

Agile Hikayemiz

acm ▶

 **vodafone**

0
1
0
1
0
2
8
3
4
5
5
1

Teşekkürler

Agile yolculuğumuzda;

- 6 yıldır dönüşümümüzün bir parçası olan ve birlikte başardığımız tüm çalışma arkadaşlarımıza,
- bizleri her zaman destekleyen, yepyeni bir konuda cevapları birlikte bulmak noktasında güçlü bir işbirliği kuran tüm yönetim ekibimize,
- tüm süreçte bize liderlik eden Tribe Lead'lerimize,
- kültürel dönüşümü mümkün kılan İnsan Kaynakları departmanımıza,
- yeni Agile çalışma şeklimizin ana unsurları olan Product Owner'larımıza, Chapter Lead'lerimize, Scrum Master'larımıza, Agile Koç'larımıza,
- desteklerini hep hissettiren ACM ailesine,

gönülden teşekkürler!

Kitapta Katkısı Bulunanlar

Bu kitabın hazırlanmasına katkı sağlayan;

Aslı Odabaş, Ayda Yörükoğlu, Ayfer Tarım, Başak Dumanol, Barış Yücel, Berkay Murtaz, Çağla Bayrak, Çağlar Sak, Devrim Yıldırım, Didem Çalışkan, Doğan Akça, Doğu Kır, Duygu Balcı, Ekin Köktürk, Emre Doğan, Ender Özgün, Esra Erciyas, Fatih Özcan, Figen Erkılıç, Gamze Yeşilbayrak, Gülnur Bayhan, Hande Park, Jülide Özbülbül, Kıvanç Sağ, Melike Ak Şahin, Murat Büyükkucak, Murat Elmas, Murat Hacisalihoğlu, Mutlu Çiçek, Neslihan Ayyıldız, Ozan Şahin, Ömür Erdem, Özgür Tellal, Sami Dönmez, Seda Simur, Selin Sert, Serdar Şahin, Sevil Kayaş Yılmaz, Seyhan Yılmaz, Şükriye Dal, Türker Aslan, Tufan Çetiner, Tuğçe Boyacı, Uğur Sennaroğlu, Vahyeddin Tutuş, Vildan Karaca, Yaprak Çalkan

ve tüm Vodafone ailesine teşekkürlerimizle!

Önsöz

Dijital çağın çalışma biçimi Agile

Dünya değişiyor. Sektörümüz değişiyor. İş modelleri değişiyor. Bu hızlı değişim ortamında her şirket gibi bizim de değişmemiz kaçınılmazdı. Müşteri beklentilerine çok daha hızlı ve yenilikçi biçimde cevap verebilmek için organizasyon modelimizi sadeleştirmemiz ve daha çevik bir yapıya dönüşmemiz gerekiyordu. Uçtan uca müşteri memnuniyeti sağlamanın yolu, dijital çağın çalışma biçimi Agile'ı benimsemekten geçiyordu.

Agile yolculuğumuz böyle başladı. Bugün artık, dijitalleşme hedefimizle birlikte çalışma şeklimize daha çok odaklanıyor ve özellikle geliştirme süreçlerimizde Agile yaklaşımını yaygın olarak kullanıyoruz. Organizasyonel olarak hız, esneklik ve verimlilik kazanmayı hedeflediğimiz bu yaklaşımla, dijital alanlara öncelik verip bu alanlardaki hizmetlerimizi ve varlığımızı kuvvetlendiriyoruz.

Agile işbirliğini destekliyor, yalın ve hızlı olmaya, çabuk karar almaya, esnek olmaya dayanıyor. Müşteri deneyimine daha fazla odaklanmayı, pazar dinamiklerine daha hızlı yanıt vermeyi ve dijital teknolojilerden en iyi şekilde faydalanmayı mümkün kılıyor. Agile sayesinde, bir ürünün hazırlanması ve müşteriye sunulma hızında, verimlilikte, kapasite geliştirmede, lansman tarihlerinin performansında ve kalite göstergelerinde önemli artışlar kaydettik, kaydetmeye devam ediyoruz. Agile, müşteri deneyimini iyileştirmeye odaklanmamızı sağladı ve sadece bu amaca yönelik çalışan arkadaşlarla ekibimize güç kattık.

Şimdi, bu macera dolu yolculuğumuzu iş dünyasıyla paylaşma vakti; çünkü bizce, bilgi paylaşıldıkça güzel ve anlamlı... Ne yaşadık, ne hissettik, ne anladık, ne yaptık.... Hepsini bu kitapta siz değerli okurlarımız için ayrıntılı bir biçimde anlattık. Anlatmaktan büyük mutluluk duyduk.

Kuşkusuz, Agile yolculuğumuz devam ediyor. Öğrenecek ve paylaşacak daha çok şeyimiz olacak.

Tekrar görüşmek dileğiyle...



Colman Deegan
CEO
Vodafone Türkiye

Önsöz

Büyük bir kurum eski alışkanlıklarını bırakıp bir gün gerçekten Agile olabilir mi? Olabilirse, bunun için ne gerekir? Ya da hepsinden önce Agile olmak gerçekten nedir?

Bizim için Agile, en özet tanımıyla yenilenebilmek demek. "21. yüzyılın cahilleri öğrenmeyen, öğrendiği yanlışlardan vazgeçmeyen ve yeniden öğrenmeyenler olacak" demişti ünlü futurist Alvin Toffler. Bundan yaklaşık 50 sene öncesinde çevik yeni dünyayı bu sözlerle tanımlamıştı.

Vodafone Türkiye, 6 yıldır kendisini sürekli yenilediği Agile yolculuğunda ilerliyor. Biz de en başından bu yana bu yolculuğa eşlik ediyor olmaktan ötürü büyük mutluluk duyuyoruz. Çeviklikten gelen deneme ve yeniden öğrenme süreci Vodafone Türkiye için önemli odak noktalarından birisi. Bu kültürün şirketin DNA'sı haline gelmesi hedefiyle çalışmalarımıza devam ediyoruz. Geride bıraktığımız 6 yıllık süreçte epey yol aldığımızı görmek umut verici.

İşte bu kitapla birlikte bugüne kadar bu yenilenme yolculuğundaki kazanımlarımızı, hatalarımızı ve öğretilerimizi sizlere sunmak ve hep birlikte paylaşarak öğrenmeyi tetiklemek istedik. Yenilenme sürecini anlatmayı hedeflediğimiz kitabımızı da içeriğin ruhuna uygun şekilde kendini yenileyebilen, Agile bir kitap olarak tasarladık. Okuyacağınız kitap çevik dönüşüm yolculuğumuzun ilk çıktısı. Bu ilk çıktı ile Vodafone Türkiye çalışanlarının gerçek hayat deneyimlerini ve duygularını sizlerle paylaşmayı amaçladık.

Kitabımızın kendi serüvenine yeni içerikler ekleyerek bir fidan gibi büyümeye devam etmesini hayal ediyoruz. Bu içerikleri de sizlerden gelecek yorumlarla şekillendirmeye çalışacağız ve arayış çok uzatmadan yeni bölümler ekleyerek kitabı güncelleyeceğiz.

İleriki bölümlerde tekrar görüşmek ve gelecekte sizlerin de ilham verici dönüşüm yolculuklarını okuyabilmek dileğiyle...



Mehmet Yitmen
Yönetici Ortak
ACM

Vodafone, Benim Çevik Hikayem

İçindekiler

Bölüm 1: Değişen Yapımız ve Roller

Neden Agile?

Yeni Agile Yapımız

Şu Ana Kadarki Öğretilerimiz

Gelecekte Bizi Bekleyenler

Squad Nedir?

Product Owner Kimdir?

Scrum Master Kimdir?

Chapter Lead Kimdir?

Tribe Lead Kimdir?

Agile Koç Kimdir?

Bölüm 2: Henüz karar vermedik. Siz okuyucularımızdan gelen yorum ve istekler yönünde şekillenecektir.

IT içerisindeki ilk pilot
Agile takım

Pilot takım sayısının 6'ya
çıkartılması

IT içerisinde Agile Solutions
birimin kurulması

Teknoloji altında Network ve
Operasyon ekiplerine yayılım

Vodafone Grubu şirketleri arasında
Agile mükemmeliyet merkezi seçildik ve
hizmetlerimize başladık

Agile'in teknoloji ekipleri dışında yayılımı
(Örn. İnsan Kaynaklarındaki ilk uygulamalar)



3. Aşama Kültürel Dönüşüm

Genel Bakış: Vodafone Türkiye'nin Agile Yolculuğu

Vodafone Türkiye'nin Agile Yolculuğu

Birinci aşama: Pilot Çalışması (2013 – 2014)

- 2013 yılının Aralık ayında ilk pilot çalışmamızı IT ekibimizde yaptık.
- Bu çalışma için 6 kişilik bir Agile ekibi kurduk.
- Bu çalışmada en çok odaklanılan alanlar takım çalışması ve şeffaflık olmakla birlikte 3 ay süren çalışma sonunda, proje kapsamındaki müşteri taleplerini karşılama hızı 3 kat arttı. (120 günde üretilen bir iş 40 günde üretilmeye başlandı.)

İkinci aşama: Yaygınlaştırma (2014 – 2018)

- 2014 Şubat ayında pilot projede elde edilen başarıyı yaygınlaştırmak için yeni Agile IT ekipleri kurduk.
- Agile yöntemini başka ürün ve servisler için de denedik.
- Agile yöntemini yaygınlaştırdığımız 2 yıl içinde:
 - IT'de Agile çözümlerine dedike bir organizasyon birimi kurduk. Bu birim, zaman içinde yeni çözümleri de sahiplenerek büyüdü.
 - IT'ye gelen büyük çaplı olmayan tüm talepler için Agile yöntemini uyguladık. 2016 yılında IT projelerinin yaklaşık %75'i Agile yöntemi ile gerçekleştirildi.
 - Ticari ekiplerin de Agile çalışma yöntemini tanıyarak daha çok projeye dahil olmalarını sağladık.
 - Agile yönteminin IT dışındaki teknoloji birimlerinde (Network Operasyon, Network Planlama, vb.) yaygınlaşmasını sağladık.
 - 200'ü aşkın kişi ve 30'u aşkın Agile takımı ile bu süreci tamamladık.

- Tüm bu inisiyatiflerimiz sonucunda Vodafone Türkiye olarak Vodafone Grubu şirketleri arasında mükemmellik merkezi seçildik ve diğer ülkelerdeki Vodafone Grubu şirketlerine koçluk hizmeti vermeye başladık.
- Yaygınlaştırma aşamasında kazanımlarımız neler oldu diye bakarsak:
 - IT ve ticari fonksiyonların iş birliği gelişti.
 - Pazara çıkış süresi kıaldı, ürün kalitesi ve üretim arttı.
 - Takım ruhu gelişti ve şirket içinde takım çalışmaları yaygınlaştı.
 - Yeni neslin çalışma şekline uyumlu bir şekilde çalışılan alanlarda hızlı sonuçlar alındı.
- Yaygınlaştırma aşaması tamamlandıktan sonra, ticari fonksiyonların Agile çalışma yöntemini değerlendirmeleri için bir anket gerçekleştirdik. Anket sonucunda ticari fonksiyonların toplam memnuniyet skorunun 5 üzerinden 4,2 olarak ölçülenmesi, yaygınlaştırma aşamasının başarısını gösteren başka bir faktör oldu.

Üçüncü aşama: Agile Çalışmanın Benimsenmesi ve Kültürel Dönüşüm (2016 – devam ediyor)

- 2016 Kasım ayından günümüze kadar olan sürede kültürel dönüşümü sağlamak için birçok inisiyatif başlattık.
- Bu süreçte en önemli adımlardan biri Agile yöntemini şirketin teknoloji harici fonksiyonlarında kullanmaya başlamamız oldu.
- Şirket genelinde çalışanlara Agile eğitimi verdik.
- Şirkete Agile'ı tanıtmak ve kazanımlarından bahsetmek için kısa oturumlar düzenledik.
- Bu süreçte yeni bir konsept olan Tasarım Odaklı Düşünce Şekli (Design Thinking) ile tanıştık.
 - Yeni fikirler üretme ve geliştirme sürecinde bu uygulamadan faydalanmak amacıyla şirket çalışanlarının katılımıyla atölye çalışmaları düzenledik.
 - Agile çalışma yönetimini destekleyen bu uygulama ile müşterinin ihtiyacı olan doğru inovatif servis, süreç ve ürünlerin tespit edilmesini amaçladık.
- 2018 itibarıyla Agile çalışma yöntemini ticari fonksiyonlar bünyesinde dijital alanlara odaklanarak kullandık. İlk Tribe (Kabile) yapımızı kurduk.
 - Dijital müşteri değer yönetimi, dijital pazarlama ve dijital satış konularında çalışan Agile ekipler kurduk.
 - Tahmin ederek değil, veriyi analiz ederek; müşterimizin ihtiyacını karşılayacak işler üretmeye öncelik verdik.
 - Bireysel iş birimimizde başlattığımız bu "Agile" yaklaşımla, ilk dönemde üretim hızında 3 kat, verimlilikte 2 kat, kapasite geliştirmede 2,5 kat, lansman tarihlerinin

performansında 3 kat, kalite göstergelerinde 5 kat artış kaydettik.

- 2019'da ise kapsamı genişleterek Bireysel Pazarlama'nın tamamında dönüşüme gittik ve neredeyse tüm Bireysel Pazarlama Agile olarak çalışmaya başladı. Dijital kanal yönetimi, yeni ürün geliştirme, müşteri baz yönetimi ve teknoloji konularında farklı fonksiyonlardan kişilerin bir araya geldiği Agile ekipler kurduk.
- Agile pratiklerini organizasyon seviyesinde daha çok çalışana ve departmana ulaştırabilmek için 2019 başında İç Agile Koç Yetiştirme Programı başlatıldı. Vodafone tarihinde ilk kez, pozisyona özel olarak tasarlanmış değerlendirme ve seçme sürecinden geçen adaylar ile Agile Koç takımı oluşturuldu.

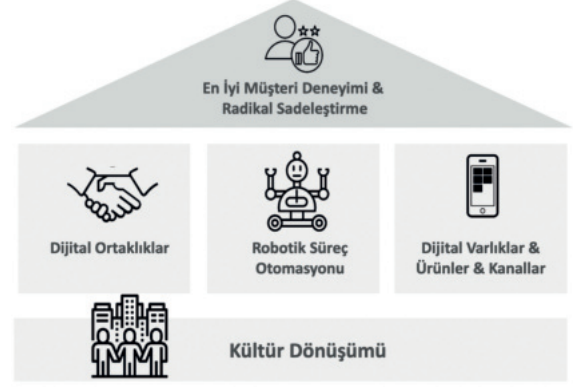
Bölüm 1: Değişen Yapımız ve Roller

Neden Agile?

Sürdürülebilirlik, günümüzde şirketlerin Agile dönüşüm çalışmalarına girmelerindeki en büyük motivasyon olarak öne çıkıyor. Şirketlerin hayat süreleri kısalı. Geçtiğimiz on senede en büyük şirketler tablosu neredeyse tamamen değişti. Milyarlarca dolar değerindeki global devlerin hızla yok olduğuna şahitlik edebiliyoruz. Bu kadar demokratik bir pazarda, iki üç kişinin bir garajın içinde rakip olabileceği bir ortamda şirketi sürdürebilecek misin? Bu kadar çok şirketin böyle büyük bir dönüşüme cesurca girmesinin ardında bu zorlu ortam koşulları yatıyor. Daha hızlı ve çevik olarak değişen pazar şartlarına ayak uydurmak istiyorlar. Organizasyonlar radikal bir şekilde değişiyor, dikey yapılar ortadan kalkıp yatay yapılara geçiyor.

Biz de Vodafone Türkiye olarak "Biz Dijitaliz, Biz Geleceğiz" mottosuyla kapsamlı bir dönüşüm programı başlattık. Dijital ürünler, robotik süreçler, dijital iş ortaklıkları ve kültürel dönüşüm başlıklarından oluşan bu programla hem çalışanlarımız hem de müşterilerimiz nezdinde daha çevik, daha hızlı, daha sade ve dijital geleceğe hazır bir şirket olmayı hedefliyoruz. Kültürel dönüşüm başlığı altında odaklandığımız en önemli konu ise Agile çalışma biçimine ağırlık vermek oldu. Organizasyonel olarak hız, esneklik ve üretkenlik kazanmayı hedeflediğimiz bu yaklaşımla, dijital alanlara öncelik verip bu alandaki hizmetlerimizi ve varlığımızı kuvvetlendirmek istiyoruz.

Şirketimizde inşa ettiğimiz Agile yapı ile şu anda farklı uzmanlıklara sahip 8-12 kişilik ekipler hiyerarşik olmayan bir düzen içinde aynı amaç için bir arada çalışıyorlar. Otonom yapıları ile ürün ve süreçlerini sürekli iyileştirerek, iş



hedeflerine ulaşmak için çalışan bu takımlar, yazılım geliştirme uzmanından marka müdürüne kadar farklı profiller barındırıyor. Takımı oluşturan bireyler, kendi uzmanlıklarıyla ilgili sorumluluk almanın yanında, takımca odaklandıkları hedeflere ulaşmak için farklı uzmanlıklardan da sorumluluk almaya gayret ediyorlar. "Squad" adı verilen bu ekipler, kendi varoluş amaçlarına yönelik olarak uçtan uca sorumluluğa; yani hem yetkiye hem her türlü donanıma hem de bütçeye sahipler. Bürokrasi mümkün mertebe ortadan kalkmış olduğu için kararlarını hızlıca alabiliyor ve hayata geçirebiliyorlar. Ast-üst ilişkisi yerine kendi kendine yeten ve kendi kendini yönetebilen takımlar olduklarından, olasılıkları hep beraber konuşup en iyi karara ve çözüme ulaşmaya çalışıyorlar. "Kısa dönemlerle, müşteriye değer katan küçük çıktılar üret, böylece hata varsa çabuk gör ve çabuk düzelt" mantığıyla çağın gerektirdiği hızda ve çeviklikte hareket ediyorlar. Çözüm odaklı olmayı sağlayan ve bireyleri motive eden Agile çalışma şekli, ekip arkadaşlarımızın daha fazla inisiyatif almasına izin veriyor ve gelişimlerini destekliyor.

Bu anlamda Agile çalışma şeklinin çok faydasını gördük, görmeye devam ediyoruz. Bazı noktaları ön plana çıkarmak gerekirse;

- Agile, iş birliğini destekliyor. Bir hizmet geliştirme sürecinin gerekli tüm fonksiyonlarını bir araya getiriyor, siloları ortadan kaldırırken takımlara esneklik ve hız kazandırıyor.
- Yalın ve hızlı olmanın, çabuk karar almanın yanı sıra esnekliğe dayanan bu sistem; müşterilerimizin gerçek ihtiyaçlarına odaklı, katma değer yaratan dijital ürün ve servisler geliştirilmesine imkân veriyor.
- Müşteri deneyimine daha fazla odaklanmayı, pazar dinamiklerine daha hızlı yanıt vermeyi ve dijital teknolojilerden en iyi şekilde faydalanmayı mümkün kılıyor.
- Agile çok şeffaf bir yapı. Hedeflerin konulması, sonuçların takibi, işlerin yapılışı ve iş yükünün paylaşımı çok şeffaflaşıyor. Departmanlar arası "sen yapıyorsun, ben yapmıyorum, ben yapıyorum, sen yapmıyorsun" gibi çekişmeler tamamen ortadan kalkıyor. Herkes o işin neden yapıldığını, neden yapılmadığını ve yapılamıyorsa eksiğin nerede olduğunu çok net görüyor.
- Yeni roller ve ritüeller, odaklanma ile birlikte disiplin getiriyor ve üretkenliği tetikliyor.

Bahsetmiş olduğumuz iyileştirmeler rakamlarımıza da yansıyor. Bireysel iş birimizde başlattığımız bu "Agile" yaklaşımla, ilk dönemde üretim hızında 3 kat, verimlilikte 2 kat, kapasite geliştirmede 2,5 kat,

lansman tarihlerinin performansında 3 kat, kalite göstergelerinde 5 kat artış kaydettik.

Hızlanmaktan bahsetmişken, işin bu kısmını biraz açmak gerekiyor. Yeni yapıyla birlikte hızlanmak için önce yavaşladık ve sonra hizalanarak üretkenliğimizi artırdık. Önceki yapımızda pazarlama ekipleri gecelere kadar çalışıyor ve çok sayıda proje ürettiyordu. Ancak, çoğu projenin hayata geçmesi IT'ye bağlı. IT'ye, birçok farklı departmandan fikirler, projeler yağmur gibi yağıyor; kapasitesi belli olan IT de ister istemez darboğaz konumunda olduğu için, bu çok sayıdaki proje büyük güçle ilerlemeye çalışıyordu.

Peki öyleyse bu kadar çok fikir üretmeye ve hepsini hayata geçirmeye çalışmaya gerek var mıydı? Hayata geçiremediğimiz fikir sayısı arttıkça aslında sistemin üzerindeki tansiyonu da artırdığımız için iyi bir şey yapmadığımızı fark ettik. Dolayısıyla şu an çevikleşip ekipleri birleştirdik ve aslında üretim hızımızı da geliştirme hızına göre ayarlamaya başladık. Başka bir deyişle organizasyonu bilerek yavaşlattık. Ancak, elbette, bu yavaşlama iş çıktımızın azaldığı anlamına gelmiyor. Aksine üretkenliğimiz, toplu üretimimiz arttı. Organizasyonu hizalayarak ve senkronizasyon sağlayarak aynı süre içinde en doğru değeri üretmeye odaklanıyoruz. Böylelikle çok büyük çoğunluğun fazla mesai yapmak zorunda kalmadığı ve daha mutlu olduğu bir organizasyona sahip olduk. Sonuçlarımız da daha iyi.

"Hepimiz bir evrimden geçiyoruz. Ben ilk iş hayatıma başladığımda sekizde çıkmak ayıptı. Yerleşmiş bir alışkanlığı geç saatlere kadar kalmak. Hatta insanlar erken çıktıklarında kendilerini kötü hissediyorlardı. Ama hepimiz değişiyoruz. Şu an bakıyorum resim bu, artık beşte herkes rahatça çıkıyor. Bunun yanı sıra herkes istediği yerde ister evinde ister kafede çalışıyor. Düşününce tüm bunlar büyük değişimler. Böyle bir ortamda eskisi gibi kişileri takip etmek de mümkün değil. Zaten önemli olan kişilerin ne yaptığı da değil. Tek baktığımız şey toplamda işin çıktısı. Çıktı varsa yani iş değeri, doğru yoldayız. Çıktı yoksa, sabah beşe kadar hep birlikte kalsak ne fark eder. Hatta daha kötü bir şey."

Yeni Agile Yapımız

Bugün Core IT¹'deki Agile yapılanmamız ve bireysel iş birimimizdeki 5 Tribe'imiz ile organizasyonumuzda müşteri deneyimi odaklı bir işleyiş oluşturmak için Agile yapıya geçmiş bulunuyoruz. Bu Tribe'larımız;

- **Acquisition Tribe (Yeni Müşteri Kazanımı):** Yeni müşteri kazanımından sorumlu; müşterilerimize en etkileşimli dijital ürünleri sunuyor.
- **Base Growth Tribe (Baz Müşterinin Büyümesi):** Daha fazla müşteri etkileşimi ile bazımızın artırılmasından ve değerinden sorumlu.
- **Digital Assets Tribe (Dijital Varlıklar):** Müşterilerimize en iyi dijital kanal deneyimini yaratıyor.
- **Care Tribe (Müşteri Hizmetleri):** Müşterilerimize özelleşmiş ve veriye dayalı teknolojilerle müşteri hizmetleri sunuyor.
- **Digital Experience Engineering Tribe (Dijital Yetkinlik):** Müşteri deneyimini iyileştirmek için yeni kabiliyetler geliştiriyor.

Tribe'i tanımlayarak başlarsak; bir amaç etrafında toplanan, ortak değerlere sahip, belirli bir düzen içinde işleyen topluluktan bahsediyoruz. Bu tanımda amaç kelimesinin altını çizmek gerekir. Bizim için amaç, o ekibin varoluş sebebi demek. Bir örnek verecek olursak; Acquisition Tribe, müşterilerimizin çok sevecekleri, hatta âşık olacakları, dijital deneyime sahip ürünler yaratmak için var. Bu Tribe'in içindeki her Squad da bu amaç etrafında kurgulandı. Mesela, Acquisition Tribe'indeki bir Squad faturalı müşteri deneyimini mükemmelleştirmeye çalışırken, bir diğeri akıllı telefon deneyimi üzerine odaklanıyor.

Bireysel iş birimimizdeki bir önceki yapılanmamız fonksiyon bazlı klasik bir yapıydı. Bu yapıyı müşteri deneyimi ve yolculuğunu göz önünde bulundurarak Tribe'lar halinde şekillendirdik. En başta ürün ya da segment odaklı alternatif yapıları da değerlendirdik. Müşteri deneyimindeki adımları izleyen yapıyı kurmamızın birkaç sebebi var. Birincisi, müşteri yolculuğunun her adımında uzmanlaşmış ve bu adımları her gün daha mükemmel hale getiren ekipler yaratmak istedik. Bunu yaparken de diğer adımlara odaklanan ekiplerle uyum içinde çalışmalarını hedefledik. İkincisi, müşteri yolculuğundaki her safhanın farklı dinamikleri olduğu gerçeğiyle hareket ettik. Acquisition Tribe, müşterileri Vodafone'na kazandırmaya çalışıyor. Pazar dinamiklerini yakından takip edip, en çekici kampanyaları ve ürün deneyimlerini tasarlıyorlar. Bir diğer Tribe, Vodafone'un mevcut müşterilerinin hayat döngüsünden sorumlu. Müşterilerimizden ulaşan verileri inceleyip, her abonenin farklılık gösteren ihtiyaçlarına göre ürün ve servisleri tam da ihtiyaç duydukları anda onlara ulaştırmak için uğraşıyorlar. Son olarak her Tribe farklı dijital teknolojileri kullanıyor. Müşteri çekmek için performans pazarlama teknolojilerinden faydalanırken, abonelerimizin sadakatini artırmak için analitik modellemeler yapıyoruz.

Sonuç olarak tüm faktörleri değerlendirince, abonelerimizin bizimle yaşadıkları yolculuğu

¹Core IT: Vodafone Türkiye organizasyonu içerisinde Tribe'ların dışarısında kalan IT ekiplerinin oluşturduğu yapıya verdiğimiz isim.

ve bu yolculukta yaşadıkları deneyimlerden öğrendiklerimizi kullanmaya karar verdik.

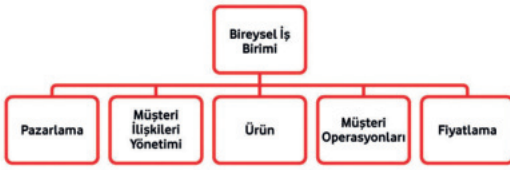
Yeni yapımızı başlangıçta İcra Kurulu Üyelerimizin, İnsan Kaynakları'nın, Tribe Lead'lerin ve Agile konusunda uzman danışmanların oluşturduğu bir grup ile çalıştık. İlk kurguyu tasarlamak bu ekibin görevidi. Her şey doğru oldu mu diye sorarsak, olmadı tabii ki. Doğru olması da gerekmiyordu. Bu yapının da değişen ihtiyaçlar ve pazar koşulları doğrultusunda zamanla değişmesi ve evrimleşmesi gerekiyor.

Tribe'ları müşteri yolculuğuna göre tasarladıktan sonra sırayı Squad'lar aldı. Her Tribe Lead, yukarıda bahsettiğimiz genel yapıyı tasarlayan ekibin de desteğiyle birlikte kendi iç detaylarını belirledi. Squad'lar birkaç temel unsur doğrultusunda oluşturuldu. Birincisi, kurulma amacına ulaşmayı sağlayacak gerekli tüm uzmanlık ve yetenekleri

Squad'a dahil etmiş olmalı. İkincisi ise tüm bireylerin bu amacı net olarak anlamasını sağlayabilmektir. Bu farkındalığın, otomatik olarak sorumluluğu da beraberinde getireceği inancı hakimdi. Tribe'in farklı Squad'lardan oluştuğundan hareketle, Squad'lar arası sınırların, gri alanların da belirlenmesi, uyulması gereken genel politikaların farkında olunması ve başları sıkıştığında nereden destek alabileceklerinin iyi anlatılması gerekiyordu.

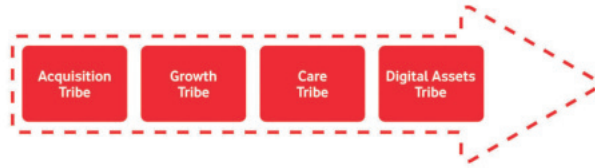
Şu anda Core IT ve diğer Tribe'larımızda 50'den fazla Squad'ımızla birlikte çalışıyoruz. Her Squad'ın çok net hedefleri var ve bu hedeflere ulaşmak için takımların ihtiyaç duyduğu tüm yetkinlikleri takıma dahil etmeye çalışıyoruz². Ticari yetkinlik, pazarlama, ürün, satış, test, yazılım geliştirme gibi yetkinliklerden hangisi takım için gerekli ise, o yetkinlikteki arkadaşlar takımın içinde yer alıyor. Bu yapının doğru ve en verimli şekilde işleme için de takımlara Agile Koç'larımız destek veriyor.

Fonksiyon Bazlı Eski Yapımız



Kesişen sorumluluklar.
Bireysel **'süper kahramanlar'** her şeyi yapıyor.
İş çıktılarını yavaşlatan **bürokrasi** ve **bağımlılık**.
'Tahmin' odaklı yaklaşım - waterfall metodolojisi.
'İş tasarımları - Teknoloji sağlayıcıları' yaklaşımı.

Müşteri Yolculuğu Bazlı Yeni Bireysel İş Birimimiz



Net sorumluluk dağılımları.
Takım çalışması ve **İş birliği**.
Daha hızlı ve geliştirilmiş iş çıktıları.
Uyarlanabilir yaklaşım - **'test et ve öğren'**.
Sürekli gelişme.
Müşteri odaklı tasarım.
İş birimleri ve teknoloji- **Birlikte çalışma Şeffaflık.**

1 Daha hızlı ve geliştirilmiş iş çıktıları

2 Daha yüksek bağlılık ve çalışan memnuniyeti

²İşe Uyum Kazandırma

Kişilerin yeni çalışma şekline adaptasyonunu sadece eğitim yolu ile sağlamak yeterli değil. Yönetim ekibinden, Tribe Lead'lere, Chapter Lead'lerden Scrum Master'lara kadar birçok kişi için yeni rollerine uyumlamaya yönelik aksiyonlar aldık. Bu rollere yönelik özel yetkinlik gelişim programları oluşturduk. Rollerle yaptığımız birebirer sonucunda gelişim yönlerini belirledik. Ekip arkadaşlarımızı hem zihnen hem de kültür olarak olması gereken noktaya getirmek hala odağımızdaki bir konu.

Uzmanlıkların Desteklenmesi

Agile Dönüşümün önemli parçalarından biri de uzmanlık. Özellikle Squad'ları oluştururken o Squad'ın ihtiyacı olan yetkinlikleri sağlamak önemli. Aksi takdirde otonomiye ve akabinde başarıyı yakalamak çok zor. Biz bu aşamada yola insanlardan başlayarak değil, daha ziyade Squad'ın hedefleri doğrultusunda gereken yetkinliklere odaklanarak çıktık. Bu yetkinliklerin bir kısmı halihazırda bizim organizasyonumuzda olan yetkinliklerdi; temel pazarlama, yazılım geliştirme gibi örnekler sayılabilir. Dolayısıyla bu yetkinliklere sahip çalışanlarımızı rollerle eşleştirmek çok da zor olmadı. Fakat diğer yandan UX (Kullanıcı Deneyimi), DevOps gibi organizasyonumuzda olmayan veya göreceli olarak az bulunan bazı yetkinliklere de ihtiyaç olduğu açıktı. İşte bunlar için ciddi bir işe alım süreci yaşadık. Maalesef bu yetkinlikler genel olarak da kolay bulunmuyor. Dolayısıyla iki soru çok ön plana çıkıyor. Bunlardan bir tanesi "az bulunan bu yeteneklere farklı yollarla nasıl ulaşırım?" Diğer soru ise "bulduğum bu kişilerin gerçekten ilgili uzmanlığa sahip olup olmadığını nasıl anlarım?" İşte bu iki soru bizi işveren markası ve işe alım süreçlerinde farklı yaklaşımlara götürdü.

Örneğin, Mayıs 2019'da bir Designathon yarışması yaparak Türkiye'nin farklı yerlerinden servis, ürün ve deneyim tasarım alanında deneyimli kişilerle beraber olduk. Bu tarz yarışmaların hem aday çekme hem de aday kaynağı yaratma anlamında etkili olduğunu düşünüyoruz. Staj programlarımızı da ihtiyacımız olan yetkinlikler ve rollere göre yapılandırdık. Teknoloji ve Satış alanlarında kadın çalışan oranımızı artırmak amacıyla yürüttüğümüz Teknolojide Kadın ve Satış Fonksiyonunda Kadın Staj Programlarımıza geçen yıl "Geleceğin

Meslekleri Staj Programı"nı ekledik. Bu programla alınan tüm stajyerlerimizi dijital rollerde ve Squad'larda konumlayarak mezuniyetleri sonrasında onları Discover Genç Yetenek Programı'mıza dahil ettik. 2019 yılında bu programlarla staj yapan öğrencilerin %65'i yeni mezun programımızla kariyerlerine Vodafone'da devam etme kararı aldı.

Bunları yaparken bir yandan işe alım süreçlerimizde de yaklaşımımızı değiştirdik. Yaptığımız Değerlendirme Merkezi süreçlerinde sosyal beceri ölçümlerinin yanında ilgili alandaki uzmanlık seviyesini de ölçümleyecek teknik vakaları da kullanmaya başladık.

Genel İşleyişimiz

Her şeyden önce her Squad çalıştığı ürüne ya da deneyimine göre kendi Agile süreçlerini ve kendi ritmini belirliyor. Bütün yapımız bu temel üzerinde kuruldu. Squad seviyesinden baktığımızda, Agile çalışma yönteminin olmazsa olmazı olan tüm ritüelleri aksatmadan uygulamaya çalışıyoruz ve bu yapıyı hem Scrum Master'larla hem de Agile Koç'larla destekliyoruz.

Squad'lar içindeki roller için topluluklarımızı oluşturmaya başladık. Scrum Master, Product Owner, Veri Uzmanı, vb. topluluklarımız var. Bu oluşumlarla, arkadaşların benzer alanda çalışanlarla bilgi paylaşımı yapmalarını ve iyi uygulamaların yayılmasını amaçlıyoruz. Öğrenmeyi ve gelişimi tetiklemek adına bu toplulukları çok önemsiyoruz.

Öğrenme ve gelişim ile ilgili olarak diğer bir yapımız da yetkinlik bazlı yatay oluşumlar olan Chapter'larımız. Chapter'larda ilgili alandaki iş yapış tarzını ve şirket içindeki bu kabiliyetin nasıl geliştirileceğini tartışıyoruz ve destekliyoruz. Chapter Lead'ler bu yapı içinde uzmanı oldukları alandaki bireylerin yetkinlik gelişimini sağlıyor ve yetkin, güçlü, otonom bir yapıyı destekliyorlar.

Tribe seviyesinde şirket stratejilerine hizalanmak, ana iş hedeflerini belirlemek Tribe Lead'in görevi. Nasıl ki Vodafone Türkiye, globalde Vodafone Grubu'nun bir parçası ve grubun hedefine ulaşması için Türkiye'nin de kendi hedeflerini gerçekleştirmesi gerekiyorsa; aynı ilişki Tribe ve ana şirket özelinde de mevcut. Tribe'lar Vodafone Türkiye'nin lokal parçası gibi düşünülebilir. Şirket stratejimiz net, hedefleri de belli olduğuna göre, sonraki adım olarak bu hedeflerin elde edilmesi için hangi Tribe'in ne yapması gerektiğinin belirlenmesi gerekiyor. Bu noktada asıl konu Tribe'in stratejisinin ve vizyonunun ana strateji ve vizyon ile uyumlu olması. Tribe'in vizyon ve stratejisi yukarıdan gelmiyor. CEO ya da yardımcılarının görevi ana stratejiyi çizmek iken, Tribe

Lead'in görevi ise kendi Tribe'inin stratejisini bu ana stratejiye uyumlandırmak. Biz yine bunu da Tribe'larımızın ilk kuruluşunda yaptık. Bu stratejilerin iletişimi ve ekiplerin bu hedefleri içselleştirmesi çok önem verdiğimiz bir konu. Tüm Tribe içinde benimsenmesi için de birkaç defa hep birlikte üzerinden geçtik. Bu hedefler, Tribe Lead ve Product Owner'ların hizalanması ve sürekli olarak tüm ekip iletişiminin sağlanması ile birlikte Squad hedefleri olarak sahipleniliyor. Squad'lar hedefleri bu şekilde içselleştirdikleri için de kendi üretim ritimlerinde hedeflere doğru koşmaya başlıyorlar.

Bunun yanında Tribe içindeki teknoloji ile ilgili her türlü stratejik konu ve hizalanma Co-Lead adını verdiğimiz teknoloji liderinin sorumluluğunda. Co-Lead'in temel rolü, stratejik olarak teknik bakış açısını Tribe'a sağlamak. Teknolojik anlamdaki ihtiyaç noktasında Tribe'a biraz destek olup yön göstermesi gerekebilir. Bu rol tabii şu anki durumumuzda bir ihtiyaç. İleride Tribe Lead'ler teknoloji tarafına da yavaş yavaş hâkim olmaya başladıkça belki de Co-Lead ihtiyacı da kalmayacaktır. Ayrıca, Tribe'in temel fonksiyonu olmayan finansal ve idari bazı konular da Tribe dışından atanan temsilciler aracılığı ile yönetiliyor.

Tribe'lar içinde o Tribe'ı ilgilendiren organizasyonel kararları almak için iki haftada bir yapılan Tribe Governance toplantısı var. Bu toplantıya Chapter Lead'ler, Product Owner'lar, Agile Koç ve Tribe Lead katılıyor. Ayrıca, ayda bir kez hedeflerimizi ve çalışmalarımızı Tribe içinde hep birlikte değerlendirdiğimiz Tribe Day etkinliğimiz var. Bu etkinlikle birlikte Squad'larımıza büyük resimde sahip olduğumuz takım ruhunu hissettirmeye çalışıyoruz.

Stratejik anlamda daha genel resme baktığımızda, Tribe'ların hizalanması için Tribe Lead'lerin bir araya geldiği haftalık toplantılarımız var. Üç ayda bir de şirketteki tüm Product Owner'lar bir araya geliyor ve QBR (Quarterly Business Review)

ismini verdiğimiz hizalanma etkinliğini yapıyoruz. QBR'larda Squad'lar önlerindeki üç ayın hedef ve planlarını, iş fikirlerini bir havuzun içine döküyorlar ve böylece büyük resmi herkes görüyor. İş öncelikleri ve bağımlılıklar böylelikle belirleniyor.

"Buradaki en önemli konu genel şirket stratejisi ile Tribe stratejisi, sonrasında da Squad hedefleri arasındaki ilişkiyi kurmak. Bence yaşanan en önemli zorluk, takımın otonomisi ile genel stratejinin koyduğu hedeflerin getirdiği baskı. Burada hedef baskısının iyi ayarlanması lazım ki takım deneyelliğe, sürekli iyileşme ve gelişmeye de vakit ayırabilsin. Bu esasen gerek sürekli iyileşmeye yol açması gerekse yenilikçiliği teşvik etmesi nedeniyle Agile çalışma felsefesinin temellerinden biri olarak tanımlanabilir. Bunun üst yönetim tarafından desteklenmesi çok önemli ki takımlara nefes alabilecek hava boşlukları kalsın. Yoksa oldukça disiplin ve konsantrasyon isteyen bir rutin içerisinde hedef baskısı her şeyin önüne geçer. Bu durum kısa vadede fayda sağlamakla birlikte, uzun vadede takımın enerjisinin ve motivasyonunun düşmesine neden olabilir."

Her ne kadar Agile ile birlikte birbirinden bağımsız çalışabilen bir yapıyı hayal etsek de henüz o noktada değiliz. Gerek aynı Tribe'in içindeki gerekse Tribe'in dışındaki yapılarla bağımlılıklar olabiliyor. Bu tür bağımlılığı olan işleri genelde Product Owner'lar kendi aralarında konuşarak yönetiyorlar. Uygulanan bir iyi pratik olarak da Sprint Review etkinliklerine o Squad'dan destek bekleyen tüm paydaşlar davet ediliyor ve önceliklendirme sürecinde kendi beklentilerini dile getiriyorlar.

Aslında özetlersek, yüksek iletişim ve iş birlikteliği hizalanmayı kolaylaştıran unsurlar. Ancak, henüz bağımlılıklar bizim için de bir engel oluşturmaya devam ediyor. Bu bizim de öğrenerek ve deneyip iyileştirerek ilerlettiğimiz bir alan.

Şu ana kadar bireysel iş biriminin kabaca dörtte üçünü Agile yapıya geçirdik diyebiliriz. Agile takımların dışında tuttuğumuz fiyatlandırma gibi bir

konumuz var mesela. Fiyat bütün Tribe'ları kesen bir konu. O yüzden Tribe'lar arası koordinasyonu sağlayacak özel bir takım tarafından yönetiliyor. Bu yapıları CoE (Center of Excellence) diyoruz. CoE'ler Squad'ların içinde dağıtılamamış belirli bir uzmanlığa odaklanmış, bu uzmanlık alanında tüm diğer Squad'lara hizmet veren yapılar. CoE riskin yüksek olduğu fiyatlama ya da henüz yeterli uzmanın olmadığı Kullanıcı Deneyimi ya da stratejik olarak tek elden ilerletilmesinin daha etkin olduğunu düşündüğümüz Marka Yönetimi gibi konular için kurguladığımız bir çözüm.

Şu Ana Kadar ki Öğretlerimiz

- Agile IT dönüşümü demek değildir. Agile topyekûn şirketin dönüşümüdür. Agile kavramına sadece IT'nin işi ya da IT'nin kendi işlerini yönetimi şeklinde bakmak çok kısıtlı bir yorum olur. Agile yapı işin dönüşümü, iş yapış tarzının baştan yaratılması demek.
- Bu, geri dönüşü olmayan bir süreç. Agile'in geri dönüşü yok! Başladın mı sonuna kadar gitmek zorundasın. Takımlara o gücü ve özgürlüğü verdikten sonra, takımlar da bunu aldıysa, geri dönmek çok yıkıcı olur.
- Agile yapının kalbi odaklanma ve izolasyon. Hem Tribe'a hem de Squad'lara net amaçlar belirleyip dedikasyonu sağlamanız gerekiyor. Nasıl ki Tribe'lar gelir üretmekten ve artışından sorumlu, yapının içindeki her Squad da örneğin "ben müşteri kaybını engellemekten ya da mevcut müşterilere yeni ürünler satmaktan sorumluyum" diyebilmeli. Bu, dedikasyon tarafı. Bir de izolasyon bacağı var. İzolasyon, takımları bağımlılıktan kurtarmak. Takımın kendi hedefine kendi kendine ilerleyebileceği ortamı sağlayabilmek. Bu, zorlu bir konu; sürekli iyileştirerek, adım adım ilerlemeniz gerekiyor.

- Agile yapıda uzmanlığa ve üretime değer vermeniz gerekiyor. Emeğe hakkını vermek lazım. "Birileri çalışsın, ben de onu alırım anlatırım" gibi bir yapı yok. İş yapan kişi anlatır, onu kendisi yönettiğini bilir ve gitmeye çalıştığı amaç uğruna yaşar. Dolayısıyla uzmanlığın önemi Agile çalışma şeklinde çok fazla. Uzmanlık ve yetkinlikler ile yükselen bir yer. Bunun riski de şu; sürekli uzman ve yetişmiş iş gücüne ihtiyacınız var. Uzmanlığı kendi içinde sağlamanız lazım. Dolayısıyla tüm kariyer yolculuğunu da yetkinliklerin gelişimini teşvik edecek şekilde oluşturmanız gerekiyor.
- Peki, başlangıcı daha iyi yapabilir miydik? Şimdi bulunduğumuz noktadan geçmişe doğru baktığımızda; "daha geniş bir katılımı başlayabilseydik daha iyi olurdu" diyebiliriz. Tribe kuruluşunu, bahsettiğimiz üzere, kapalı ve küçük bir grup olarak yaptık. Ancak, bu işin özünde açıklık ve iş birlikteliği olduğu gibi katılımcılık da var. Dönüşümün daha açık şekilde, geniş çapta insanların Tribe'in yapısı hakkında görüşünü alarak başlaması ve ilerlemesi içselleştirmeyi de kolaylaştırırdı. Deneyimleyerek görüyoruz ki herkes neyin neden olduğunu ya da olamadığını çok net anlayabiliyor. O yüzden, korkmaya hiç gerek yok. En baştan herkese açık bir tasarım süreci ilerletilebilir.
- Geriye dönük iyileştirme adına söyleyebileceğimiz diğer bir unsur da geçişi çok hızlı ve kısa zamanda yapmış olmamız. Ekipler genel olarak süreci destekleseler de yeni oluşacak organizasyon ve sorumluluklarla ilgili belirsizlikler, zaman zaman şüphelerin oluşmasına neden oldu. Ekibin nispeten genç olması, daha önce IT tarafında Agile yapıya alışık olmaları, Agile çalışma yönteminin temel prensiplerine hâkim olmaları işimizi kolaylaştırdı. Ancak, uzun süreli ve önemli bir geçmiş Agile deneyimimiz olmasaydı, bu hızlı dönüşüm ciddi problemler yaratabilirdi.
- Şu anda da kısmen halen devam eden, en fazla tartışılan konular; Product Owner ve Chapter Lead rollerinin sorumluluk alanları, performans yönetimi, bundan sonraki kariyer patikaları oldu. Bunları başta tam olarak netleştirmemiş olmak bizleri zorladı diyebiliriz. Ancak, biz de ekip arkadaşlarımızı dinleyerek onlardan gelen ihtiyaçlara yönelik olarak yapımızı Agile bir şekilde evrimleştirerek ilerliyoruz.
- Yöneticilerin çevik liderlere dönüşümünü önceliklendirin. Yöneticilerin bu yeni çalışma şeklinde doğru birer rol model olması önemli. Takımların güçlenmesi ve hızlı hareket edebilmesi için liderlerin destekçi ve yol açıcı olması gerekiyor.
- Bir diğer önemli konu da Agile prensiplerin tüm ekosistemde anlaşılması ve benimsenmesi. Bu yaklaşımı Tribe'in ve Agile yapı içinde çalışanların benimsemesi o kadar kolay ki. Çünkü Agile'daki prensipler insanın doğasına uygun. Adı üstünde, birlikte çalışma. Tribe zaten insan doğasından, kökeninden gelen bir şey. Birlikte çalışalım, birlikte üretelim. Ortak hedef için durumsal liderlik var. Hasır örmede iyi olan, hasır örme işinin lideridir; avcılıkta iyi olan, avcılığın lideridir ve bu, insanların işine yaradığı için o kişi liderdir. Yoksa, yetkilendirildiği için değil. Bu durum birçok insanın içgüdüüne ve doğasına uygun. Dolayısıyla Agile yapının içinde yaşayanlar bunu çok hızlı benimsiyor. Ama asıl konu, bunu tüm ekosisteme anlatmak ve herkesin bunu benimsemesini, bu yeni bakışa adapte olmasını sağlamak. Bu, çok önemli. Diğer türlü birbiriyle zıt mesajlar ortaya çıkmaya başlıyor ve o da sağlıklı değil. Bu değerlerin tüm ekosistemde, tüm şirkette anlatılması ve benimsenmesi lazım³.
- Tüm şirketin Agile yapıyı anlaması ve mümkün olduğu kadar yüksek seviyede pratik edebilmesi önemli. Ancak, büyük çaplı değişimleri küçük parçalar halinde

³Agile Collage

Agile yapının içinde olan ya da olmayan tüm Vodafone çalışanları için temel Agile eğitimleri düzenledik. Buradaki amacımız sadece Agile'in ne olduğunu anlatmak değil; diğer yandan yapıları Agile'a dönüşme bile faydalı olabilecek noktalarda Agile pratiklerin organizasyona yayılmasını sağlamaktır. Böylelikle daha büyük bir dönüşümün kültür ayağı için tohumlarımızı ektik. Agile yapıdan yolu geçen geçmeyen herkes Agile Collage'a en az bir kere uğradı.

gerçekleştirmek üzere plan yapın ve planların kesinlikle değişeceğinin bilincinde olarak dönüşümünüzde ilerleyin. Acele etmeden, deneyip iyileştirerek dönüşüm yolculuğunuzu ilerletin.

- Eğitim önemli. Önce Agile felsefesini tanımak, tanıtmak gerekiyor. Bunun için eğitim tek başına yeterli değil, koçluk alınması da şart. Biz iç Agile Koç'larımızı yetiştirme konusunda geç kaldık. Bu yatırımı en baştan yapmanızda büyük yarar var.

Gelecekte Bizi Bekleyenler

Vodafone Türkiye olarak topyekûn dönüşüme yelken açtık. Altı yıl önce IT'de başladık. Bu başarı büyüdü ve bugüne baktığımızda bireysel iş birimi dönüşümü bitti, müşteri hizmetleri başladı, kurumsal iş birimi çalışıyor. Epey yol kat etmiş olmamıza rağmen biz hala bu yolculuğun başlarında olduğumuzu düşünüyoruz. Mevcut işimizi ilerletiyoruz, daha hızlanıyoruz, daha sık müşterilerimiz ile konuşuyoruz, daha kaliteli çıktılar veriyoruz, daha hızlı yanılıp daha çabuk iyileştirebiliyoruz. Böylece de iş sonuçlarımız gelişiyor.

Önümüzdeki dönemde Vodafone'da Agile çalışma şekli nereye evrilecek diye bakarsak, orta vadede üç ana konumuz var;

- Birincisi Chapter yapımız. Şu an uzmanlık kadrolarımız yetişiyor. Chapter Lead'lerimizin yükünün belli bir kısmını Chapter içinde yönetebilecek hale geleceğiz. Mesela, uzmanlık alanını oluşturmak, standartların gelişimini sağlamak, bilgi birikimini güçlendirmek gibi konular Chapter içinde üyelerin kendi kendine organize olmasıyla birlikte daha kolay ilerletilecek. Chapter'daki yetkinlik güçlü kişiler tarafından desteklene-

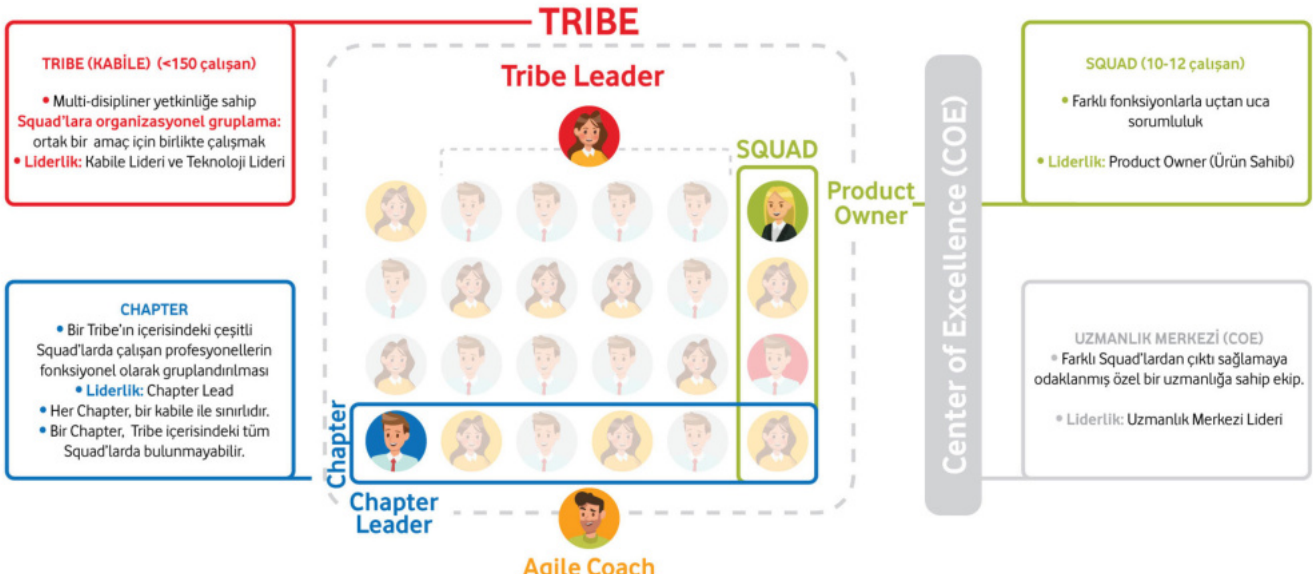
rek, gerçek bir topluluk bilinciyle bunlar geliştirilecek.

- İkinci konumuz ise bağımlılıkları adım adım çözmek olacak. Takımlarımızı odaklanma ve izolasyon noktasında daha etkin bir kurguya kavuşturacağız. Bunun en kritik tamamlayıcılarından biri de Core IT tarafında bu dönüşümün tüm katmanlarda devam ettirilmesi. Birlikte çalıştığımız tüm üçüncü parti paydaşlarımızı da hesaba katarak, bu dönüşümü IT'nin her kademesinde hızlandırarak devam ettirmemiz ve esnek yapılara sahip olmamız çok önemli.
- Üçüncü konumuz kültür. Kültür, başlı başına bir konu; ancak, eşgüdümlü çalışabilme ve takım olmaya yönelik kaslarımız üzerinde ilerlemeye devam edeceğiz⁴. Deneyerek iyileştirme ve sürekli öğrenmeyi de kültürümüzün ana unsurları haline getirerek güçleneceğiz.

Daha büyük resimden bakacak olursak, bundan sonraki aşamada, bu dönüşmekte olduğumuz yeni iş yapış tarzı yaklaşımının ticari modelimizi de değiştirmesini bekliyoruz. Örneğin kurduğumuz Squad'lardan bir tanesinden öyle güzel bir fikir gelecek ki, belki o Squad bir şirkete dönüşecek ve şirkete dönüşünce de zaten o şirket Agile doğmuş olacak. O zaman Agile dönüşümden bahsetmeyeceğiz. Agile bir yapı kendini bir şirkete çevirmiş olacak. Böylelikle Agile yaklaşımın iş modelimizi dönüştürüp yepyeni iş modelleri ortaya çıkardığına tanıklık edeceğiz.

4Let's Agile!

Takımın gerçek bir takım gibi hissetmesi çok kritik. Bunun da yolunun takım üyelerinin birbirlerini çok iyi tanması ve gönülden bir bağ kurmasından geçtiğini düşünüyoruz. Bunun için özel bir Takım Koçluğu programı hazırladık; ismi de "Let's Agile!". Tüm içeriği Agile çalışma şekli baz alınarak dizayn edilmiş bir günlük takım çalıştayı. Ekibe geri bildirim verme, etkin iletişim, takım içi bağların güçlendirilmesi gibi bazı konularda vakalar üzerinden pratik araçlar kazandırıyoruz.



Squad Nedir?

Squad, ortak bir amaç için bir araya gelmiş, farklı uzmanlıkları, ancak aynı hedefi olan çalışanlar topluluğudur. Agile çalışan bir şirket ya da Tribe, Squad'lardan oluşur. Her bir Squad'ın ayrı ve kendine has bir hedefi vardır ve bu hedefe ulaşmak için otonom bir şekilde çalışır. Hedeflere ulaşmak ve iş sürekliliğini sağlamak için elzem tüm alan ve rollerden en az birer üye olması beklenir. Üyeler zamanla birbirlerine yardımcı olup gereken durumlarda işlerini devralabildikçe, gelişen yetkinliklerle birlikte takım güçlenerek ilerler.

Kısaca, Agile pratikleri uygulayan, multi-disipliner yetkinlikteki, bir odak etrafında çalışan takımlara Squad diyoruz.

Squad'ın İlk Günleri

Farklı takımlardan Geliştirme Takımı üyelerine “Squad kurulduğunda ilk neler hissetmiştin” diye sorduk:

☺ Her organizasyonel değişiklik, etkilenen çalışanlar için beraberinde bir belirsizlik ve heyecan da getirir. Agile çalışma yapısına ilk geçtiğimizde bu sadece bir ekip değişikliği değil, aynı zamanda hayatımın en az üçte biri olan çalışma hayatıma yepyeni bir bakış anlamına da geliyordu. Bu da benim için yeni şeyler öğrenecek olmanın getirdiği merak ve mutluluk hislerinin yanında çok daha büyük bir belirsizlik ve endişeye sebep oldu. Agile yapısına geçmeden katıldığım iki ayı eğitimde Agile çalışma şeklinin pazarlama alanında henüz yeni yeni uygulanıp, pek örneği bulunmadığı için IT ve yazılım ekiplerinden örnekler verilmişti. Bu da bende Agile yapının pazarlama alanında nasıl çalışabileceğiyle ilgili şüpheler oluşturdu. Pratiğe geçene kadar da şüphelerim devam etti. Scrum Tahtası'nın karşısına geçip ilk günlük toplantımıza başlarken “Şimdi ne yapacağız?”, “Şimdi ne olacak?” diye düşünmekten işlere odaklanmakta zorlanmıştım. Toplantı sonunda masamda üzerime aldığım işler ve kafamda soru işaretleri dolu bir şekilde oturuyordum. Açıkçası ilk başlarda mevcut çalışma şeklinin sadece adının değişip eski şekilde devam edeceğimizden de endişeliydim. Şu anda Squad'ımızın kurulduğu ilk günden beri yaklaşık 7 ay geçmiş durumda. Uzun yıllardır, hatta çalışma hayatımın başından beri Agile yapıdaymışım gibi hissediyorum. Bu çalışma şeklinin pazarlama alanına uygulanamayacağı şeklindeki ilk düşüncelerimin ne kadar yanlış olduğunu fark ettim. Özellikle bu şekilde bambaşka olan çalışmanın faydalarını gördükten sonra, şimdi Agile yapıda olmayan başka bir

ekibe veya şirkete geçmem gerekirse 7 ay önce taşıdığım endişeleri tekrar yaşayacağımı düşünüyorum.

☺ **Eğitim aldığım her kurumda duyduğum Agile iş yapış şekline geçeceğimiz için bir hayli heyecanlıyım. Fakat yaptığım işi Agile bir yapıya nasıl getireceğimi tam olarak kafamda canlandıramamıştım. İlk Squad'ımda bazı rutin işleri bölmek ve tamamlamak daha kolaydı. Fakat yeni ekibimde her Sprint'te yeni şeyler üretmemiz ve geliştirmemiz gerekiyordu. Ekip ile yeni fikirler ürettikten sonra geliştirme aşamasını küçük görevlere bölmenin zor olmayacağını düşünmüştüm. Şu andaki hislerim ilk günden çok da farklı değil. Bazı noktalarda ekipçe zorlanıyoruz. Ancak, Vodafone'da 2 farklı Squad'da çalıştıktan sonra bir iş nasıl Agile bir yapıyla ele alınır, bunu anlayabiliyor ve bu doğrultuda aksiyon alabiliyor olmak çok güzel bir duygu. Her gün daha iyiye doğru gideceğiz diye düşünüyorum.**

☺ Squad'ın kurulduğu ilk gün mevcut ekibimdeki arkadaşarımdan ayrılıp daha önce pek tanımadığım ve farklı birimlerden gelen insanlarla bir araya gelmiştim. Eskiden aynı ya da benzer işleri yapan insanların bir araya gelerek oluşturduğu bir ekipte yer alıyordum. Dolayısıyla; birbirimizin derdini daha iyi anlardık, birbirimize daha çok yardımcı olabiliyorduk. Aynı bakış açısından bakıp konuşabiliyorduk.

Yeni yapıyla birlikte her birimiz farklı ekiplerden bir araya gelerek bir ekip oluşturduk. Bakış açılarımız farklıydı. Ben teknik konularla ilgili bir şeyler söylediğimde çok fazla anlaşılmıyor, onlar ticari olarak bir şeyler söylediğinde ben pek anlamıyordum. Ben ara katman, Web Servis, Veri Tabanı (DB) vb. diyordum; onlar ciro, DB (yıl sonu hedefi) vb. diyorlardı. Bir ara söyledikleri DB ile benim söylediğim veri tabanının aynı olduğunu bile düşünmüştüm. Ama zaman içinde hepimiz birbirimizin dilinden daha fazla anlamaya başladık. Yeri geldiğinde ben yazılım geliştirici olarak yapılan işin cirosu hakkında yorum yapabilirken yeri geldiğinde diğer arkadaşlarım da ara katmandaki "retry" süreçlerinden, web servis parametrelerinden bahseder olmuştuk. Böylelikle aslında bir işin uçtan uca hangi süreçlerden geçerek hayatımıza girdiğini, ya da başka bir ifadeyle müşterinin hayatına girdiğini öğrenme imkânı kazandık.

💬 **Squad'ın kurulduğu ilk gün hem heyecanlıydım hem de biraz kaygı hissediyordum. Kaygı hissetmemin sebebi Squad'ımdaki insanları tanıımıyordum, yapacağım işe de çok aşına değildim ve daha önce Agile pratiklerle ilgili bir çalışma deneyimim olmamıştı. Zamanla yaptığım işe hâkim olmaya başladım ve ekip arkadaşlarımı sevdim. Squad'ımda kendimi güvende hissediyordum. Vodafone'da Digital Product Lead olarak çalışıyorum ve Vodafone Yanımda'nın faturasız hatlar tarafı ile ilgileniyorum. Bu iş birçok farklı yetkinlikten insanın bir arada çalışmasını gerektiren bir iş. Dışarıdan bakıldığında bu kadar kişinin bir arada çalışması çok zor gibi durabilir. Ancak, Agile'ın bir şekilde bizi birleştirdiğini ve çalışmamıza olanak sağladığını düşünüyorum.**

Alışma Süreci

Bu yeni çalışma şekline alışma süreci senin için nasıldı?

💬 **En başta hep beraber bir şeyler deneyimleyeceğimizi ve alışmamın kolay olacağını düşünüyordum. Sonrasında bu değişime herkesin aynı oranda katkıda bulunacağını düşünmemin biraz iyimser bir bakış açısı olduğunu fark ettim. Ritüellerin ve bu yeni çalışma şeklinin bizi sadece yavaşlatacağını düşünen ve diğerlerini negatif anlamda etkileyen üyeler oluyor. En büyük zorluk, takımdaki kişileri bu değişimin uzun vadede bizi hızlandıracağına inandırmak. Bu anlarda Chapter Lead'imizin ve Product Owner'ımızın "sürece güven" temalı davranışlarının büyük etkisi oluyor.**

💬 Agile çalışmaya alışma süreci, deyim yerindeyse, "Agile" bir şekilde ilerliyor. Agile yöntem uzun vadeli planlar yerine daha küçük adımları deneyerek daha hızlı geliştirmeyi ögütler. Takım olarak birçok sorunla karşılaşılıyor, farklı denemelerde bulunuyoruz. Burada bir bireyden çok, öğrenen bir organizasyonun parçasına dönüşüyorsunuz. Böylelikle zorluklar karşısında bir takım olmak çözümü kolaylaştırıyor.

💬 **Yeni modelde çalıştığımız insanlar ve çalışma şeklimiz birlikte değişti. Başta tabii ki biraz zorlanıyor insan. Sanki iş değiştirmişsiniz gibi bir hissiyat oluşuyor hatta. Ama; gerek birbirimizi daha iyi tanıyıp kaynaşmak ve ekip olabilmek adına**

yaptığımız çeşitli etkinlikler, gerekse Agile ve Scrum üzerine verilen eğitimler ve koçluk hizmetleriyle çok hızlı bir şekilde hem birbirimize adapte olduk hem de değişen her şeye.

☺ Agile'in yanı sıra dijital de bana göre çok farklı bir dünya ve öğrenmem gereken birçok terim var. Squad'a ilk başladığımda daha çok zorlanıyordum, ancak şu an kendimi her geçen gün işe daha hâkim hissediyorum. Benim en çok zorlandığım konu Ürün İş Listesi yönetimi oldu. İşleri herkesin anlayabileceği netlikte detaylı bir şekilde hep birlikte ortaya koyabilmeyi zamanla alışkanlık haline getirebildik.

Agile'in En Pozitifleri?

- Yeni yapıyla birlikte hata yapmanın biraz daha kabul edilebilir olduğunu hissediyorum. Bu bence Agile çalışmanın çok olumlu bir yönü. Bir Sprint boyunca uğraştığımız bir işin olmadığını anladıktan sonra farklı bir şekilde yapmayı deniyoruz. Deneyip öğrenerek ilerliyoruz.
- Agile yapıda hızlı aksiyon alabilmek ve işleri küçülterek sürekli teslimat yapmak ekibin motivasyonunu yükseltiyor⁵.
- Agile çalışmak hem esneklik hem de şeffaflık açısından daha iyi. Squad'larda birçok farklı uzmanlığa sahip kişiler bir arada çalışıyor. Herhangi bir yerde bir sorunuz olduğunda ya da tıkanıyorsanızda kontak arama derdiniz yok, geç döndü derdiniz yok. Hemen yanı başınızdaki arkadaşınız olduğu için hızlıca

istediğiniz bilgiye/yardıma ulaşabiliyorsunuz. Böylelikle bir işin bitmesi için geçen süre de oldukça kısalıyor ve optimum bir hale geliyor.

- Farklı profil ve bakış açısına sahip insanlarla birlikte çalışmak çok besleyici ve öğretici.
- Bir işin başlangıcından bitişine kadar söz sahibi olmak, işin şirkete ve aboneye olan etkisini sadece kendi uzmanlık alanından değil, diğer alanlardan da görebilmek motive edici.
- Squad içinde çalışmanın bana göre en güzel yanı kişiyi T-Shaped⁶ yetkinlik setine uygun hale getirmesi. Dijital tarafta uzmanlaşmak istiyorum, ama aynı zamanda ticari bakış açımı da kaybetmemek istiyorum. Aynı zamanda daha önce hiç bilgimin olmadığı yazılım tarafını da öğrenmek istiyorum. Squad'ımda tüm bu işler yapıldığı için ve ben de hepsine bir şekilde katkıda bulunduğum için beni bu alanda geliştirdiğine inanıyorum.
- Tüm ekibin bir arada, aynı masada oturması iş aktarımlarının daha hızlı, titiz ve daha doğru olmasını sağlıyor. Bununla birlikte takımın tüm üyelerinin aynı hedefe sahip olması, bir tarafın talep yapan, diğer tarafın talep karşılayan partiler olduğu çalışma şeklinden çıkıp, bunu herkesin aynı hedef doğrultusunda, sadece farklı alanlarda efor sarf ettiği bir yöntemle dönüştürdü. Bu sayede ekiplerin tüm üyeleri daha iyi sonuçlar için kendinden bir şeyler katmaya çalışıyor.
- Takım olarak çalışmanın iş sonuçları dışında moral ve motivasyon olarak da katkısı oldu.

⁵Bu hız, ekip sayısı ile orantılı. Ekip büyüdükçe, özellikle de kişi sayısı 10'un üzerine çıktıkça aksiyon almak yavaşlıyor.

⁶T-Shaped yetkinlik; kişinin bir konuda derin uzmanlığa sahipken ilgili çevre konularda da geniş bir perspektifte beceri ve anlayış içerisinde olduğunu ifade eder.

Herhangi bir problemle karşılaştığımızda hem takım üyelerinin hem de Chapter Lead'lerimizin bize yardımcı olmak için her zaman yanımızda olacaklarını bilmek bize güç ve moral veriyor. Bir sorun veya ihtiyaç durumunda kimse bir kişiyi suçlamıyor ve takım bu ihtiyaca birlikte karşılık bulmaya çalışıyor.

- Yaptığımız her bir işin hangi amaçlara hizmet edeceğini bilmek, bu işleri yaparken bizim daha da motive olmamızı sağlıyor. "Bunu neden yapıyorum ki?" sorusunun takımımızdaki hiçbir üye tarafından sorulmadığına eminim.
- Güne başlarken günün nasıl gideceğini konuşmanın da üretkenliği artırdığına inanıyorum.

Agile'in En Zor Tarafları?

- Ritüellerin takım tarafından benimsenmesi. Özellikle fazla takım üyesi olan Squad'larda ritüellere katılım ve katkı düşük oluyor. Ritüeller sırasında "Nasıl da herkes bir şey söyler geçer biter. İşimi yapmaya dönerim" diye bekliyor insanlar. Fakat bu yüzden, bazı üyeler birbirini dinlemediği ve paylaşım da bulunmadığı için, şeffaflık anlamında sorunlar oluşabiliyor.
- Genelde Squad'larda her profilden bir kişi çalışıyor ve o kişinin izin alması gerektiğinde o konuda durmak zorunda kalabiliyorsunuz. Ama zamanla ekip için bilgi aktarımlarıyla bu tip durumlar da aşıyor.

- Squad'ların kalabalık olması zor yanlardan birisi. Takım olarak bir araya gelmekte, bir çalışma yapmak için saat bulmakta bile bazen sıkıntı yaşayabiliyoruz. Sayıca kalabalık olduğumuz için ufak konularda fikir ayrılığı yaşayabiliyoruz.
- Yeni yapıda çok fazla toplantı olduğunu düşünüyorum. Bazen toplantı yaptıktan çalışmıyor hale geliyoruz. Agile rutinlerimizin üstüne diğer ekiplerle yapılan toplantılar eklenince bazen çalışmak için vakit bulmak çok zorlaşıyor.
- Tribe olarak Agile şekilde çalışsak da işlerimizi devam ettirebilmek için Agile olmayan farklı ekiplerle de çalışıyoruz. Farklı çalışma modeline sahip olmamız birbirimizi anlamamızı zorlaştırabiliyor.
- Bazı Squad'ların kalabalık olması takım olmayı güçleştiriyor. Bu takımların belki de bölünmeleri gerekiyor.
- Küçük taleplerin karşılanması eskisine göre zorlaşmış durumda. Tribe'imizde birlikte çalıştığımız ekiplerden daha önce çok az vakitlerini alacak bir talepte bulunduğumuzda en fazla yarım gün içinde cevap alabiliyorduk. Şimdi, bu işin bir sonraki Sprint'te planlanmasını beklemek durumunda kalabiliyoruz.
- Önceki çalışma biçimimizde yaptığımız işi her anlamda geliştirme konusunda yeni fikirler bulmaya çalışıp, bunları en kısa sürede hayata geçirmeye çalışıyorduk. Anlık aklımıza gelen fikirleri hızlıca değerlendirip üzerine çalışmaya başlayabiliyorduk. Agile çalışma şeklinde önceden belirlenmiş bir önceliklendirilmiş iş listesinin bulunması sebebiyle yeni fikrin değerlendirilmesi için bir sonraki veya daha sonraki Sprint'lerin

beklenmesi gerekiyor.

- Retrospektif! Kimse o hafta kötü giden bir iş veya olay hakkında konuşmak istemiyor. Ritüellerin çoğunda "Çok iyi gidiyoruz işte, bitirelim gidelim" havası hâkim. Böyle anlarda Product Owner, Scrum Master ve Chapter Lead'in ilk atılımı yaparak ekiplere öncülük yapmaya çalıştıklarını gördüm. Bu rol model davranışlarla birlikte birkaç yorumdan sonra ekibin geri kalanının da katkı vermeye başladığını deneyimledik. Ancak, halen sıkıntıları açıkça konuşmakta zorlanıyoruz.

Squad'ınızda İyi Yaptığınız Pratikler?

Bizlerle paylaşabileceğiniz iyi pratikler var mıdır?

- Müşteri odağı en yüksek ekiplerden olduğumuzu düşünüyorum. Chatbot ekibi olarak her gün kullanıcıyı dinleyebileceğimiz bir portale sahibiz. Ayrıca müşterinin sesi olan başka kanallardaki analizleri de dikkate alarak küçük ama değeri yüksek hızlı aksiyonları belirleyebiliyoruz. İş listemizi düzenlediğimiz Ürün İş Listesi İyileştirme aktivitemiz öncesinde müşteri davranışlarına ilişkin veriyi paylaşıp iş listemize aksiyon olarak ekliyoruz. Burada otonom çalışmaya yaklaştığımızı hissedebiliyorum. Yönetici seviyesindeki kararlara tamamen bağlı

değiliz. Veriyi baz alarak kararlarımızı şekillendiriyoruz.

- **Bence Sprint Review sürecimizi iyi yapıyoruz. Paydaşlarımızı Sprint Review aktivitelerimize çağırıp yaptığımız işleri onlara mümkünse deneyimleterek gösteriyoruz. Böylece; bire bir abonenin deneyimini yaşamış oluyorlar. Örneğin; Vodafone Yanımda uygulaması içinde yer alan TL Yükleme sayfasına uygun olan aboneler için teklifler sunup sunulan bu tekliflere göre TL yüklemelerini sağlamak için bir entegrasyon yaptık. Bu entegrasyonu Review aktivitesine gelen paydaşlarımıza uygulama üzerinden gösterip bire bir kendilerinin deneyimlemelerini sağladık. Böylelikle; kullanıcı deneyimini aslında kendileri de yaşamış oldu ve geribildirimlerini daha doğru, sağlıklı bir şekilde verebildiler.**

- Retrospektiflerde bazen zorlansak da burada daima süreci iyileştirmeye yönelik kararlar aldığımızı düşünüyorum. Bazılarını hemen bir sonraki Sprint hayata geçiyoruz, bazılarını bir sonraki Retro'ya kadar çözememiş oluyoruz. Ancak yine de her Retrospektif sonrası kararlarımızı güncelliyoruz. Örneğin, Sprint Planlama'larda bir işi 15 dakikadan fazla tartışmamız gerekirse Ürün İş Listesi İyileştirme ritüelimizi iyi yapmadığımıza yönelik bir alarm olarak görüyoruz.

- **Product Owner'ımızın liderliğinde düzenli olarak strateji yol haritası toplantıları düzenliyoruz. Bu toplantılarla önümüzdeki iki çeyrekte hangi büyük işleri hangi sırayla tamamlamamız gerektiğini takımca kararlaştırıyoruz. Bu sayede takımın tüm üyeleri aynı sayfada oluyor ve aynı zamanda**

aynı konularla ilgileniyoruz. Birbirimizi farklı konularda geliştirirken, farklı fikirlerle de projelerimizi zenginleştiriyoruz.

💬 Squad olarak olmasa da Chapter olarak, Chapter Lead'imizle düzenli olarak "Chapter huddle" etkinlikleri düzenliyoruz. Bu sayede, farklı Squad'larda aynı role sahip çalışanlar olarak plan, proje ve gerçekleştirdiğimiz işleri birbirimize aktarıyoruz. Bu toplantılar sayesinde birbirimizi etkileyebilecek işlerden haberimiz oluyor. Bu işleri Squad'ımıza aktarırken de kullanabileceğimiz geliştirmeleri öğreniyoruz. Ek olarak, geniş bir gruptan farklı farklı yorum ve önerilerle de projelerimizi geliştiriyoruz.

Squad Ne Zaman Başarılıdır?

Başarı ölçütümüz zamanla takımların gelişmesi ve Agile pratiklerin öğrenilmesiyle beraber değişim gösterdi. İlk başlarda hem yeni bir terim olduğu hem de her Sprint'imizin sonunda ölçümlendiğimiz için ilgili Sprint'te bitirdiğimiz iş oranını başarı olarak kabul ediyorduk. Sprint için planladığımız işleri zamanında bitirmek bir ölçüttü. İş bitirmekten kasıt, uygun koşulların sağlanması diye özetlenebilir. Öyle ki iş listemizdeki öncelikli işler için kabul kriterlerimiz var. Bu kriterleri Product Owner'lar belirliyor. Böylelikle işleri planlanan Sprint'te, kabul kriterleriyle belirlenmiş şekilde bitirmek başarıydı diyebiliriz. O zamanlarda olduğu gibi şu anda da planladığımız her şey her zaman %100 bitmeyebiliyor. Fakat, o Sprint'in hedefine hizmet eden kritik işlerin tamamlanmasından bahsediyoruz. Sprint hedefini oluşturan ana işi tamamlayabildiysek o Sprint başarılı geçmiştir şeklinde bir bakış açımız vardı. Burada

"Bitti Kavramından" da bahsetmekte fayda var. Yapacağımız işlerin genel kalite ve yapılış standardını takım olarak en baştan belirleyerek Sprint'ler koşturmaya başladık. Bu doğrultuda Squad'ımızın başarısını değerlendirirken bu standartlara uyumumuz da önemli bir etkendi. En başta belirlediğimiz bu standartları zaman zaman ele alarak hâlâ iyileştirmeye çalışıyoruz.

Zaman ilerledikçe başarı kriterimiz ilgili Squad'ın iş hedeflerinin gerçekleşmesine dönüştü. Örneğin, orta vade hedefimiz dijital kanaldaki satış adetlerini yükseltmekse, ilgili bir Sprint'te satışların düşmesinin ana sebebinin veya başka bir fırsat alanını bulup aksiyonlara başladığımızda o Sprint'i başarılı sayıyoruz.

Otonomi

Agile organizasyonda Squad'ların büyük ölçüde otonom, kendi kendine organize olabilen, yapılara dönüşmesi hedeflenir. Bu anlamda baktığında, otonomiye nasıl değerlendiriyorsun? Karar alma gücü Squad'a ne ölçüde bırakılmış durumda?

☺ **Üst düzey kararlar Tribe seviyesinde alınsa da, müşteriye daha iyi dokunduğumuzu hissettiğimiz ve bunu verilerle kanıtlayabildiğimiz anlarda otonom kararlar aldığımızı düşünüyorum. Kullanıcıya çok yakın hissettiğimiz çağrı merkezi gibi kanallardaki sıcak konuları inceliyoruz. Analizin çıktılarını raporluyoruz ve bir aksiyon planı çıkarıyoruz. Tribe Lead "Neden bu konu üzerinde bu kadar zaman harcadınız ki?" diye sorarsa, analizimizin raporları yeterli oluyor. Yine de Tribe'imizin genel hedeflerinden ve bakış açısından çok da dışarı çıkmamız gerektiğini düşünüyorum. Stratejiyle hizalı bir şekilde ilerlememiz önemli.**

☺ Squad içinde bir konu ile ilgili hepimiz fikrimizi beyan ediyoruz. Birbirimizi ikna etmeye çalışıyoruz. Sonucunda bir karara vardıkdan sonra hepimiz el birliği ile vermiş olduğumuz kararın gerektirdiği aksiyonları alıyoruz. Bunu yaparken de herhangi bir yöneticinin etkisi altında hareket etmiyoruz. Yer yer müdahaleler olsa da büyük ölçüde karar verme ve uygulama aşamaları ekiplerin kendilerine bırakılmış durumda. Böylelikle bir başarı olduğunda da, bir şeyler ters gittiğinde de yine bunu siz sahipleniyorsunuz. İnsan kendi karar verdiği işin başarısına da başarısızlığına da sitem etmiyor. Daha çok benimseyip, yanlış bir nokta varsa, fark ettiğinde,

onu düzeltip tekrar deniyor. Böylelikle; işlerin verimi ve kalitesi artıyor.

☺ **Bu konunun Vodafone'da hâlâ gelişmeye açık yanlarının olduğunu düşünüyorum. Birçok işin karar alma gücü Squad'lara bırakılmış olsa da, bazı işler için bu durum geçerli olmuyor. Kritik görünen bazı işler genel çerçeveleri belli olduktan sonra yapılmak üzere Squad'lara geliyor.**

☺ Bu süreçte öğrendiğim önemli bir konu, bir Squad'ın otonom olabilmesi için iş yaptığı tüm partilerden en az bir üyeyi barındırmasıydı. Farklı Squad'ların veya Agile olmayan yapıların bir çalışanı, platformu veya sistemi ortak olarak kullanıldığında karşılıklı iş planları, öncelikler göz önünde bulundurulmak durumunda. Burada çıkacak fikir ayrılıklarında da orta yol bulucu olarak da Tribe Lead'lere bağlıyız. Squad'ımız yavaş yavaş çalışan sayısını artırdıkça, eksik rolleri kapattıkça, daha da bağımsız oldu. Şu an hedefimizi gerçekleştirdiğimiz sürece çoğu konuda otonom çalıştığımızı söyleyebiliriz. Ancak, özellikle stratejik ve portföyle ilgili konularda üst yönetim kararlarına bağlıyız. Örneğin, tarife fiyat ve içeriklerini güncellemek istediğimizde ilgili ekipten ve yöneticilerimizden onay almak durumundayız. Bu da aksiyonların canlıya ulaşma süresini uzatıp Agile yapımızı yavaşlatıyor.

Agile Çalışmanın Vodafone'daki Geleceğine Dair Kısa Kısa

Vodafone'da Agile'in geleceğini nasıl görüyorsun?

☺ Vodafone için orta vadede, eski çalışma sistemine sahip ekiplerin Agile bakış açısını kazandığı, gerçek anlamda içselleştirdiği bir çalışma ortamı görüyorum. Hangi ekipte olursam olayım Agile çalışma biçimini sürdürmek, ekip işleyişi özelinde bu çalışma şekline maksimum değer almak kişisel hedefim.

☺ **Çalıştığım şirkette böyle büyük bir dönüşüm başladığı için mutluyum. Ancak Agile'in kurumsal bir şirketteki tüm departmanlara uygun olmadığını düşünüyorum, tabii bu benim kişisel görüşüm. Çalışanlar için eskiden şirket içinde uzmanlık alanı değiştirmek kariyerlerinde yükselmelerini yavaşlatan bir durumdu. Agile'in bu olayı artık ortadan kaldırması gerektiğini düşünüyorum. Başka alanlarda uzmanlaşmak isteyen kişiler her açıdan desteklenmeli. Kişinin kariyerine olumsuz bir etkisi olmaması gerekiyor. Ayrıca şirket de her türlü eğitimle bu kişilere destek vermeli diye düşünüyorum.**

☺ Tüm birimlerin bu yapıya geçip Agile'in daha da yaygınlaşması gerektiğini düşünüyorum. Yaygınlaşma sürecinde de farklı ekiplerin birlikte iş yapması gerektiği durumların organizasyonu konusunda özellikle dikkatli çalışılmalı ve bunun bir süreci olmalı. Bizde şu an bu kısım yavaş yavaş olgunlaşıyor. Farklı iki Tribe arasında organize olup iş yapmak istediğinizde dönem dönem sorunlar/gecikmeler yaşanabiliyor.

☺ **Vodafone Agile çalışma yapısına geçerek geleceği için önemli bir adım attı. Agile, Always On Marketing (analitik ve çoklu kanallı pazarlama) ve dijital dönüşümün çok hızlı olduğu bu dönemde işe yararlığını kanıtlamış durumda. Bu çalışma şekline olan güvenim, hem kendi ekibim hem de diğer Squad'lardan gözlemlediğim, zamanla artan iş sonuçları ve verimlilikle daha da sağlamlaştı. Bu doğrultuda henüz Agile yapıda olmayan ekiplerin dönüşüme dahil edilmesi, ekiplerdeki eksik rollerin doldurulması ve takımlara daha fazla güvenerek, onay mekanizmalarının azaltılmasıyla ekiplerin otonomluğunun daha da geliştirilmesine yönelik adımlar atılmalı.**



Product Owner Kimdir?

- **Ekibin gideceği yönü belirleyen, Squad'ın vizyonunu ortaya koyan ve ekibi tek bir hedefe kilitleyen kişidir.**
- Müşterinin şirketteki temsilcisidir.
- **Product Owner, müşteriye değer katacak tüm ürün, servis ve deneyimleri müşteriye ulaştırma görevini üstlenen kişidir. Bununla birlikte müşterinin önceliklerini doğru anlayarak bu önceliklerle müşteriye sürekli değer yaratıldığından emin olur.**
- Product Owner, en küçük anlamlı parçayı (MVP) doğru belirleyip müşteriye sunduktan sonra, müşteri ile birlikte hareket ederek ve bunu doğru yönde geliştirerek üretilen değeri artırır.
- **Sahibi olduğu ürünün iş değerini ve ürünü kullanan kullanıcı topluluğunu temsil eden, ürüne ve bu ürünü kullanan kullanıcıya maksimum değeri yaratmak için Agile pratiklerle çalışan ürün geliştirme ekibinin hangi yol haritasını/öncelikleri takip edeceğini belirleyen takım üyesidir.**
- Ekiple beraber oluşturdukları değerli iş parçacıklarını müşteri etkisi, gelir beklentisi gibi getirileri göz önünde bulundurarak önceliklendiren ve bu anlamda Squad kapsamındaki iş ve hedeflere liderlik eden roldür.

Yeni Hayat ile Değişenler

Product Owner'larımıza sorduk, bir önceki görevin ve yeni görevin arasında ne gibi farklar var?

🗨️ **Önceki rollerime baktığımda, Product Owner rolümden sonra gördüğüm en büyük yeniliklerden biri farklı fonksiyonlarda çalışan arkadaşlarla beraber çalışmak ve onların iş planına liderlik etmek oldu. Hayatıma gelen diğer bir yenilik de işi tüm detaylarıyla planlamak ve uzun zaman içinde yapmaktansa parçalara ayırmak, etkisini görmek ve aksiyonları ona göre belirlemek oldu. Uzun süre ürün yönetimi yapmış biri olarak alıştığım yöntem her detayı en ince ayrıntısına kadar baştan düşünmek ve talep etmektir. Product Owner olduktan sonra fark ettim ki deneyerek ve sonuçlara bakarak detaylandırmak çok daha etkin ve uygulaması kolay bir yöntem.**

🗨️ Product Owner olduktan sonra hayatımdaki en büyük değişiklik, "Başlamayı bırak bitirmeye başla" felsefesi oldu. Müşteriye değer yaratan işler, öncelik sırasına dizilmiş ve küçük parçalara ayrılmış olduğunda ekibin odağını ve enerjisini doğru noktaya kanalize edebilmek en büyük yenilik ve odak noktam oldu. Her şeyi aynı anda yapmaya çalışıp ilerletmek yerine, odağı artırmak için gerektiğinde "Dur, önce bu, sonra diğeri" diyebilmek iş yapış şeklimi değiştirdi diyebilirim.

🗨️ **Product Owner'lık Vodafone ile hayatıma giren ve yaklaşık 7 aydır üstlendiğim bir rol. Önceki rollerimde ürün yönetimi ve ürün geliştirmeden sorumlu olduğum için aslında pazarı analiz edebilme, ürünün stratejisi ve hedeflerini belirleme,**

şirket hedefleri doğrultusunda alınacak aksiyonları belirleyip takip etme konularına hep vakıf oldum. Eski yapıda her ne kadar işin ana sahibi olsam da işin her aşamasına aktif olarak dahil olabildiğim bir sürecimiz bulunmuyordu. Ürün stratejisini belirleme, akışlarını netleştirme, tasarım ekibiyle ürünün tasarımını hazırlama süreçlerini önden gerçekleştiriyor, proje grubu kurulduktan sonra taleplerimin yapılabilişini ve zamanlamasını öğreniyordum. Konu yazılım aşamasına geldiğinde belki de aylarca yazılım ekibinden soru gelmediği takdirde aktif bir iletişim kuramıyorduk. Özellikle süresi uzun olan projelerde başta istediğimiz yapıya kadar pazardaki değişimler aylar öncesinde verdiğimiz talepleri karşılamamaya başlıyordu. İlk ilettiğimiz kapsam dahilindeki işler bitmeden yeni bir fırsatı proje ekibine getirmeye çalışmak genelde daha maliyetli ve ürünün pazara sunulma süresini daha da uzatıyordu. Agile organizasyon, bir bütüne ulaştıran parçaların da kendi içinde ne kadar değerli olduğunu anlamamı sağladı. İş olabildiğince küçük parçalara bölmek, yarattığı değere göre en önemli parçasını hayata geçirerek ilerlemek hem pazardaki dinamizmi yakalamamızı sağlıyor hem de hata yapmışsak bile daha kısa sürede farkına varıp yeni aksiyonlar belirlememizi kolaylaştırıyor. Bu yapıyı eskiden olsa talepten vazgeçmek olarak algıladım. Halbuki en önemli noktaları en

hızlı şekilde hayata geçirmenin konforuna daha yeni ulaştım. Özellikle iş hayatında sonucu görerek tatmin olan bir insanınız, hangi rolde olursanız olun, süre uzadıkça projeye olan bağlılığınız azalıyor. Parçaları birleştirerek bütüne ulaşmak sizi bu süreçte çok daha motive ediyor.

☞ Yeni rolümde ve iş yapış şeklimizde iş planlamamı çok daha net yapabiliyorum; ekip üyelerinin iş tanımlarını/yetenliklerini daha açık görebiliyorum ve onlardan bestlenebiliyorum. Tüm bunlar daha motive çalışmamı sağlıyor.

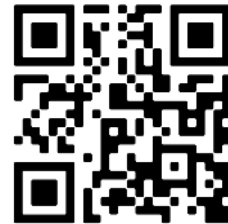
☞ **Agile çalışma ortamında Product Owner olarak görev yapana kadar, iş hayatımda dijital kanallarda Ürün Müdürü olarak görev alıyordum. Agile dönüşümün bana en önemli etkisinin, projede yer alması gereken farklı yeteneklerin hepsinin bir arada çalışmasını sağlayan, takımın birbirini daha iyi anlamasını ve tek hedefe koşmasını sağlayan kültürün gelişmesi olduğunu söyleyebilirim. Bu kültür; projeyi, ürünü veya kanalı çok daha etkili yönetmenizi ve ciddi bir hız kazanmanızı sağlıyor. Öte yandan, geleneksel bir organizasyonda yöneticilik yapıyorsanız hem işin kendisini hem projeleri hem de size bağlı olan takımınızın yeteneklerine ait dinamikleri yönetmekten de sorumlusunuzdur. Product Owner rolü ile gelen en önemli değişikliklerden birisi de bu sorumluluk alanlarının ürünün kendisine ve kullanıcıya kattığı değere odaklanmasını sağlamak. Artık, ürün geliştirme ekibinde yer alan farklı yeteneklerin yönetimi yerine, ürünün hedeflerine ulaşmasında takımın doğru yolda ilerliyor olup olmadığını daha yakından takip etmeye odaklanıyorum.**

☞ Bir önceki rolümle karşılaştığımda hayatımdaki en önemli değişiklik, üzerinde çalıştığımız ürünün uçtan uca takım olarak bizim sorumluluğumuzda olması ve başarıyı da başarısızlığı da tamamen şeffaf şekilde hissediyor olmamız. Daha önceden birçok projede çalıştım, uçtan uca projelerin her adımında oldum. Projeyi teslim ettiğimizde artık o iş bizden çıkıyordu. "Attığımız taş kuşu vurdu mu?" yoksa "Sadece proje mi teslim ettik?" gibi soruların yanıtını kurcaladıkça öğrenebiliyordum. Şu an ise sürekli yaşayan ve her an takip ettiğimiz ürünlerimiz var. Bir fidan gibi önce tohumun fide haline gelmesi, sonrasında palazlanması için her an gözümüz üzerinde. Hedeflerimizi değer yaratan küçük parçalara ayırmak ve buna rağmen resmin bütününe kaybetmemek, Agile organizasyonun benim için en önemli kazanımı.

Bir Sprint'in Hikayesi

Farklı Product Owner'larımızın gözünden bir Sprint'lerini inceleyelim:

☞ Tipik bir çalışma haftamdaki en büyük odağım planlama oluyor. Squad için en doğru planlamayı yapabilmek için, öncelikle Ürün İş Listesi (Product Backlog) düzenlemesine odaklanıyorum. Önden potansiyel bir işin müşteriye yaratacağı değeri anlayıp, bu konuda neyi nasıl yapabileceği-



mize karar verdikten sonra, onu nasıl parçalara bölebilirim diye düşünüyorum. Sonrasında parçalara böldüğüm işleri hayata geçirebilmek için nelere ihtiyacımız var, bağımlılıklarımız nelerdir, bunları anlamaya çalışıyorum. Takımla birlikte fikirleri olgunlaştırıp, Sprint'e alınabilecek hale getiriyoruz. Bir yandan da Squad'ımızın bağımlı olduğu partilerle görüşmelere başlayıp, onlarla yaptığımız plana uygun şekilde bu işleri öncelik sırasına diziyorum. Aynı zamanda vizyona gidiş yolunda nasıl bir Ürün İş Listesi hazırlamalım diye daha uzun vadeli planlar yapıyorum ve bu planı sürekli esnek bir şekilde yönetiyorum. Esnek Ürün İş Listesi yönetiminin Agile'in hayatımıza getirdiği en anlamlı yeniliklerden biri olduğunu düşünüyorum. Müşteriye sunduğumuz ürünlere müşterilerin verdiği geribildirimleri düzenli ve bire bir temaslara takip ediyorum, onlardan beslenerek Ürün İş Listemizdeki maddelerin içeriğini değiştiriyorum veya önceliklerini yeniden gözden geçiriyorum.

💬 **Sprint'in ilk haftasında çoğunlukla orta vade hedeflerimize ve buna yönelik planlara vakit ayırarak çalışıyorum. Önümüzdeki 3 ayın planını gözden geçiriyorum ve buna yönelik gerekli düzenlemeleri yapıyorum. Bu doğrultuda çalışmam gereken paydaşlarla bir araya geliyorum. Hedeflerimizin onların tarafından da anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaya çalışıyorum. Bazen tam tersi şekilde paydaşlarım bana geliyor ve benden destek isteyebiliyor. Bu durumda görüşlerimi ve kendi planımızı onlara anlatıyorum ve ortak bir noktada uzlaşıyoruz. İşim Tribe içinde herhangi başka bir iş alanını etkiliyorsa, gerekirse Tribe Lead'imle ve Tribe'daki diğer ekiplerle bir araya geliyorum ve nasıl ilerleyeceğimi netlik kazandırıyoruz.**

Sprint'in ikinci haftasında ise daha çok yakın dönemi detaylandırmaya odaklanıyorum. Bir sonraki Sprint için Ürün İş Listem üzerinde çalışıyorum. Hafta başında tüm ekip olarak Ürün İş Listesi İyileştirme (Product Backlog Refinement) toplantısında bir araya geliyoruz. Bu toplantıda aklımdaki fikirleri ekiple birlikte detaylı paylaşıyorum ve ekipçe farklı fikirleri değerlendiriyoruz. Buradan hep birlikte elimizde biraz daha net bir resimle çıkıyoruz. Ekibin görüşlerini ve önerilerini almak hem benim Ürün İş Listemi zenginleştirmemi hem de ekibin konulara hakimiyetini sağlıyor. Bu görüşme sonrası yapmam gereken bazı araştırmalar ya da görüşmeler ortaya çıkabiliyor. Bunları yapıp hafta ortası gibi ekiple yaklaşan Sprint'teki temel odak alanımızı kısaca paylaşıyorum ve fikirlerini almaya çalışıyorum. Ekibin yoğunluğuna göre burada aksamalar olabiliyor. Haftanın kalanında, Planlama Toplantısından önceki 2-3 günde kabul kriterlerimi detaylandırmış ve Ürün İş Listemin son halini netleştirmiş oluyorum. Tüm bu akışa paralel bir biçimde Sprint boyunca takım olarak yakın çalışıyoruz. İlgili Sprint'teki işlerin durumuna hemen hemen çoğu sabah benim de Daily Scrum'lara katılımımla birlikte beraber bakıyoruz. Gün içinde planladığımız aksiyonların beklediğimiz katkıyı verip vermediğini gözlemliyoruz ve gerektiğinde önceliklerde ufak tefek değişikliklerle hemen alternatif çalışmalar, deneyler yapıyoruz.

💬 Çok eskiden beri Agile pratikler ile çalışan ekiplerden duyduğum bir kavram var: "sprint koşmak". O zamanlarda Sprint'in neden koşulduğunu merak ederdim, koşmaya başlayınca anladım. Bizim Sprint süremiz 2 hafta,

başka bir deyişle 10 çalışma günü. Bu sürenin 1-1,5 günü aslında Agile ritüelleri doğrultusunda yaptığımız toplantılarla geçiyor. Kalan gün sayımızda planladığımız işi bitirebilmek adına koşmamız gerekiyor. "İnsan sürekli koşamaz, yorulur" diyeceksiniz. Ama bu koşma, aslında bir yerlere yetişme derdi değil, adeta yarışta bitiş çizgisine yaklaşan bir atletin hissettiği gibi başarıya yakın olmanın yarattığı motivasyondan geliyor. Sprint içinde herkes koşarken, Product Owner olarak hem Sprint'in içinde hem de ilerisindeyim. Mevcutta üzerinde çalıştığımız işlerin beklentiyi karşılayıp karşılamadığıyla, hem de önümde koşmam gereken işleri önceliklendirme, netleştirme varsa bağımlılık noktalarını çözmekle ilgileniyorum. Aslında hem içeride hem de dışarıda olmak önümdeki işleri daha kolay planlayabilmemi sağlıyor.

🗨️ **Sprint dediğiniz döngü önce onu planlamakla başlıyor. Etkili bir planlama için ise, hedeflerinizi, hedeflerinize yönelik stratejinizi, bu stratejiyi destekleyecek yol haritanızı ve bu yol haritasına ait adımları nasıl önceliklendireceğinizi belirlemiş olmalısınız. Daha da ötesi, tüm bu hikâyenin takımınızın da içine sinmesi ve ürünün uzun vadede nereye gittiğini tüm takımın hissedebilmesi çok önemli diyebilirim. Bu anlamda "Neredeyiz?" ve "Nereye gidiyoruz?" sorularını değerlendirmek için takımla belirli aralıklarla bir araya geliyoruz. Peki bunun neye katkısı var? Öncelikler doğrultusunda tüm takımın hedefi özümseyerek bu hedefi destekleyecek kendi maddelerini oluşturmasını destekliyor. Böylece Sprint'in hedefini herkesin sahiplenmesini sağlıyor. Planlama sonrasında Sprint devam ederken Product Owner'ın gözü her zaman Sprint'in gidişatının takibinde oluyor. Bunun**

haricinde bir sonraki Sprint'in işlerini hazır etmek için tüm paydaşlarla bir araya geliyoruz ve Ürün İş Listesi İyileştirme ritüelimizi gerçekleştiriyoruz. Sprint içinde gerçekleştirilen her bir Ürün İş Listesi İyileştirme aktivitesi, gelecek Sprintlerin planlanmasına önemli katkı sağlıyor. Son olarak da Sprint ritüellerinin en önemli parçalarından biri olan Retrospektif'ten bahsedebilirim. Bu üzerinde yeterince durulmayan bir konu olabiliyor. Ancak, Sprint Retrospektif ritüelinde takımı, bakış açısını, neleri iyileştirebileceğimizi bizzat takımdan dinlemenin Product Owner'ın beklentisine ve iş yapışına önemli katkı sağladığını söyleyebilirim.

Product Owner'ın Yetkinlik Gelişimi

Product Owner'larımıza sorduk, kendini geliştirmek için neler yapıyorsun?

🗨️ Agile yapı, bahsedildiği gibi yaşayarak öğrendiğiniz, doğru sonuca deneme yanılmalarla ulaştığınız bir organizasyon demek. Öğrenen organizasyon kültüründe hata yapılmasına izin verilir, ders aldığınız müddetçe. Farklı organizasyon kültürlerinden gelen kişilerin bu yeni kültüre alışması ve öğrenmesi biraz zaman alabiliyor. Kendi adıma söylüyorum, zorlandım. Ancak, şirket bu adımları kolaylaştırmak adına ekibin her bir üyesine temel Agile eğitimi veriyor.

Bu eğitim, Vodafone'a ilk başladığım zamanlarda tüm rol ve sorumlulukları anlamam adına son derece faydalı oldu. Bunun yanı sıra hem ekibin Agile pratiklere alışması, hem de ekip içi veya genel yaşadığımız sorunları çözmemizde bize destek olacak Agile Koç'larımız var. Bu sayede, aslında teorik olarak ulaşabileceğimiz bilgileri hayata nasıl geçireceğimiz ya da nasıl alternatif yollar üretebileceğimiz konusunda kendimizi yalnız hissetmiyoruz.

☺ Agile'in gücü, kendi kendine organize olan yetkin ekiplerden geliyor. Buradaki yetkin ekip içinse her bir bireyin farklı bakış açıları kazanarak T-Shaped beceri gelişimi önemli. Bu anlamda T-Shaped yapıyı destekleyen ekip içindeki eğitimleri kendimiz düzenliyoruz. Ben de ekip arkadaşlarımdan deneyimlerinden beslenerek öğreniyorum. Örneğin, Karar Mimarımız (Decision Architect) iş yapış şeklini, kullandığı ekranları anlatan bir paylaşım düzenleyerek bizleri bilgilendirdiğinde, sadece Product Owner rolünü değil, Squad'ımız içinde diğer iş alanlarını da öğrenmiş ve kendimi geliştirmiş oluyorum.

☺ **Agile çalışılan bir organizasyondaysanız, bulunduğunuz rolde kendinizi geliştirmek için öncelikle Agile çalışma biçiminin dinamiklerini ve temel mantığını içinize sindirmeniz çok önemli. Ben bu role ilk başladığımda çok dinledim, okudum ve Agile Koç'larla her bir sürecin mantığını anlamak için çok zaman geçirdim. Bu anlamda, aklıma bir soru takıldığında, beni destekleyecek bir koçun her zaman orada olmasının çok büyük katkısı oldu diyebilirim. Öte yandan, Agile dediğiniz yapı, kesin kuralları olan bir süreç değil. Öyle olsaydı, varoluşuyla bir çelişki oluştururdu zaten. Siz Agile'in temelinde yatan ana düşünceyi içinize sindirdiğiniz-**

de, takımınız ve ürün geliştirme süreciniz bunun üzerine şekilleniyor ve bir süre sonra Agile bakış açısında kendi doğrularınızı buluyorsunuz. Bir nevi, her Agile takım, temel dinamiklerin çerçevesinde kendine yakışanı giyiyor demek yanlış olmaz. Hem kendi rolüm için hem de takımın işleyişi için her zaman süreci daha nasıl iyileştirebiliriz diye denemekten çekinmedim. Agile'in mottosu olan dene-yanıl bakış açısını rol ve sorumluluklarım için de gerçekleştirmeye çalışıyorum. Bunun hem kendi rolümün gelişmesine hem de takımın daha iyi bir noktaya gelmesine katkı sağladığını düşünüyorum.

☺ Product Owner rolü yeni bir rol. Bu role adaptasyon ve kendimi en doğru şekilde hazırlamak için öncelikli yaptığım iş, Agile'in genel felsefesini doğru özümsemek ve bu felsefenin bu roldeki karşılığı tam olarak nedir ve ben nasıl uygulamalıyım sorusuna cevap vermek oldu. Bunun için temel Agile eğitimleri olarak ve Agile ile ilgili yazılmış kitapları okuyarak başladım. Sonrasında kendi rolüm için daha detaylı eğitimler aldım. Şirketin sponsorluğunda düzenlenen Product Owner Yetkinlik Gelişimi eğitim serisi, rolümü içselleştirmemde ve uygulama noktalarını doğru anlamamda çok faydalı oldu. Ayrıca, Agile Koç'lardan uygulama sırasında sürekli geribildirimler almak ve gelişim alanlarımdan farkına varmak da rolümde daha yetkin hale gelmemde çok katkı sağladı. Aynı zamanda doğru vizyonu oluşturabilmek için sektördeki ve diğer sektörlerdeki en iyi uygulamaları ve yeni trendleri sürekli takip ettim ve etmeye devam ediyorum.

☺ **Bu rolü hakkıyla yapmak için Geliştirme Takımındaki herkesin nasıl çalıştığını ve ne gibi adımlardan geçtiğini anlamak,**

işin kendisine ve işi yapmak için gereken kabiliyetlere hâkim olmak gerekiyor. Bunun için her ekip üyesiyle yeterli zaman geçirmeye ve işlerini anlamaya çalışıyorum. Bu pozisyon kesinlikle müdürlük değil, Squad'daki kimse size raporlamıyor. Sırf bu yüzden, müdürlük etiketine değil, doğal liderlik becerilerine güvenerek ilerleyebilmek gerekiyor. Hem ekipten hem Tribe Lead'imden hem de diğer Product Owner arkadaşlarımdan geribildirim almayı, sorulmaya sorgulanmaya açık olmayı benimsiyorum. Liderlik alanında okuyorum, araştırıyorum. Ekibin dengesi olmak çok önemli. Başarıların paylaşılmasını, hataların da ekipçe sahiplenilmesini benimsemeye ve bu konuda takım arkadaşlarıma da örnek olmaya çalışıyorum. Kişileri tanımak için zaman ayırıyorum, beklentilerini ve zorlandıkları alanları biliyorum. Bu empati, daha sonra işleri planlarken ve ekipten destek isterken çok faydalı oluyor.

Etkileşimler ve Zorluklar

Agile organizasyonla birlikte hayatımıza yeni birçok rol girdi, senin rolün bunlardan sadece birisi. Peki, yeni yapıdaki diğer rollerle etkileşimlerin nasıl? Yeni yapıda yaşadığın zorluklar neler?

Product Owner, Tribe içinde kendi ürün için vizyonu, Ürün İş Listesini, öncelikleri ve işlerin kabul kriterlerini belirleyen rol olarak konumlanıyor. Tribe içi ve Tribe'lar arası diğer Product Owner'lar, Chapter Lead'ler, Tribe Lead'ler ile sürekli etkileşim halinde olması gereken bir rol. Diğer Product Owner'larla etkileşim ve iş birliktelikleri daha çok birbirini etkileyen işlerin nasıl yapılacağını belirlemek sırasında oluyor. Bir Product Owner'ın önceliği bir diğerinin önceliğinde olmayabiliyor veya yapılacak olan işin içeriğine karar verirken farklı fikirler ve bakış açıları olabiliyor. En zor kısmı, bu bakış açılarını ortak noktaya getirip ortak bir karara varmakta oluyor. Böyle durumlar yaşandığında genellikle ilgili Product Owner'larla bir araya gelip, konuyu nasıl çözebileceğimizle ilgili önerilerimi paylaşıyorum ve onların önerilerini dinliyorum. Bunun sonucundaki ortak önerimizi uygulamaya alıyoruz ve iyileşmeyi takip ediyoruz. Ortak önerideki çalışmayan noktaları sürekli izleyip, Sprint'lerle öğrenerek geliştiriyoruz. Böyle zorluklar, anlattığım gibi, iletişimle bir yere kadar çözümlenebiliyor, öte yandan bu önerileri ortak paydaya getirmek, sürekli izlemek ve geliştirmek için ciddi zaman ve enerji harcanıyor, bu da işleri yavaşlatabiliyor. Bence bunların minimumda yaşanması için Squad içi otonomluğun mümkün olan en üst seviyede artırılması gerekiyor. Bunu sağlayabilmek için de sorumlulukların mümkün olduğunca birbirini etkilemeyecek şekilde izole edilerek Squad'lara dağıtılmış olmasının oldukça kritik olduğunu düşünüyorum.

Product Owner'ın iletişimde olduğu bir diğer rol de Chapter Lead rolü. Ben genellikle ihtiyaç duyulan rol ve yetkinliklerin Squad'daki sürekliliğini sağlamada Chapter Lead'lerin desteğini alıyorum. İşe alım, istenilen kalitede iş üretebilecek yetkinliklerin geliştirilme-

si, T-Shaped yapıya Squad'daki kişilerin adaptasyonunun sağlanmasında sürekli etkileşim halinde oluyoruz.

🗨️ **İki farklı rolü ele alırsak; Product Owner ekibin ne yapacağını, stratejiyi ve vizyonu ortaya koyuyor; Chapter Lead ise bu yolda takımlarda gereken yetkinliklerin geliştirilmesine yardımcı oluyor. Özellikle yeni organizasyona geçtiğimizde bu iki rol arasında gri alanlar oluşma ihtimali var diye düşünüyordum. Çünkü özellikle teknik olmayan tarafta yetkinlik geliştirmek için önceliklere ve aksiyonlara detaylı dahil olmak gerekiyor. Bu Product Owner'ın mevcut görevini sorgulamak veya yakından takip etmek anlamına gelebilir, rahatsız edici olabilir. Biz bunu çok yaşamadık. Tribe'da doğal olarak işlerimiz ayrıştı. Chapter Lead'ler genelde Squad'larda çözülemeyecek ve tüm Tribe'i ilgilendiren konulara ve yetkinlik geliştirmeye odaklandılar. Birbirini destekleyen ve birbirinin ayağına basmayan bir çalışma yöntemini benimsedik. Bence Agile ekiplerinde sorunsuz çalışmak kişilerin iyi niyetine ve Tribe Lead'in tutumuna da bağlı. Başka bir takımda olsaydık sorunlar yaşayabilirdik belki, diye düşünüyorum.**

Product Owner rolündeki arkadaşlar olarak çoğunlukla iş birimlerinden geliyoruz, çoğumuz IT kökenli değiliz. Ekibimizde IT kökenli arkadaşlar var. Başlarda onları anlamak ve onlarla etkin çalışmak konusunda zorlandım; terminolojiden çalışma yöntemine ve çalışma hayatından beklentilerine kadar her alanda farklılıklarımız vardı. Bir sürü kritik yetkinliği başta ben bilmiyordum, öğrenene kadar muhtemelen aynı eksende konuşmadık.

İş hayatından beklentilere gelince; örneğin iş biriminden gelen bir arkadaş için sunum yapmak, raporu üst yönetimle paylaşmak çok önemliken, teknik geçmişten gelen bir arkadaş için bu bir külfet, hatta rahatsız edici bir iş olabiliyor. İşlerin sahiplenilmesinde hem istekleri anlamak hem de ekibin esnemesini sağlamak lazım. Ben teknik yetkinlikleri, ekip de benim beklentimi anladıkça, hep birlikte iyi işleyen bir iş yapma şeklinde buluştuk.

🗨️ Product Owner'lar Tribe içinde stratejiyi belirleyen ve bu doğrultuda aksiyon ve hedefleri takip eden kişiler olarak konumlanıyor. Product Owner olmak hem ekibin içinde hem de ekibin dışı açılan yüzü olmak demek. Gerekli tüm paydaşlardan gelen talepleri değerlendirmek, işin faydasını analiz etmek, başka Squad'larla ortak çalışılması gerektiğinde her ekibi benzer paydada buluşturmak bir taraftan da ekibin üretkenliğini ve katılımını da besleyecek ortamı sağlamak konusunda Product Owner'lara ciddi sorumluluk düşüyor. Özellikle bir işi yapabilmek için başka bir Squad'a bağımlılığınız varsa, hem diğer Squad'ın önceliğinde olmayı sağlamak, hem de benzer tarihlerde çıktı verebilmek adına düzgün planlama yapmak, olmazsa olmazınız. Özellikle Product Owner'lığımın ilk dönemlerinde Ürün İş Listemdeki maddelerin Sprint'e almak için yeterince hazır olmaması korkusuyla karşı karşıyaydım. Bu gibi durumlarda ekibin de sesini dinlemek, belirlediğiniz hedef doğrultusunda ekipteki herkesin fikir ve projelere katılımını sağlamak, sizi ve ekibi daha başarılı sonuçlara götürüyor.

🗨️ **Product Owner, Tribe Lead'e raporlayan bir rol. Bu yüzden, Product Owner'ın önceliklendirdiği işlerde Tribe Lead'in desteğini alması çok önemli. Bunu**

yapabilmek için Product Owner'ın şeffaf olması, işleri neye göre önceliklendirdiğini doğru şekilde anlatabilmesi, doğru bildiği konularda ısrarcı olması kritik diye düşünüyorum.

Diğer bir etkileşim içinde olduğumuz rol Chapter Lead. Chapter Lead ile olan ilişkilerde karşılıklı destekleyici bir yapıda ilerlemek önemli. Chapter Lead'lerin Squad'daki işleri engellemeyecek kadar uzakta, gerektiğinde ise destek için bir nefes kadar yakında olması değerli. İlk başta Chapter Lead'ler ile hangi konularda sorumluluklarımızın ayrışacağına küçük çaplı sıkıntılar yaşadık. Ancak, açık iletişimle birbirimizi anlayacak şekilde ilerledik ve şu an çok iyi bir sinerji yakaladık.

Önceliklendirdiğimiz işlerin ekip tarafından sahiplenilmesi konusunda Scrum Master'ların desteği son derece değerli. Onların fikirlerini almak, açıkça beklentiyi ve hedefleri paylaşmak ve Ürün İş Listesinin sahipliğini ekibe indirmek, hem sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırıyor, hem de ekip içindeki motivasyonu artırıyor.

Agile dönüşüm yolculuğumuzda Tribe yapısının kurulmasında görev alma şansım oldu. Bu süreçte en önemli gözlemim Agile Koç'un ve Scrum Master'ların gerekliliği oldu. Squad'ın kurulumu öncesinde yapılan hazırlıklardan başlamak üzere ekibin eğitimi, ekibin kurulması ve yeni süreci uygulamaya başlaması, Sprint'ler sırasında yeni pratikleri desteklemesi, Product Owner'lar ve diğer rollerin hizalanması gibi her konuda Agile Koç'ların ve Scrum Master'ların katkıları çok değerli.

Squad içinde takım ruhunu elde etme, işlerin sahipliği, şeffaflığın artırılması ve engellerin ortadan kaldırılması noktasında bu iki rol çok kritik. Bir gün Tribe kurmam istense ilk talep edeceğim çalışma arkadaşım Agile Koç olacaktır.

Öncelik Savaşları

Kimin önceliği en önce?
Product Owner olarak
Squad seviyesindeki
öncelikleri belirlemek
senin görevin. Peki,
bu gerçekten olması
gerektiği gibi çalışıyor
mu?

Product Owner olarak sorumlusu olduğum ürünün yol haritasını ve önceliklerini belirleyebiliyorum. Bu durum, tamamen paydaşları kapının dışarısında bırakmak değil. Aksine, tüm şeffaflığıyla onlarla aynı noktada buluşmak. Her zaman her paydaşınızla aynı düşüncede, aynı öncelik seviyesinde olacaksınız diye ideal bir gerçeklik yok. Ayrı düştüğünüz yerler olacak ve olsun da. Bu zaten çeşitliliğin ve bakış açısının gelişmesini sağlayan en önemli etken. Önemli olan konu, neyi niye yaptığınızı öncelikle kendinizin ve takımınızın iyi anlamış olması. Sonrasında ise paydaşlarınızın ihtiyacını iyi anlamamız ve eğer bu ihtiyaca hemen karşılık

veremiyorsanız nedenini tüm şeffaflığıyla, bir savaşa dönüştürmeden aktarabilirsiniz. Eğer bu ihtiyacın değer kattığını düşünüyorsanız, kendi önceliklerinizde değişikliğe gidebilecek açıklıkta olmanız da önemli. Bu bakış açısının Vodafone'da karşılığını bulduğunu gördüğüm için ben kendimi şanslı hissediyorum.

İşin iki boyutu var; ekip içi hizalanma ve ekipler arası hizalanma. İlki için bakacak olursak, eğer Squad'da çalışan arkadaşlar işi bildiğinize ve uzmanlığınıza emin olursa; siz de onlardan fikir almaya, gerekirse önceliklerde ve iş planında esneklikler yapmaya açık olursanız, yani önerileri "duyarsanız", sıkıntı olmaz. Ben Ürün İş Listesi iyileştirme toplantılarında ekibe opsiyonlar götürüyorum, farklı fikirlere açık olmaya çalışıyorum. Ekipten gelen önerileri de yaptığımız veya önceliklerde dikkate aldığımız zamanlar oldu. Onlar da bu sebeple belirlediğimiz öncelikleri benimsiyorlar. Bu yüzden hiç sorun yaşamadık diyebilirim.

Ekipler arasında hizalanmaya bakarsak, dışa bağımlı olma riskimiz olan durumlarda işi önden değerlendirip bağımlılıkları son dakikaya kalmadan iletişimle şeffaflaştırmaya çalışıyoruz. Yani ilgili diğer Squad'lara önceden haber vermeye ve onların önceliklerine zamanında girmeye çalışıyoruz. Ama sizin önceliğiniz diğer Squad'ın önceliği olmayabiliyor. Bu noktada duruma ve işe göre değişen yöntemler izliyoruz. Aslında baktığınızda, bu durum çoğunlukla Product Owner'lar arasında çözülüyor, nadiren ise Tribe Lead'lerin desteğini almamız gerekebiliyor.

Squad'ımla ilgili önceliklerim yalnızca bizim Squad'ı ilgilendiriyorsa, karışma veya müdahale çok nadir yaşanıyor. Ancak, birçok iş diğer Squad'ları da ilgilendirebili-

yor. Bu durumda müdahale ile daha sıklıkla karşılaşılıyor diyebilirim. Bu durumlar genelde birden çok hizalanma toplantıları ile sonunda çözümlenebiliyor; ancak bu durum hızlı ilerlemek istenen işlerde yavaşlamaya sebebiyet verebiliyor. Bu yüzden, diğer Squad'lardan destek ihtiyacı olan işler ve getirdiği bağımlılıkların yönetiminin en büyük gelişim alanımız olduğunu düşünüyorum. Mevcutta bu durumu birden çok hizalanma toplantıları yaparak yönetmeye çalışıyoruz. Bu toplantılarda müşteri kavrayışı, buna istinaden verilerin bize ne söylediği gibi argümanlarla bu işin neden öncelikli olduğu veya olmadığı yönünde birbirimizi ikna ediyoruz. Bu sistem her ne kadar sonunda bizleri bir ortak noktada buluşturursa da bu hizalanma sağlanana kadar geçen zaman ve enerji kaybı bizleri yavaşlatıyor. Bu konuda zamanla deneyim kazandıkça, bağımlılıkları minimuma indireyecek sistemler kuracağımızı ve böylelikle daha iyi bir noktaya geleceğimizi düşünüyorum.

Organizasyon içinde önceliklerin Product Owner'lar tarafından verildiği gerek Squad içinde gerekse paydaşlar tarafında biliniyor. Ancak, elbette ki herkes kendi talebinin öncelik alabilmesi adına daha çok söz sahibi olmak istiyor. Biz de başka Squad'ların önceliğine girebilmek için aynı durumu yaşıyoruz. Bu noktada ortak hedefler almak hem müdahale savaşlarını engelliyor, hem de ekipler arası daha sinerjiye dayalı iş birliklerinin yaratılmasına hizmet ediyor. Product Owner olarak bir talebi neden önceliklendirdiğimi ya da alamadığımızı, bir işi Sprint'e almadan önce işin hazır olma kriterlerini yerine getirecek seviyeye gelmesi gerektiğini olabildiğince açık bir şekilde ilgili tüm paydaşlarıma anlatıyorum. Bu noktada özellikle

Agile pratiklerle çalışmayan ekiplerin bizim çalışma şeklimize empati kurmalarını sağlayarak hayatımızı kolaylaştırmaya çalışıyorum.

Agile yapısında ekipler olabildiğince bağımsız iş yapabilir seviyede olmaya çalışır. Ancak gerek organizasyon gerekse teknik/bilgi birikimi açısından tamamen bağımsız olduğumuz bir yapımız maalesef ki yok. Özellikle teknik anlamda birçok Squad'ın dokunduğu sistemlere herhangi bir bağımlılığınız varsa o noktada öncelik almak son derece zor olabiliyor. Bağımlılıkları yönetebilmek için ekiplerin yetkinliklerini artırmak, bu anlamda bir bilgi birikimi kazandırmak son derece kritik diye düşünüyorum. Bu hususta özellikle işleri şekillendirdiğimiz Ürün İş Listesi iyileştirme toplantılarımıza her alanda destek sağlayabilecek ve farklı görüşleri bize kazandırabilecek çalışma arkadaşlarımızı davet etmeye çalışıyoruz. Ekipler kendi içlerinde otonom yapıda çalışabildiklerinde diğer ekiplere dokunan noktaları belli zaman aralıklarında yaptığımız tüm ekiplerin bir araya geldiği önceliklendirme toplantılarıyla daha kolay şekilde çözebiliyoruz.

🗨️ **Kesinlikle önceliklendirme Product Owner'ın işi, fakat bu önceliği verirken ekibin katkısı da önemli. Her zaman paydaşlardan kendi işlerinin daha öncelikli olduğu konusunda baskı alıyorum. Farklı takımlar kendi işlerine öncelik vermemiz için bazen sadece benimle kalmayıp Chapter Lead, Scrum Master ve ekibin diğer üyeleriyle de iletişime geçerek araya girmeye çalışabiliyorlar. Bu durumda ekiple tek ses olarak konuşup tüm bu taleplerin Product Owner'a yönlendirilmesini sağlamak önemli. Takım olarak bizim iyi olduğumuz bir konu, yani tek ses olarak hareket edebiliyoruz gerçekten. Bununla birlikte Tribe Lead'ın bu süreci sahiplenmesi, benim görüşlerime değer verip gerektiğinde aradan gelen müdahaleleri engellemesi işimi**

yapmamı kolaylaştırıyor.

Ancak müdahaleler dışında bağımlı olduğumuz ve bize bağımlı olan Squad'lar da bir gerçek, bunu da yönetmemiz gerekiyor. Bu anlamda Product Owner'ların aralarında hizalanması önemli bir konu. Birlikte Ürün İş Listesi düzenleme görüşmeleri yapıp bağımlılıklara istinaden beraber planlama yapmaya çalışıyoruz. Bu doğrultuda yaşanabilecek sıkıntıları büyük ölçüde en aza indirgiyoruz. Aslında bu noktada, yönetim anlamında bence Product Owner'lara önemli görev düşüyor. Product Owner kendi ürününe ve yol haritasına ne kadar hakimse ne kadar şeffaf bir zeminde iş birliğine açıksa bu bağımlılıkların yönetimi o kadar kolaylaşıyor. Tabii, burada birlikte çalışma ihtiyacı olan, bağımlı olan Squad sayısı ne kadar artarsa işiniz o kadar zor. Mesela, altı Squad'ın görev aldığı bir projede yer alan Squad'lardan biriydik. Bu projede işlerin anlaşılmasından tasarlanmasına, geliştirilmesine ve test edilmesine kadar ciddi problem yaşamıştık. Tabii, bu bizim ilk geniş çaplı deneyimimizdi. Daha önce de birkaç Squad'ın bir arada çalışması gerektiği deneyimlerimiz olmuştu. Ancak, altı takımın bir araya gelmesi ve hiçbir takımın tek işinin bu birlikte ilerletilmesi gereken proje olmadığı bir senaryo çok farklıydı. Bu projeyi ciddi anlamda tıkanıpımızı hissettiğimiz belirli bir noktada durdurduk. Agile Koç'u sürece dahil ederek tüm yapıyı tekrar ele aldık. Squad'ları, aralarındaki bağımlılıkları ve Squad dışından beklentileri tekrar ortaya koyarak çalışma yapımızı revize ettik. Böylelikle hangi Squad'ın hangi Squad'a bağımlı olduğu, ne zaman kimin hangi sorumlulukları alacağını ve hangi takımın canlıya çıkış sorumluluğunu üzerine alacağını netleştirdik. Karmaşık yapılarda bazen durup değişen koşulları baştan değerlendirmek ve ona göre yapılanmak gerekebiliyor. Bizim için de bu anlamda güzel bir deneyim oldu diye düşünüyorum.

Yalın ve Sade

Agile bakış açısı ile gelen önemli düşünce değişikliklerinden birisi de mükemmeliyetten uzaklaşmak ve evrimleşen çözümler üretmek. Bu nasıl işliyor?

Product Owner olarak en dikkat ettiğim noktalardan biri, "Bir de şu gelsin onu bekleyelim ondan sonra ikisini birlikte canlıya çıkaralım" önerilerini, müşteri açısından sakıncalı bir durum yoksa elimine etmeye gayret etmek. Yılların getirdiği alışkanlıkla, "Her şeyi yapalım, mükemmel olsun, öyle müşteriye çıkaralım" düşüncesi, özellikle böylesi değişim dönemlerinde ekiplerde ağır basabiliyor. Bu durum, ürünümüzü müşteri ile buluşturma da bizi geciktirdiği gibi, "Bir de şu gelsin öyle çıkaralım" dediğimiz işin yapılması beklenmedik bir aksaklığa uğradığında, ürünümüz planladığımızdan çok daha sonra müşteri ile buluşmuş olabiliyor. Böyle durumlarda "Önce bu haliyle çıkaralım, bir sonraki Sprint'te de diğer eklemeleri yaparak devam ederiz" yönlendirmesi yapıyorum ve takımın MVP kültüründen uzaklaşmamasına gayret ediyorum. Yaşanmış bir örnek olarak, müşteriye sunacağımız yenilikçi bir tarifeyi iyi bir dijital satın alma deneyimiyle birlikte çıkarmak istemiştik. Aslında hem tarife, hem de dijital satın alma deneyimi, ayrı ayrı müşteriye güzel bir katma değer sağlıyordu. Birlikte çıkılması daha ideal bir senaryo olsa da bir zorunluluk değildi. Hatta konunun kapsamı büyüdüğü için müşterinin ürünle buluşmasını uzatabilecek riskler barındırıyordu. Ben burada iki katma değer yaratan parçayı birbirinden ayırarak önceliklendirme yaptım ve ürünün çok daha hızlı bir şekilde pazara çıkmasını sağladım. Böylelikle Squad'ın odağını dağıtmasını ve karmaşık senaryolar içinde boğuşurken yavaşlamasını da engellemiş

oldum. MVP'yi canlıya hemen alarak müşteri reaksiyonunu hızlıca aldığımız için de üründeki bazı gelişim alanlarını müşterinin reaksiyonlarını gözleyerek fark edebildim. Bir sonraki adımda üründeki bazı planlanan noktaları değiştirerek pazara daha etkin haliyle yeni versiyonlarımızı sürebildik.

En küçük anlamlı parçaya odaklanmayı (MVP) seviyorum. Tüm detayları baştan öngörmek zorunda kalmamak ve test ederek ilerlemek, pazara hızlı bir şekilde çıkabilmek, aslında herkese keyifli geliyor. Bizim işimiz bire bir pazarlama. Bu yüzden, çok basit düşünmek kolay olmuyor. Genelde ortaya çıkarttığımız resmi daha sonra basitleştirmeye çalışmak gibi bir eğilimimiz oluyor. MVP kaliteden ödün vermek veya temel konularda eksiklerle pazara çıkmak demek değil aslında. Mesela, bir kez yaptığımız bir lansmanda Vodafone Yanımda uygulamamıza koyduğumuz görselde hata olduğunu fark ettik. Çok kısa bir süre sonra bu hatayı düzelttik ve herhangi bir şikâyet almadık. Ancak fark edilmeseydi riskli bir durum olabilirdi. Bu yaşanmış öğretiyle birlikte sonraki dönemde en ufak görsel ve metin değişikliklerini bile test etmeye başladık.

Bu pratikleri uygulamak başta çok kolay değildi. MVP kavramında olabildiğince basit düşünerek

ilerlemek hep işin kapsamını daraltmak olarak anlaşılabilir. Ancak, aslında adım adım ilerleyerek ürün ve hizmetlerinizi geliştirdiğinizde hem çıktı görme hızınızı artırıyor, hem de hata yaptığınız zaman bunu önden hızlı bir şekilde fark etmeniz ve aksiyon almanız kolaylaşıyor. Takım olarak başladığımız yeni bir pazaryeri projemizde MVP'mizi bir ürünün faturaya yansıtma yöntemiyle satışı olacak şekilde belirlemiştik. Ancak, daha önce ekipçe çalışarak canlıya çıkarmaya çalıştığımız dijital bir ürünümüz yoktu ve ürünlerin pazar beklentisini çok da gerçekçi analiz edemiyorduk. Bu noktada, MVP'mizi daha da küçülterek ürünlere talep toplama metodunu ilk MVP olarak belirledik. Bu aksiyon, hem daha önce deneyimlemediğimiz ortamları projede daha az risk varken denememize, hem de müşterilerimizden daha erken geri dönüşleri toplamamıza olanak sağladı. Bu anlamda, işi olabildiğince değer yaratan küçük parçalara bölmeyi ekipçe faydalı buluyoruz.

🗨️ **Agile eğitimlerimizin birinden bir kesit hatırlıyorum. Takıma şu soru soruldu: “Bu sabah Amerika’ya gideceksiniz. Sabah uyandınız. Evden çıkmak için neleri halletmiş olmalısınız?” Cevaplar bir sürü şeyi içeriyordu: “Kıyafetlerimi giyerim, dişimi fırçalarım, pasaportumu alırım, evi son bir kontrol ederim, vb.” Sonra soru şuna döndü: “Bu sabah Amerika’ya gideceksiniz. Sabah uyandınız ve uçağınıza yetişmeniz çok riskli. Evden çıkmak için ne gerekiyor?”. İnsanlar yalnızca cüzdanlarını, pasaportunu yanına alıp, pijamayla evden çıktılar. MVP böyle bir şey işte. Bir ürünü kullanıcıya sunabilmek için minimumda ne gerekiyor sorusunu gerçekten iyi yanıtlamak lazım. Takım olarak biz de bunu başarmakta ilk aşamalarda zorlandık. Doğal olarak, ürünün hayalimizdeki en iyi halini müşteriye sunmak istiyorduk.**

Öyle de yaptık. Sonra gördük ki, bizim hayalimiz ile kullanıcılarımızın beklentisi her zaman bire bir örtüşmüyor. Bu nedenle, önce küçük bir parçayı sunup, müşterilerin onu denemelerini sağlamalı, sonra kullanıcılarımızdan öğrendiklerimizle projeyi geliştirmeliyiz. Şu an tüm planlamalarımız bunun üzerine kurulu. Önce, yaptığımız işin kullanıcıya değer katacak en küçük parçasını sunuyoruz. Sonrasında, kullanıcıların davranışını takip ederek ve geribildirimlerini izleyerek bu parçayı geliştiriyoruz. Bu hem takım olarak bizi hızlandırıyor, hem de kullanıcıya onun beklediği nihai ürünü en doğru şekilde sunmamızı sağlıyor.

🗨️ Beklentiyi doğru anlayıp, resmin bütünü kaybetmeden ihtiyacı adreslemek ve değerli küçük parçalarla ihtiyacı karşılamak gerçekten önemli. Bizim Squad’ımıza talepler genelde koça bir yumak halinde geliyor. Bu yüzden çoğu talepte ekibe ilk etapta neye ihtiyacımız olduğunu ve sonrasında gitmek istediğimiz yolu aktarmaya gayret ederek ilerlemeye çalışıyorum. Böylelikle MVP kapsamını ekibin katılımı ile beraber belirleyebiliyoruz. Mesela, son dönemde yaptığımız ve yeni canlıya çıkardığımız işlerden biri, en başta kocaman bir kapsam olarak gelmişti. Bu isteklerin hepsini beraber yapmaya kalkışsak en az 2 senelik bir çalışma gerekecekti. İki yıl gibi uzun bir süreden bahsettiğimiz için de aslında belki de bu sürenin sonunda bu projeye ihtiyaç dahi kalmayacaktı. Bu projeyi yapacak 3 Squad olarak bir araya geldik. Finansallar ve kullanıcı deneyimi anlamında olmazsa olmazları belirledik. Üzerinden hep birlikte tekrar tekrar geçtik ve en önemli olduğunu düşündüğümüz birkaç özelliğe anlaştık. Böylece, işi 3 ay kadar kısa bir sürede müşterimize sunabildik. Şu an müşterilerin kullanımlarına ve deneyimlerine yönelik ihtiyaçlara göre diğer özellikleri ekleyerek ürünü geliştirmeye devam ediyoruz.

“Başarı” Nedir?

Senin için başarılı bir Squad olmak ne demek?

☺ **Başarılı bir Squad’ı düşününce aklımda, takımca ortak hedefe doğru hareket eden, karşılaşacağımız engellere de çözüm odaklı yaklaşabilen, Sprint içi görevlerini ekipçe birbirini destekleyerek tamamlayan ve bunları yaparken, müşteriye ve şirkete ne değer yarattım, diye sürekli sorgulayarak sonuç odaklı düşünen bir ekip canlanıyor. Bu noktada Product Owner’ın üzerine düşen önemli görevler, ekibe vizyonu doğru ve net aktarmak, öncelikleri doğru sıralama ile vermek ve işleri küçük ve yapılabilir parçalara bölmek. Aynı zamanda üründe yapılacak işlerin içeriği ve önceliklendirmesi ile ilgili Squad’dan gelen geribildirimleri dikkate almak da çok kritik oluyor.**

☺ Başarılı bir Squad olmak tek hedefe beraber koşmak demek. Her gün bu hedef için çalışırken yeni fikirler bulmak, daha iyisini yapmak, ekip arkadaşını geliştirmek ve ekip arkadaşından sürekli öğrenmek için heyecan duymak demek. Bence Product Owner’a düşenler; her gün daha fazla empati yapmak, ekipte denge noktası olmak, ekibe vizyonu ve stratejiyi çok iyi aktarabilmek, kalite ve başarı algısının takım olarak ortak bir dile dönüşmesini sağlamak, her gelişmeyi ve her kritik konuyu şeffaflıkla paylaşmak, önerilere açık olmak, buyurgan değil işbirlikçi olmak.

☺ **Squad’ın başarılı olması için hedeflerin tutturulması önemli. Bu başarıyı sağlamak ise sadece Product Owner’ın emeği ile mümkün değil. Tüm ekibin hedefleri anlaması ve görev bağımsız sahiplenmesi, tek hedefe koşması kritik. Bu noktada,**

Product Owner’ın Squad’ın hedeflerini takıma doğru aktarması ve ekibin aynı zamanda bir üyesi olması değerli. Product Owner olarak, ekibe şeffaf olmamız, ekipte aynı resme bakmamız ve ekip için fikir alışverişine açık bir ortam oluşmasına katkı sağlamamız çok değerli. Ekipteki kişiler fikirlerini açıkça ifade ettikçe ve bu fikirler hayata geçtikçe ürün daha fonksiyonel hale geliyor ve böylelikle başarı artıyor.

☺ Benim için başarılı bir Squad, hedeflerini doğru şekilde koyan ve benimseyen, bu hedefler doğrultusundaki en iyi çözümü arayan, kendini sürekli iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklanan bir ekip olabilmekten geçer. Bu noktada, Product Owner’lara önerim hedeflerinizin Squad’ınızda ki tüm rollerde bulunan arkadaşlar tarafından benimsenmesi sağlamaya çalışın. Başarı için “Bu işi neden yapıyoruz?” sorusunun cevabı herkeste net olmalıdır. Ekipteki herkes bu hedefin bir parçasıysa, her konuda fikrini dile getirebilmelidir. Herkesin kendi ana rolü dışındaki görev ve sorumluluklarda da söz hakkının olması ve değer verilmesi ekibi birbirine ve hedefe bağlayan en önemli etmen.

☺ **Takımın tamamının canlıya çıkardığımız her iş için kendini motive ve sorumlu hissettiğini görmek benim için başarılı olmak demek. Bence herkesin ortaya çıkardığımız başarıda kendi payını görebilmesi ve tüm ekip üyelerinin kendi fikirlerini de rahatça ortaya koyabilmesi başarıyı oluşturan unsurlar.**

☺ Bir Squad’ın başarısının temelinin, tüm takımın hangi hedefe hangi stratejiyle koştuğunu ve yol

haritasının ne olduğunu bilmesinden geçtiğini düşünüyorum. "Neyi neden yapıyoruz?" sorusunun cevabı herkeste net olmalı. Bu nedenle, Product Owner'ın takıma vizyonunu aktarabilmesi ve takımın bunu sahiplenmesi çok önemli. Daha da ötesi, stratejiyi ve yol haritasını oluştururken Product Owner takımın önerilerine kulak vermeli. Sistemi böyle kurduğunuzda, herkesin attığı adımı çok daha iyi sahiplenmesini, katkıda bulunmasını ve en önemlisi takım olarak hareket edebilmesini sağlıyorsunuz. Takım olarak hareket edebilmek ise Agile bir ekibin başarısının özünü oluşturuyor. İkinci önemli konu, hata yapmaktan korkmadan hareket edebilen bir organizasyona dönüşmek ve "test et, öğren" unsurunu gerçek anlamıyla hayatınıza sokabilmek. Bu konuda da Product Owner'lara büyük sorumluluk düşüyor. Siz ne kadar denemeye, risk almaya ve gerekirse hata yapıp öğrenmeye açık olursanız, ekibiniz de o kadar cesaretleniyor. Takımı bu konuda motive etmeyi unutmamak lazım. Bir Squad'ın başarısının ölçümü, kesinlikle Sprint'te planlanan işlerin yapılmasıyla değerlendirilebilecek kadar basit değil.

Product Owner'lara Tavsiyeler

- Agile iş yapış ile birlikte büyük bir değişim sürecinden geçtiğimizi düşünüyorum ve değişimin kendimizden başladığına inanıyorum. Bu nedenle, ben Product Owner'lara her zaman esnek düşünerek yeniliklere açık olmasını, doğru bildiği iş yapış şekillerini sürekli sorgulamasını ve kendini ve inandığı doğruları da yeniden değerlendirerek yenilemesini önerebilirim.

- Diğer Product Owner'lara önerim, vizyonları etrafında takımı da dahil ederek öncelikle net bir yol haritası yapmaları. Sonra, bu yol haritasını uygulamaya alırken uzmanlıklara saygı duymaları, ekipteki herkesi aynı derecede dinlemeye ve anlamaya gönüllü olmaları, vizyonu ve stratejiyi aktarmak için planlamaları beklememeleri, ekiple yakın çalışmaya ve ulaşılabilir olmaya özen göstermeleri. Gerekliğinde üstlerine iş almaktan, başarısızlıkları suçlamadan paylaşmaktan ve takım arkadaşlarına her koşulda inanmaktan çekinmesinler. Bunu yapınca, ekip de daha fazlasını yapmaya gönüllü oluyor. Bununla ilgili bir örnek paylaşmak isterim. Bizim Squad'ımız kurulduğunda ilk hedefimiz, mevcut yukarı yönlü satışı (upsell) hemen bir sonraki aydan itibaren %50 artırmak oldu. Bu hedef, başlangıçta ekibi epey zorladı. Bir araya geldik, onlara bu hedefin toplam şirket için ne ifade ettiğini ve neye hizmet ettiğini aktarmaya çalıştım. Olası bütün aksiyonları beraberce oluşturduk. Her aksiyonun bize ne kadar ek satış getirebileceğini ekip biliyordu. Bu yüzden, herkes kendi alanında fazlasını yapmaya gönüllü oldu. Gelişmeyi ve adetleri günlük takip ettik, Scrum tahtamıza yazdık, artışı gördükçe de beraber kutladık. Üç ayın sonunda da hedefimize hep birlikte ulaştık.
- Ürün İş Listesi yönetimini tek başınıza yapmaya çalışmayın. Ürün İş Listesinin tüm ekibin sorumluluğunda olduğunu, herkesin ona fikir ekleyebileceğini mutlaka tüm ekiple paylaşın. Herkesin katkısıyla en iyi çözümler ortaya çıkacaktır. Bu noktada, gerekirse Squad'daki herkes kendi fikir ve önerilerinin Product Owner tarafından öncelik alabilmesi için uğraşmalı. Bununla ilgili bir deneyimimi paylaşmak isterim. Bir planlama toplantısında ekipteki bir arkadaşımız DevOps ile ilgili bir talebi üzerinde ısrarla durmuştu. Ben, daha sonra ele alırsak, diyerek diğer öncelikli işlere yönelsem de her yeni talebi

konuştuktan sonra kendisi tekrar tekrar kendi konusunun ne zaman konuşulacağını takip etti. Artık, rahatsız olmuştum. O Sprint için çok öncelikli konularımız vardı. Yine de kendisine söz vererek bu talebin ne olduğunu ve neden bu kadar gerekli olduğunu tekrar anlatmasını rica ettim. Canlıya alımlarda sıkıntı yaşandığını, hatta canlıda ciddi problemlerin yaşandığını anlattı. O hafta yaşanan 3 durumdan bahsetti ve benim için o anda bu talep en öncelikli iş halini aldı. Takımdaki arkadaşımızın bu ısrarı sayesinde, işlerimizi canlıya almadan önce birçok hatayı tespit edecek bir mekanizma geliştirmiş olduk. Bu mekanizma, sadece bizim Squad için değil, daha sonra diğer birçok Squad'ın da kullandığı bir yapıya evrildi.

- Eğer karakteriniz ve iş yapış şekliniz öyle şekillenmişse, sorumlusu olduğunuz ürünün/kanalın işlerinin detaylarına dalmamak için kendinizi çok zor tutuyorsunuz. Özellikle de geçmiş çalışma kültürünüzde tüm işlerin detayına hâkim olmanız gerektiği bir noktadan geliyorsanız. Benim için işin "Ne yapacağız"ını belirleyip, "Nasıl yapacağız"ını ekibe bırakma süreci çok zor oldu. Tabii, benim için zor olduğu kadar ekip için de zor olmuştur eminim. Product Owner olduğum ilk zamanlarda, Sprint'e aldığım maddelerin nasıl yapılacağına dair detayları bile yazıyordum veya takıma detaylı anlatıyordum. İşleri takımdaki kişilerin kendilerinin sahiplenmesini beklemek yerine, iş atamaya çalışıyordum. Alışkanlık... Neyse ki bu girdaptan hızlı çıktım diyebilirim. Bu işe yeni başlayacaklara en büyük tavsiyem bu olur; bırakın, ekibiniz geliştirme maddelerini kendisi üzerine alsın ve nasıl yapılması gerektiğine dair önce kendi yolunu bulmaya çalışsın. Bu yolu bulduğu zamanki mutluluğu ve motivasyonu yaşasın. Gerekirse düşsün, kalkıp buradan öğrensün.

İşin içinden çıkamadığı zaman gerektiğinde takım, gerektiğinde siz zaten ona destek olacaksınız.

- Product Owner, ekip üyelerine kendi sorumluluklarını alabilecekleri ortamı yaratmalı, iş taleplerini netleştirirken ekibin fikrini almadan ilerlememeli. Ortaya çıkan olumlu iş sonuçlarında başarıyı tüm ekip olarak paylaşmayı unutmayın.
- Geleceğin Product Owner'larına tavsiyem, takımınızı değerlendirirken, bakış açınızı Sprint'e alınan işlerin bitip bitmediğiyle, Burndown Chart'ların gidişiyile sınırlamayın. Başarının temelinde yatan ana nokta, iyi bir takım olabilmek. Bunu yaratmaya odaklanın. Gerisi zaten kendiliğinden gelecek.
- Mutlaka kendi ürününüze tüm detaylarıyla hâkim olun. MVP kültürünü içselleştirerek gitmek istenen ürün vizyonundaki anlamlı parçaları bulup işi mümkün olduğunca alt bileşenlere ayırmayı, müşteriyi sürekli dinleyerek ürünü evrimleştirmeyi alışkanlık haline getirin. Kararları kendi kişisel fikirlerinizle değil, veriye dayalı vermeyi temel alın.
- Tüm bu süreçte öğrendiğim bir gerçek var; Agile'da kişisel olarak başarısız olmazsınız, ekipçe başarısız olursunuz. Bu, aslında hem büyük bir sorumluluk, hem de büyük bir konfor alanıdır. Her bir başarıda ya da başarısızlıkta ekipteki herkesin doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı vardır. Yüzdesel olarak en fazla katkıyı sağlayanı bulmak da sizi sonuca götürmez. Bunun nedenlerini iyi analiz etmek ve buradaki kazanımları hayata geçirmek, bir kez daha aynı hatanın yapılması riskini kaldırmanızı sağlar. O yüzden, takım olmaya ve takım olarak sürekli iyileştirmeye odaklanın.



Scrum Master Kimdir?

- **Scrum Master, ekibin daha odaklı ve verimli çalışması için en başta ekibin hayatını kolaylaştırmayı hedefleyen, onlara mümkün olduğunca zorluklardan arındırılmış bir çalışma ortamı yaratan ve Agile'ın daha iyi benimsenmesi ve uygulanması için aksiyonları alan, ekipteki Agile elçisidir.**
- Scrum Master rolü, tamamen sorumluluk duygusuyla ilgili bir rol. Ekibin yaptığı işlerin daha doğru bir düzlemde ilerlemesi için yardımcı olmak isteyen, gönüllü herkes Scrum Master olabilir.
- **Scrum Master, Squad içinde Agile ile hayatımıza yeni katılan ritüellerin yapıldığına ve Squad'ın tüm üyelerinin bu ritüelleri benimsediğine emin olan kişidir.**
- Scrum Master, sadece sorunu çözen değil, sorunu önceden görebilen, daha geniş perspektif ile düşünebilen, ekibi ve ekibin dinamiğini anlayan, onlara her türlü desteği veren ve onların daha iyisini üretebilmeleri için destek olan bir rol. Bazı yanlış anlamaların aksine, Scrum Master kesinlikle her türlü teknik konuda ekibe destek verebilecek bir ağabey/abla değil. Daha çok, yol gösterici ya da katalizör olarak hareket eden bir rol.
- **Scrum Master biraz gizli bir süper kahraman aslında. Ondaki beklenenler, hem işlerin yolunda ilerlediğinden emin olması, hem takılan veya tıkanan konuları çözmesi, hem de ekibin motivasyonunun düşmesine izin vermemesi ve düşmesi durumunda da ekibin enerjisini yükseltecek aksiyonlar alması. Bunun için sahip olunması gereken en büyük beş özellik; enerji, empati yeteneği, gözlem yeteneği, yer aldığı ekipteki işlerle ilgili bilgisi ve sorumluluk sahibi olmasıdır.**
- Scrum Master, ekibin Agile çalışma sistematığına ve pratiklerine alışma kısımlarında yol gösterici bir rol. Aynı zamanda tüm süreci gözlemleyen, iş yürütme kısmında ekibin önüne çıkan zorlukların aşılması için yardımcı olan, motivasyonu yüksek tutmaya çalışan ve ekip üyelerinin takım halinde çalışmasını sağlayan kişidir.

Bu Role Seçilme Hikayeleri

Scrum Master'larımıza sorduk, Scrum Master olmaya nasıl karar verdin ve seçildin?

☺ Benim Scrum Master'lık hikayem biraz tesadüf oldu. Ekibimizdeki Scrum Master işten ayrılınca, bu göreve getirilecek, ekip dinamiklerini ve işi bilen birine ihtiyaç vardı. Önce tereddüt ettim, çünkü Scrum Master olmadan önce hep inandığım şey Scrum Master'ın bir yazılımcı olması gerektiğiydi. Sonuçta takımım, yazılım ürünü ortaya koyan bir takım ve Scrum Master'ın bu işten iyi anlaması gerektiğini düşünüyordum. Ben de teknik bir insanım, ancak, hiç yazılımcı olarak çalışmadım. Ben bu perspektiften bakarken, ekip arkadaşlarımın ve yöneticimizin tıkandığım konularda bana destek olacaklarını söylemesi ve beni bu yönde teşvik etmeleriyle birlikte bu role aday oldum. Gördüm ki rolün yazılımcı olmakla hiçbir alakası yokmuş.

☺ **Aslında, ekibime maksimum şekilde yarar sağlamak istediğim için Scrum Master olmak istedim. Ekip içi yaptığımız seçimde ekip arkadaşlarım da beni bu role uygun gördü.**

☺ Benim Scrum Master'lık sürecim aslında benden bağımsız olarak gerçekleşti. Ekibimizdeki Scrum Master'ın askere gitmesinden dolayı yeni bir Scrum Master ihtiyacı doğdu ve ekip arkadaşlarım bu görevi benim yapabileceğime inanmış olacaklar ki beni seçtiler.

☺ **Bence ne Agile geçmişinin ne de iş tanımının bir önemi var. Ben Scrum Master olmak istemedim aslında. Ekip içinde herkes kimin Scrum Master olmasını istediğini bir kâğıda yazdı ve bunları topladık. En çok benim ismim yazıldığı için**

“adaya” ben Scrum Master olarak devam ettim.

☺ Ben Scrum Master özelliklerine sahip olduğumu düşündüğüm ve kendimi daha da geliştirebilmek için bu role aday oldum. Biz kısmen yeni bir ekibiz. İlk başladığımızda ekip üyelerinin bazılarını tanıyor, bazılarını ise tanıyordum. İlk Sprint'imizdeki tanışma faslından sonra, ikinci iş olarak Scrum Master'ı seçmemiz gerekiyordu. Ben ve daha önceden tanıdığım bir arkadaşım aday olduk ve takıma vaatlerimizi sunduk. Diğer aday arkadaşım kek, börek gibi yemekler yapıp getireceğini vaat etti. Ben ise takımı şakalarımla güldüreceğimi söyledim. Toplantı boyunca vaatlerimiz havada uçup gitti. Sonuçta takım, adaylar arasında oylama yaptı ve iki aday berabere kaldı. Bu noktada yapılacak tek bir şey vardı; tabii ki yazı tura atmak. Parayı havaya fırlattık ve yere çarptığında sonuç belli oldu, Scrum Master bendim! Her ikimiz de bu rolü gerçekten istiyorduk ve eğlenceli bir şekilde, biraz da şakayla karışık olarak ilerledik. Sonuçta, ortada istek olduktan sonra bence kimin seçileceğinin de pek önemi yok.

☺ **Ben kendim Scrum Master olmak istemedim. Bu rol için konuşurken ekipteki herkes benim ismimi verdi. Böylelikle Scrum Master oldum. Agile'in ne olduğunu bilmeden bir de Scrum Master rolünün ne olduğunu anlamaya çalıştım. Aldığımız Agile eğitimi sonrasında, sanırım herkesin en çok aklında kalan, Scrum Master'ın hizmetkâr olduğuydu. Sanıyorum, en beğenilen özelliği bu. İlk önce, ekibin Daily**

Scrum'lara katılmasını sağlama, toplantı odaları tutma gibi bir rolümün olduğunu düşündüm (ekipçe düşündük). Zaman geçtikte, öneminin olmasının gerekliliğine inandık. Ekiptekiler, gerek Scrum Master olmam, gerekse bence şirketteki deneyimimden dolayı takıldıkları, sorun olan konularda bana geliyor. Böylelikle, hep birlikte engelleri aşmak için çalışıyoruz.

Yeni Rolünle Birlikte Hayatında Değişenler?

Daha önceki görevlerinle Scrum Master rolünü karşılaştırdığında, hayatında ne gibi farklar var?

- Yaklaşık 6 aydır Scrum Master'lık yapıyorum ve başladığım ilk andan beri en yoğun hissettiğim duygu, sürekli kendimi ve ekibimi geliştirme ve iyileştirme isteği. Ekibime karşı ve paydaşlara karşı ciddi bir sorumluluk hissediyorum. Ekibimin duygu durumunu ya da iş yapışını etkileyebilecek herhangi bir durumda hemen aksiyon almaya çalışıyorum. Ekip ve birlikte çalıştığımız paydaşlar arasında zaman zaman bir işin aksama durumu ya da iletişim kopuklukları yaşayabiliyoruz. Bu tür durumlar olduğunda, hemen devreye

girerek onları bir araya getirip birlikte çözüm üretmemizi tetiklemeye çalışıyorum. Bu açıdan baktığımda, kendimi ve ekibimi geliştirmenin yanı sıra, sanırım hayatımda artık birleştirici unsur olmak gibi yeni bir odağım var diyebilirim. Ayrıca, bir şeyleri değiştirdiğini, iyileştirdiğini ve ekibin daha mutlu çalıştığını görmek çok motive edici. Örneğin, Retrospektif'te ekip üyelerinin birbirlerine teşekkür edip hediye verdikleri bir yöntemi uyguladığımda, herkes kendisinin ve yaptığı işlerin takdir edildiğini bir kez daha gördüğü için motivasyonları yükseliyor. Ya da ekip üyeleri arasında küçük bir anlaşmazlık fark ettiğimde, konuyu büyütmeden bire bir olarak görüşmeleri için her iki tarafı da cesaretlendiriyorum ve çok basit bir yanlış anlaşılma durumunu karşılıklı iletişim kurarak kolayca çözdüklerinde bu gizli gerginliği fark ederek aksiyon aldığım için teşekkür ediyorlar. Fark yaratabilmek çok keyifli!

Agile çalışma şekli, aslında hiç bilmediğimiz, sıfırdan keşfettiğimiz bir şey değil. İnsanların günlük hayatına bile uygulanabilen bir bakış açısı olduğu için, ilk geçişte kendinizi sudan çıkmış balık gibi hissetmiyorsunuz. Ama, Scrum Master olmanın ayrı bir yönü var. Scrum'ın ne olduğunu öğrenmek, ekstra bir motivasyon yarattı bende. Scrum'la çizilen çerçevenin içini doldurmaya çalışmaktan zevk alıyorum. Ayrıca, normal hayatımızda bile uygulayabileceğimiz bir sistemi iş yerinde uygulayarak öğrenmek çok zevkli.

Scrum Master olduktan sonra aslında hayatıma yeni sorumluluklar eklendi. Kendimi ekipteki tüm işlerin nasıl yürüdüğünden ve daha da önemlisi nerede nasıl bir engel var, bunun için ne yapmak gerekir diye çok daha sorumlu hissetmeye başladım. Ekstra yapılması ve takip edilmesi gereken işler olduğundan, zaman

yönetimi kasımın geliştiğini düşünüyorum. Ayrıca, Scrum Master'lık kolaylaştırıcılık gibi temel bir sorumluluk getirdiği için liderlik yeteneklerinin de gelişmesine katkı sağlıyor.

☺ Scrum Master olunca, kendimi birdenbire daha çok şey irdelerken buldum. Ekipten çok şey öğrendim. İlk başta ben bunlardan anlamam dediğim konularda, insanlara tavsiye verir oldum. Bireysellikten uzaklaşıp, takım ruhunun gerçekte ne demek olduğunu anladım.

☺ **Scrum Master olur olmaz ek sorumluluklar hissetmeye başladım. Her an ekibin motivasyonunu kolladığımda kendimi. Ekibin birbirine hızla ısınması için birkaç aksiyonda buldum. Bunun için en önemli yaptığım şey, ortak geçmiş**



oluşturmaya çalışmak, rutinin dışına çıkan somut hatıralar yaratmak oldu. Dışarıda yaptığımız ekip etkinliğine ek olarak bir ekip şarkısı yazdım. Sonra bu

şarkıyı FreeZone Stüdyo'da kaydettik, videoya çektik ve tüm şirkete yaydık. Bu, bizim ekibimizin marka değerini şirket içinde artırdı. Bu yapıtın bir parçası olmak da tüm ekip üyelerinin ekibe ve birbirine aidiyetini artırdı.

☺ Hayatımda ne değişti derseniz, ekibin yaptığı işlerin tüm bacaklarına bakmaya, resmi daha büyük görmeye başladım; hem Geliştirme Takımı'nın bir üyesi, hem de Scrum Master olmanın ne kadar zor olduğunu, tarafsızlığımı nasıl koruyabileceğimi, ekipteki kişileri oyuna nasıl dahil edebileceğimi öğrendim diyebilirim. Bu yeni rolle birlikte liderlik özelliklerimi

geliştirdiğimi düşünüyorum. Ayrıca, rolümün getirdiği sorumlulukla birlikte Agile pratikleri daha iyi öğrendiğimi ve uygulayabildiğimi hissediyorum.

Bir Sprint'in Hikayesi

Scrum ritüellerimiz en önemli başlık. Scrum Master olarak bu ritüellerin en etkin şekilde yapılması için kolaylaştırıcı olmaya çalışıyoruz. Ekipler, Sprint'lerine⁷, ilgili Sprint'te üzerinde çalışacakları işleri konuşarak, başka bir deyişle Sprint Planlama ile başlıyorlar. Sprint hedefimizi, öncelikli işlerimizi ve bunları nasıl yapacağımızı oluşturuyoruz. Sprint'in içinde her gün Daily Scrum'larda tüm ekibin katılımıyla 15 dakika içinde maksimum verim sağlamaya çalışarak güne başlıyoruz. Eğer Daily Scrum'da ekibin yaptığı paylaşımlarda daha detaylı konuşulması gerekliliği ortaya çıkıyorsa, Daily Scrum sonrasında ilgili ekip üyelerinin mutlaka bir araya gelmelerini tetiklemeye çalışıyoruz. Daily Scrum'larda, Scrum Master olarak, özellikle varsa, engeller ya da sıkıntılara odaklanmaya çalışıyoruz. Bu problemler gün içinde Scrum Master olarak bizlerin takıma yardımcı olmamız gereken olası işleri oluşturuyor⁸. Sprint'in geriye kalan zamanı, bu engellerin çözümü, ekibin enerjisini yüksek tutma ve mümkün olduğunca öğle yemeği organizasyonları ya da mesai sonrasında ekip etkinlikleri ile takımın iletişimini artırma odağında geçiyor. Sprint'in sonuna doğru ilerlersek, Sprint Review ile birlikte aldığımız işlerin doğurduğu sonuçlara odaklanıyoruz. Burada ekibin fikri önemli, işleri sadece bitti ya da bitmedi şeklinde ele almıyoruz. Biz bir işi yaptık yapmasına da, gerçekten yaptık mı? Gerçek bir iş çıktımız var mı, diye bakmaya çalışıyoruz. Ya da işi bitiremedik, ama "Sorun bir, neden bitiremedik" diye inceliyoruz. Bu ritüelin hemen arkasından Retrospektif geliyor. Retrospektif, aslında ekibin hâletiruhiyesine

⁷Genelde takımlarımız 2 haftalık Sprint'ler koşuyor.

⁸Scrum Tahta'sı üzerinde şeffaflığı ve odaklanmayı arttırmak için riskleri emojiyle belirleyebilir ve bir kişinin aynı anda üzerinde çalışabileceği iş sayısını sınırlayabilirsiniz.

göre yönlendirdiğimiz bir aktivite. Önemli olan, herkesin konuşmasını sağlamak⁹. Biz Agile çalışmaya ilk başladığımızda, ekipteki sinerjinin yürümesi için birkaç Retrospektif'in "kanlı" geçmesi gerek, derdik. Tabii ki gerçek kan değil. Mümkün olduğunca saygı çerçevesinde biraz tartışmak, karşındakini anlamak, yumuşak karnı nedir, neden hoşlanmaz, bilmek lazım. Bunu bilince, aslında hem iş yapış şeklini, hem de Retrospektif'lerin daha verimli geçmesini sağlayabiliyoruz. Bazı ekiplerde uyum geç olabiliyor. Özellikle bu uyumu sağlayana kadar Retrospektif'lerin sağlıklı, çıktısı olan ve o çıktılarını hayata geçirilerek ilerlendiği ritüeller olması önemli¹⁰. Bunun için de her Retrospektif sonrasında aksiyon planlarımızı not almayı ve sonrasında da Sprint boyunca bu aksiyonları takip ederek gelişim alanlarımızı belirlemeye çalışıyoruz.

Genel olarak özetlemek gerekirse, Vodafone'da Scrum Master'lık odaklı bir rol olmadığı için genel amacımız, bir Scrum Master'ın yaptıklarını genel olarak takıma yaymak, herkesin süreci iyileştirmeyi ve üretkenliği tetiklemeyi sahiplenmesine zemin sağlamak. Bununla birlikte, tabii ki pürüzsüz bir Sprint için iş yapış biçimlerimizi kolaylaştırmaya çalışıyoruz. Sorularla ya da sorunlarla ilgili herkesin proaktif çözümler üretmesi için de yönlendirmeler yapıyoruz.

"Scrum Master takımın sekreteri değildir. Her şey ritüeller için toplantı odası bulmakla başladı. Bunlar Scrum Master'ın görevi sanılıyordu başta ya da kimse bu konularla uğraşmak istemiyordu. Retrospektif'te durumu paylaşarak her Sprint'te bir kişinin seçilmesi ve yükün takım içinde dağıtılması kararlaştırıldı."

⁹Takımdaki sahiplenmeyi arttırmak için bazen Squad'daki farklı üyelerin Retrospektif'lere liderlik etmesini sağlıyoruz.

¹⁰"The Speedboard", "Facebook Reactions Retrospective", "Force Field Analysis", "Token of appreciation", "Mad, Sad, Glad" gibi farklı Retrospektif tekniklerini kullanıyoruz.

Etkileşimler ve Zorluklar

Scrum Master'lar olarak, aynı zamanda ekibin üyesi de olduğumuz için, zaten tüm ekip birlikte aynı masa etrafında oturuyoruz. Böylelikle gün içinde sürekli iletişim halindeyiz. Ekibin tüm üyelerine zaman ayırmak önemli. O yüzden her biriyle ayrı ayrı bağ kurmaya, onları gerçekten tanımaya çalışıyoruz. Gündelik yaptıklarını, nelerden hoşlandıklarını, karakter yapılarını, hobilerini öğrenmeye çalışıyoruz. Çoğu zaman iş dışı da birlikte zaman geçirdiğimiz oluyor. Çalışırken aynı zamanda eğlenmeyi başarabiliyoruz.

Genelde Product Owner'larımız da yine bizimle aynı masada oturduğu için onlar da hep ekibin içinde ve tüm etkinliklerimizin bir parçası. Benzer bir şekilde, Tribe Lead'lerimiz de Squad'lara yakın olarak çalışıyorlar. Her gün aynı çalışma ortamını paylaştığımız için gün içinde her konuyu kendileriyle görüşebiliyoruz. Özellikle çözüm sağlayamadığımız konularda onların desteğini her zaman alabiliyoruz.

Ayrıca, diğer Squad'ların Scrum Master'larıyla da ayda bir kere bir araya gelerek birbirimizle deneyimlerimizi ve ekiplerimizde iyi giden ya da çözmemiz gereken konuları paylaşıyoruz ve birbirimizden yeni şeyler öğreniyoruz. Agile'in hayatımıza yeni getirdiği araçlar ya da işleyişler hakkında birbirimize yardımcı oluyoruz.

"Eskiden Sprint Planlama sonrasında ekiple birlikte Scrum Tahta'mızı hazırlamaya çalışıyorduk, ancak, dağılan ekibi tekrar bunu hazırlamak için bir araya getirmek kolay olmuyordu. Scrum Master etkinliklerinden birinde, bir başka ekibin Sprint Planlama

sırasında bir yandan ekipçe birlikte Scrum Tahtası'nı da hazırladıklarını öğrendim. Biz de bunu uygulamaya başladık ve böylece ekip dağılmadan hep birlikte tüm hazırlıkları halletmiş oluyoruz.”

Tribe içinde Agile yapının işleyişi özelinde tüm Tribe'daki Scrum Master'lar ve ilgili bütün Chapter Lead'ler zaman zaman bir araya geliyoruz. Ekiplerdeki kişiler, yaşadıkları zorluklar, süreçler ve beklentiler çerçevesinde tüm Squad'lardaki genel gidişatı değerlendirerek iyileştirme aksiyonlarını hep birlikte hayata geçirmeyi tartışıyoruz.

Scrum Master'lık, hayatımıza Agile dönüşümü ile birlikte girdi. Tüm şirket olarak, Scrum Master'lar da dahil bu rolün görevini henüz keşfetme aşamasındayız. Farklı pratikler deneyerek ekibimiz için en uygun yöntemi bulmaya çalışıyoruz. Yönetim de bu konuda esnek ve destekleyici bir tutumda. Onlar da hem Agile pratiklerini, hem de bu pratiklerin uygulanmasında Scrum Master'ın rolünü gözlemliyorlar. Bu role ve Agile çalışma şekline alışmaya çalışırken önümüze çeşitli engeller de çıkıyor elbette. Bunlara kısaca bakarsak:

- Normalde Scrum Master'lık tam zamanlı bir rol, ama bizde Squad'ın üyelerinden birisi bu görevi de ek olarak üstleniyor. Bu yüzden, zorlayıcı bir durum. Scrum Master olarak aynı zamanda Sprint'in içinde görev alınca, işin hengamesine kapılabiliyor ve bazı iyileştirilmesi gereken şeyleri göremeyebiliyorsunuz. Hatta, gerektiğinde, tarafsız davranamayabiliyorsunuz.
- Şirketteki birçok kişi için bu yeni bir rol. O yüzden, hepimiz bu rolü kendimiz keşfetmek durumundayız. Yaşayarak öğreniyoruz. Hem keyifli hem de zor bir durum.

- Farklı yetkinlikleri olan ve farklı deneyimlerden gelen kişilerden oluşan yeni bir yapı Agile takımlar. Haliyle, burada da ekip içinde ilk başlarda iletişim zorlukları ve takım olmada problemler yaşanabiliyor.
- Büyük bir şirkette değişim her konuda kolay ya da hızlı olamayabiliyor. Şirket içindeki işleyişle alakalı bazı sorunların uzun süreler boyunca devam etmesi ve Sprint'lerde aynı sorunlardan tekrar tekrar söz etmek, bunları yeterince ilerletmemek, motivasyon kaybına neden olabiliyor.
- Tabii, olmazsa olmaz bir sorun; toplantı odası bulmak.
- Biz iki haftalık Sprint'ler koşuyoruz. Bazı takımlarda bu iki hafta içindeki iş dağılımı istendiği gibi ilerleyemeyebiliyor. Sprint'in ilk haftası daha yavaş, ikinci haftası ise yoğun geçebiliyor. Bu alçalan ve yükselen ruh hali, ekiplerde stres yaratabiliyor.

Scrum Master'ın Yakın Gelecek Gündemi

Scrum Master olarak önümüzdeki günlerde seni ve takımını neler bekliyor?

💬 **Scrum Master olarak, kısa ve orta vadede özellikle odaklandığım ana konular, takım oyununu geliştirmek ve takımın önündeki**

engelleri ortadan kaldırmak. Bu anlamda Retrospektif'lere eğilmeyi, burada farklı pratikleri denemeyi planlıyorum.

☺ Ekibimiz 8 kişiydi, aramızdan ayrılanlar oldu. Ayrılan arkadaşlarımızın yerine yenilerinin gelmesi zaman alacağından ekibin motivasyonunun etkilenmemesi için ciddiyeti elimden bırakmıyorum. Durum gereği, giden arkadaşların ekipteki rollerini üstlenmem gerekti. Takım demek de sanırım bu; gerektiğinde fazla sorumluluk almak ve takıma destek olmak. Orta vadedeki en büyük görevim ise yeni arkadaşlar geldiğinde, tekrardan bir ekip ruhu yaratmak olacak.

☺ **Scrum ile ilgili daha çok okuma yapmak, öğrenmek, ilk amacım. Gerçekçi olmak gerekirse, layıkıyla bunu yapamadığımı düşünüyorum. Artık, gerekirse, takım içindeki işlerimi biraz askıya alarak kendi donanımımı geliştirmeye daha fazla eğileceğim.**

☺ Biz ekip olarak hem dijital hem de fiziksel tahta kullanıyoruz. Fakat fiziksel tahtayı çok etkili bir şekilde kullanmayı henüz gerçekleştiremedik. Bu nedenle, kısa vadede fiziksel tahtayı daha eğlenceli ve anlaşılır hale getirmek, odaklandığım noktalardan. Uzun vadede ise daha otonom bir yapıya gidebilmek için çalışmayı planlıyorum. Uzun yıllardır çalışan ve belirli bir çalışma prensibini benimsemiş kişiler için Agile'a geçmek o kadar kolay olmuyor. Örneğin, ekip, sabah toplantılarını takımın birbiriyle senkronize olduğu bir pratik yerine, Product Owner'a rapor verilen bir ritüel olarak görebiliyor. Ekiptekilerin hem Agile bakış açısını hem de iş yetkinliklerini geliştirerek, otonomiye artırmayı hedefliyorum.

☺ **En önemli şey, ekip motivasyonu. Ekibin yaptığı işleri daha görünür hale getirip, aslında yaptıkları işlerin ne kadar önemli**

olduğunun herkes tarafından görülmesini sağlamak için şeffaflığı artırmayı hedefliyorum. Ayrıca, kendi rolümle ilgili daha çok okumaya ve öğrenmeye yatırım yapmayı planlıyorum. Global Scrum Master Sertifikası almak gibi bir hedefim var.

☺ Kısa vadede Sprint ritüellerinin daha etkin geçmesi için geliştirme yolları bulmaya devam edeceğim. Çünkü ekibin uzun zaman alan toplantılarda sıkılmaları motivasyonlarını dağıtabiliyor. Bunu engellemek için tüm ekip üyelerinin aynı oranda rol alacağı şekilde ritüelleri gerçekleştirmeye çalışıyorum. Orta vadede ise ekibin T-Shaped bir yapıda çalışması, başka bir deyişle herkesin farklı uzmanlık alanlarını öğrenip o alanlarda kendilerini gerçekleştirmeleri için aksiyonlar almayı planlıyorum. Örneğin, ekipteki herkesin yine ekip içinde farklı bir konuda uzman kişiyle "eş" olmasını ve işleri birlikte yürütmelerini, böylece mümkün olan seviyede birbirlerinin işlerini öğrenmelerini sağlamayı istiyorum. Böylece, bir ekip üyesinin öngörülemez bir işi çıktığı zaman, bu durumdan daha az etkilenerek ilerleyebiliriz.

Scrum Master'lara Tavsiyeler

- Her insanın farklı bir kapasitesi, her ekibin farklı bir dinamiği var. Scrum Master'lara bir terzi gibi hareket etmelerini, ezbere pratiklerle değil, ihtiyacı anlayarak yaklaşımda bulunmalarını tavsiye ederim.
- Ekip ruhu yaratmak için elinizden geleni yapın. Tek hedef, iyi işleyen bir takım yaratabilmek!

- İş hedefleri ve bu anlamdaki ölçümler dışında temel bazı Scrum ölçüm araçlarını kullanabilirsiniz; Burndown Chart, Sprint Hızı, Sprint'e alınan ve tamamlanan iş oranı gibi. Ancak bunlar sadece araçlar, çok anlam yüklemek gerekir. En anlamlı metrik ise motivasyon. Her gün ekip arkadaşlarınızın yüzlerine bakın. Ekipteki arkadaşlarınız birbirine gülümsüyorsa ve eğlenerek çalışıyorsa, gerisi gelir.
- Geribildirim kültürü çok önemli. Buradaki eksiklik, Retrospektif'leri de ciddi anlamda etkileyebiliyor. Tüm takım olarak geribildirim ve etkin iletişim eğitimleri alarak başlayın.
- Nasıl ki ben kralım diyen kral değilse, ben Scrum Master'im diyen kişi de Scrum Master olamamıştır. Öte yandan, "İyi hacker'ları herkes bilir ama en iyisini hiç kimse" sözünde olduğu gibi, Scrum Master da Scrum Master'lığını hissettirmemelidir diye düşünüyorum. Bu sebeple, bu zorlayıcı rol, ister istemez görünmez bir el gibi hareket etmek zorunda kalıyor. Bu durum, sizi demotive etmemeli. Herkes mutluya ve başarılı takımlar varsa, bilin ki siz işinizi iyi yaptınız.
- Retrospektif, takımın iyileşmesi için en önemli ritüel! Bu yüzden, farklı teknikler kullanın.

"Sprint'lerimizin Retrospektif ritüellerinde yorum yapmaya çekiniyor ya da yapmak istemiyorduk. Bu nedenle Retrospektif'lerimiz kısa ve verimsiz geçiyordu. Bu ritüeli daha verimli kullanabilmek adına Sli.do diye anonim olarak yorum yazabileceğimiz bir araç kullanmaya başladık. Tüm ekip olarak Sprint boyunca Retrospektif'te konuşulması gerektiğini düşündüğümüz konuları buraya yazıyoruz. İsteyen kişiler diğer ekip arkadaşlarının yazdıklarını oylayabiliyor. Sonrasında da Retrospektif'lerde yüksek oy almış konulara odaklanıp Sprint için aksiyonları çıkarıyoruz."

- Scrum Master'lar, Agile dönüşümün elçileri aslında. Bu anlamda, şirket genelinde iyileştirmelerde fikirlerinin alınmasının ve süreçlere dahil edilmelerinin önemli olduğunu düşünüyorum. Bu doğrultuda, sadece takımınızla sınırlı kalmayın, aktif bir şekilde organizasyonun dönüşümünün içinde yer alın.
- Ekibin / kendinin gelişimi için, diğer ekiplerin deneyimlerinden mutlaka yararlanılmalı. Denenmiş ve başarıya ulaşılmış hikâyeleri uygulamaya çalışın.
- Mümkün olduğunca ekipteki her rolü biraz tecrübe etmeye çalışın. Böylelikle her rolün gerekliliğini ve zorluklarını daha iyi anlayabilir ve empati kurabilirsiniz.
- İyi bir Scrum takımı tamamen kimya işi. Takım üyelerinin birbirini iyi anladığı ve sorumluluğu paylaştıkları dünyada Scrum çok zevkli. Scrum Master'ların da buradaki rolü diğer takım üyelerinden farksız: takım oyununu benimsemek ve benimsemesi için herkesi cesaretlendirmek.
- Öncelikle, Scrum Master'ı olduğunuz ekibin üyelerini tek tek tanıyın: neyi severler, neye gücünler, neye gülerler, neden sinirlenirler? Sonra, her birinin sorusuna/sorununa ona özel çözümlerle yaklaşın. Ritüellerin ne zaman nerede yapılacağı, fiziksel veya dijital tahta oluşturma gibi kararları, hep ekipçe oy çokluğuyla alarak ilerleyin. Her konuda tüm ekibin katılımı önemli. Her zaman birlikte başarmayı hedefleyin.



vodafone

Maslak

Gelecek heyecan verici.
Hazır mısın?



Gözetilen Teknoloji
Yarınınızdayız

5G
Destek

Chapter Lead Kimdir?

- **Chapter, Agile organizasyonda Tribe yapısı içinde benzer uzmanlık ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu ortak bir sanal takım yapısıdır. Burada amaç, benzer uzmanlıktaki kişilerin ekiplerinde yaptığı iş ile ilgili paralelliği sağlayabilme ve kişisel gelişim noktasında birbiriyle iletişimde kalmalarını sağlayacak bir yapılanma kurabilmektir. Aynı zamanda ilgili uzmanlık alanı kapsamında Squad'lar üstü bir hizalanma görevi de almaktadır.**

Chapter Lead ise bu Chapter'ın hedefleri doğrultusunda üyelerine liderlik eden, Chapter üyelerinin kariyer/gelişim süreçlerinde onlara koçluk yapan kişidir.

- Chapter Lead, en özet haliyle, lideri olduğu Chapter seviyesinde uzmanlık bilgisine sahip, Chapter'ındaki çalışanların potansiyelleri ve performanslarının yönetiminden, yetkinliklerin gelişiminden sorumlu olan, Chapter içinde bilgi ve beceri paylaşımlarının artırılması için gerekli ortamı sağlayan, ekibini dinleyen, varsa eğer zorlukların veya problemlerin çözümünde yol gösteren ve ekibine koçluk yapan kişidir.
- **Chapter Lead, farklı Squad ekipleri içinde benzer işleri yapan arkadaşlar arasında doğru iş yapma pratiklerini ve senkronizasyonu sağlayan kişidir.**
- Chapter Lead, farklı masalarda çalışan aynı sorumluluk alanına sahip çalışanların işlerinin kalitesinden, bilgi/becerisinden ve koordinasyonundan sorumlu kişidir. Aynı zamanda çalışanların motivasyon noktasıdır. Chapter Lead, insanlardan sorumlu olduğu kadar, farklı ekiplerin birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışmasından da sorumludur. İş sorumluluklarının Squad'lar üzerine dağılması, aynı sorumluluk alanına sahip ekiplerin birbirinden uzaklaşmasına sebep olabilir. Bu noktada, ekipler arasındaki ortak akı Chapter Lead sağlar.

Yeni Hayatla Birlikte Değişenler

Chapter Lead'lerimize sorduk, bir önceki görevin ve yeni görevin arasında ne gibi farklar var?

☺ Chapter Lead olduktan sonra yönetim stilimde ciddi değişiklikler olduğunu söylemek zorundayım. Temelde daha geleneksel, delegasyon ve destek bazlı bir yönetim tarzından, daha çok koçluğun merkezde olduğu, daha çok dinleyen, empati kuran, bireysel beceri ve yetkinlikleri geliştirmeye ve büyümeye odaklandığım bir liderlik yaklaşımına evriliyorum. Tabii, bizler Chapter Lead olarak, aynı zamanda aktif olarak bir Squad'ın içinde de takım üyesi olarak görev alıyoruz. Bu anlamda, hem Chapter'ımızla hem de Squad'ımızla ilgili odağımız var. Taktığım Squad üyeliği şapkasıyla taşın altına bizzat elimi sokma ve uzmanlık alanımla ilgili doğrudan ilk kaynaktan iç görüler elde edebilme fırsatını da yakaladığımı belirtmek isterim.

☺ Chapter Lead olduktan sonra belirsizliklerle yaşamayı ve çözüm üretmek için kendimi motive etmeyi öğrendim. Bu belki de Agile yapıya geçtikten sonra birçok rolün yaşadığı bir süreç. Agile yapı, bu belirsizliklerden bir nevi besleniyor ve bununla yaratıcılığı tetiklemeye çalışıyor. Eski yapıdaki gibi "Bu benim işim, şu senin işin" gibi keskin ayrımlar yok. Onun yerine, herkesin üretilen değeri sahiplendiği ve yüksek iş birlikteliği ile çözümün bir parçası olmayı öğrendiği bir yapıdayız. Bu da bazı gri noktaları beraberinde getiriyor elbette. Her ne kadar bu gri noktalar ilk başta yorucu olsa da, iş birlikteliğini öğrendikçe bundan motive olmayı da öğreniyorsunuz.

☺ Chapter Lead'lik ekiple aramdaki çalışma yöntemini ciddi seviyede değiştirdi. Eskiden

ekip içinde yapılacak işleri ve çalışmalarını kendi içimizde planlayıp aksiyona geçirirken, artık, bu işlerin Squad ekipleri içinde planlanıp yapılmasını sağlamaya ve işleri bu akış üzerinden takip etmeye çalışıyoruz. Bu, özellikle organizasyonun bir kısmı henüz Agile çalışmayan bir yapıda olduğundan, ayrı bir zorluk yaratıyor. Organizasyonun bir kısmı beni hâlâ "müdür" olarak tanımlayıp işleri bu kapsamda takip etmek istiyor. Ben ise onlara "Hayır ben Chapter Lead'im, bu cevaplanmasını istediğiniz soruları ya da yapılması gereken işleri ekibe iletmeniz gerekir" diyorum. Bu da insanı tabii biraz yoruyor.

☺ Chapter Lead olmamla birlikte, kendi Squad'ım içinde aldığım yapay zekâ tabanlı dijital asistanımız Tobi'nin ürün geliştirme ve yapay zekâ eğitim süreçlerindeki işlerime ek olarak bu görevi üstlenmeye başladım. İkisi içindeki dengeyi kurma ve Chapter hedefleri için de çalışmalarımı sürdürüyorum. Yeni olan, sanırım, insan odağı. Uzmanlık alanım haricinde, kişilerin yetenek gelişimini desteklemeye de odaklanmak zorundayım.

Ortalama Bir Haftanın Hikayesi

Bir Chapter Lead'in haftalık zamanı, yarı yarıya dahil olduğu Squad içindeki işler ve Chapter Lead rolündeki sorumlulukları çerçevesinde geçiyor diyebiliriz. Bir taraftan, spesifik bir Squad içinde görev alıp tüm Agile ritüellere ve Squad bazlı toplantı ve etkinliklere dahil olurken, diğer taraftan, Chapter'daki üyelere zaman ayırmaya çalışıyoruz. Liderliğini yaptığımız uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgi ve deneyim paylaşımını artırmaya yönelik önceden planlanan veya spontane gelişen platformlarda toplu (Chapter Huddle) veya bireysel bir araya gelerek Chapter içi yetkinliklerin gelişmesine destek oluyor ve en temel seviyede Chapter'larımızdaki insanların "mutlu" ve "değer yaratan" bir çalışma haftası geçirdiğinden emin olmaya çalışıyoruz.

Her Chapter, kendi üyeleri ile birlikte yol haritası üzerinde çalışıyor. Burada farklı kanallardan müşteriye ulaştırdığımız ürünlerden çıkan öğrenimlerin Chapter içinde paylaşılması, global ölçekte bizim oyun alanımızı etkileyebilecek teknoloji ve konseptleri takip etme ve bu çıktıları iş hedeflerimizle nasıl örtüştürüp müşterimize daha iyi bir hizmet sunabiliriz gibi konuları Squad üstü bir yaklaşımla Chapter içinde ele alıyoruz.

Chapter'daki arkadaşlarımızla yüz yüze görüşmeler yaparak işler özelindeki soruları yanıtlamaya çalışıyoruz. Eğer yardım talebi gelirse, ekip arkadaşlarımızla birlikte işin detayına girip çözüm için birlikte çabaladığımız da oluyor. Bir yandan da Chapter'ı daha etkin çalışır hale getirmekle ilgili süreçler üzerinde çalışmaya ve aynı zamanda ekibimize dahil olacak aday arkadaşlarla iş görüşmeleri yapmaya devam ediyoruz. Sürdürülebilir bir yapı kurabilmek ve kültür dönüşümünün itici gücü olmak, ana odağımız diyebiliriz. Ayrıca, mümkün olduğunca, başka Squad'ların Sprint Review'ları-

na aktif bir şekilde katılmaya çalışıyoruz. Böylelikle, farklı Squad'larda ne gibi gelişmeler var, görebiliyor ve kendi Chapter'larımızla ilgili olarak gelecek planlarımızı yönlendirebiliyoruz.

Paralelde, mutlak suretle, diğer Chapter Lead ve Product Owner arkadaşlarla ve Tribe Lead ile bir araya gelerek birbirimizi her türlü konuda (çalışanlar için geribildirim, iş öncelikleri gibi) beslemeye çalışıyoruz. Yine liderlik ettiğimiz spesifik uzmanlık alanı ile ilgili Tribe dahilinde tüm Squad'lar açısından gelişme kaydetmemiz gereken ve yine diğer Tribe veya Agile çalışmayan ekiplerle birlikte ilerletilmesi gereken işler varsa, bu konulara odaklanıp inisiyatif alıyor, daha iyi performans göstermemiz için gerekli aksiyonların ilerletilmesini sağlamaya odaklanıyoruz. Bir Chapter'ın yaşanmış örneğini paylaşacak olursak, yakın bir zaman önce, yabancı müşterilerin, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu zorunluluğu gereği, belirli bir tarihe kadar sisteme yabancı kimlik numaralarının tanımlanması gerekiyordu. Bu müşterileri aramak için ayırdığımız zaman ve efor, tüm faturalı Squad'lara ait aktivitelerde satış kaybına yol açmıştı. Bu aktiviteler nedeniyle ayı eksik kapatmamak için inisiyatif olarak iş ortağı yönetimi ekipleriyle hızlıca bir araya geldik, aksiyon planı çıkardık ve sahada tele-satış uygulanmasını sağlayarak aynı ay içinde tüm Squad'lar özelinde kaybettiğimiz satış adedine hızlıca geri ulaşmayı başardık.

Bir Chapter Nasıl Çalışır?

Chapter olarak bir araya gelmeye "Chapter Huddle" ismini veriyoruz. Ayda en az bir defa bir araya gelmeye çalışıyoruz. Bazen bu sayı iki olabiliyor. Ancak, genelde ikincisinde iş konuşmak yerine, birlikte zaman geçirerek ekibin kaynaşmasını tetiklemeye çalışıyoruz. Tabii, Chapter'ın iletişimi için illa bu toplantıları beklemeye gerek yok. İletişimimizi sürekli ve yakın, ihtiyaçlar dahilinde paylaşımlarımızı aktif tutmaya çalışıyoruz.

"Chapter Huddle" İçeriği Nasıl Olur?

İçerik, Chapter bazlı, spesifik ihtiyaçlara göre değişebiliyor. Genelde, bir araya gelmeden önce, tüm üyeler ilgili toplantının gündem maddelerini önceden belirlemiş oluyor. Toplantı da bu gündem takip edilerek ilerletiliyor. Ancak, genel olarak maddelersek:

- Chapter'ın kendi yol haritasının gözden geçirilmesi ve takibi,
- Her Chapter üyesinin, kendi Squad'ı özelinde bir önceki ayı performans bazında nasıl kapattıklarını, varsa örnek olabilecek iyi uygulamaları, çıkardıkları öğrenimleri ve bir sonraki aydaki öncelikleri ve planları paylaşması,

- Doğru pratiklerin paylaşımı ve yeni teknolojiler üzerine fikir alışverişi,
- Yeni bir konu seçip birlikte araştırma ve öğrenme, böylelikle hep birlikte kendi yetkinliğimizi artırmaya yönelik fırsat oluşturma,
- Retrospektif, hatalarımızdan öğrenme ve iyileştirme aksiyonlarını belirleme

gibi konularımız olduğunu söyleyebiliriz. Bu bir araya gelmeler, tüm üyelerin birbirlerine geribildirim verebilecekleri çok sağlıklı ve şeffaf bir platform yaratıyor. Chapter Lead olarak, bizim bu toplantıdaki amacımız, Chapter içindeki bilgi ve deneyim paylaşımına zemin hazırlamak, konuşulan konular çerçevesinde varsa katkıda bulunabileceğimiz noktalar ile ilgili yorumlarımızı vermek ve hem kişilerin hem de iş performansının gelişimine katkıda bulunmak oluyor. "Chapter Huddle" platformu, aynı zamanda Chapter'daki kişilerin rutin hayatlarına döndüklerinde, birbirleriyle olan iletişime ve etkileşime de katkıda bulunuyor.

Chapter Lead'in ve Üyelerinin Yetkinlik Gelişimi

Chapter Lead olarak kendini geliştirmek için neler yapıyorsun?

☺ Chapter Lead rolü, hem Türkiye hem de Vodafone özelinde yeni sayılabilecek bir rol. Her rolde olduğu gibi, gelişimin büyük bir kısmı, işin içine girerek, inisiyatif alarak ve daha fazla deneyimleyerek geliyor. Şirket, benim de dahil olduğum, gerek Agile çalışma şekli, gerekse koçluk yetkinlik gelişimi, geribildirim becerileri gibi birçok seviyede faydalandığım spesifik eğitim programları düzenliyor. Ancak, bu roldeki gelişimin görece en büyük kısmını deneyimleyerek, ekibe ve uzmanı olduğum alana daha fazla zaman ayırarak elde ettiğimi düşünüyorum.

Chapter'daki kişilerin gelişiminin, kişilerin hem kendilerini geleceğe hazırlamaları, hem de birlikte çalıştıkları Squad'ların performanslarına katkı noktasında oldukça kritik olduğunu düşünüyorum. Yeni başlayan bir çalışanın gelişiminde mentörlük yaparak ve "eşleştirme sistemi"nin uygulamasının hayata geçirilmesini sağlamak vasıtasıyla verim alırken, profesyonel seviyede bir çalışanın gelişiminde ise koçluk yaklaşımından daha çok verim alabiliyorum. Yine şirket içi ve çevrimiçi eğitimler, destek aldığımız kaynaklar.

☺ **Açıkçası, rolümle ilgili yaşayarak öğrenme en önemli pratiğimiz oluyor. Sonuçta, Agile çalışma şekli, şirketin bütününde yeni sayılabilecek bir konu. Bunun bütün paydaşları olarak, genel bir deneyimleme ve öğrenme rutinindeyiz. Bu noktada,**

kendi adıma en çok uyguladığım davranış ise otokontrol oluyor, sanırım. Mümkün mertebe, eski tarz "müdür" davranışlarından ve pratiklerinden uzak durmaya çalışıyorum. Bununla birlikte, şirket içinde her alanda kendini geliştirmek için sayısız fırsat ve mekanizma mevcut. Ancak, sanırım şirketimizin genel anlamdaki sıkıntılardan biri mevcut iş temposundan başını kaldırıp bu konulara zaman ayırabilmek. Ben de zaman ayırabildiğim kadarıyla şirketin eğitim fırsatlarını değerlendiriyorum. Bunun yanında, konumla ilgili şirket dışındaki toplulukları ve etkinlikleri takip etmeye çalışıyorum.

Chapter toplantılarımızın gündemini, herkesin yeni bir şeyler öğrenebileceği, kendi farklı pratiklerimizi anlattığımız bir yapıya çevirdik. Öğrenme işini sürekli hale getirmeye çalışıyoruz; yaşayan ve birlikte öğrenen bir organizasyon olmayı hedefliyoruz. Bunun yanında, ekipteki arkadaşlarımızla bire bir takip ettiğimiz bir yetkinlik gelişim planımız da mevcut. Bu plana göre, kişilerin yetkinlik yelpazeleri ile ekibin ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri beraber değerlendirip karşılıklı faydayı merkezinde tutan bir yapı ile bu gelişimi izliyor ve destekliyoruz.

☺ Geçiş aşamasında olduğumuz için, tüm süreçlerde anlaşılır bir belirsizlik var. Bu rolde

çalışan başka bir örnek bulamadığım için, neyi nasıl yapacağıma kendim karar veriyorum ve sorumluluk alanımı kendim çiziyorum. Eğitimler sağlanıyor, ancak, bu eğitimde alınan bilgileri tam olarak uygulamak çok zor. Aslında, deneyip yanılarak ve sürekli iyileştirerek kendi yöntemlerimizi geliştiriyoruz.

Kişilerin beceri gelişimi içinse, kendi uzmanlık alanımdaki konularla ilgili ekip içi periyodik eğitimler düzenliyoruz. Adobe Analytics, Target, Inapp ve Google Firebase gibi uygulamalar için teknik ekiplerden eğitimler alarak kendimizi geliştiriyoruz. Bunun yanında, dijital pazarlama, büyük veri, e-ticaret alanındaki gelişimimiz için dışarıdan firmalar ile bir araya gelerek iş geliştirme aktivitelerinde bulunuyoruz.

💬 **Kendimi online eğitimler ve şirket içinde yaptığım paylaşımlar ile geliştirmeye çalışıyorum. Şirketin bu konuda eğitimlerine de katılmaya başladım. Özellikle liderlik, koçluk, motivasyon ve geribildirim konularında kendimi geliştirmeye devam ediyorum. Bu bir süreç olduğundan, doğru adımları atmak için elimden geleni yapıyorum. Rolün bizimle birlikte anlam kazanacağını farkında olarak yeni bir yapılanma kurabilmek, çok önem verdiğim bir konu.**

Chapter'ımdaki üyelerin gelişimi için ise, şu an bire bir toplantılarla eksik olan noktaları birlikte konuşuyoruz. Bir sonraki aşamada bunlarla ilgili aksiyonları almaya başlayacağız. Burada sürecin yönetimi konusunda yardımcı olabilecek koçluk pratiklerinin (GROW gibi) kullanımının yararlı olduğunu düşünüyorum.

Etkileşimler ve Zorluklar

Agile organizasyonla birlikte hayatımıza yeni birçok rol girdi, senin rolün bunlardan sadece biri. Peki, yeni yapıdaki diğer rollerle etkileşimlerin nasıl? Yeni yapıda yaşadığın zorluklar neler?

💬 Chapter Lead rolü, çok hassas bir çizgide olan, duygusal zekâ, gözlem, empati ve geribildirim alma-verme becerilerinin üst seviyede olmasını gerektiren, koçluk becerilerinizde liderlik yaptığınız, ancak, geleneksel “yönetici” rolünden de uzak bir rol. Chapter'ınızda olan çalışanların tüm potansiyel, performans ve yetkinlik yönetimi, gelişimi ve değerlendirmesinden, Chapter Lead olarak sorumlusunuz. Ancak, Chapter'ınızdaki her bir üye, temelde sizin sahiplendiğiniz ve yönettiğiniz iş sonuçları için değil, farklı Squad'larda Product Owner arkadaşlarla birlikte Squad'larının temel iş öncelikleri için çalışıyor. Siz de paralelde üyesi olduğunuz kendi Squad'ınızdaki görev ve sorumluluklarınız haricinde, tabiri caizse, görünmez bir ağıla spesifik bir uzmanlığı temsil etme

noktasında birbirinden beslenen insanların oluşturduğu bir yapıyı yönetmekten ve geliştirmekten sorumlusunuz. Bu, yönetmesi hiç kolay olmayan bir denge. Dolayısıyla, Chapter Lead olarak bizlerin, Chapter üyelerine ayırdığımız zaman kadar Product Owner'lar ve Tribe Lead ile paylaşımında bulunmamız, Chapter'ın öncelikleri, yenilikler, bariyerler ve gelişim alanları ile ilgili bilgi paylaşımı yapmamız gerekiyor. Bu yüzden, diğer tüm rollerle yakın bir birliktelik içinde çalıştığımızı söyleyebilirim. İletişim ve iş birlikteliği olmazsa olmaz.

Uzmanlık alanımdaki gelecek stratejilerini belirleme noktasında zorlandığımı söyleyemem. Bu konuda gerek Vodafone Grubu ve Vodafone Türkiye üst düzey yöneticileri, gerekse Tribe Lead'imiz ile yaptığımız bilgi alışverişi, beni epey besliyor. Zor olan kısım, bu stratejilerin tüm Squad'lara aynı oranda aktarılıp hayata geçirilmesi ve benim de buna zaman yaratmam. Bunu sağlamak için, ekipteki arkadaşlar ile mutlak surette iletişimde oluyorum. Basit haliyle, bir kahve molası, bire bir görüşmeler veya Chapter olarak bir araya geldiğimizde bu paylaşımı yaptığımız zeminler. Devamı ise takip gerektiriyor. Tüm ekip üyeleri aynı noktada olduğumuzu hissedene kadar ilgili konuda paylaşımımızı sürdürmeye devam ediyoruz. Bu role geçtikten sonra galiba en çok bocaladığım ve pratikte uygulamakta zorlandığım konu, Chapter'daki arkadaşlardan doğrudan Squad'larının önceliğine girmeyecek, ancak Chapter seviyesinde ihtiyaç duyduğumuz ve zaman ayırmalarını gerektirecek çalışmalar beklememdi. En başlarda, zaman ayırmalarını beklediğim konuları önceden belirtmek yerine aynı hafta içinde talep ettiğim için Product Owner ve Scrum

Master arkadaşların haklı tepkilerini almışlığım oldu. Sonraki dönemde ise, Chapter üyelerinin Squad öncelikleri haricinde zamanlarına ihtiyaç duyduğum konularla ilgili onların Sprint planlamaları öncesinde konuyla ilgili iletişime geçmeyi ve Squad'larının iş listelerine almalarını sağlamayı yaşayarak öğrendim.

☺Chapter Lead, Tribe içinde belli bir sorumluluk ve yetkinlik alanının lideri. Ben DevOps Chapter'ına liderlik ediyorum. Açıkçası, içinde yaşadığımız dünya, gelecekle ilgili sürekli yeniliği ve değişimi bize dikte ediyor. İçinde bulunduğumuz dijital dünyada bu teknolojik dönüşüm bizim için bir zorunluluk. Bu kapsamda, bizim sergilediğimiz liderlik, değişimi yönetme çerçevesinde gerçekleşiyor. Ekibimizin sinerjisi teknolojik olarak hep yeniyi ve daha iyiyi istediğinden, bu konuda kendi Chapter'im içinde bu mekanizmayı yönetmek zor olmuyor. Benim açımdan bunun en büyük zorluğu, özellikle geleneksel bir IT operasyon ekibinden devşirme bir Chapter olduğumuzdan, işleri Squad ekipleri içinde istediğimiz kalitede takip edebilmek ve bunun devamlılığını Squad ekipleri içinde sürdürülebilir kılmak. Bu yoğun tempoda ve sürekli kuralları değişen oyunda iyileştirmeler için fırsat yakalamak zor. Bir noktada sorumluluk Chapter Lead ve Chapter'da, ama işi planlama ve yapma Squad'da olduğundan, kopmalar yaşanabiliyor. Haliyle, Squad'ların kendi iş listeleri kalabalık. Onlar iş değeri üretmeye odaklanmış durumdadır. Biz ve hatta diğer Chapter'lar da bu öncelikler içinde kendi konularıyla yer almaya çalışıyor. Bu, bizim yönetmeye çalıştığımız en büyük zorluklardan biri.

Yalnız, bu tercihe dayalı bir şey olmaktan çıkıcalı çok oldu. Bu, bir zorunluluk ve biz de buna zaman yaratmak zorundayız.

💬 **Chapter Lead, Tribe içinde ekip yöneticisi olarak konumlanıyor. Tribe Lead'e sadece ekip yönetimi değil, strateji anlamında da destek veren kişiler olarak görülüyor. En büyük zorluk, Squad tarafından sahiplenilmeyen ya da fark edilmeyen işlerin Chapter Lead'ler tarafından toparlanmak zorunda olması. Squad'ların ticari hedefleri dışında kalan diğer işlerden bahsedebilirim. Örnek olarak, tüm Squad'ların daha iyi dijital analitik takibi (satışa dönen anlık bildirimler takibi) yapabilmesi için bir yetkinlik ihtiyacının netleştirilmesi gerekiyor. Bunun için 6 farklı Squad ve Dijital Analitik ekiplerinin ihtiyaçlarının anlaşılması ve çalışmanın koordine edilmesi gerekiyor. Bu çalışmanın farkındalığı Chapter tarafından yaratılıyor. Bunun dışında, deneyimdeki bozukluklar, erişilebilirlik, performans düzeltmeleri gibi işler için aksiyonların planlanması gerekiyor. Bu bağlamda, ben içinde bulunduğum Squad adına olan katkısı sağlıyorum, ancak diğer Squad'ların aynı şekilde sahiplenmesi için ekstra efor harcıyorum. Sanırım, zaman geçtikçe, Chapter'ımızdaki yetkinlikler arttıkça ve kendi uzmanlık alanımıza ilişkin büyük resmi hep birlikte daha net görebilir hale geldikçe, buradaki zorlukları da aşacağız.**

Diğer bir konu da ürün ve pazarlama Chapter'ı alanındaki karar verilecek stratejilerin zaten Squad'ların önceliklendirme yaptığı konular olması. Bu yüzden, bu alandaki Chapter Lead'lere hareket alanı çok kalmıyor. Product Owner'lar ve bazı alandaki Chapter Lead'ler arasındaki denge konusu, sanırım, halen yol almamız gereken bir alan. Deneyip yanılarak bir yol bulmaya çalışıyoruz.

💬 Agile öncesi dönemde klasik bir yöneticinin şapkasında bulunan ürün-insan sorumluluğu

bu rolle birlikte ikiye bölünmüş durumda. Burada Chapter Lead'in rolü "insan" tarafını, başka bir deyişle yeteneklerin gelişimini üstlenmekten geçiyor. Bu doğrultuda, Tribe Lead ile organizasyonel konularda yakın çalışıyoruz. Eski yapıdan farklı olarak, artık Chapter içinde çalıştığım ve liderlik ettiğim üyeler farklı farklı Squad'larda çalıştıkları için onların çalışma şekillerini bire bir gözlemleme ile ilgili zorluklar artmış durumda. Ama, Agile çalışma şeklinin en büyük amaçlarından biri takımın kendi içinde otonom olması olduğu için, bu konuda "insan" tarafını ön plana alarak davranmaya son derece gayret gösteriyorum. Benim onları kontrol ettiğim bir yapının aksine, ihtiyaç olduğunda hemen yardıma koşabildiğim bir görevim var. Bu konuda tüm Chapter üyelerinin gelişim ve eğitim planlaması ile Chapter toplantılarındaki paylaşımların önemli olduğunu düşünüyorum. Henüz bunların önceliği konusunda istediğimiz noktada değiliz, ama bunu geliştirmek temel amacım olarak devam ediyor. Burada karşılıklı paylaşımlarla birlikte ileriye gidebileceğimize inanıyorum. Özellikle içinde çalıştığımız Squad'ın hedefleri doğrultusunda koşarken, arada kendimize dönüp gelişim noktalarımız üzerinde de çalışmanın, bizi çok daha iyi noktalara taşıyacağına olan inancım tam. Burada koçluk faaliyetleri, ihtiyaçlarımızın ortaya çıkarılmasında temel yöntem olarak kullanılıyor.

Chapter Kurgusunun Geleceği

Chapter yeni bir yapı. Bu yeni yapıyı gelecekte sence neler bekliyor?

☺ Şirketimiz Chapter Lead rolünün bulunmadığı yaklaşık bir senelik bir dönemi de tecrübe etti. Buradan çıkan öğrenimler ile organizasyona bu rol dahil edildi. Gerek kişilerin yetkinlik gelişimi, motivasyon, potansiyel ve performans yönetimine getirdiği odak, gerekse Squad'lar arası spesifik uzmanlık seviyelerini temsil etme yetkinliği anlamında gözle görülmeyen bir bağın kurulması, bilgi ve deneyim paylaşımı açısından önemli bir rol üstlenmesi nedeniyle Chapter yapısına büyük görev düştüğünü ve bu yapının güçlenerek devam edeceğini düşünüyorum.

☺ **Gelecekte Chapter yapısı belki aynen devam eder, ama Chapter sayısının azalarak devam edeceğine ve etmesi gerektiğine inanıyorum. İleride bir zamanda uzmanlıkların gelişerek T-Shaped yetkinliğinin güçleneceğini, bu doğrultuda da yazılım geliştirme, DevOps, test gibi teknik Chapter'ların birbiri içine girerek tek bir Chapter'a dönüşeceğini düşünüyorum.**

☺ Chapter Lead'leri ekipleri bir arada tutan en önemli kişiler olarak görüyorum. Fakat, ürün ve pazarlama alanındaki Chapter Lead'lerin sorumluluk alanları Squad'lar ile çakışıyor ve pek hareket alanı kalmıyor. Bu sebeple, burada bir revizyon olacağını düşünüyorum. Organizasyon da sürekli değişen ve hatalarından öğrenen bir yapı. Zaten Agile'ın doğasında bu var.

☺ **Vodafone Türkiye ailesinin çalışanları olarak, uzmanlık ve kariyer gelişimimiz konusunda çalışmalar yapılmasının olmazsa olmaz olduğunu düşünüyorum.**

Buna liderlik etme misyonu olan bir rolün her zaman olacağını, hatta öneminin gitgide artacağını düşünüyorum. Buradaki şekillendirme görevi de Chapter Lead'ler olarak bizlere düşüyor. Bu rolü ne kadar etkin kılabilirsek, şirketimiz ve tüm Vodafone Türkiye ailesi olarak bize o kadar değer katacağına inanıyorum.

Diğer yandan, Agile yapıya baktığımızda, yeni organizasyonun işleyen ana çarkını otonom Squad'lar oluşturuyor. Otonomiye desteklemek için organizasyonda Agile Koç'lar var, tabii. Ancak, bu, tek başına yeterli değil, bence. Gerçek otonomi için yetkin takımlara ihtiyaç var. Yetkin bir takım da ancak yetkin bireylerden oluşabilir. İşte Chapter'lar olarak biz bu yetkin bireylerin gelişimi noktasında devreye giriyoruz. Bu nedenle, otonom ve istenilen değeri üretebilen bir yapının gerçekleşebilmesi için Chapter kurgusuna ihtiyaç var.

Başarılı Bir Chapter Nedir?

Senin için başarılı bir Chapter olmak ne demek?

☞ **Başarılı bir Chapter, Chapter üyelerinin kendi aralarında etkin bir iletişim ağından beslendikleri, çalışanların kendi Squad'ları özelinde hem kendi hem diğer rollerde rahat bir biçimde performans gösterebilecekleri bilgi ve yetkinlik seviyesinde oldukları, Chapter Lead'in Chapter üyelerine zaman ayırarak onlara her seviyede yatırım yaptığı ve gelişmelerine katkıda bulunduğu bir yapıdır. Chapter'ların toplamı eksiksiz bir Tribe yapısını oluşturduğu için, Chapter'ların yetkinlik gelişimi Tribe'in toplam performansına yansiyacaktır.**

☞ Başarılı bir Chapter, kendi sorumluluk alanındaki işlerini yürüten, Squad'ını bu noktada yönlendiren ve harekete geçiren, kendi içinde bilgi paylaşımı mekanizmalarını kurarak işleyen ekiptir. Önümüzdeki dönemde tamamen otomatize bir uygulama geliştirme çarkı olan, ekip içinde çapraz sorumluluk ve bakış açılarının geliştiği ve değiştiği ekipler olursak, kendimizi başarılı sayarım.

☞ **Mükemmelin sessiz kalması zordur. Başarılı Chapter'dan kaliteli ve sorunsuz iş çıkar. Kaliteli iş, hem insanları motive eder, hem de Tribe'in iş sonuçlarına etki eder. Bu doğrultuda, motive insanlardan oluşan ve iş sonuçları üretebilen bir Tribe'iniz varsa, Chapter'larınız işlerini başarıyla yapıyor demektir.**

☞ Bence başarılı bir Chapter, Squad bağımsız yürüeyebilen, bilginin şeffaf bir şekilde paylaşılabilirdiği ve her zaman değişime açıklıkla organizasyonunu ileriye taşıyacak bilginin toplandığı bir örgütlenmedir. Adaptasyon yeteneği ile her türlü hedefe koşma konusunda kendini geliştirmeye çalışan bir Chapter'ın başarılı bir Chapter olabileceğini düşünüyorum. Üyelerinin birbirine bağlı olduğu, paylaşım konusunda her zaman istekli, gelişen trendleri her zaman yakından takip eden ve yönetiminde olan ürünler/süreçler/teknolojiler konusunda uzmanlaşma isteğini hiç kaybetmeyen bir Chapter'ı başarılı bir Chapter olarak adlandırabilirim.

Chapter Lead'lere Tavsiyeler

- Agile çalışma şeklini benimsemiş ve bu yapı içinde Chapter yapısı kurma kararı alan şirketlere önerim, bu yapıyı halihazırda kullanmakta olan şirketlerden mutlak suretle geribildirim almaları, yapıyı yerinde gözlemlene şansları varsa eğer bu şanslarını kullanmaları ve profesyonel Agile danışmanlık hizmeti veren bir firmadan kuruluş aşamasında danışmanlık almalarıdır. Geçiş süreçlerinde halihazırda çalışmakta olan iç veya dış destek Agile Koç'lardan destek almak, hızlı ve efektif bir seçim olabilir. Üst yönetim desteğinin de ciddi şekilde alınması gereken bu süreçte, başta Chapter Lead'ler olmak üzere Chapter yapısına dahil olacak tüm ekip üyelerini insan kaynaklarının da desteğini alarak eğitimler ile yeni yapıya odaklamalı ve hazırlamalıdır.

- Chapter'ın ne olduğunu ve ne şekilde çalışacağını çalışanlara önceden anlatmadan bu yapıyı kurmayın. Bizim örneğimizde tanım ve kişilerin bunu anlaması ve sindirmesi kısmı yeterli kalitede olmadığından, hikâyemiz bolca gözyaşı da içerdi. Özellikle kendi Chapter'ımda ekibi bir arada tutmak, bu belirsizlikte beklentileri karşılamak çok zor oldu. Bir de organizasyonun parçalı şekilde Chapter yapısına geçmesi, bence önemli ölçüde dönüşümü yavaşlatan bir kurgu. Geçiyorsanız, tam geçin, tüm Chapter'ları belirleyip aynı zamanda kurulumlarını tetikleyin.
- Belirsizliklerden korkmayın. Gri noktaların üzerine gidin. Chapter Lead olmak, kendini motive etmekten geçiyor. Ekibi bir arada tutmak için lider özelliklerini ön planda tutmak gerekiyor.
- Çok iyi bir Chapter Lead seçmelisiniz. Çok iyi bir Chapter Lead, gözlem yapabilen ve ekibinin mutlu bir şekilde katma değerli iş üretmek için çalıştığından emin olmalıdır. Karışık ve birbirinden farklı senaryolardaki problemleri çözebilen kişidir. Dinleme ve durum analizi yapma yeteneği vardır. Değişik fikirlere açık olan kişidir. Farklı rolleri deneyimlemiş, ekibindekilerin yaptıkları işlerde derin ekspertizi olan ve empati yeteneği gelişmiş kişidir.
- Chapter'lar, çalışana ve onun gelişimine verilen değeri gösteriyor. Bu yüzden, Chapter'ların, insan odağını vurgulayan Agile çalışma şekli için kritik bir nokta olduğunu düşünüyorum. Agile dönüşüm planlayan şirketler için yetenek gelişiminin desteklenmesi ve otonomi açısından özenle bu yapıların kurulmasını tavsiye ederim.

#cometoagile



Tribe Lead ve Çevik Liderlik Kavramı

Tribe Lead, küçük çaplı bir şirketin genel müdürü gibi tüm sorumluluğu üstlenerek hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanan bir rol. Ancak, bu rol, klasik anlamda bildiğimiz yönetici tanımından biraz daha farklı. Geleneksel liderlik kavramında karar verme, stratejik planlama, yönetsel beceriler öne çıkıyordu. Şimdiki yapıda ise Tribe Lead, Squad'ların en uygun şartlarda çalışmasından, kendi kararlarını verip uygulayabilecekleri ortamı yaratmaktan sorumlu.

“Zaman zaman arkadaşlarla kendi rolüm için şu tanımlamayı yapıyorum; geniş bir ailenin en büyüğü, büyük babası gibiyim. Aile içinde de öyledir ya, onlarca şey olur biter, ama en son babanın haberi olur. Ya da eğer gerçekten dertli biri varsa, işte birisinin harçlığı bitmiştir ve paraya sıkışmıştır, babaya gelir ister, ya da işte komşunun çocuğu ile kavga ettiyse, gelip yine babadan yardım ister. Aslında tam olarak benim bu dönüşümdeki rolüm böyle. Çok uzun zamandır kimseye neyi yapacağını direkt söylemiyorum. Daha çok, tavsiye isteyene tavsiye veriyorum, para isteyene para bulmaya çalışıyorum, yardım isteyene yardım etmeye çalışıyorum. Tam anlamıyla hizmet eden liderlik tarafındayım, ya da koçluk tarafındayım daha çok, diye özetleyebilirim.”

Tribe'in tanımına baktığınızda, belirli bir amaç ve ölkü birliği içinde hareket eden bir topluluktan bahsediyoruz. İşte bunu sağlamak, Tribe Lead'in görevi. Tribe'in ana varoluş amacını oluşturma ve elindeki tüm imkânları bu yöndeki değerli iş çıktılarını elde etmek adına yönlendirebilme sanatından bahsediyoruz.

Tribe Lead'in doğru cevapları bilmesine gerek yok, ama doğru sorularla Squad'ın yol almasını sağlayabiliyor. Normal bir yönetici "Bunu yaparsak, ne olacak?", "Bunun finansal katkısı ne?", "Bu işten ne kazanacağız ya da ne kaybedeceğiz?" sorularına odaklanır. Başka bir deyişle, kararları biraz matematiksel ve sanal bir düzlemde projeksiyonlar. Alışık olduğumuz, işin içinde bizzat bulunan, detaya girip takip eden, her şeye müdahale eden bir tarz. Şimdi ise bundan bilinçli olarak uğraşarak vazgeçiyoruz¹¹. Buna karizmatik liderlikten işbirlikçi liderliğe geçiş diyoruz. Amacımız, Squad'ı dataya ulaşmaya teşvik etmek, müşterilerle daha sık etkileşime geçirmek, farkındalıklarını artırmak. Squad'lar da aldıkları her aksiyonun sorumluluğunu hissediyorlar. Sonuçlarını şeffaf bir şekilde ortaya koyup, gerektiğinde hatalarından ders çıkarıyorlar. Bu yaklaşım, hem sahiplenmeyi, hem de öğrenmeyi destekliyor. Yöneticiler, ilham veren, rol model alınan liderlere dönüşüyor. Squad'lar, ondan karar vermesini değil de güven ve cesaret vermesini bekliyor. Bu anlamda, Tribe Lead daha fazla hizmet edecek bir rol; sürekli hizmet alan, hizmet isteyen bir rol değil. Bu, liderler için olduğu kadar Squad'lar için de bir kafa yapısı değişikliği demek. Bu yolda her geçen gün geliyoruz. İş yapışımızdaki dönüşüm ile liderlik kavramındaki dönüşüm kol kola gidiyor, birbirini besliyor.

Yeni liderlik modelinin altında koçluk becerileri yatıyor. Bu becerileri geliştirmek için hem içerideki koçlarımızdan hem de dışarıdan destek alıyoruz. Agile Koç'larla yakın çalışıyoruz. Tribe Lead rolü, biraz da "yaşayıp deneyimledikçe" geliyor. Her gün farklı bir durum ile farklı bir konu ile karşılaşabiliyoruz. Bunları çözdükçe, düşündükçe, hem organizasyon daha verimli hale geliyor, hem de kendimizi geliştirebiliyoruz.

Ayrıca, Tribe Lead'ler olarak, sık sık bir araya gelip, kendi içimizde deneyimlerimizi paylaşıyoruz. Karşılaştığımız sorunlarla ilgili birbirimizden görüş alıyoruz. Tribe Lead'lerin, değişime açık olması, merak etmesi, sürekli öğrenmesi ve kültüre katkı yapması gerekiyor. Sonuçta, bir kerede yapılan köklü bir değişimden bahsetmiyoruz. Bir başlangıç noktası var, sonra da sürekli öğrenerek geliştiriyoruz. Nasıl Squad'ın içinde ilgili bireyler hep birlikte dönüşüm yolculuğundan geçiyorsa, aslında Tribe Lead'ler olarak biz de bunun benzeri şekilde kısmen kendi içimizde yardımlaşan bir grup olarak birlikte ilerliyoruz.

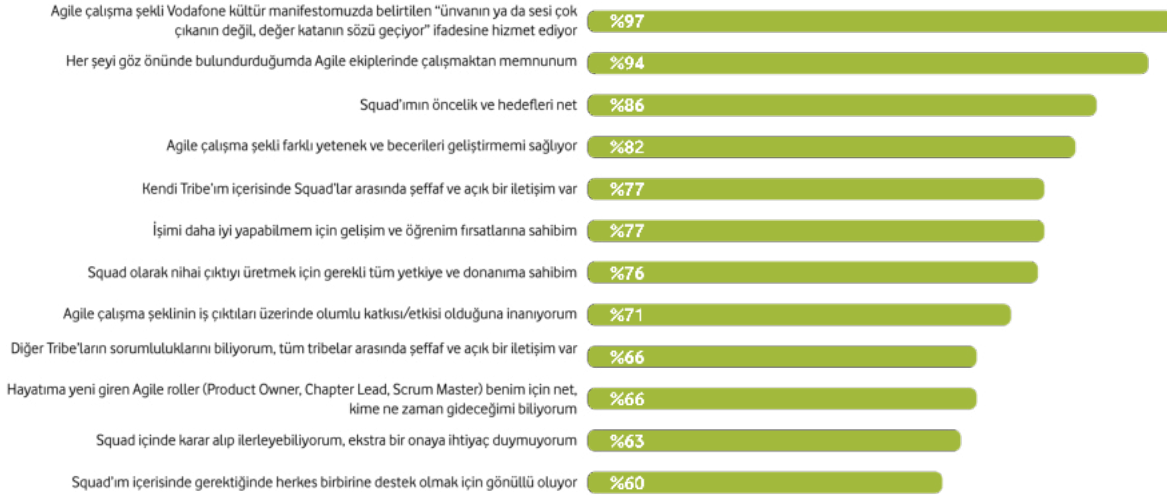
"Başlarda yaşadığımız bir deneyimden bahsedeyim. Bizim klasik iş yapış şeklimiz; ekip bir fikir oluşturur, birkaç hafta üzerine planları çalışır, ondan sonra gelir yöneticiye alternatifleri sunar, yönetici karar verir, şeklindedir. Verilen karara istinaden ekip 3-4 ay hazırlık yapıp yeni bir lansman yapar. Faturalı Hat Squad'ı bana geldi. Çok güzel bir strateji hazırlamışlar; 10'dan fazla alternatifini değerlendirmişler, 3 tanesini seçmişler, bir önerileri de var. Altı ay sonra hayata geçirmek istedikleri bu öneriyi onaylamam için konuyu bana anlattılar. Tribe Lead olarak ilk aklıma gelenler şöyleydi: "Ben aslında ikinci alternatifini beğendim, avantajları şu şekilde, çünkü diğerleri daha önce denendi. Zaten benim tecrübelerime göre...". Sonra bir adım geriye attım, derin bir nefes aldım, Agile kasları tekrardan çalıştırdım. Onlara ürün vizyonlarını, nereye gitmek istediklerini sordum. Bu vizyona giderken ilk adımınız ne olacak, bizi bu vizyona götüren ilk anlamlı çıktınız ne olacak, diye sordum. Daha sonra bir ya da birkaç Sprint sonra nerede olacaksınız, çıktılar tüketici ile nasıl tartıp evrileceksiniz, öğrenim planınız ne olacak şeklinde doğru şapka'yı takıp sorgulamaya devam ettim. Ekip de şaşırıldı. Belki de "O kadar direktör olmuşsun, biz onca öneri çalışmış birisini seçmişiz, bunu onaylayamayacak mısın?" diye düşündüler. O eski kaslarım hâlâ aktif aslında ve bu dönüşümde zor olan, o kafa yapısına dur demek. Karar vermek değil de ekibin kendi kararını verebilmesi için en doğru ortamı yaratmak."

¹¹Tribe Lead'in stratejisi belirleyecek, sorunları hissedecek ve problemleri anlayacak kadar işin mutfağından gelen bir donanıma sahip olması elbette bir gereklilik. Ancak, bu bilgi ve deneyimin takımların işlerine karşır, onlara ne yapmaları gerektiğini söyler şekilde ön plana çıkmaması gerekiyor.

Güç Squad'da Artık!

Bu değişim sürecinin ve yeni yapının Squad'larda nasıl karşılık bulduğuna baktığımızda, şu çok açık ki Squad'lar mutlular. Bunu da yaptığımız anketlerden ve bire bir geribildirimlerden biliyoruz. Mutlular, çünkü bir amaç ve bunu uçtan uca yönetebilme alanı kazandılar. Herkesin ofise gelirken, belirli bir amacı var. Bu, ciro artırmak da olabilir, kullanıcı deneyimini iyileştirmek de olabilir, pazar payı alabilmek de olabilir. İşte bu net tanımlı amaç, insanları mutlu ediyor.

basit prensip ile çalışıyorlar. Bu Agile yapının aksine, çoğu klasik organizasyonda birisi "Stratejiyi ben yapacağım, sen masayı sil" der, bir başkası "Sildiğim zaman ben anlatayım, eksiklik olursa seni suçlayacağım" der. Agile yapı ile uçtan uca sahiplenme geldiği için, insanlar sorumluluğu daha çok hissetmeye başladılar ve mutlu oldular. Yeni yapı işin peşini bırakmamayı gerektiriyor. Çünkü, hiçbir karar tam doğru ya da yanlış olmuyor. Her zaman uygulamadan öğretiler çıkıyor. İlk yaptığınız Sprint üzerine ikinciyi yapmayı, üçüncüyü yapmayı ve işi



● Ankete katılanların % kaçının ilgili madde hakkında olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, sorumluluk alanları da çok net ve bu durum da insanları mutlu eden diğer bir unsur. Çok basit bir prensip aslında. Mesela, görevim masa silmek olsun. Bu örnek kapsamında, ben bezi de bulurum, silmek için stratejisini de oluştururum, masayı da silerim. Zaten, silmediğim yer de şeffaf bir şekilde görünür. Birisinin bana ne yapmak gerektiğini anlatmasına gerek yok. İşte Squad'lar bu çok

bırakmamayı getiriyor. Haliyle, sahiplenme duygusu da artıyor.

Bu çalışma şekli öğrenmeyi de çok artırdı. Bir karar verdin, bunu uyguladın ve sonuna kadar gittin, sonuç istediğin gibi olmadı ve başka yöne evrildin. Bundan daha iyi bir öğrenme şekli gerçekten yok. Başkasının aldığı kararı öğreneceğine, kendin aldığın kararın sonuçlarını

artısıyla eksisiyle görmek, çok daha öğretici. Ekipler, sürekli yeni şeyler denedikleri ve öğrendikleri, uzmanlıklarını genişleterek T-Shaped yönünde ilerledikleri için motiveler.

Tüm bunların yanında, hiyerarşinin azalması, önceliklerin net olması ve öncelikli işlere odaklanılması, başarının görülmesi ve paylaşılması, aynı amaca koşan kişilerin omuz omuza beraber çalışması, memnuniyet artıran diğer önemli faktörler oluyor.

Tabii, farklı rollerin bir arada çalışıyor olması, farklı beklentileri ve zorlukları da getirmiyor değil. Farklı disiplinlerden bir araya gelen arkadaşların özellikle başlarda uyum sorunları, fikir ayrılıkları olabiliyor. Öyle ki bu fiziksel çalışma ortamına bile yansıyabiliyor. Daha ticari taraftaki roller gürültülü çalışma ortamından çok rahatsız olmazken, yazılımcıların konsantrasyonları ciddi anlamda bozulabiliyor. Basit gibi görünen bu durum, sizin için önemli bir hal alabiliyor ve hep birlikte alınan karar neticesinde, bazı çalışma alanlarında sessiz çalışma saatleri uygulamasını başlatmanız gerektiği anlamına gelebiliyor.

Bir diğer önemli konu da sorumluluk alanları. Yeni yapının içinde birçok yeni rolümüz var. Bu rol ve sorumlulukların zamanla oturduğunu ve beklentilerin yeni yeni daha iyi karşılanır hale geldiğini söylememiz lazım. İlk başta, bu yeni roller gri alanlar yaratmıştı. Ancak, iş birlikteliğini öğrendikçe ve takım olarak hareket etmeyi başardıkça, bu gri noktalar zenginlik haline geliyor. Tabii, burada mümkün olduğunca, rollerin ana var oluş sebeplerini en baştan ortaya koyup iyi bir şekilde anlatabilmekte ve yolculuk sırasında da eğitim gibi faaliyetlerle desteklemekte fayda var.

İzolasyon sorunları ve bağımlılıklardan da kısaca bahsetmek gerekir. Ekiplere net bir amaç ve

hedef doğrultusunda yön verip yetkilendiriyoruz ve koşmalarını istiyoruz. Ancak, bunu dedikten sonra, eğer ekip aşırı bir şekilde dışarıya bağımlıysa ve bu yüzden ilerlemede güçlük çekiyorsa, eskisinden daha kötü bir psikoloji yaşayabilir. Bu noktada, gücü devrettiğimiz takımların önünü açma görevi, yine Tribe Lead'ler olarak bizlere düşüyor.

Ya Squad Hata Yaparsa?

Burada hata yapmak ve riske etmek kavramlarına biraz değinmek gerekebilir¹². Hata yapmak korkutucu olabiliyor, çünkü derinliği olan bir kelime. Bu derinliği iyi tartmak lazım. Amacımız, hukuki riskler almak, şirketin temel değerleri ve yapılarına aykırı şeylere kalkışmak değil. Öteki taraftan, risk boyutunu devamlı göz önünde tutup, günlük hayatımızda sanki her yaptığımız aksiyon şirketi batıracak gibi yaklaşmak, her şeyin bir hukuki ya da finansal boyunduruğu olduğunu düşünmek sınırlayıcı olur. Bu ayrımı yapmak gerekiyor. Tabii ki bizim de Tribe'larımız içinde hukuksal ve finansal sorumlularımız var. Sprint çıktılarımıza bakıyor, çıktılarını yakından takip ediyor, belki ekibin sezemeyeceği riskli bir konu varsa proaktif olarak devreye giriyorlar. Ama bu, bir onay mekanizması değil, yakından takip ve proaktif uyarı mekanizması.

Agile yapının faydalarından bir tanesi, yeni organizasyon yapısı ile birlikte deneyimselliğin resmi bir metodoloji olarak benimsenmesi oldu. Herkesin "Şurada bir etki var, ben bir bakayım buna" demesini teşvik etti. Çoğu öğretimizi biz böyle kazanıyoruz. Hep denir ya, hata yok öğrenmek var, diye, daha önce ne kadar desek de, bu çalışmıyordu. Mesela, bir iletişim yapıyoruz ve müşteri kabul ediyor, ancak, sonra vazgeçiyor ve yine eski tarifesine dönmek

¹²Hatasız Kul Olmaz!

Hatalarımızı açık yüreklilikle paylaştığımız, hep birlikte ders çıkarmak ve öğrenmek için bir araya geldiğimiz etkinliğimiz. Deneyimselliği cesaretlendirmek için şirket içerisinde bir paylaşım platformu oluşturduk.

istiyor. Burada müşteri neden vazgeçiyor acaba? Normalde Agile yapıda olmasaydık, iş birimi olarak buradaki getiriye ve maliyete bakar, bırakırdık. Aynı örnek için teknik taraf olarak ise "Ben geliştirmeyi doğru yaptım mı, müşteriye sürece doğru sokabildim mi, müşteri sürecen doğru çıktı mı" diye bakar ve yine bırakırdık. İşte bu ikisini birleştirdiğimizde ise, neden müşteri bu tekliften vazgeçti acaba, diye düşünmeye başlıyoruz. Bu soruyla birlikte durumumuzu irdelemeye başlıyor ve o zaman hatayı buluyoruz. Hatayı bulmak da o kadar kolay bir şey değil aslında. Yıllardır bunu böyle yapıyoruz dediğimiz noktada ezber bozalım diyoruz. Tabii, burada fırsat maliyeti var; öyle ki bazı bildiğimiz çalışan doğruları yapmaktan vazgeçiyoruz, alternatif fikirlere yatırım yapıyoruz. En katma değerli, en güzel hatalar da böyle bulunuyor. Bu açıdan, Agile bakış açısının getirdiği en güzel şey, emek ve zamanı farklı anlayışlar kazanabilmek için harcama güdüsü aslında.

"Deneme, yanılma ve öğrenmeye yönelik bir örnekten bahsedeyim. Dijital kanalımızda gençlere yönelik tarifeler yaptık. Genç müşterilerimiz tarifeleriyle birlikte istedikleri uygulamayı seçebiliyorlardı. Biz bu seçim özgürlüğünün satışları artıracağını düşünüyorduk. İstediklerimiz gibi olmadı. Satın alma anında ekstra bir seçim aşaması koymak satın alma oranlarını düşürdü. Bunun yerine en çok tercih edileni sunmak ve satış kapatmak, abonelerimizin seçimi satış sonrası özgürce yapmalarını sağlamak, bizi istediğimiz sonuca götürdü. Yeni ürün gamımızı bu yönde şekillendirdik. Bu öğretiyi diğer tarifelerimizde de uygulamaya başladık."

Gerçekten Otonomi Var mı?

Şunu söyleyerek başlayalım, hayat her zaman güllük gülistanlık değil. Otonomi, rol ve sorumlulukların temel çerçeve anlamında belirlenmesi ve el sıkışılması ile başlıyor. Evet, her Squad otonom olsun istiyoruz, ama özgürlükleri diğer takımların özgürlükleri ile sınırlı. Belli bir seviyede bağımlılık her zaman olacak. Squad'lar da minimum seviyede de olsa bu bağımlılıklarla yaşamayı ve iş birlikteliği ile bunları çözümlenmeyi öğrenecek. Bununla birlikte, herkesin kendi alanı için yapması gereken şeyler var. Tribe Lead'in görevi bu bağımlılıkları ortadan kaldıracak kaynakları bulabilmek; bütçe gerekli ise bütçe bulmak. Mesela, bizim birçok açıdan Core IT'ye net bir bağımlılığımız var. Tribe'larımızdan birinde bunu azaltmak için gerekli bütçeleri yaratıp 6 kişilik minimum bir ekip kurarak Tribe içerisine bazı yetkinlikleri kazandırdık. Bu, bir kaynak bulma işiydi. Bu kaynağı bulup bağımlılıklarımızı azaltmak adına başka şeylerden vazgeçtik.

Bağımlılık yönetimi için Squad'ların ve Tribe Lead'in bakış açısından biraz bahsettik. Asıl önemli taraf, organizasyonun tasarımı. Bu tip bariyerlerin gittikçe minimize edildiği bir organizasyon tasarımı kurmak lazım. Bunun belki de sonu yok, sürekli evrilmesi gerekiyor. Mesela, bizim ilk bağımlılığımız iş zekâsı yetkinliği. Bu iş ilk kurulurken, herkes Tribe içinde iş zekâsı kadrosunun olmamasından şikâyet ediyordu. Eski yapıda bu yetkinlik fonksiyonel olarak finansa bağlıydı. Oturduk, finans ile birlikte bu işi çözdük ve bu yetkinliği ilgili Tribe'larımıza aldık. Pazarlamacı almayacağız, onun yerine bütçemizi iş zekâsı yetkinliğine harcayacağız, dedik ve hızlı yeni arkadaşlarımızın işe alımını tamamladık. Bu arkadaşlar 2 ay gibi kısa bir süre içinde yetişti,

sisteme adapte oldular ve başarılı bir şekilde bu meseleyi çözmüş olduk. Tabii, bu mesele biter bitmez, yenisi geldi ve az önce bahsettiğimiz üzere, şimdi de Core IT ile birlikte orayı iyileştiriyoruz. Bu, hiç bitmeyen bir süreç. Ama, adım adım gerçekten çözülmesi gereken önemli bir konu.

Başarılı Squad'ın Özellikleri

Başarının tek bir tanımı yok¹³. Birden fazla unsur sizi başarılı yapabilir. Bir Squad'ın başarılı olması için her şeyden önce bir çıktı üretebilmesi gerekiyor. Bu yüzden, Squad'ın çıktısı elde edebileceği bir kurguyu oluşturmak çok önemli. Squad'daki insan sayısı, Squad'ın yetkinlikleri, Squad'ın şirketin geri kalan kısımları ile olan bağımlılıklarının yönetimi gibi unsurları kastediyoruz. Bu unsurların doğru kurgulanması, gerektiğinde formasyonun değişen ihtiyaçlara göre tekrar şekillenebilmesi önemli. Squad'ın kendi ritmi ne ise o çerçevede çıktı üretmesi ve müşteriye dokunması gerekiyor. Sürekli teslimat yapabilen bir takım, başarıya giden yoldaki ilk adım.

Peki ya, hedeflerin tutturulması? Eğer hedefleri tutturamazsak, başarısız mı oluruz? Başarı tek başına hedefleri tutturmak değil. Tabii ki hedeflerimiz önemsiz demiyoruz, ama başarı tanımı doğru yolda gitmekle daha çok alakalı. Bu noktada, iki konu önemli. Birincisi, alınan yol. Mesela, diyelim ki bir Squad iş sonuçlarını iki birimden dört birime çıkarıyor, diğer bir Squad ise sekiz birimden dokuz birime çıkıyor. Burada sonucun dört ya da dokuz olması değil, ikiden dörde gitmiş olmak daha önemli. İkincisi ise doğru yolda ilerliyor muyuz? Hedeflerimiz birkaç

ay tutmayabilir. Yeter ki doğru bir yol haritamız olsun, yeter ki adım adım küçük çıktılarla, üstüne koya koya devam edelim. Bu, takımın sahiplenmesiyle de alakalı. Squad olarak, var oluş amaçlarını sindirmişler mi, hedefleri sahiplenmişler mi, iyi bir takım olup farklı yolları deneyerek ilerlemeye çalışıyorlar mı? Yoksa bunların aksine, eski yapıda olduğu gibi işin kolayına kaçıp başka yerde suç bulmaya mı çalışıyorlar? Ben verdim, satış satamadı, fiyat yüksek oldu, pazar şöyle oldu, vs. bahanelerin arkasına mı gizlenmeye çalışıyoruz? Bizim yeni çalışma kültürümüzde deneyselliği ve farklı, yaratıcı düşünceyi tetiklememiz gerekiyor. Takım olarak hareket etmeyi beceren, kendi içinde birbirlerinin eksiklerini gideren Squad'larda bu kültürel bakış açısıyla birlikte çok iyi sonuçlar elde edilebiliyor¹⁴.

Başarıyla ilişkili diğer önemli bir konu da yetkinliklerin gelişimi ve uzmanlıklar. Bunu da topluluklar ve Chapter'larla destekliyoruz. Her Squad çıktı üretebilir, ama o Squad'ın çıktı hızı, çıktısının kalitesi, ilk pazara çıkıştan sonraki adaptasyonu için barındırdığı insan kabiliyeti çok önemli. Artık, pazarlama ekipleri ile IT ekipleri bir arada. Squad'ın kaliteli iş çıkarabilmesi için o işle ilgili gerekli teknik kabiliyete sahip olması gerekiyor. Kullanıcı deneyimi, yazılım, performans, pazarlama gibi farklı uzmanlık alanlarında sahip olduğunuz insan kabiliyeti ve teknik beceriler, çok belirleyici.

Son olarak, Squad'lar arası harmoni ön plana çıkıyor. Vodafone'da 50'den fazla Squad var. Her biri müşteri deneyiminin farklı kısımlarından sorumlu. Bu Squad'lar ahenk içinde çalışınca, toplam müşteri deneyimi geliyor ve şirket olarak başarılı oluyorsunuz.

¹³Takımları birbirleri ile karşılaştırmaktan ziyade kendi içlerinde daha üretken çalışmalar için iyileştirme aksiyonlarına odaklanmak gerekiyor. En özet haliyle başarılı Squad; var oluş nedenlerini iyi anlamış, amaçlarına odaklanmış ve amaçlarının önündeki engelleri aşarak gelişen güçlü bir takımdır.

¹⁴Takım olarak hareket edebilme noktasındaki önemli bir faktör Squad'ın büyüklüğü. On kişinin üzerine çıkan rakamlarda, Squad'ın içerisindeki iletişimin negatif etkilenmeye başladığını deneyimliyoruz.

“Squad”ların Sprint bazında kendi hedeflerini belirledikleri bir yapı ve o hedeflerin ne ölçüde hayata geçtiğini çok rahat takip edebileceğiniz şeffaf bir kurgu olduğu için performansı gözlemlemek işin kolay kısmı. Performans konusunda iyileşmesini istediğiniz bir ekibe müdahale ise daha dikkatli olmak gereken kısım. Kendi adıma ilk baktığım, Agile çalışma yapısını ekip doğru anlamış mı, doğru uyguluyor mu, oluyor. Özellikle operasyonel bir kurgu içerisinden dönüşerek gelen ekipler, bu ritüel yapısını ve kendi katma değerlerini o ritüelleri tam uygulamadan anlayamayabiliyor. Sonrasında ise ekibe direkt müdahale yerine, tam aksine ekibi güçlendirmeye, onları hedefe nasıl ulaşabilecekleri konusunda cesaretlendirmeye ve hata yapmaktan çekinmemelerini sağlamaya çalışıyorum. Bunlardan sonra hâlâ bir gelişim ihtiyacı varsa, o zaman da ekibin yetkinlik anlamında desteklenmesi gerekir mi diye bakmak gerekiyor.

Çevik Liderlere Tavsiyeler

- Çevik bir liderin sabırlı, tutarlı, heyecanlı, istekli ve cesaretlendirici olması gerekiyor. Takımlara oyun alanı bırakmak ile hedefleri arasındaki dengeyi iyi kurmalı. Deneysellik uygulatmalı, hataları öğrenmeye dönüştürmeli. Takımlarla bol bol vakit geçirmeli ve daima ulaşılabilir olmalı.
- Stratejinize ve yol haritanıza güvenmek istiyorsanız, hedeflerinizi takımlarınızla hep birlikte oluşturun.
- Liderlerin dirençli olabilme kültürünü oluşturmaları çok önemli. Aslında, herhangi bir anda organizasyona baktığınızda seksen

tane iyi giden, yirmi tane de iyileştirilmesi gereken nokta çıkarabilirsiniz. Ne seksene bakıp sevinmek, ne de yirmiyeye bakıp üzölmek lazım. Bu, bir evrim işi, değişim sürekli devam edecek. Değişen şartlar içinde dirençli olabilmeyi başarmaktan bahsediyoruz. Yıkıldığında ayağa kalkmak, bir hedef tutmadığında öbürünün onun bir açığını kapatabilmesi ve yola devam edebilme kararlılığını ve dayanıklılığını göstermek önemli.

- Çevik lider, gezen liderdir. Koltuğunu bırak ve gezmeye başla! Eski yönetim tarzında belki de pek yapılmayan bir şey bu. Açık olmak, dinlemek ve mümkün olduğunca çok insana dokunabilmek gerek. Ekosisteminiz sayıca büyük olunca, her Squad’ın Sprint Review’larına ya da Chapter’ların toplantılarına girebilmek pek mümkün olmayabiliyor. Dolayısıyla, her saniyeyi insanlarla iletişim ve etkileşim kurmak, bağ yaratmak için fırsata çevirmek lazım. Önemli olan, olası en iyi şekilde her saniyede bir bağ kurabilmek, her saniye değerli bilgiyi almak ya da vermek. Bu da sürekli iletişim halinde olmaktan geçiyor. Biraz belki de arı gibi bütün insanları dolaşmanız, sürekli başka yerlerde oturarak gezmeniz gerekiyor.
- Tribe Lead, “ne” ve “nasıl” sorularından ziyade “neden” sorusuna cevabı olan bir lider olmalı. Tribe üyelerinin yetkinlikleri kadar başarılı, verimliliği kadar üretken olabileceğinin bilincinde, sorunları ortadan kaldırmak üzere çalışan, “hizmetkâr” bir lider olmalı.
- Çevik bir lider, ekiplerin hangi konularda desteğe ihtiyacı var, anlayacak kadar yakın, kendi özerkliklerini bozmayacak kadar da mesafeli olmalı. Takımlara dokunmak için en iyi pratik, Sprint Review’lara katılım

göstererek geribildirimde bulunmak.

- Agile dönüşümde amacın ritüellerden öte bir girişimci bakış açısı olduğunu unutmamak gerekiyor. Kurumların da hata yapma, belli bir fikre takılı kalmama, çalışanları yetkilendirme anlamında kendilerini dönüştürmeleri gerekiyor. Liderler için en büyük değişimlerden birinin, bir yandan iş sonuçlarından sorumlu iken, bu sonuçların nasıl hayata geçeceği kısmını ekibe bırakabilmek ve onların da fikirlerini ortaya koyup karar alabilecekleri bir ortam hazırlamak olduğunu düşünüyoruz. Squad'ların ve bu çatı altında çalışan herkesin girişimci bakış açısını kazanmalarını, yeni rollerini anlamalarını ve buldukları Squad'ın ortak hedefini sahiplenmelerini sağlayabilmek için koçluk becerilerinin geliştirilmesi çok değerli.



Agile Koc
Kimdir?

Agile Koç Kimdir?

Agile Koç; organizasyonların, takımların ve bireylerin değişime ayak uydurabilmeleri ve bu değişimi yönetebilmeleri için çalışır. Bu amaçla da çevik kültürün organizasyonun her seviyesinde içselleştirilmesi yolunda tüm kuruma koçluk yapar.

Haftaya göre değişim gösterse de, Vodafone Agile Koç'ları olarak;

- Koçluk verdiğimiz takımların aktivitelerine katılım,
- İhtiyaca göre bire bir görüşmeler,
- Agile kapsamında eğitimlerin verilmesi,
- Atölye çalışmaları (Bitti Kavramı nedir, MVP nedir, Ürün İş Listesi yönetimi, vb.),
- Şirket içinde iyileştirme topluluklarının kurulması ve işletilmesi (Scrum Master topluluğu gibi),
- Organizasyon seviyesinde koçluk (metriklerin oluşturulması, kültürel dönüşüme yönelik destekleyici adımların tasarlanması ve uygulanması, vb.)

yapıyoruz.

Vodafone'da Agile Koç'lar takımımızın adı "Agilizers". Agile pratiklerini organizasyon seviyesinde daha çok çalışana ve departmana ulaştırabilmek için 2019 başında İç Agile Koç Gelişim Programı başlatıldı. Vodafone tarihinde ilk kez, pozisyona özel olarak tasarlanmış değerlendirme ve seçme sürecinden geçen adaylar ile Agile Koç takımı oluşturuldu.

Bu seçme süreci 5 adımdan oluşuyordu:

- Niyet Mektubu
- Birinci Mülakat
- Bilgi Yeterlik Sınavı
- Değerlendirme Merkezi Uygulaması
- Son Mülakat

Bu süreçte, bu yeni role gönüllü başvurmuş adaylar, Agile bilgi seviyeleri, pozisyona olan istekleri, iletişim becerileri, koçluk yetkinliği, merak ve kendini geliştirme odağı gibi alanlarda değerlendirildiler.

Seçme sürecinden hemen sonra yaklaşık altı ay olarak tasarlanan Agile Koç Gelişim Programı başladı. Bu program kapsamında aşağıdaki eğitim ve sertifikalar bulunuyordu:

- Koçluk ve Geribildirim Eğitimi,
- Fasilitasyon Eğitimi,
- Çatışma Yönetimi Eğitimi,
- Scrum.org Professional Scrum Master Eğitimi ve PSM I Sertifikası,
- Scrum.org Professional Scrum Product Owner Eğitimi ve PSPO I Sertifikası,
- Hikâye Anlatıcılığı Eğitimi.

Bu program, gölge koçluğu ve birlikte koçluk aktivitelerini içeren iş başında öğrenme ile devam etti. Bu süreçte, programda yer alan yeni koçların, aktif olarak koçluk yapan arkadaşlarla birlikte takımların ritüellerine dahil olarak tecrübelerini artırmaları hedeflendi. Bu süreç, aday koçların aktif olarak koçluk vermesiyle devam ediyor.

Bir Squad'ın Koçluk Serüveni

Vodafone'da Spotify modeli uygulanıyor. Bu modelde, Tribe'ların içinde Squad'lar konumlandırılmış durumda. Her Tribe'in şirket hedefine hizmet eden kendi hedefleri bulunuyor. Tribe'ların içinde bulunan Squad'lar da Tribe hedefine hizmet edecek hedefleri (OKR: Objective Key Results) düzenli olarak takip ediyor.

Yeni bir Squad'ın kurulum sürecini ele alırsak, öncelikle Squad kurulumlarında o takıma neden ihtiyaç duyulduğu, bu takımdan nelerin beklendiği, ne gibi değerler üreterek organizasyona katkıda bulunacağı belirleniyor.

Squad kurulumu dinamik bir süreç. Birçok Squad, Tribe ile birlikte en baştan kurulmakla birlikte, Tribe yaşamına devam ederken, ihtiyaç dahilinde de yeni Squad'lar kurulabiliyor ya da mevcut Squad'ların yapısında değişikliğe gidilebiliyor. Her koşulda, bir Squad'ın kuruluşunun ilk adımı olarak, bütün takım üyelerine mutlaka iki günlük temel Agile eğitimi veriyoruz. Bu eğitim sonrasında ise takımın ilk Sprint'ini koşturmak için takımın bir arada çalışması için tüm gün sürecek bir etkinlikte bir araya geliyoruz. Bu etkinliğin ilk yarısında takım kurulumuna odaklanarak, takım üyelerinin birbirlerini daha yakından tanımasını sağlıyoruz. Bununla birlikte, takımın ilk aşamada daha uyumlu ve aksamadan çalışmasını sağlayacak; takım adı, takım logosu, Sprint süresi, ritüellerin zamanları, Scrum Master'in seçilmesi, takımın çalışma kuralları ve değerleri gibi temellerin atılmasını sağlıyoruz. Günün kalan kısmında ise ilk Sprint'in planlamasını yapıyor ve Sprint'i başlatıyoruz. Squad'ın Sprint koşturmasına başlaması ile birlikte mutlaka takım olma ve geribildirim eğitimi düzenlenmesini sağlıyor ve kendilerine

aktif destek veren Agile Koç'lar olarak, bu eğitime takımla birlikte biz de katılıyoruz.

Ortalama bir Squad'ın olgunluğa erişebilmesi ve takım olarak temel Agile pratikleri aktif kullanır hale gelmesi için altı ay gibi bir süreye ihtiyaç duyuluyor. Bu süre zarfında Agile Koç olarak takımla birlikte yakın çalışıyoruz ve takıma hem Agile pratikler konusunda, hem de karşılaştıkları zorluklar noktasında destek vermeye devam ediyoruz. Ayrıca, bu süreç içinde üçer aylık periyotlarla Agility Check-Up (daha çok Scrum altyapısına adaptasyonu incelediğimiz ve iyileşme noktalarını bulmaya çalıştığımız bir değerlendirme), Team Health Check-Up (Squad'ın takım olma sürecindeki durumunu ortaya çıkarmak için yaptığımız bir değerlendirme) ve farklı birkaç yöntem ile Squad'ın ne durumda olduğunu takımın kendisinin fark etmesini sağlamaya çalışıyoruz. Aslında, şeffaflığı artırarak, takımın iyileştirme aksiyonlarını kendi alabilir ve ilerletebilir hale gelmesini tetiklemeye çalışıyoruz. İlk Sprint'lerde yaşanan zorlukların takımın birbirine alışması ve Scrum'ın da özünde olan ampirik süreçle beraber deneyerek ve yanılarak aşılmasıyla birlikte takımlara verdiğimiz desteği azaltıyoruz. Baktığımızda, yeni bir Squad'ın koçluk serüveninde takımın kurulumu, takımın ve takımdaki rollerin yeni çalışma şekline alışması, takımın birlikte hareket edebilmeye başlaması ve iyileştirme bakış açısının tetiklenmesi, ana odak noktalarımız. Takım olmak, kolay bir olgu değil. Çoğunlukla iyi bir takımınızın olması, altı aydan daha fazla zaman ve çalışma isteyen bir süreç. Ancak, şirket içinde yeni takım kurulumlarımız hızla devam ettiği için, bir noktadan sonra, takıma olan desteğimizi azaltmamız ve koçlar olarak yeni takımlara yönelmemiz gerekiyor. İşte bu noktada, bir Squad'a olan desteğimizi azaltmadan önce, en azından ilgili Squad'da takım ruhunun oluşumu adına pozitif kıvılcıkları görmeyi ve takımın karşılaştığı problemleri kendi içinde çözebilecek olgunluğa gelmesini hedefliyoruz. Agile, ampirik süreç üzerine temellenmiş bir yaklaşım. Bu

açıdan, takımın problemsiz çalışmasının değil, karşılaştığı problemlerle her defasında başa çıkmasının önemli bir gösterge olduğunu düşünüyoruz. Başka bir deyişle, KAIZEN kültürünün takım içinde ne kadar yer edindiğine ve içselleştirilebildiğine göre, takıma olan desteği azaltmaya başlıyoruz. Biraz açacak olursak, bunu değerlendirirken süreç içinde,

- Takım içi ilişkilerin durumunu,
- Takım içinde Bitti Kavramı, vb. standartların aynı seviyede sahiplenildiğini,
- Scrum Takımı için gerekli rol ve yetkinlik güçlendirme programlarının sağlandığını,
- Squad/Tribe hedeflerinin Squad içinde anlaşıldığını,
- Karşılaşılan engelleri takip edebilmek ve çözmek için neler yapıldığını,

gözlemlemeye çalışıyoruz. Bu gözlemleri, belirli periyotlarla yaptığımız check-up'lar ile destekleyip takımın belirlediği önceliklere göre, gerekli aksiyonların alınmasını sağlamaya çalışıyoruz.

Bir takım yukarıda belirttiğimiz konuları içselleştirerek aksiyon alıp takip ediyorsa, bizim için "olgun" bir takımdır.

Her Squad “Takım” Olabilir mi?

Bir Squad’ın Agile anlamında takım olduğunu söyleyebilmemiz için aşağıdaki başlıca özelliklere sahip olmasını bekliyoruz:

- Tüm takım üyeleri tarafından çok iyi şekilde anlaşılmiş olan hedefler ve vizyon,
- Takımdaki tüm üyelerin takım hedefleri doğrultusunda tutkuyla çalışarak sorumluluk alması ve yardımlaşması,
- Takım üyelerinin birbirine gelişim alanları ile ilgili olarak açık geribildirim verebilmesi,
- Takım üyeleri arasındaki güven ve saygı ortamı,
- Sürekli olarak gelişimi hedefleyerek mükemmelliğe ulaşma çabası,
- Hep birlikte takım önündeki engelleri kaldırmak ve kendi kararlarını alabilmek adına cesaretle çalışmak,
- Takımda müşteriyi odağa koyan bir anlayış geliştirilmiş olması.

Takım olmak, zorlu bir süreç. Yüksek seviyede iletişim, şeffaflık ve takım üyeleri arasında iş birliği gerektiriyor. Bazı kişiler takım halinde çalışmaya yatkın olabilirken, diğer kişiler bunu pek tercih etmeyebiliyorlar. Farklı iş yapış alışkanlıkları, farklı karakter özellikleri ve farklı beklentiler dikkate alındığında, Agile dönüşüm ile birlikte farklı disiplinlerden gelen ekip üyeleri arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabiliyor. Bu, aslında doğal bir patinaj. Öyle ki bugüne kadar bireyselliğin daha ön planda olduğu bir çalışma şekline bir anda takım olmaya geçmek, kolay bir adım değil. Ancak, takım olma yolundaki patinajlar her zaman üretilen değere etki etmese de, takımın ahengini bozup uzun vadede daha büyük sorunlara yol açabilir. Bunu engellemek için, takım oluşturulurken, Agile değerlere vurgu yapılarak takım açık iletişime yönlendirilebilir, farklılıkların doğallığı kabul edilerek hedefler doğrultusunda ilerlenmesi kolaylaştırılabilir.

Ayrıca, ekip üyeleri birlikte yan yana çalıştıkça ve birlikte sonuçlar üretmeye başladıkça, bu problemler doğal seyrinde azalabilir. Üstesinden gelinen zorluklar ve küçük de olsa edinilen başarılar, takımın kaynaşması için önemli ilerlemeler. Bunlarla birlikte, koçlar olarak, takım olmayı ve bu doğal kaynaşma sürecini hızlandırmak amacıyla, iş dışında da takımın bir araya gelmesini sağlayan aktivitelerle bu süreci desteklemeye çalışıyoruz.

Tabii, bu her zaman çalışmayabiliyor. Takım içinde anlaşmazlık yaşanmasına ilişkin yaşadığımız ve çözemediğimiz bir örnekten bahsedelim. Öncelikle şunu belirtmekte fayda var, bahsedeceğimiz takımın oluşum aşamasında Agile değerleri tartışmaya yeterli vakit ayıramadık. Belki de bu, en baştan yaptığımız önemli bir hataydı. En baştan, takım olma zeminini konuşmayı, arkasından takım içinde anlaşmazlıklar yaşanmaya başlayınca, farklı yaklaşımlar uygulamak durumunda kaldık. Takım içi patinajı fark ettiğimizde, ilk aksiyonumuz, akla gelen en basit yöntem oldu; anlaşmazlık yaşayan takım üyelerinin bu sorunlarını kendilerinin çözmesi için kendi içlerinde bire bir görüşmeler yapmalarını sağlamak. Ancak, bu koçluk yaptığımız görüşmelerden istediğimiz sonucu alamadık. İkili tartışmaların yaşanmaya devam etmesi nedeniyle, takım içi dinamikleri tetiklemek için “Takım Olma ve Geribildirim” eğitimi düzenledik. Bu eğitimde takım çalışması ve geribildirim ne kadar değerli olduğunu oyunlar ve örnekler ile ele almaya çalıştık. Fakat bu da bir sonuç üretmedi. Sorunların hâlâ devam etmesi üzerine, bunun tüm takımı etkilediğini de göz önünde bulundurarak, ilgili Chapter Lead’lerle sorunu paylaşma yolunu seçtik. Aslında koçlar olarak biz de yardım istedik. Tüm bu eğitimler, bire bir görüşmeler ve çalışmalar neticesinde sorunun aslında işlerinde gerçekten

çok başarılı iki takım üyesinin birbirlerine zıt karakterleri nedeni ile anlaşamaması olduğu ortaya çıktı. Futboldan örnek verecek olursak, son yılların en iyi takımlarından biri olan Barcelona'ya yine son yılların en "değişik" santraforu olan Zlatan Ibrahimoviç'in katılması haberi, Barcelona'yı daha da durdurulamaz hale getirecek diye düşünmüştü herkes. Fakat daha ilk sezonunda, Ibrahimoviç'in üstün yeteneklerine rağmen Barcelona'ya uygun olmadığı anlaşıldı ve sezon sonu İtalya'nın yolunu tuttu. Bizim yaşadığımız örnek de buna çok benzer bir senaryo. Son durumda yapılacak şey aslında kimsenin daha fazla mutsuz olmasına izin vermeden zoraki birlikteliği sonlandırmak olacak gibi görünüyor.

Bu örnekte de gördüğümüz üzere takım olmak, takım ruhunu yaratmak gerçekten zor. Ne yaparsanız yapın, ne kadar çabalarsanız çabalayın, bazen de mayanın tutmayacağını kabul etmek gerekiyor.

Agile Olduk mu?

Buna "evet" demek pek mümkün değil. Agile yaklaşımların temel felsefesi deneysellik olduğu için, şirket içinde sürekli yeni yöntemleri tecrübe etmeye gayret gösteriyoruz. Bu yöntemlerde zaman zaman başarısız da oluyoruz, ancak, önemli olan, hata yapmaktan korkmayacak bir ortamın gelişmesi ve bunun norm haline gelmesi. Bu yüzden, belki de "Olduk" demek, zaten bu kültürün doğasına aykırı. Olduğunuzu düşündüğünüzde, yeni bir şeyler deneyerek ilerlemeniz gerekiyor. Bu doğrultuda, kültürel anlamda henüz önümüzde uzun bir yol var diyebiliriz.

Agile yolculuğumuza baktığımızda, şu anda odaklandığımız iyileştirme alanlarını;

- Kültür ve bireylerin dönüşümü,

- Değerlere odaklanmadan, mekanik Agile uygulamalarının önüne geçmek,
- Bağımlılıkların azaltılması,

olarak belirtebiliriz.

Takımların temel yapıtaşının bireyler olduğunu da göz önünde bulundurursak, kişilerin çevikliği de bizim ana odak noktalarımızdan. Bunun için, ihtiyacı gördüğümüzde, mümkün olduğunca, bire bir koçluk yapmaya çalışıyoruz. Burada önemli olan nokta, kişilerin değişime ne kadar açık olduğu. Bireyler değişmeye başladığında takımlar, takımlar değişmeye başladığında organizasyon değişmeye başlıyor. Agile dönüşümü değerli kılan ise bu değişimin, organizasyonun olağan dinamiği haline gelerek sürekli olması. Genel anlamda, Agile değerler, şeffaflık ve müşteri odaklılık ekseninde bir çalışma ortamı oluşturulmasına destek oluyoruz. Bunlar sağlandığı sürece, neyi nasıl yaptığımız, aslında geri planda kalan şeyler. Bu değerleri ve prensipleri gerekirse sürekli tekrarlamak ve hatırlatmak, yeni pratiklerin keşfedilmesini sağlayacak ortamı oluşturmak, işin temeli. Bu noktada, Chapter Lead'ler ve Tribe Lead'ler önemli paydaşlarımız. Bu roller ile birlikte çalışarak, önce onların Agile değerlere sahip çıkan hizmetkâr liderlik özelliklerinin gelişimini, dolayısıyla da onların temas halinde olduğu bireylere örnek teşkil etmelerini sağlamaya çalışıyoruz.

Şunu açıkça söylemek gerekiyor ki uzun yıllar eski sistem ve kültür içerisinde yoğrulmuş yöneticilerin bu yeni çalışma şekline uyum gösterip göstermediği başarıyı yakalamak açısından çok önemli. Eğer bu dönüşüm sağlanamazsa yöneticilerin talepkar davranışları sistem içerisindeki birçok rol üzerinde devam ederek zorluk yaratır. Biz de bu tarz zorlukları yaşadık. Yılların öğretti ve alışkanlıklarını bir anda değiştirmek kolay değil, elbette. Bu dönüşüm sürecini desteklemek adına eğitimler, çalıştaylar ve bire bir koçluk çalışmaları ile ilerliyoruz.

Ayrıca, şirket genelindeki engellerin aşılması noktasında Scrum Master'lar da bizim için önemli, gücümüze güç katan bir rol. Henüz organizasyonumuzda Scrum Master rolünün güçlü bir etki sağlayabileceği bir çalışma şeklini oluşturmak noktasında zorluk yaşıyoruz. Bunu aşmak ve bizimle birlikte hareket eden değişim elçilerinin sayısını artırmak için Scrum Master Topluluğu gibi oluşumlarla organizasyon seviyesindeki farkındalığı canlı tutmaya çalışıyoruz.

Bunların yanı sıra, işin kültür boyutundan daha mekanik seviyeye dönüp bakalım. Tüm Squad'larda Agile pratikler istendiği gibi çalışıyor mu? Elbette hayır. Hepimizin uzun yıllar geleneksel yöntemlerle çalıştığı bir düzenin ardından, büyük bir dönüşüm ile yeni kaslar geliştirmeye çalıştığı bir yolculuktayız. Haliyle bu yolculukta zaman zaman baş etmemiz gereken aksaklıklarla da karşılaşabiliyoruz. Bu aksaklıklardan ve direnç noktalarından belki de ilki, günlük aktivite olan Daily Scrum'a karşı oluşan direnç. Bunun altında takımın dinamiklerine bağlı olarak farklı nedenler olabilir. Örneğin:

- Zaten sürekli bir aradayız, her sabah toplanmaya gerek yok.
- Bugün, işlerin durumunda herhangi bir değişiklik olmadı, konuşmamıza gerek yok.
- Daha dün planlama yaptık, detaylı olarak işleri konuştuk. Bugün tekrar konuşmamız gerekmez.

Bu tip durumlarda öncelikle takıma bu ritüelin faydasını aktarıyoruz. Takımın yine de direnci devam ediyorsa, bir süre gözlemliyoruz. Ritüelin yapılmamasından kaynaklı bir aksaklık gözlemlendiğimizde ise bunun tartışılması için bir platform oluşturup, takımla birlikte Daily Scrum'ın olan ihtiyacı ve bu pratiğin faydalarını yeniden değerlendiriyoruz.

Bizler Agile Koç'lar olarak, öncelikle takımın yanında olup direncin öz sebebine odaklanıyo-

ruz. Takımın, aktivitenin katacağı faydayı anlamasını ve bunu deneyimleyerek sahiplenmesini sağlamaya çalışıyoruz. Bunu takıma doğru sorular sorarak ve uygun takım oyunları ile pekiştiriyoruz.

Agile dönüşümün önündeki en büyük engellerden biri de takımlar arasındaki bağımlılıklar. Vodafone gibi büyük organizasyonlarda geleneksel yapıdan Agile yapıya geçerken, bu bağımlılıklardan tamamen kurtulmak mümkün olmuyor. Yeni bir takım kurarken mümkün olduğunca gerekli tüm rolleri takıma getirmeye çalışsak da, pratikte farklı nedenlerle bazı bağımlılıklar oluşabiliyor. Bağımlılıkları gidermek veya minimize etmek adına organizasyon olarak aksiyonlar alıyoruz. Örneğin, Tribe içinde birçok takımın bağımlılık geliştirdiği bir takımın üyeleri, bağımlılıkları yok etmek amacıyla Tribe'taki diğer takımlara dağıtabiliyor. Tribe dışındaki bağımlılıklar belirli bir alana ya da takıma yoğunlaşıyorsa, bu bağımlılıkları minimize etmek amacıyla belirlenen takım Tribe içine taşınabiliyor. Teknolojide ise adım adım mikroservis mimarisine geçişi planlıyor ve gerçekleştiriyoruz.

Diğer bir engel ise dönüşüm yolculuğuna çıkmadan önce el sıkıştığımız, farklı lokasyonlarda geleneksel yöntemlerle çalışarak hizmet veren kâr ortağına sahip takımlarımız var. Bu takımlarımız dönüşüm öncesi el sıkıştığı sözleşmelerinden dolayı kâr ortakları ile aynı lokasyonda ve aynı hedefe koşamıyordu. Product Owner'ların öncelikleri ile kâr ortaklarının öncelikleri farklılaşıyor, Product Owner'ın önceliğine saygı duyulmadığı için istenilen Sprint hedefi tehlikeye girebiliyor. Squad'ın aynı lokasyonda çalışmaya başlamasını sözleşme nedeniyle sağlayamasak da tüm takımın öncelikle aktivitelere uzaktan da olsa katılmalarını sağlayabileceğimizi gördük. Bunu kâr ortağımızın ve yönetimin bizi anlaması için yaşadığımız sorunları resmederek anlattık. Artık, planlamalardan önce Ürün İş Listesi İyileştirme ritüelleri yapılarak hem planlanacak maddelerin

detayları, hem de bunların öncelikleri konusunda ortak noktaya gelebiliyoruz. Takım üyeleri iki farklı şirket çalışanlarından oluşsa bile, ortak bir hedefe ilerlenebileceğini gördükçe, daha fazla takım olmaya ve bu anlamda iyileşmeler sağlanmaya başladı. Önümüzdeki dönemde hizmet sağlayıcıların aynı lokasyonda olmasını dikkate aldık. Sözleşmelerin yenilenmesi ve imzalanması sırasında bu konuya dikkat edilmesini sağladık. İçeride geliştirilmesi mümkün olan yetkinlikler için gelişim faaliyetlerine başladık.

Roller Arası Etkileşimler

Vodafone Agile dönüşümünde organizasyonda büyük değişiklikler yapıldı. Daha az bürokrasi ve hiyerarşinin sağlanabilmesi için daha yatay bir organizasyona evrilmeye çalışılıyor. Squad'lar içinde dönüşümün sancıları belki organizasyon seviyesindeki kadar şiddetli değil, ama kendi kendine organize olan bir takım olmanın ve bunu şeffaflıktan ödün vermeden gerçekleştirmenin ne kadar zor olduğunu görüyoruz. Bu kapsamda, takımda rol ayrımı gözetmeden, tüm takım üyeleri ile mümkün olduğunca yakın çalışmaya ve Agile prensiplerini içselleştirmelerine yardımcı olmaya gayret ediyoruz. Agile'in ilk değeri kişiler ve kişiler arasındaki etkileşimi işaret ettiği için, takım içi ilişkilere odaklanarak takımla birlikte gelişim alanları belirliyoruz.

Agile Koç'lar olarak, bu dönüşüm sürecinde Squad'ların yanı sıra Tribe bazında da sorumluluklarımız var. Yakın zamanda Agile Koç'lardan oluşan Agilizers Squad'ının da önceliklerinden biri, takım seviyesinde olan dönüşüm desteğinin daha geniş bir yelpazede yapılmasını ve sürdürülmesini sağlamak. Tribe içerisine baktığımızda, Scrum çerçevesinde yer alan roller dışında, organizasyonun ihtiyacına

göre ortaya çıkan Chapter Lead ve Tribe Lead gibi roller de yer alıyor. Bu roller arasındaki etkileşimi artırabilmek adına Scrum Master-Tribe Lead, Tribe Lead-Product Owner-Chapter Lead görüşmeleri ve Tribe Day'ler gibi etkinliklerin düzenlenmesine katkı sağlıyoruz. Tribe Day'lar, Tribe'ların organizasyonda bulunan paydaşlarını davet ettikleri bir oluşum. Temel olarak, Tribe'da bulunan takımların yaptıkları iş çıktılarını ve paydaşlardan beklentilerini dile getiriyorlar. Tribe Day'in bitiminde ise "happy hour" aktivitesi ile sosyalleşecek güzel bir ortam oluşuyor.

Chapter Lead, organizasyon olarak anlamakta en zorlandığımız rol diyebiliriz. Bunun nedeni, pratikte uygulanışı ile organizasyonda tanımlandığı şeklinin bire bir örtüşmüyor olması. Chapter Lead'in birincil rol ve sorumluluğu, Chapter'da bulunan üyelerin yetkinlik seviyelerini artırmak. Bu doğrultuda, Chapter üyeleri ile düzenli bire bir ve ekip toplantıları yaparak yetkinlik seviyelerini anlayabilmesi ve bu seviyeleri yükseltmek için gerekli aksiyonları alabilmesi yönünde bir beklenti var. Organizasyonda ise daha çok İnsan Yöneticisi olduğu yönünde bir algı oluşmuş durumda ve bu algıyı değiştirmek için birtakım çalışmalar yapıyoruz. Chapter Lead'ler ile rol tanımına uygun şekilde çalışmalarını sağlamak için neler yapabileceğimizi değerlendiriyor ve onlara buna uygun bir platform oluşturmaya çalışıyoruz.

Aynı zamanda, diğer Tribe'lar ve Agile çalışmayan birimlerin iletişimini desteklemek üzere farkındalık seansları ve eğitimler düzenlenmesini sağlıyoruz.

Agile Tavsiyeler

Yeni kurulacak bir Squad için:

Agile yaklaşımlar, sizin ne yapacağınıza değil, zaten uzmanı olduğunuz işi nasıl daha etkin, daha rahat, daha verimli yapacağınıza ve takımca birlikte keşfetmenize yardımcı olur. Bununla birlikte takım sözleşmesi yapmak ve bu sözleşmeyi belirli periyotlarla tekrar gözden geçirmek faydalı olacaktır.

Takım sözleşmesi, takım üyeleri tarafından kabul edilen temel kurallardan oluşuyor. Bu kurallar, takımdaki herkes tarafından net olarak anlaşıldığında, basitlik ve efektif olma yönünde takıma büyük katkı sağlıyor. Takım sözleşmesi için, ritüellerde laptop ve telefon açmamak, takım Daily Scrum saatinin sözleşmeye yazılması ve her Sprint'te en az bir Retrospektif aksiyonunun hayata geçirilmesi gibi birkaç örnek sıralayabiliriz.

Yeni bir Scrum Master için:

Değişime, yeni fikirlere, yeni şeyler deneme cesaretini göstermeye, Scrum çerçevesinin doğru uygulanması için gerektiğinde yönetimin ya da takımın karşısında durmaya hazır olmalı. Bu süreçte çok okuyarak, araştırarak kendini geliştirmeli¹⁵.

Yeni bir Product Owner için:

Takımın yöneticisi değil, bir parçası olduğu bilincine sahip olmalı ve bu doğrultuda hareket etmeli. Takımı değil, ürünü yönettiğinin bilincinde olarak, ürününü, pazarını, rakiplerini, müşterisini ve paydaşlarını çok iyi tanımalı. Bunları yaparken değere odaklanmalı ve bunu takıma da hissettirmeli.

Yeni bir Tribe Lead için:

Öncelikle kendi davranışlarını değiştirmeli ve Agile lidere dönüşmeli. Bu dönüşümle birlikte, takımların kendi kendilerini yönetebilecekleri ve yaratıcı olabilecekleri bir ortam oluşturmalarını

desteklemeli. Takımdaki tüm üyeler için kapısını rahatlıkla çalabilecekleri ortamı yaratabilmeli. Tribe Lead'lerin, en başından itibaren, Product Owner, Chapter Lead ve Scrum Master'ların yanında, diğer tüm Squad üyeleri ile de irtibatta olması çok değerli. Takımların Sprint Review'lerine paydaş olarak katılarak, ortaya çıkan ürünle ilgili geribildirimlerini aktif olarak vermeli ve bu anlamda takımın gelişimine katkı sağlamalı.

Yeni bir Chapter Lead için:

Alanında uzman olduğu kadar, bu yetkinliğini ve bilgisini başkalarına da aktarabilen ve onları kendilerini geliştirmelerinin önünü açan kişi olmalı. Bunu yaparken Chapter üyeleri ile yakın temas içinde olarak onların gelişimine de bire bir katkı sağlamalı. Bu teması sağlamak üzere düzenli bire bir görüşmeler ve haftalık Chapter toplantıları organize etmeli. Chapter'da özellikle bireysel yetkinliklerin artırılmasına yönelik aksiyonları, maddeler halinde öncelikli bir liste şeklinde takip etmeli.

Agile dönüşüm yapacak yeni bir organizasyon için:

Dönüşüme en baştan CEO seviyesinde farkındalık ve sahiplenme ile başlayın.

Neden değişmek istediğinizi, hedeflerin ne olduğunu ve insanların bundan nasıl etkilenebileceklerini açık bir iletişimle ortaya koyun.

Çeviklik, sadece takımların bazı pratikleri hayata geçirmesiyle elde edebileceğiniz bir olgu değil. Dönüşüme başladığınızda, çalışmalarınızı tek seviyede (takım seviyesi) bırakmayın. Özellikle yöneticilerin dönüşüme dahil olmasını, onların davranışlarında bu değişimi başlatarak liderlik etmelerini sağlayarak ilerleyin.

Sürecin en başından iç Agile Koç'larınızı yetiştirmeye başlayın.

Organizasyon yapınızı kurarken ve rolleri belirlerken, mümkün olduğunca, şirket içindeki

¹⁵Kitap Önerileri:

The Agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software (Jonathan Rasmusson)
Agile Project Management with Scrum (Ken Schwaber)

herkesin dahiliyetini sağlamaya çalışın. Tepeden inme bir tasarımı tutundurmak, kişilerin bunu içselleştirmesini sağlamak, daha zor bir yöntem.

Agile ile birlikte yeni gelen rollerin (Product Owner, Scrum Master, vb.) eğitimi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi için en baştan destekleyici planlar yapın.

Herkes yapısal olarak Agile bir takım içerisinde çalışmayabilir ancak bu Agile prensiplerin yaşatılması için bir engel değil. şirket kültürünü ierletmek ve dili değiştirmek için adımlar atın.

Agile Koç olmak isteyenler için:

Agile felsefesini anlayarak, benimseyerek ve hayatlarının her noktasına yansıtmaa çalışarak başlayabilirler. Ne kadar uzun yıllar bu işi yapsalar da, bir taraflarının hep bilgiye a bir ğrenci olarak kalması gerektiğinin de farkında olmaları gerekir.

BOL şANS DİLERİZ!



vodafone