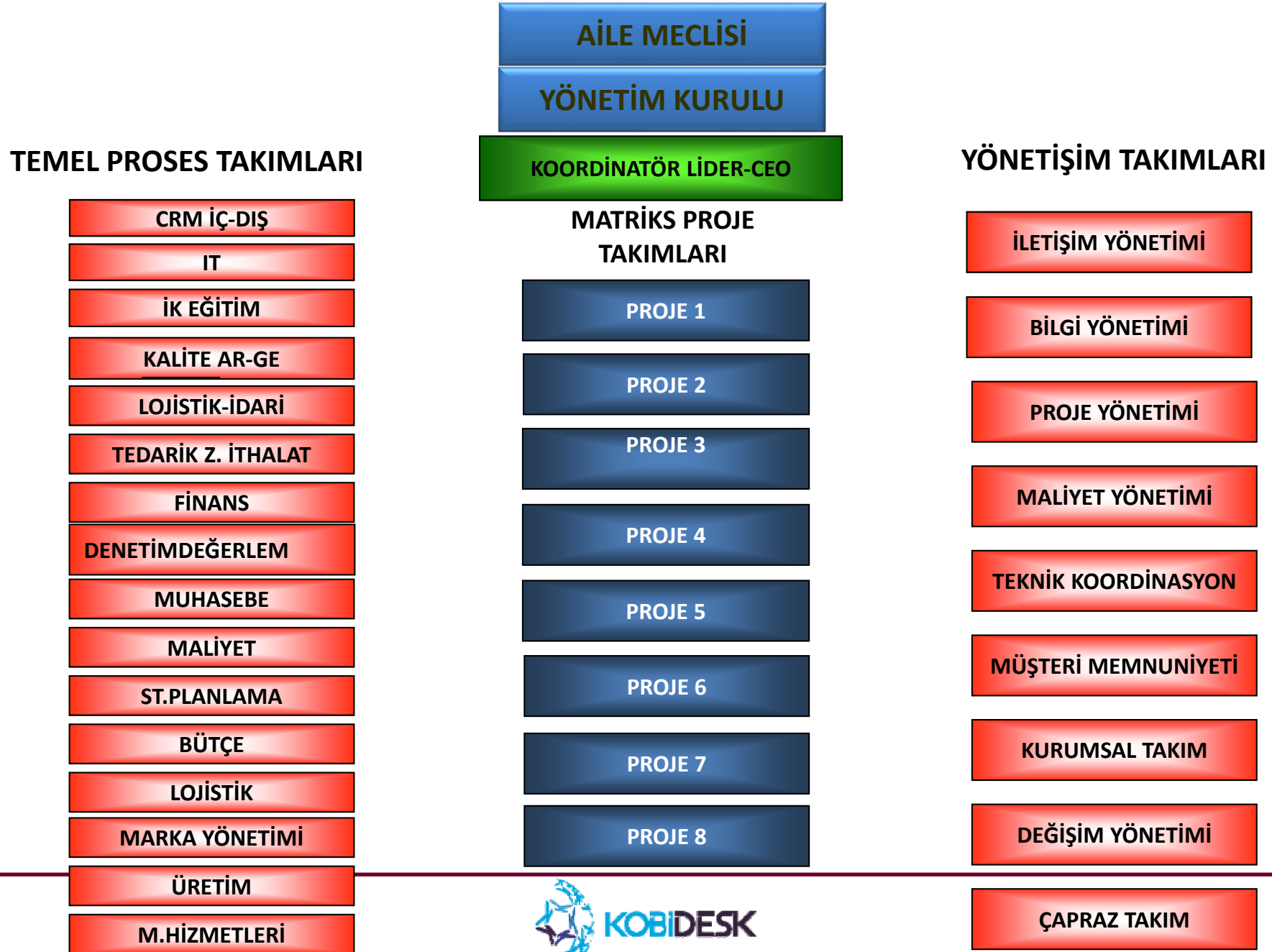
Sonuç Odaklı Yaklaşım

- İşlerin her ne olursa olsun hedeflendirilen çıktıya ulaşması esastır
- Sonuca ulaşmak için her yol mubahtır
- Sonuca ulaşamayan hiçbir iş başarılı sayılmaz

Süreç Odaklı Yaklaşım

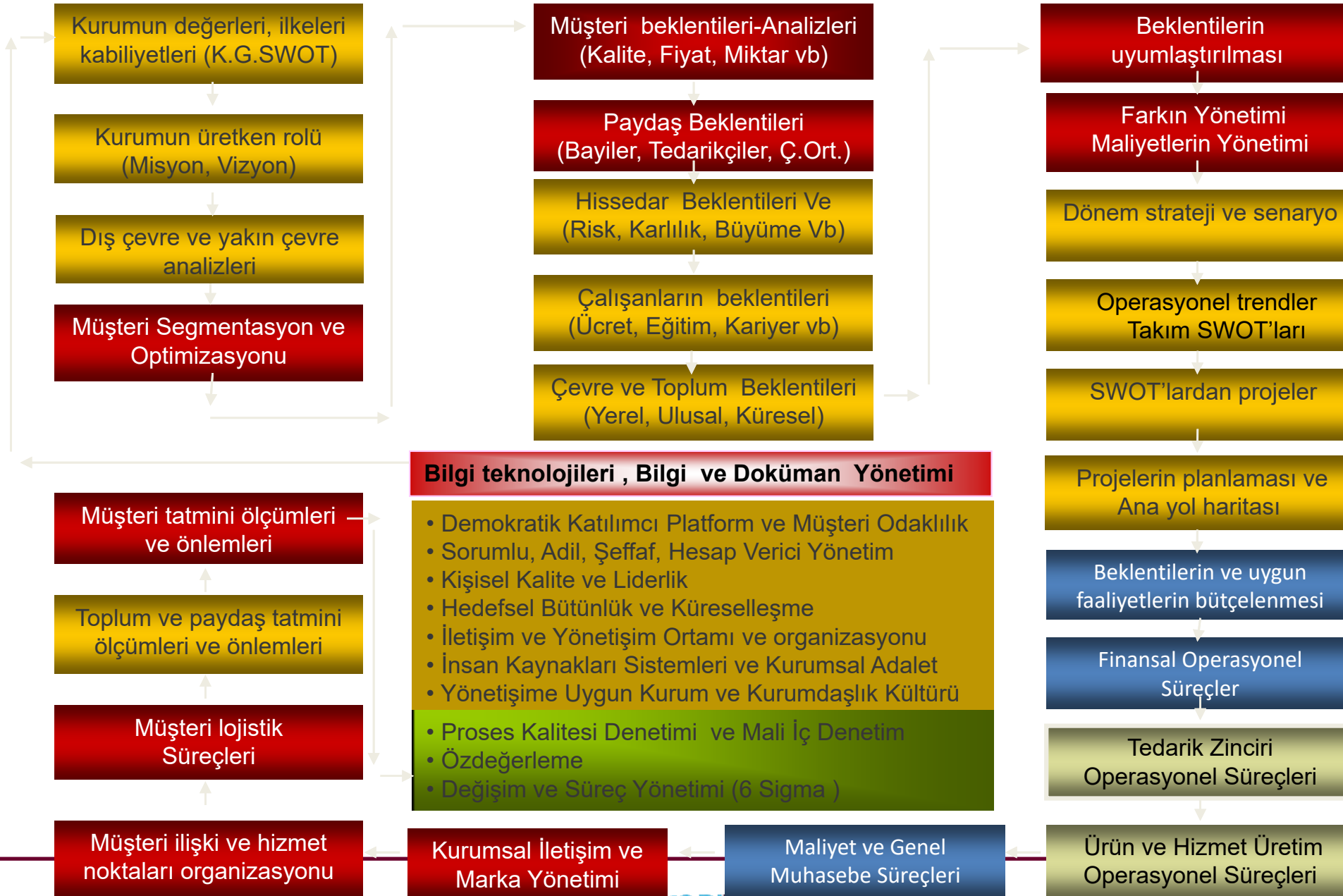
- Her iş bir girdi ile tetiklenir ve yapılacak ardışık işler ile belirli bir çıktıya dönüştürülür
- Girdi kalitesi ve yapılan işlerin verimli kılınmasıyla çıktısının başarıya ulaması esastır.
- Belirli bir zaman diliminde girdi ve yapılacak işlerin önceliklendirilmesine dikkat edildiğinden kontrol bir akış halinde ve anlık değişimlere göre yapılabilir.

Yönetişen Proje Bazlı Çapraz Organizasyon



- Stratejik Yönetim (Geleceği Planla)
- Operasyonel Yönetim (Planladığını hayata geçir)
- Ölçme Denetleme
- Açıklıkları Yönetme

Değer Zinciri Yönetimi



- Vizyon geleceği ve gidilecek yeri gösterirse, stratejide oraya her şeye rağmen bizi götürecek olan pusulamız ve yol haritamız.
- Yani Strateji geleceğe maruz kalmamak geleceği yaratmaktır.
- Biz tüy bile olsak ve fırtına ne şiddetle eserse essin istediğimiz yere ne yapıp ne edip varmaktır strateji.
- Ulaşılmak istenilen hedefe yolculukta takip edilecek yol ve iş yapma modellerinin bütünü stratejiyi oluşturur

Risk Yönetimi (Değişimin Oluşturduğu Açıklıklar)

KÜRESEL RİSKLER

- Dünya Pazar Riskleri
- Dünya Mali Piyasa Riskleri
- Dünya Ödemeler Dengesi Bozuklukları
- Dünya Bankacılık Krizleri
- Dünyada Afet, Savaş gibi Forse Major Riskler

- Tabii Afetler
- Siyasal Krizler
- Ödemeler Dengesi Bozuklukları
- Yönetim Bozuklukları
- Terör
- Enflasyon
- Ekonomik Durgunluk
- Stagflation

ÜLKESEL RİSKLER

SEKTÖREL / RİSKLER

- Sektörel Durgunluk
- Pazar Daralması
- Bankacılık Krizi
- Moda Değişimi
- Teknolojik
- Gelişmeler

YAPISAL / RİSKLER

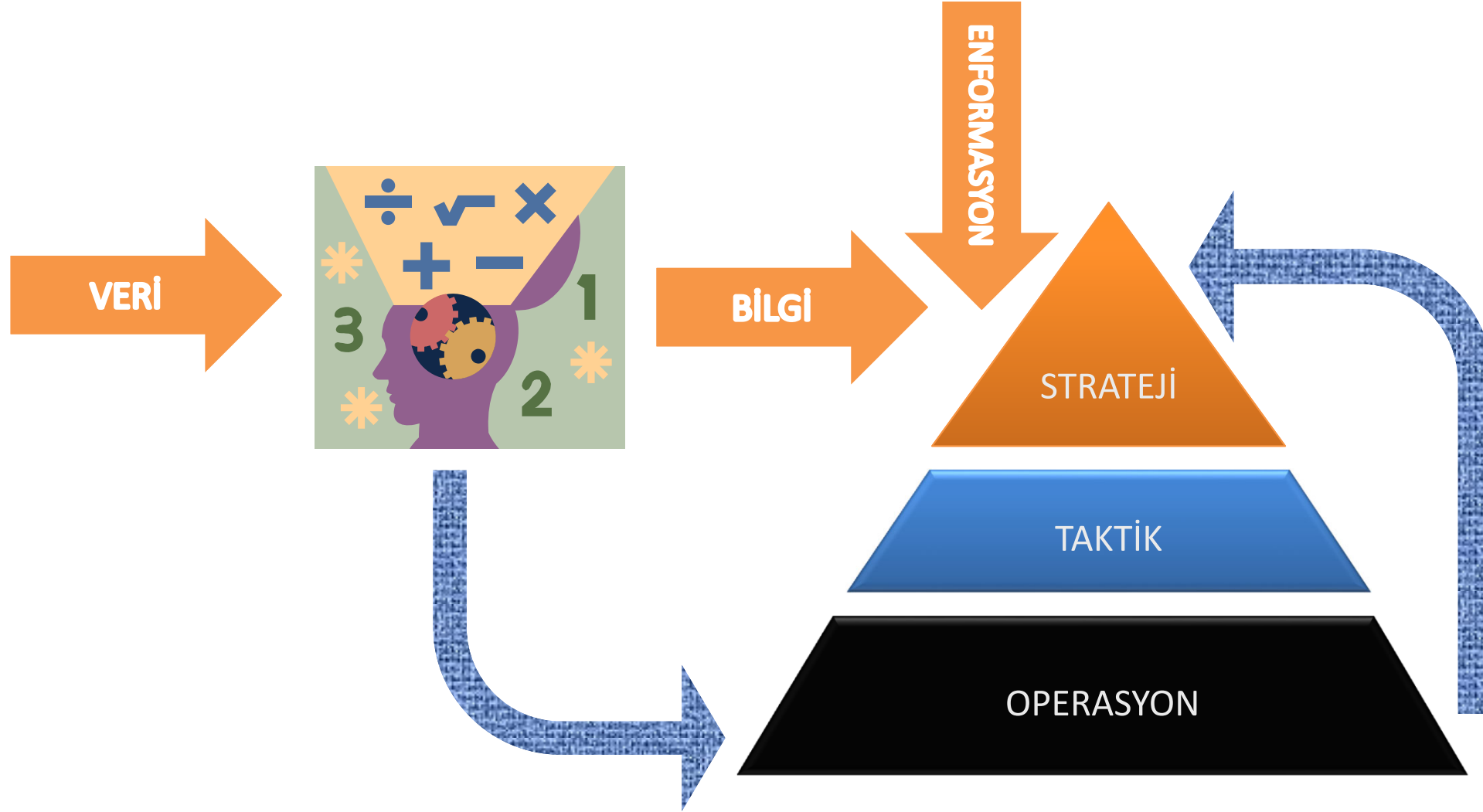
- Kötü Yönetim
- Yanlış Planlama
- Yanlış Uygulama
- Kredi Riskleri
- Bilanço Riskleri

PIYASA RİSKLERİ

- Kur Riski
- Faiz Riski
- Fiyat Riski

- Rekabet ve belirsizlik ortamında, sürekli rekabet üstünlüğünün ve ayakta kalabilmenin tek yolu, sürekli değişen koşullara, uyum gösterebilmektir ...
- Bunu başarabilmenin tek güvenilir kaynağı ise, “ B İ L G İ ” ve onu yaratan kullanan insan kaynağı.
- Bilgi Günümüzde iş yapma modellerinde ki farklılık ihtiyaçlarından kaynaklı olarak, kurumların en önemli kaynakları arasında yer almaktadır.

Yönetim Karar Destek Sistemleri



- Geleceği öngörebilmek ve olası her türlü değişimi önceden görerek, olası riskleri yönetebilmek için, her türlü gerekli verilerin bilimsel ve diyalektik bir yaklaşımla bilgiye dönüştürülmesi ve kararlarımıza tabanlık yapacak hale getirilmesidir.
- Vizyon gelecek denilen karanlığın aydınlatılmasında bir fenerdir.

- Vizyon sahibi olma; geleceği ön görebilecek bilgiye ve tecrübeye sahip olmaktır.
- Vizyon olunmak istenilen yerin bugünün gerçeklerinden hareketle ve eldeki değerleri kullanarak resmedilmesidir.
- Geçmişte değişim yavaştı yani gelecek nerdeyse geçmişin tekrarıydı ve biz geride bıraktığımız verilere dayalı öngörülerde bulunabiliyorduk, resmetmek kolaydı.
- Değişim şimdi çok yüksek. Artık gelecek çok karanlık, ortam sisli, kurumsal aydınlanmaya ve aydınlatmaya ihtiyaç daha çok artmakta

- Vizyon bir fenerdir, pilleri de bilgi ve tecrübe.
- Kurumlar tüm çalışanların vizyonunu geliştirerek geleceğin aydınlanmasını sağlar
- Kurumda oluşturulacak ortak akıl platformu ile geleceği resmetmek, ve buna ulaşmak için kişilere indirgenmiş iş parçaları meydana getirmek vizyonu daha netleştirip gerçekleştirilir kılacaktır.
- Tüm kurumsal disiplinler yaklaşımlar vizyonun gelişimine katkıda bulunmalıdır.