



# Allianz HEY!

Bir çevik dönüşüm hikayesi.



Allianz Tower, Küçükbakkalköy Mahallesi Kayışdağı Caddesi No:1  
Ataşehir/İstanbul 34750 ATAŞEHİR / İSTANBUL



# bakalım neler var



## Merhaba

- \* 06 Tolga Gürkan
- \* 12 İlkay Özel
- \* 16 Serhat Toptancı

## Çevik Dönüşümün Arka Planı

- \* 23 Bir Projeden Tüm Organizasyona...
- \* 28 En parlak yıldızı rehber aldık
- \* 32 Çevikliğin en güzel yanı: Öğrenerek gelişmek
- \* 36 Bir projeyle başladık, nereleme geldik?

## Hızlı, Etkili, Yetkili! Peki neden HEY! dedik?

- \* 41 HEY! nedir? Neden HEY! diyoruz?
- \* 44 HEY! nelerden oluşuyor?

## Kendine Has Bir Çalışma Modeli

- \* 58 Takım dediğin türlü türlü
- \* 64 Tribe'larımız
- \* 68 Bir Tribe'in içindeki roller nelerdir?
- \* 76 Kosuya hoş geldiniz!
- \* 84 Senkronize bir yüzme takımı gibi  
ahenkle dalgalanın ekipler!
- \* 88 Tribe'in madalyaya koşan çalışma metodları
- \* 90 Support Teams & Self Managing Teams

## HEY! Bizi Nasıl Değiştirdi?

- \* 96 HEY! bizi nasıl değiştirdi?
- \* 108 Çeviklik bulaşıcı mı?
- \* 110 Engelleri aşarken öğrendiklerimiz

## HEY! ile Yeni Yönetim Yaklaşımı

- \* 116 Dönüşümün öncüsü Çevik Ofis
- \* 122 İşte bizim stratejimiz
- \* 126 Bir takım için yolculuk nasıl başlıyor?
- \* 132 Yola çıkınca işimiz bitti mi sandınız?
- \* 140 Bu dönüşümü paylaşmak için neler yapıyoruz?

## Çeviklik ve İK Süreçleri Nasıl İşliyor? ???

- \* 146 Kültür dönüşümü: Olmasaydı olmazdı!
- \* 166 Burası Allianz Burada Hayat Bambaşa  
demenin tüm tonları
- \* 172 Covid geldi, her şey değişti

## Son Söz

- \* 182 Buyurun çevik receteniz
- \* 192 Sayilarla çeviklik
- \* 193 Çeviklige ödüller
- \* 194 HEY! Sözlük

## Çevik Dönüşenlerden Dinliyoruz

- \* 203 Cevik dönüşüm neleri değiştirdi?
- \* 266 Gönülden teşekkür ederiz ...

## Teşekkürler



A photograph showing a person's lower legs and feet walking on a vibrant red carpet. The person is wearing dark trousers and white lace-up sneakers. The perspective is from behind, looking down at the feet.

MERHABA

# İyiden mükemmele yolculuk devam ediyor . . .



Tolga Gürkan  
Allianz Türkiye - İcra Kurulu Başkanı



06

Allianz Türkiye'deki ilk çevik model uygulamamız olan Sirius'un başarısını anlattığımız kitabımızın sunuş yazısında şöyle demiştim:

"Projenin kendi başarısına ek olarak, tüm ekibin hayatımıza ilk kez giren bu çevik modele hızla uyum sağlama ve modeli içselleştirmesi, yaşadığımız organizasyonel dönüşümde diğer takımlara da cesaret ve ilham verdi. Gerçek anlamda rekabetçi ekip ruhunu yakalarken, bireysel olarak da herkesin potansiyelini açığa çıkarabileceğim fırsatların olduğu bir çalışma ortamının ne kadar olumlu sonuçlar verdiği gördük. Pek çok ilki yaşadığımız bu projenin küçük ya da büyük tüm kazanımları bundan sonra atılacak adımlarda da bize rehberlik etmeye devam edecek."

İyiden mükemmel doğrular devam eden yolculuğumuzda, Allianz Türkiye olarak, hayatın **hızlandırıldığı**, işlerin daha **etkili**, ekipteki herkesin A'dan Z'ye **yetkili** olduğu çevik çalışma modelimiz **HEY!**'in rehberliğinde hız kesmeden ilerliyoruz.

07





2017'de ilk adımı attığımız bu değişim süreci Allianz Türkiye'nin insanı merkezine alan, değişime açık, modern ve yenilikçi kültürünün, kurumun içinde yer alan tüm bireylerini etkileyebilecek kadar köklü olması sayesinde kolaylaştı.

2017'de hızla değişen koşullara aynı hızda cevap verebileceğimiz bir ekip yapısına geçmeyi hedeflemiştik. Böylece farklı birimlerden, uzmanlıklarını birbirinden farklı çalışma arkadaşları, ortak bir çıktı üretmek için bir arada çalışacaktı.

O gün doğru stratejiyi belirlemenin, doğru ekip kurmanın ve kararları sıkı bir şekilde uygulamanın başarısı getireceğini biliyorduk. Yapmamız gerekeni bilince, sonuca ulaşmak kolaylaştı.

Çevikliğin getirdiği dinamizmle çalışma arkadaşlarımızın da memnuniyetini artıran çevik dönüşüm hikâyemiz **HEY!** işte böyle başladı.

Allianz Grubu'nda, Türkiye olarak bu dönüşümün öncüsü olduk. Kendi kurum kültürümüze uyacak ve herkes tarafından sahiplenilecek şekilde inşa ettiğimiz bu model başta Türkiye'deki diğer şirketler olmak üzere birçok Allianz ülkesine de ilham oldu; bizden aldıkları ilhamla kendi dönüşümlerini inşa etmeye başladılar. Hatta Allianz Grubu pandeminin de öğretikleriyle çevik dönüşümü öncelikleri arasına aldı. Bu büyük değişime öncülük ve aracılık etmekten mutluyuz...

Bugün bir taraftan büyümeye ve kârlılık hedeflerimize ulaşmaya, diğer taraftan da pandeminin değiştirdiği iş hayatının kendine has disiplin ve kurallarına yenilikçi vizyonuyla adapte olmaya, Allianz Grubu içinde gurur duyulan, gelecekte çağdaşlığını kaybetmeyecek bir şirket yaratmaya çalışıyoruz.

Bu vizyonda, eşsiz müşteri deneyimini yaratmak amacıyla, gerçek anlamda dijital bir sigorta şirketi olmak yolunda ilerlerken, tüm iş birimlerimizin bu emsalsiz dönüşümü sahiplenmesi ve yeni dünyayı birlikte inşa etmek konusundaki tutkusunu hepimizi motive ediyor.



Bu kitapta, 4 yıldır içinde olduğumuz  
**HEY!** yolculuğumuzda neler yaptığımızı  
okuyacaksınız.

Yolda karşılaştığımız zorlukları ve bunlara  
karşı geliştirdiğimiz çözümleri göreceksiniz.  
Ancak tüm bunları yaparken nasıl bir arada  
ve aynı hedefe yönelik çalıştığımızı da  
anlatmaya çalışacağız.

Yolculuğumuz hâlâ devam ediyor.  
Yolda tökezlediğimiz zamanlar elbette  
oluyor. Ama böyle zamanlarda da pes  
etmeden, kararlılıkla hedefimize doğru  
ilerliyoruz. Tıpkı, hedefinin ne olduğunu  
bilen, başaramasa da, daha da çok çalışarak  
altın madalya kazanan gençler gibi. Varmak  
istediğimiz nokta, tüm çalışanlarımızın  
mevcut kalıpları daha fazla zorlayacağı,  
sorgulayarak dönüştüreceği, şeffaf, objektif  
ve dayanışmayı destekleyen bir ortam  
yaratmak.



Bunu da ancak Allianz Grubu  
îçerisinde ortaya koydukları pek  
çok başarı hikâyesiyle örnek olan  
tüm Allianz Türkiye çalışanları  
sayesinde başarabiliriz.

Bu yolda bizimle beraber yürüyen  
ve emek veren tüm arkadaşlarımı  
teşekkür ediyorum.





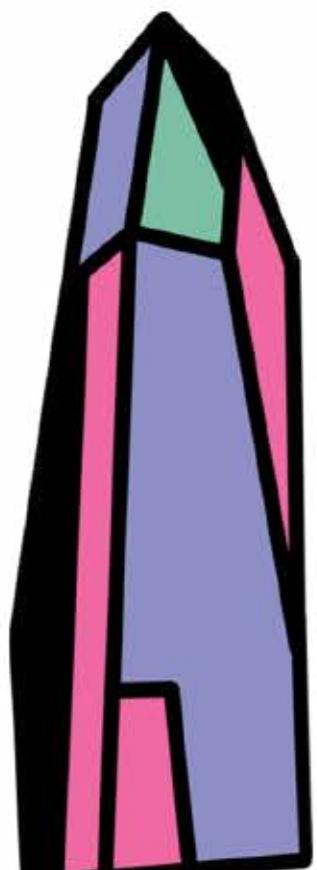
# Dönüşümün kritik yapıtaşı: Kültür değişimi



**İlkay Özel**  
insan Kaynakları, Çevik Ofis & Ops Destek  
Genel Müdür Yardımcısı

Dünya hızla değişiyor. Teknolojik gelişmeler, yeni çağın kültürünü, Z kuşağının özgürlükü talepleri ve iki yıldır içinde olduğumuz COVID-19 süreci bu değişimin ana taşıyıcıları oldu.

Öyle ki sokakta herkesin tıbbi maskelerle yürüyeceğini, sevdiklerimizi koruduğumuz için onlardan uzak kaldığımızı, o sabah hiçbir şeyden haberimiz yokken işe geldiğimizde ofislerimizdeki son çalışma günümüz olduğunu birileri bize yıllar öncesinde söyleseydi herhalde bir bilim kurgu filminde olduğumuzu düşünürdük. Oysa ki, son iki yılda, kurgu olabileceğine kesin gözüyle bakacağımız tüm senaryolar gerçek oldu.



Bu yeni gerçek düzen hem profesyonel hem özel hayatımı tamamen değiştirdi.

COVID-19 sonrası dünya anladı ki, artık çalışmaya başlamak için her sabah evden çıkip ofise gitmek, toplantı yapmak için bir araya gelmek ya da kolektif bir çalışma için aynı ofiste bulunmak zorunda değiliz.

 Allianz Türkiye'deki yeni çalışma ortamının; esnek çalışma koşullarının insan odaklı olması, çevik takımların doğası gereği ani değişimlere hızla adapte olabilme becerisi ve son tahlilde bunların tüm organizasyon tarafından kolayca uygulanabilmesini sağlayan bir kültürel altyapının varlığı gibi avantajların, pandemi gibi zorlu koşullara uyum sağlama bize ne kadar büyük bir güç kattığını hep birlikte deneyimledik.

 Bu olumlu deneyimin arkasında uzun süredir altyapısını inşa ettiğimiz kültür dönüşümü vardı.

Kültür dönüşümümüz de, dönüşümü tetikleyen kapsamlı bir hazırlık süreciyle hayata geçen çevik çalışma modelimiz **HEY!**'in öncülüğünde gerçekleşti.

**Fark ettik ki çevik olmak, zihin dönüşümüyle başlıyor.**  
**Zihinlerdeki değişim, tüm bireylerin iş yapış şekline yansıyor ve bütün organizasyonu çevrekleştiriyor.**

## Peki bunun için neler yaptık?

yazı sonraki sayfada devam ediyor



Yeni dünyada hiyerarşi ve unvanlara yer olmadığını, uzayıp giden işler yerine sade, kolay ve sürdürülebilir süreçlerin inşasının önemli olduğunu düşünüyoruz.

Başarının kağıt üstünde, sadece planlama ve tasarıma odaklanarak elde edilebileceğini düşünmeyi bir kenara bıraktık. Çünkü eğer yönetim felsefeniz iş yapış biçiminize uymazsa, organizasyon içinde test etme kültürünü oluşturmazsanız, MVP'nin\* (Minimum Viable Product) önemini, deneme-yanılmanın yaratacağı hızı, verimi anlatmazsanız, bu değişim çağında başarıya kolay ulaşamazsınız.

İşte kültürel dönüşüm tam da burada başlıyor. Değişimin dönemsel olmaması ve süreklilik arz etmesi için kültürel adaptasyon olmazsa olmazlardan biri.

Allianz'daki kültürel dönüşüm için uzun çalışmalar sonunda 7 odak noktası belirledik.

Bu, yaptığımız işi iyiden mükemmelle taşımaya ve aynı amaca hizmet eden iş arkadaşlarının ahenkle çalışması için gerekli ortamı yaratmaya yardımcı oldu.

İşini sahiplenme, işbirliği, performans ve değer odaklılık, öğrenme odaklılık, bilgi paylaşımı, geri bildirim ve takdir.

Ve bütün süreçlerde bu odak noktalarına uygun şekilde hareket edilmesini, değişim yolculuğumuzun temel yapıtaşları olarak belirledik.

**HEY!**, çevresel faktörler ne olursa olsun, kendi ajandamızı koruyup işimize odaklanmamızı sağlıyor.

**HEY!**, sistemi temelinden sarsan, çalışanların iş yapış biçimini ve kurum kültürünü derinden değiştiren bir dönüşüm.

Bu kitapta her yönyle **HEY!** yolculuğumuzu okuyacaksınız.

Çevik dönüşümde yönetimin ve ekibin konuyu sahipliği, birbirini desteklemesi ve ortak paydada birleşmesinin kuruma nasıl fayda sağladığını göreceksiniz.

Çevikliğin, insan kaynakları fonksiyonunun çatısı altında takip edilmesinin, çalışanlara dönüşümün "insan"la ilgili olduğu mesajını ne kadar güçlü bir şekilde iletebildiğine şahit olacaksınız.

**Çevik çalışmaktan çok, çevik olmayı hedefleyen çalışma arkadaşlarımızın yaşadıkları hepinize ilham verecek.**



**\*MVP:** Minimum Viable Product (Asgari Çalışır Ürün), çevik çalışma modelinde, kullanıcının, kendisinin deneyimleyebileceği işlevlere sahip olan ve üreticinin kullanıcıdan geri dönüşler alabileceği, gerçekten ihtiyaç olan çekirdek özelliklere sahip, uygulanabilir, geçerli, pratik üründür.





# Hepimiz aynı sorunun cevabını arıyoruz



Serhat Toptancı  
Cevik Ofis Lideri

İş hayatı dünyanın değişim hızına ayak uydurarak şekilleniyor ve gittikçe karmaşıklaşıyor. Bu tabloya uyum sağlayıp varlığını sürdürmek isteyen bireyler ve öncü organizasyonlar da tüm güçleriyle bu baş döndürücü tempoya yetişmeye çalışıyor. Bir yandan kurumların içinde dönüşüm göğüsleniyor, bir yandan aktif iş hayatına yeni nesiller katılıyor. Bunun izdüşümü olarak Allianz Türkiye'de: "Baby Boomer", X, Y ve en son katılan Z jenerasyonları olarak bir arada çalışıyor. Haliyle, bu zengin bakış açısını bir potada eritip, bu çeşitlilikten ortak bir lisan yaratmak da her geçen gün daha önemli hale geliyor.

Bunların yanında, her şey normal seyrinde ilerlerken COVID-19, hepimizin daha uzun vadede beklediği pek çok değişimin kısa bir sürede hayatımıza girmesini sağladı. Günlük iş hayatı her geçen gün daha esnek, akışkan ve zamandan bağımsız hale gelmiş durumda. Bir sonraki adımda da yeni teknolojilerle ve yeni bir çalışma disipliniyle çalışan bir iş dünyasıyla karşı karşıya kalacağız.

Bütün bu tabloya hazır olmak için bir yandan organizasyonu güçlendirirken, bir yandan takım arkadaşımızı devamlı öğrenmeye hazır bir bakış açısıyla hareket eden ve zorlukları aşmak için sorumluluk alabilen bireylere dönüştürmemiz gerekiyor.

İşte burada çevik bakış açısı ve organizasyonel boyutta çevik yapılar önem kazanıyor. Eğer bu bakış açısını tüm organizasyonda işler hale getirmeyi başarısızsanız, tüm paydaşlarla beraber eşsiz bir deneyim sizi bekliyor. Ortak amaç etrafında bir araya gelmiş, çapraz yetkinliklere ve otomasiye sahip küçük takımların, eşsiz müşteri hikayeleriyle motive olduğu, asıl amacın değer yaratmak olduğu, tüm organizasyonun adım adım veriye dayalı bir ağa dönüştüğü bir deneyim.



2018'de çıktığımız yolculukta geldiğimiz noktada, 60'tan fazla yerli ve yabancı şirkete yolculuğumuzu aktarma şansı bulduk. Asya-Pasifik'ten Güney Amerika'ya kadar bizimle görüşen tüm kurumlar ve liderleri aynı soruların cevaplarını arıyordu:

Çevik organizasyonlar karşılaşacağımız bu yeni dünyaya bir cevap olabilir mi?



Yolculuğumuzu bir kitaba dönüştürerek sizlerle paylaşmaya bu soru sayesinde karar verdik. Deneyimlerimizi, yolculuğa başlamayı düşünen ya da daha yolun başında olan kurumlar için derledik.

Umarız bizim tecrübeümüz, bu yolu herkes için engebesiz ve yine de maceralı kılabilir.

Keyifli okumalar.

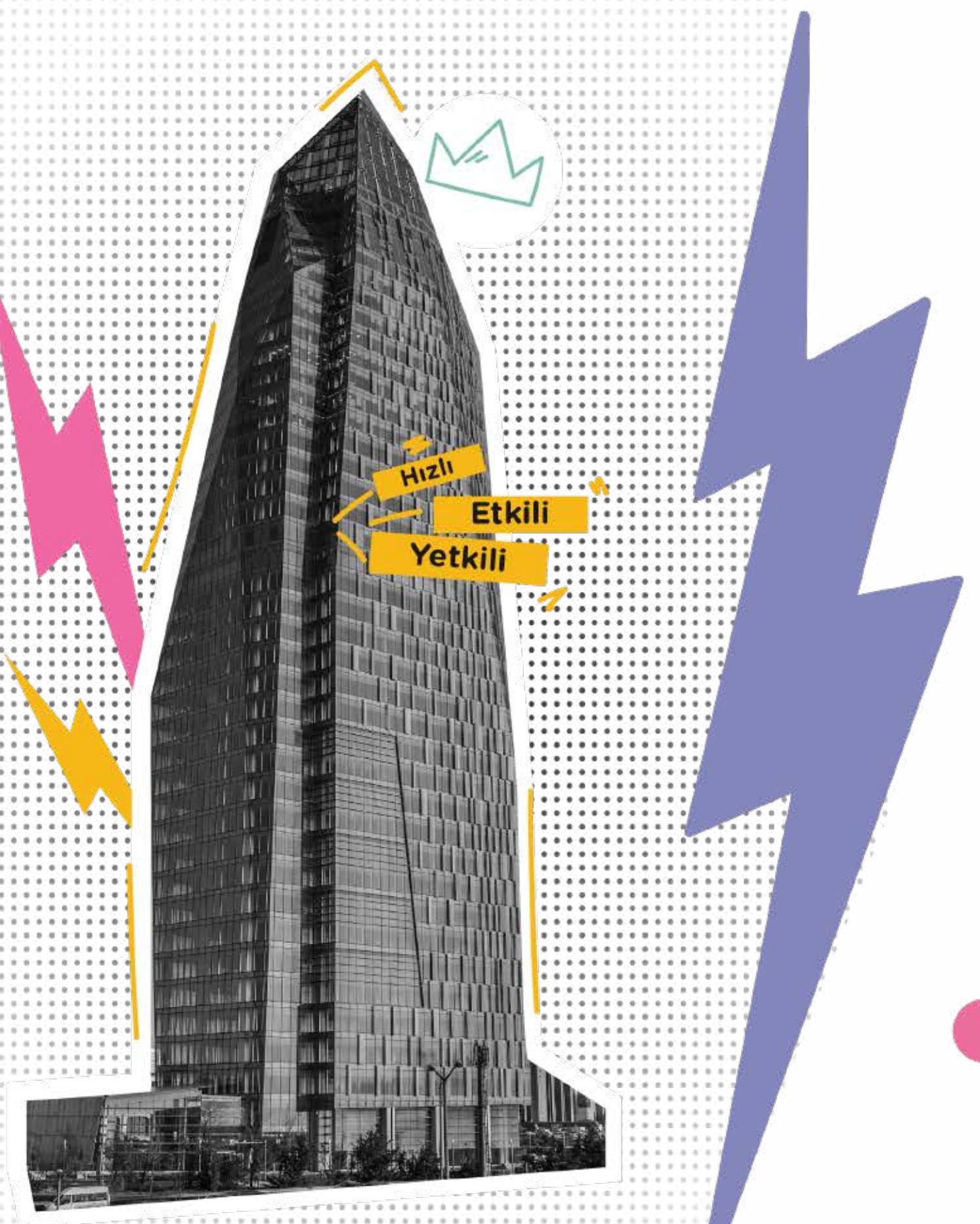


# Çevik Dönüşümün Arka Planı





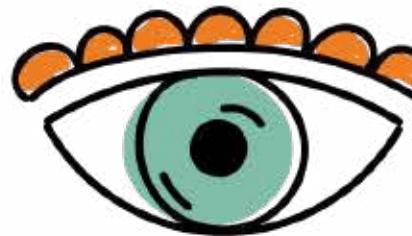
# Bir projeden tüm organizasyona...



Eski çalışma metodlarıyla yeni dünyanın bekleyenlerini karşılamaya devam etmek anlamsız. Rekabetin arttığı, start-up ekosisteminin geleneksel iş yapış şekillerini sürekli değişime zorladığı, aynı anda müşteri taleplerinin çeşitlendiği, çalışanların yepyeni bir kültür hayal ettiği, hayatın hızlandığı bir dünya var karşımızda. Bu dünyaya direnmek ve değişimi görmeden aynı şeyleri yaparak ayakta kalabileceğine inanmak, sonun başlangıcı anlamına geliyor.

130 yıldan fazladır ayakta ve tüm köklü değişimlere uyum sağlayan Allianz’ın genlerinde yüksek adaptasyon yeteneği yatıyor. **HEY!**, Allianz Türkiye gibi büyük ve öncü bir organizasyonun yeni dünya düzeni ile uyumlanmak için attığı adımların en önemlilerinden birisi.





Allianz Türkiye'nin çevik dönüşüm hikâyesi **HEY!**'in temelleri, yazılım geliştirme alanında 4 ülkede 100'den fazla arkadaşımızın çevik pratiklerle hayatı geçirdiği Sirius Projesi'ne dayanıyor. Sirius, 20 yılı aşkın süredir kullanılan ana sigortacılık sisteminin yenilendiği, yeni sisteme geçerek iş yapış şeklinin değiştiği, birden çok teknik dönüşümün bir arada gerçekleştiği bir dönüşüm süreciydi.

Sirius'ta pek çok önemli kazanım elde ettik. Rekabetçi ekip ruhunu yakaladık, bireysel anlamda herkesin potansiyelini sergileyebileceği çalışma ortamının faydalarını gördük.

Zihniyet ve kültür değişimi yaşandı, farklı disiplin ve kültürden insanların aynı hedefe yönelik olarak beraber çalışmaları, iş birimlerini farklı düşünmeye itti.

Sirius projesinden elde ettiğimiz başarı, Türkiye'de organizasyonel seviyede eşi görülmemiş bir dönüşümü başlatmak için en büyük motivasyonumuz oldu.

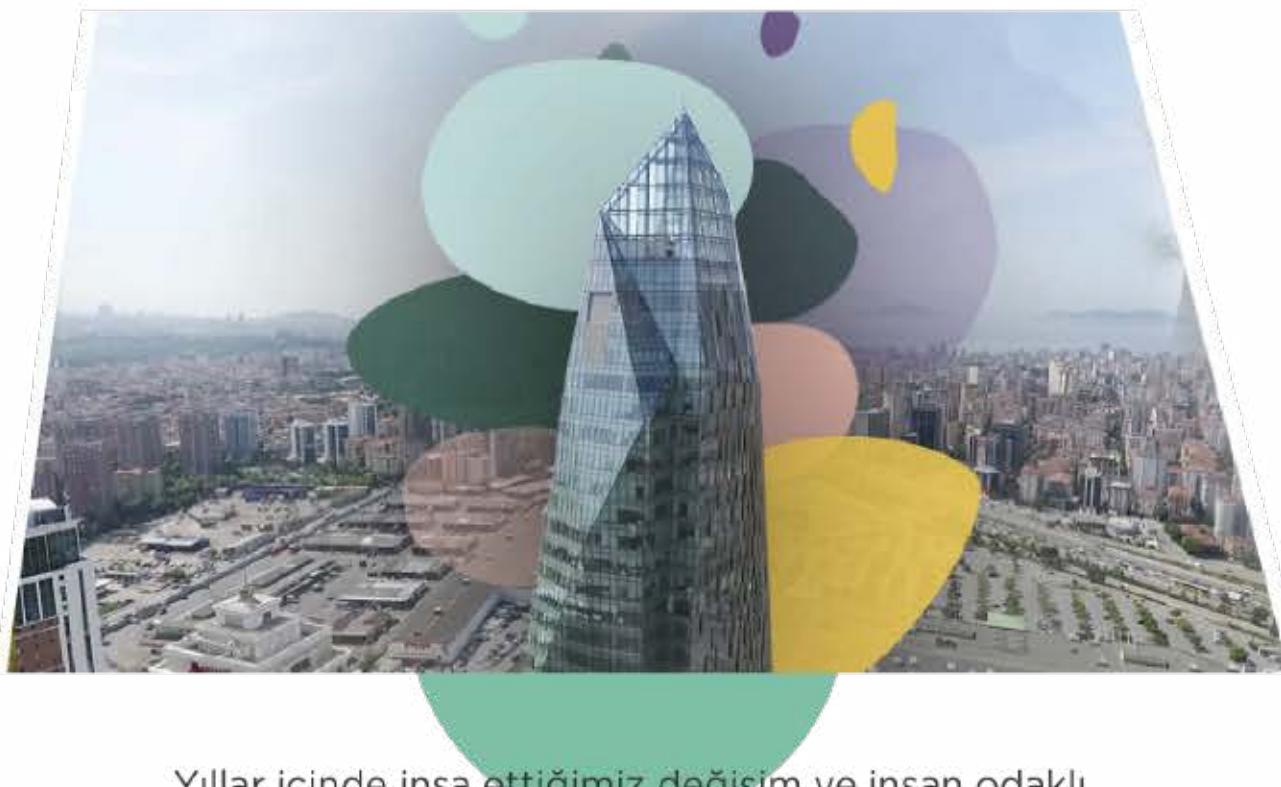
Allianz Türkiye olarak hayatın hızlandığı, işlerin daha etkili, ekipteki herkesin de A'dan Z'ye yetkili olduğu çevik (agile) modeli benimsedik ve **Türkiye'deki tüm iş kollarını dönüştüren ilk ve tek şirket olduk.**

**“Peki her şey yolundayken iş yapma modelinizi yenilemeye ve bu kadar kökten bir değişime neden ihtiyaç duyduğunuz?”**  
diyor olabilirsiniz. Hemen cevaplayalım...

Her şey yolunda olsa bile yeni dünyada daha mutlu müşterilere, yüzünü yeniliklere dönmiş ve dijitalleşmiş bir iş yapış sistemine, sahiplenme, başarı ve mutluluk için hiyerarşinin yerini uçtan uca sorumlu ve yetkili ekiplerin almasına, baştan belirli katı bir plana sadık kalmaktansa değişime açık bir sisteme odaklanmak gerekiyordu.

Eski sistemde mikro düzeydeki bazı kararların üst yöneticilerin onayını gerektirmesi ve bunun yarattığı güçlükler; belki de asıl farkı yaratan “küçük” değişikliklere yeterince odaklanamamak, birimler arası işbirliğinin sınırlı kalması, değişimi kaçınılmaz kılan diğer faktörler arasındaydı.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



Yıllar içinde inşa ettiğimiz değişim ve insan odaklı kurum kültürümüz bu dönüşüm için bize cesaret verdi.

## Allianz Türkiye olarak **HEY!** diyerek Türkiye'de bu boyutta bir organizasyonel değişimi hayata geçiren tek, dünyada ise ilk global sigorta şirketi olduk.

Fonksiyon bazlı geleneksel organizasyon modelinden çevik pratiklerle çalışan tribe, self managing team ve support team'lerden oluşan yalnız bir yapıya geçtik. Çalışma arkadaşlarımızın gelişimlerini, dönüşüme yönelik teknik eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleriyle destekledik.



**HEY!** yeni ve esnek, insan odaklı, dinamik, olabildiğince eğlenceli, unvan ve hiyerarşiden bağımsız bir çalışma kültürü geliştirmenin yanı sıra kurumların piyasa şartlarına ve rekabete daha hızlı yanıt verebilmesini sağlayan, müşteri memnuniyetini gerçekten odağa alan bir girişim bizim için.

Bu kitapta, bizi **HEY!**'e taşıyan tüm deneyimlere tanık olacaksınız.





# En parlak yıldızı rehber aldık

Gökyüzündeki en parlak yıldız çıkış noktamız oldu ve Allianz Türkiye'nin dönüşümünün rehberi haline geldi. Karşınızda Sirius!

19 Nisan 2017, bizim için önemli bir tarih. Çünkü o gün dört ülkede, altı şehirde, dokuz scrum takımı, 80 yazılımcı, 10 analist ve 100'ün üzerinde iş birimi üyesiyle Sirius Projesi'ne başladık.

Hindistan, Avusturya, Almanya ve Türkiye'de eşzamanlı devam eden proje bizi bugüne, yani HEY!'e taşıdı.

Gelin bu özel hikâyeyi biraz geri saralım:

1 Allianz Ana Sigortacılık Sistemi'nin Allianz Business System'e (ABS) dönüşümü üst yönetimin önüne kritik bir karar noktası olarak geldi. Yeni sisteme geçiş zorlayıcı olacaktı. Çünkü bu sistem 20 yılı aşın süredir kullanılıyordu.

2 Sistemin değişimi, iş yapış şeklinin farklılaşması, çok sayıda teknik dönüşümün aynı anda yaşanması anlamına geliyordu. Proje ekibimizin üzerinde halihazırda bir zaman ve bütçe baskısı vardı.

3 20 yıllık bir sistemi değiştirmek için daha önce Allianz'da denenmemiş bir yola girmek, bu projeyi çevik pratiklerle yürütmek başta ürkütücü gelse de bu yola girmemek, "değişen dünyaya adaptasyonda zorlanmak" riskini doğuruyordu.

5 Herkes buradaki başarının, köklü bir değişim getireceğinin farkındaydı. Bu değişimin sonuçlarının herkes için daha iyi olacağının da...

7 İş yapış şekli ve 20 yıllık bir sistem değişti ve bu dönüşümle, Allianz içinde yeni başlayacak tüm projelerin çevik çalışma sistemiyle yürütülmesi kararı alındı.

4 Nihayetinde değişim kararı verilerek kollar sıvandı.

6 Takım üyeleri iş sahiplenerek çevik bakış açısı ve pratiklerini enince ayrıntısına kadar öğrendi. Hazırlık eğitimlerini tamamladı. İş birliği içinde çalışan multi-fonksiyonel takımlar, çevik çalışma pratiklerini ve bu iş yapış modelinin getirdiği bakış açısını kullanarak etkili sonuçlara ulaştılar ve Sirius büyük bir başarı ile tamamlandı.

9 Bu çalışmada okuyacağınız deneyimlerin temeli işte bu ilk yolculukta atıldı.

yazı sonraki sayfada devam ediyor

10

Ve sıra en kritik kilometre taşına geldi: Oto Sigortaları Ekibi (Oto Tribe) organizasyonel çeviklik yolculuğumuzun pilot ekibi olarak belirlendi ve çevik çalışmaya başladı.

2018

11

Oto Tribe'ın çeviklik yolculuğumuza etkisini az sonra detaylı olarak okuyacaksınız. Kısaca şunu söyleyebiliriz: Pilot uygulamamız, iletişim, eğitim ve teknoloji konularında da yapacağımız hazırlıkları anlamamıza, teknik mükemmellik, müşteri odaklılık gibi değerlerimizi kaybetmeden, çevik yaklaşımı organizasyonel seviyede nasıl uyarlayacağımızı belirlememize büyük katkı sundu.

2018

12

Bu pilot aşama sonrası çok da vakit geçmeden peşi sıra diğer tribe'larımızı da kurarak ilk basamağı tamamlamış olduk.

2019





# Çevikliğin en güzel yanı: Öğrenerek Gelişmek

Bir proje hayata geçirilirken,  
çok sayıda zorluk yaşanıyor.

Yolda karşılaşılan sorunları  
çözmek, bazen de  
tökezleyip yeniden ayağa  
kalkmak gerekebiliyor.



Çevik çalışanın alameti farikalarından MVP, uzun planlamalar ve tasarım süreci yerine küçük adımlarla kısa sürede yaptığınız işin sonucunu görmenizi sağlıyor ve bu hem vakit kaybını önlüyor, hem riski azaltıyor hem de öğretici oluyor.

Bu gözle baktığımızda Oto Tribe, bizim **HEY!** yolculuğumuz için hayli öğreticiydi.

Pilot ekibimiz Oto Tribe'in çevik çalışma modeline geçişinden çok sayıda ders çıkardık:

★ Bir tribe'in kuruluş aşamasında, organizasyonel tasarım, çalışma prensipleri ve kaynak dağılımları konularında kurgu olarak hangi hazırlıkları önceden yapmış olmamız gerektiğini gördük. Gerekli düzenlemeleri yaparak, çevik çalışma prensiplerimizi özetleyen "Playbook"umuzu güncelledik.

★ İletişimin, hem çevik çalışan ekipler içinde hem de organizasyonel boyutta ne kadar kritik olduğunu bir kez daha anladık. Tüm organizasyonu kapsayan bir iletişim planıyla hareket etmenin, çalışanlarımızın aklındaki soru işaretlerini kolayca ortadan kaldırdığını gördük.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



- ★ Kritik paydaşlarla görüş alışverişinde bulunmanın önemini, birlikte uyumlanmanın zenginlik katacağını gördük. Diğer tribe'lar kuruldukça, tribe'larımız ile hizmet ettiğleri ana iş kolları arasında senkronizasyon buluşmalarını organize ettik. Bu buluşmaların istediğimiz iş çıktısını üretebilmesi ve arzu ettiğimiz bir ritimle ilerleyebilmesi için kapsamını, katılımcılarını, sıklığını, ortak ajandyı yeniden düzenledik.
- ★ Eğitim programlarını pilot sürecinden deneyimlerimizle yeniden oluşturduk. Takım üyelerinin çevikliğin sadece uygulama kısmını değil, çevikliği içselleştirmelerine de yarayacak, çevikliğin ‘nasıl’ını da anlattığımız programlar tasarladık. Çevik Gelişim Programı, bizlerin master programı oldu. Kimi eğitmenleri yurt dışından, kimilerini Türkiye'den bulup çalışanlarımız ile bir araya getirdik. Ortalama her bir çalışanimiza 160 saatten fazla eğitim verdik.
- ★ Yol haritası çıkarmanın ne kadar hayatı olduğunu bir kez daha fark etti. Bu sebeple, yeni kurulan tribe'larda başlarken takımların büyük resmi görmesi, ana planı anlaması için destekleyici çalıştaylar gerçekleştirdik.
- ★ Dönüşümü inşa ederken hiyerarşiden bağımsız yeni rollerimizin görev ve sorumluluklarını daha da netleştirip, gri alanları azalttık. Dönüşüm sürecinin en popüler sorusu “Peki, unvansız bir ortamda çalışacaksam, Linkedin'e ne yazacağım?” sorusuna birlikte cevap aradık; birlikte çözüm ürettik.
- ★ Performans değerlendirme sürecimizi çevikliğe uygun şeyle dönüştürdük. Tribe üyelerinin çalışmaları herkesten geri bildirim alabileceği, performansın çok daha geniş bir ekip

tarafından değerlendirileceği bir yapı kurduk. Adına da katılımcılardan esinlenerek POCLAC\* dedik. İlerleyen sayfalarda performans değerlendirme sürecimizin detaylarını ve buradaki kazanımlarımızı aktaracağız.

- ★ Ofis tasarımının da çevik iş yapış biçimine uygun olarak değişmesi gerektiğini gördük. Hiyerarşiyi işaret eden farklı renk ve boyutta masaların olmadığı, yaratıcılığı destekleyen, takımların ortak çalışmasına imkan veren ve görsel anlamda zenginleştirilmiş bir ortamın faydasını çok net gözlemledik. Dönüşen takımlarımızın ofis katlarını da sırayla bu yapıya uygun hale getirdik.
- ★ Bütün bunların yanında çıkardığımız belki de en büyük ders sorunları alt alta sıralamanın kolay, bunlara çözüm bulmanın ise bir o kadar zor ama arzu edilen noktaya ulaşmak için de kritik olduğunu.





# Bir projeyle başladık, nerelere geldik?

Allianz Türkiye'de, Sirius projesinde  
başladığımız HEY! yolculuğu bugün 7  
tribe'la yola devam ediyor.



Değişim sürecinde  
ortaya çıkan ihtiyaçlar  
Allianz Türkiye içinde  
farklı birimler için farklı  
çevik iş yapış modellerin  
de gelişmesini sağladı.  
Tribe yapılanmasını da  
destekleyen bu yeni  
takımlar, organizasyonel  
çeviklik yolculuğumuzun  
son yapıtaşları.

Support  
Teams

Self Managing  
Teams

Detaylar ilerleyen sayfalarda...

Hızlı  
Etkili  
**Yetkili!**  
Peki  
neden  
**HEY!**  
dedik?

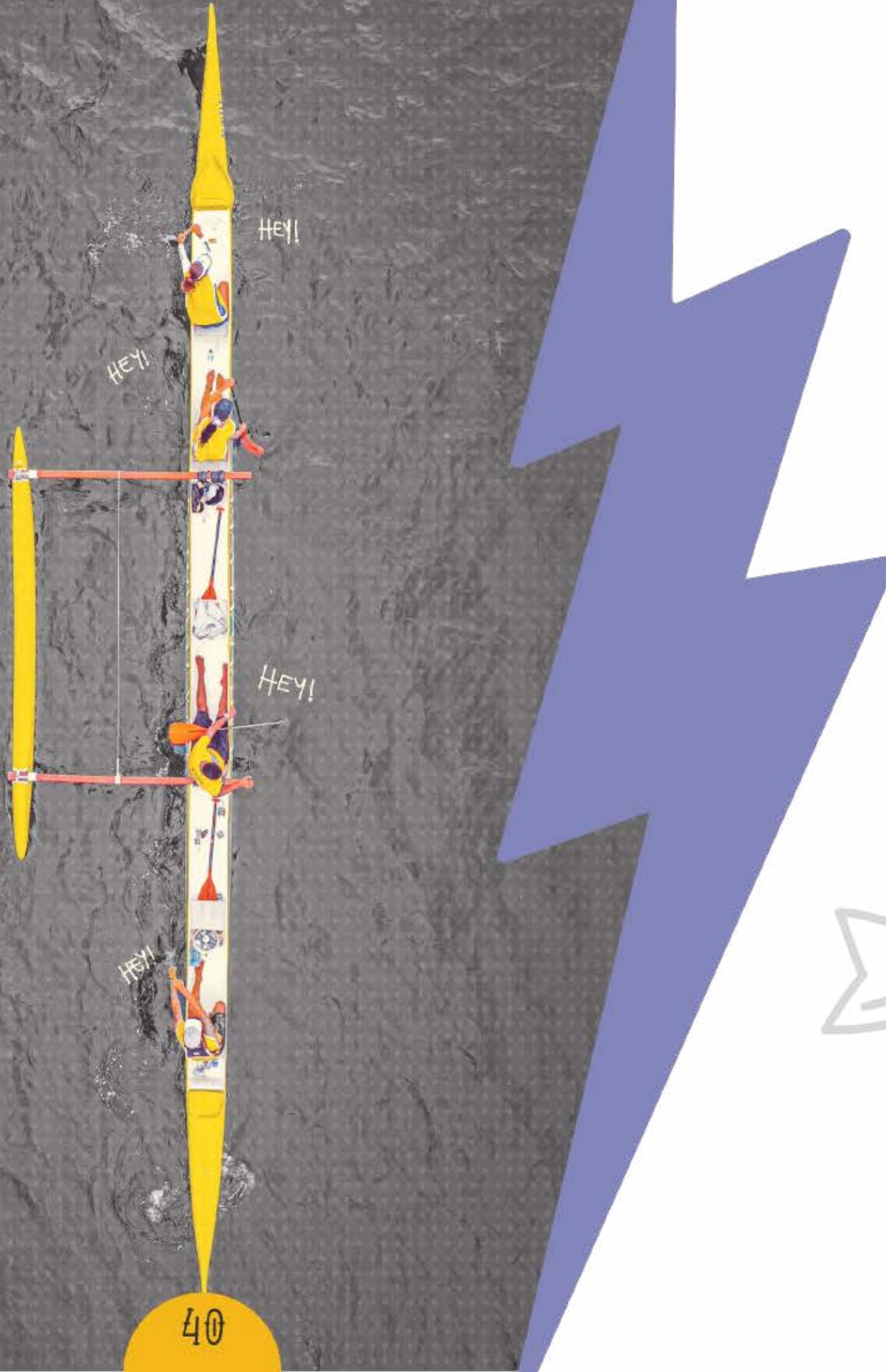




# HEY! nedir? Neden HEY! diyoruz?

Yıllar içerisinde oluşan ihtiyaçlara kapsamlı bir hazırlık sonunda cevap vererek çevik çalışma modelini uygulamaya başladık. Peki biz bu sisteme Allianz Türkiye dilinde neden **HEY!** diyoruz?

HEY!'in açılımı:  
**Hızlı, Etkili, Yetkili.**





Bunun bir anlamı var.

## Bizce **yeni dünyada**



Hiyerarşi ve unvanlar olmamalı,



Uzayıp giden işler yerine daha yalın, sade ve kolay süreçler inşa edilmeli.



Yalnızca aynı amaç için bir arada çalışan, değişen koşullara hızla adapte olan, birbirini dinleyen, birbirinden öğrenen ekipler ve müşterilerin memnuniyetini işinin kalbine yerlestiren bir kurum kültürü var olmalı.



Biz de bunu yaptık!  
Sadece organizasyonel yapımızı ve iş yapış modelimizi değil kurum kültürümüzü çevikliği yansıtacak biçimde yeniden şekillendirdik.  
Çok değişik ve bugüne geldik.



Hayat kısa, kuşlar uçuyor,  
organizasyonel çevikliği çok  
seven Allianz hiphizli çalışıyor!

# HEY! nelerden oluşuyor?

HEY!, bir değerler bütünü.

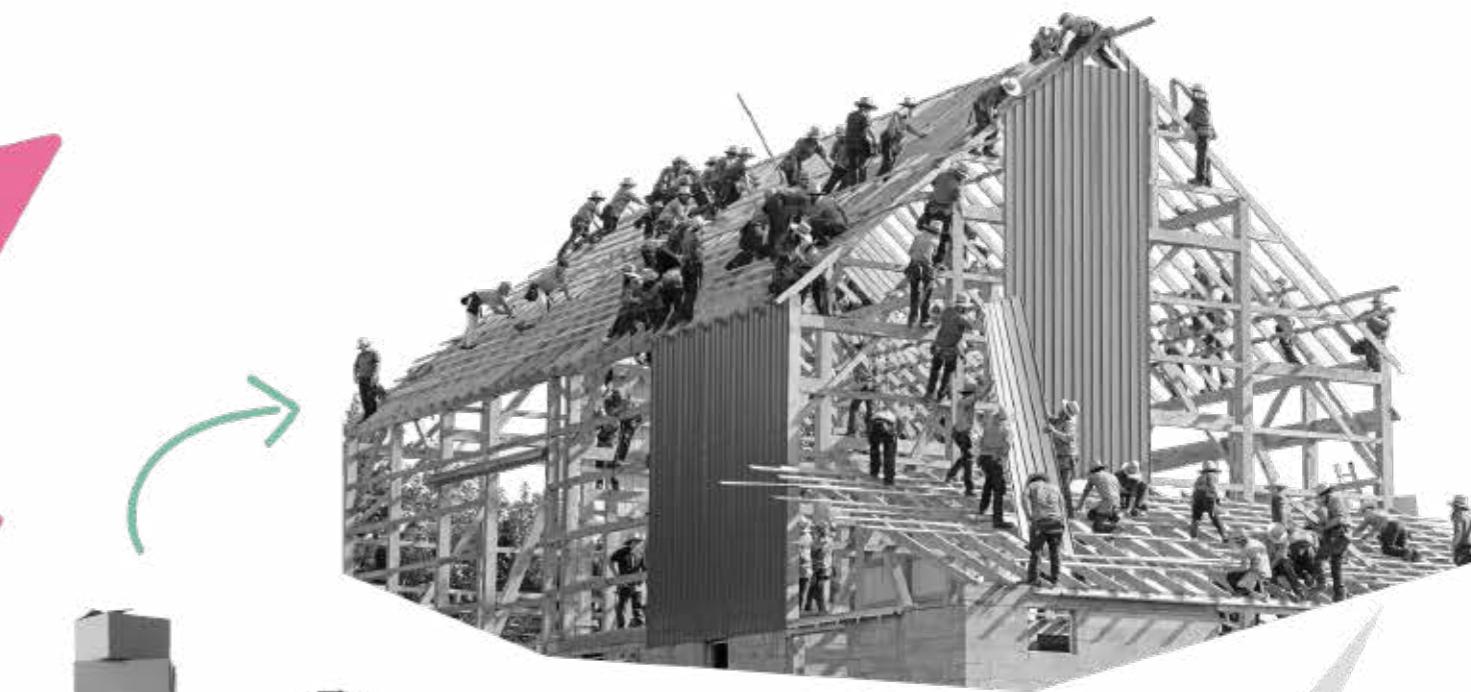
Bizim için **Hızlı**, **Etkili** ve **Yetkili** kavramlarını oluşturan fikirler, çalışırken elde ettiğimiz başarının anahtarını oluşturuyor. Bu değerler yeni çalışma kültürümüzü şekillendiriyor.



## Hızı Oluşturan Değerler:

### ★ Çapraz fonksiyonlu çalışma yöntemi / iş birliği:

Bir işi uçtan uca tamamlayabilecek yetkinlikte, otonom çalışan, farklı uzmanlıklara sahip kişilerin yan yana, ortak hedefe yönelik çalışması takımlar arası iş transferini azaltıyor. Bakış açısı genişliyor. Tüm süreç, yaratılacak etki, bağımlılıklar kısaca büyük resim tüm takım tarafından gözlemlenebildiği için doğru planlama ile çıktı üretme hızlanıyor.



yazı sonraki sayfada devam ediyor



## ★ MVP (Asgari Çalışır Ürün) yaklaşımı:

Müşterilerimizin ihtiyaçına yönelik ürünler aşamalı bir şekilde üretilerek alınan geri bildirimlerle şekillendiriliyor. Bu sayede gerçekten müşterilerimize değer yaratan özellikler önceliklendirilebiliyor. Gerekli olanın netleştirilmesi müşterilerin önüne daha hızlı ürün ve hizmet çıkarmamızı destekliyor.

## ★ Dene ve yanlış kültürü:

Denemek çevikliğin temelinde yer alan taşlardan biri. Bıkmadan denemek ve bazen yanılmak, hatalarımızdan dersler çıkarmak, aynı hataları tekrarlamamak da bize hız katan değerlerden biri. Bu nedenle hatalarımızı sahipleniyor, benimsiyor ve bunları bir öğrenme adımı olarak görüyoruz.

**Mükemmel olana kadar bekleyelim.**



**MVP hazırlısa canlıya çıkalım.**



**Cesur olmalıyız.**



**Bu hatayı nasıl yaparsın?!**



**Bu hatayı nasıl telafi edebiliriz?**



## ★ Ticari bakış açısı:

Sadece şirket içeresine odaklanmak yerine trendleri, sektör dinamiklerini, piyasa koşullarını aktif bir şekilde takip eden takımlar müşterilerimiz için proaktif çözümler üretebiliyor. Çünkü merak ateşini canlı tutmak, varsayılmamak, görününün ardındakini sorgulamak, doğru soruları sorabilmek değişen dünyada bir adım önde olabilmek için kritik...



## Etkiyi Oluşturan Değerler:

### ★ Performans ve değer odaklılık:

Aynı hedef için kenetlenen, neyi neden yaptığından farkında olan takımların performansı daha yüksek ve sürdürülebilir seviyede. Tüm paydaşlar ve en önemli müşteri için yaratılan değerin ön plana alınması, sürdürülebilir performansın düzenli olarak şeffaf bir şekilde takibi farklı fırsatları beraberinde getiriyor.





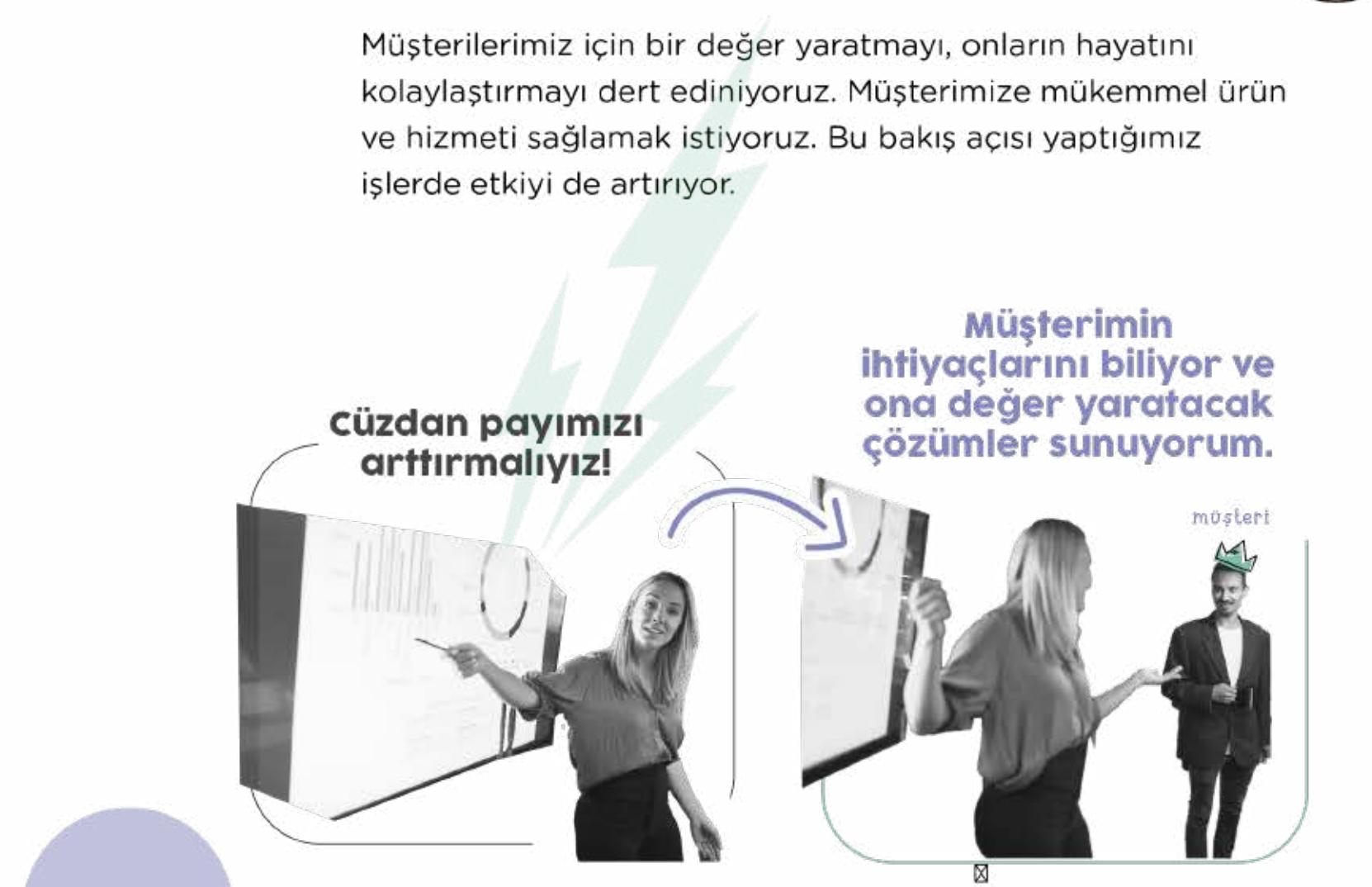
## ★ Önceliklendirme:

Kurum olarak hedeflerimize doğru koşarken takımların eforunu doğru işlere odaklayabilmesi için önceliklendirme kritik. Takımların, dinamik bir şekilde değişen ajandaya uyum; önemli, acil, değer üreten iş çıktıları ayrımlarını doğru kriterlerle yapabilmesi, otonom bir şekilde karar alması, gerekiğinde erteleyebilmesi ve vazgeçebilmesi konularında çalışıyoruz.



## ★ Müşteri odaklılık:

Müşterilerimiz için bir değer yaratmayı, onların hayatını kolaylaştırmayı dert ediyoruz. Müşterimize mükemmel ürün ve hizmeti sağlamak istiyoruz. Bu bakış açısı yaptığımız işlerde etkiyi de artırıyor.



# Yetkiyi Oluşturan Değerler:

## ★ Hiyerarşiden arınmış düşünce yapısı:

Herkesin fikrini özgürce paylaşabildiği ortamlar yaratıyoruz. Bu katılımı, sahiplenmeyi ve inisiyatif alma isteğini geliştiriyor. Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti artıyor.



## ★ Şeffaflık:

Takım önceliklerini, tüm üyelerin uğraştığı işleri, engelleri şeffaf bir şekilde görebiliyor. Bilgiye erişim imkanlarının artmasıyla güven ortamı da artıyor.



## ★ Geri bildirim kültürü:

Geri bildirim düzenli ve yapıcı bir çerçeveye oturmuş durumda. Her seviyede ve her ortamda, sürekli iyileştirme prensibinden hareketle birbirimizi daha ileri bir seviyeye taşımak, gelişmek ve geliştirmek için çalışıyoruz.



**Tüm organizasyon birbirinin  
koçu, mentorü, eğitmeni...**

Kendine Has  
Bir Çalışma  
Modeli.



# Takım dediğin türlü türlü

**Bir sistem oluştururken, ortaya çıkan  
ihtiyaçlar yeni çözümler doğuruyor.  
HEY!de yer alan tüm takımlar da bu tür  
çözümlerin sonucu.**

Çeviklik yolculuğumuzda organizasyonel yapımızı şekillendirirken kendi yolumuzu ve modelimizi belirledik. Tabii çeviklik prensiplerinden sapmadan ve insan odağımızı kaybetmeden...



Amacımız sadece bir model kurmaktan öte hedefimize ulaşmamızı destekleyecek, birbiriyle sorunsuz çalışabilecek takımlar yaratarak çevikliği ölçeklendirmekti.

Nasıl yapacağımıza karar vermeden önce okuduk, araştırdık, yurt dışı örnekleri inceledik, kendi içimizde tartıştık. Bir daha okuduk, araştırdık...

Sonunda bize özgü, bizim için doğru olan modelin temelini attık. Her gün değişen ve yenilenen ihtiyaçlara paralel gelişmeye devam ediyoruz.

**HEY!de birbiriyle etkileşimli çalışan 3 ana yapımız var. Bu takımların hepsinin ortak noktası, HEY! bakış açısına sahip olmaları. Rol ve ritüeller bakımından ise bazı farklılıklar mevcut. Gelin bu takımları kısaca tanıyalım.**



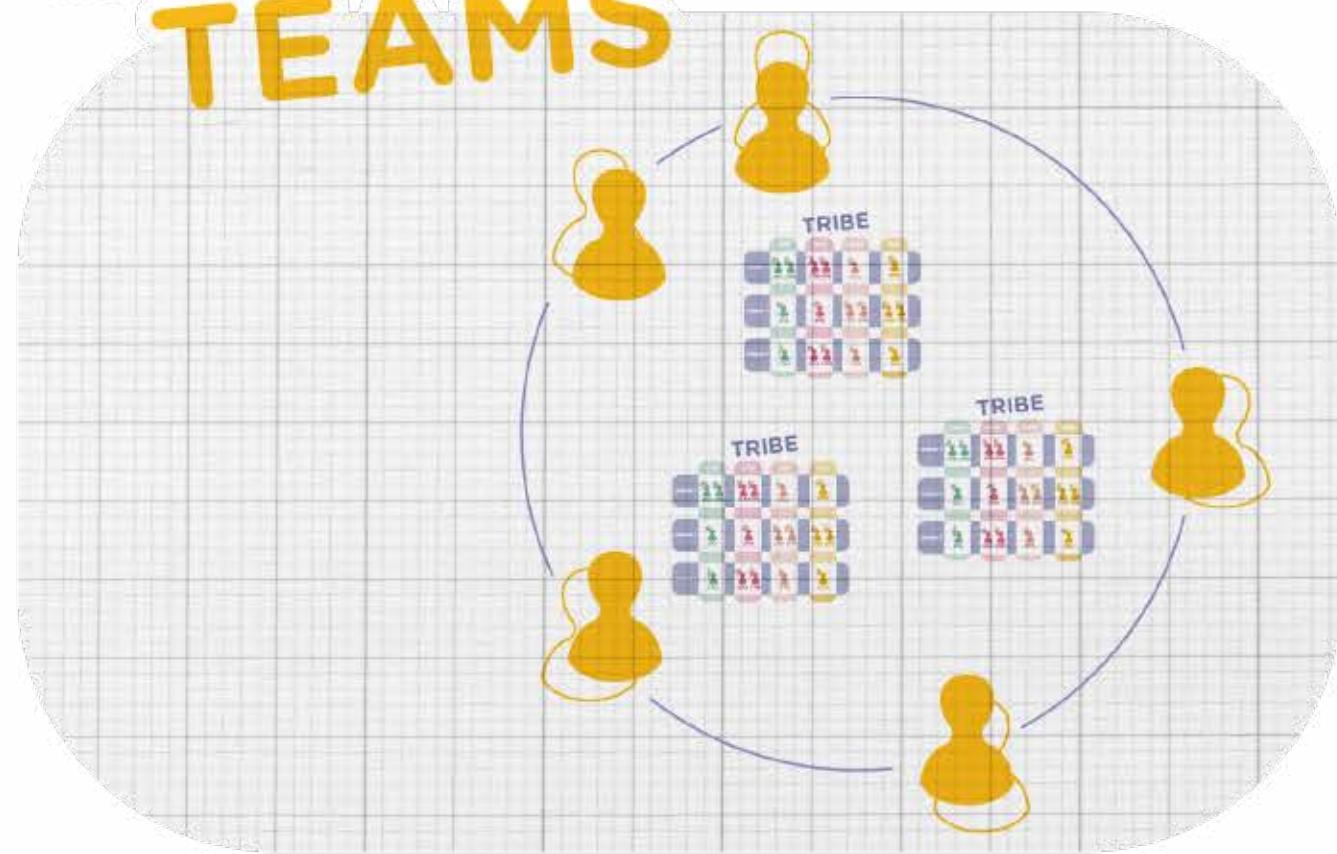
# TRIBES



Ana işkollarımızı yönettiğimiz tribe yapısı birbiriyle ilişkili takımlardan oluşan, müşteri odaklı, belirli hedefleri ve uçtan uca sorumluluğu olan ekiplerdir. Hem yazılım ekipleri hem de iş aileleri birlikte çalışır. Değer yaratımına ve değişime odaklılardır.



# SUPPORT TEAMS



Adının da özetlediği gibi organizasyon içinde diğer fonksiyonlara destek veren takımlardır. Tüm süreçlerin sorunsuz işlemesi için tüm yapıyı bir arada tutarlar. Bu nedenle, işlerinin sınırı, süresi, periyodu değişimdir; önceliklendirebilecekleri bir iş listesine ihtiyaç duyarlar. İnsan Kaynakları, Finans, Hukuk, Kurumsal İletişim, İç Denetim ve Pazarlama gibi fonksiyonlarını örnek gösterebiliriz.

yazı sonraki sayfada devam ediyor

# SELF MANAGING TEAMS



İş yükleri ağırlıklı olarak tekrarlayan işlerden oluşan operasyon ekiplerimiz bu yapıda çalışmaktadır. Tribe'lardaki gibi çapraz fonksiyonlu değil aynı uzmanlıktaki kişilerden oluşan takımlardır. Ana amaçları müşteri deneyimini iyileştirmek ve operasyonel süreçlerde verimi veya çıktıyı artırmaktır.



Şimdi **detaylar...**





# Tribe'larımız

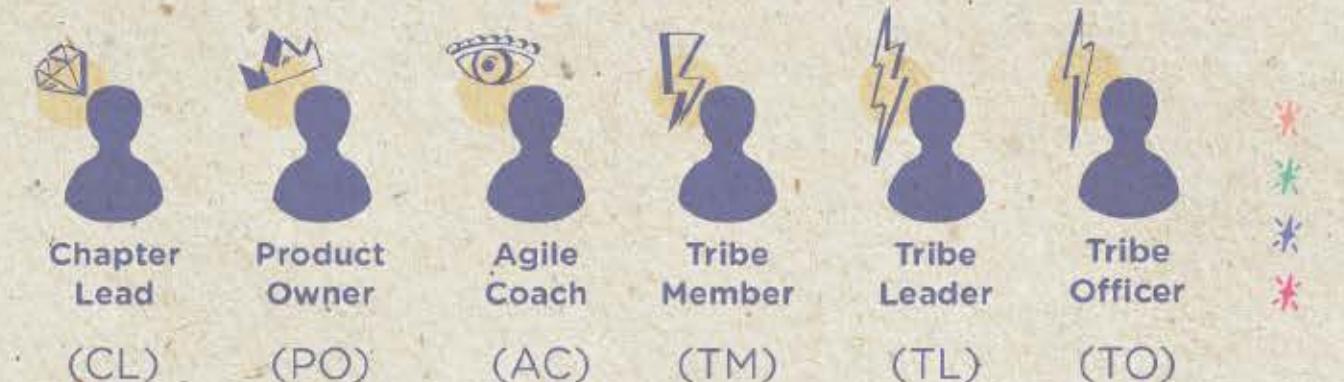
Ana iş kollarımızı  
yonettiğimiz  
tribe'larımız çevik  
yapılanmamızın  
temelini oluşturuyor.

Organizasyonel çevilik dönüşümümüzün ilk aşamasında iş kollarımızın çalışacağı modeli şekillendirirken bilinen bir dijital müzik platformunda uygulanan tribe yapılanmasından esinlendik. Tüm iş kollarımızı müşteri merkezli ve küçük bir şirketmişcesine her açıdan belirli hedefleri ve uçtan uca sorumlulukları bulunan tribe'lar şeklinde konumlandırdık.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



# Tribe



## Tribe:

Ortak bir amaç etrafında var olan birbirleriyle ilişkili squad'lardan (takımlardan) oluşur. Sürekli gelişir ve dinamik bir yapıdadır. Söz konusu iş kolu ile ilgili üretimden kârlılığa, müşteri deneyiminden çalışan memnuniyetine kadar her türlü süreçten hem sorumlu hem de bu süreçlerde tam yetkilidir.

## Squad:

Tribe'lar içinde kendi hedefi olan, kendi işlerini detaylandırip önceliklendirme özerkliği olan topluluktur. Farklı uzmanlık hatlarından gelen, squad'ın hedefine ulaşmasını sağlayacak yetkinlikte takım üyelerinden oluşur. Genelde 9-11 kişiden oluşan bu topluluk, kendi ürünü söz konusu olunca uçtan uca sorumluluk sahibidir ve karar yetkisine sahiptir. Squad'lar tribe'ın ihtiyaçlarına göre dönemsel olarak değisebilir.

## **Chapter:**

Chapter, benzer uzmanlık alanı ve bilgi birikimine sahip üyelerin bir araya geldiği yetkinlik bazlı topluluktur. Standart ve metodolojiyi belirler; fonksiyonel yetkinlikleri geliştirerek chapter'ın kolektif birikimini zenginleştirir. Ayrıca chapter üyeleri en iyi uygulamaları bir-birleriyle paylaşırlar.





# Bir Tribe'ın İçindeki roller nelerdir?

Çevik dönüşümde roller eksikse başarılı ve bütün bir yapıdan bahsedilemez. Dönüşümün en kritik alanı işte bu bütünü oluşturan parçalar, yani roller. Buradaki oyuncular başarılı olunca, HEY!'in başarısı da perçinlendi.

**HEY!**'de hiyerarşi yok,  
herkes başrol.



İşte  
○ roller:

## Product Owner

Ürünün tüm sorumluluğu ondadır. Pazar dinamiklerine ve müşteri ihtiyaçlarına göre ürünün ve takımın vizyonunu belirler, yol haritasını oluşturur. Ürune ait iş listesinin oluşturulmasından, yönetiminden ve tüm çıktılarından sorumludur. Takımın iş listesindeki kalemleri sıralar, yaratılacak değere göre önceliklendirir. Aynı zamanda müşterinin ve tüm paydaşların sesidir. Müşterilere sürekli değer yaratıldığından emin olur.

Tüm bunları gerçekleştirken MVP kültürünü hep göz önünde bulundurur. Asgari çalışır ürün üzerinden ilerleyerek, paydaşlarından aldığı geri bildirimlerle üretilen değeri çoğaltır.



yazi sonraki sayfada devam ediyor



# CHAPTER LEAD

Tribe içinde sorumlu olduğu uzmanlık hattının ana stratejisini şekillendirir ve fonksiyon uzmanlığından faydalananarak işin yönetilmesinde aktif rol alır. Örneğin pazarlamadan sorumlu chapter lead, o tribe'in CMO'su\* gibi hareket eder.

Sorumlulukları arasında ve kendi fonksiyonel alanında standartları belirlemek vardır. Global ve yerel standartlara uyumu garanti eder, en iyi uygulamaları yayar.

Kendi chapter'ının üyelerinin gelişimini desteklemek için koçluk ve mentörlük yapar. Bilgi ve beceri paylaşımlarının artması için gerekli

ortamı yaratır. Uzmanlık alanıyla ilgili oluşan zorlukların çözümü için yol gösterir, engellerin kalkmasına destek olur.

Squad backlog'ları ve yetkinlik ihtiyaçlarına göre kaynakların dinamik şekilde yönetilmesinde Tribe Leader'ı destekler.

Chapter Lead'ler aynı zamanda mükemmeliyet merkezleri ile koordinasyondan da sorumludurlar. Merkezi ekiplerle senkronizasyonu sağlarlar.

Her bir Chapter Lead aynı zamanda bir takımın üyesidir.

# TRIBE MEMBER

Squad içindeki işler, eğer o olmazsa tamamlanmaz. İşlerin bitmesini sağlamak onun görevidir. Her biri büyük makinenin birer dişisi gibi konumlanır. Onlar olmadan çark asla dönmez.

\*CMO: Chief Marketing Officer. Pazarlama faaliyetlerinden sorumlu kişi. Pazarlama Direktörü.





# TRIBE OFFICER

Stratejinin tanımlanması ve uygulamaya geçmesi sürecinde Tribe Leader'a destek olan, tribe içinde takımların ve chapter'ların ve tribe dışı paydaşlarla tribe'in koordinasyon süreçlerinde aktif rol alan biridir. Tribe dışı destek fonksiyonları için tribe içindeki ilk iletişimde geçilecek kişidir.

Stratejik planlama sürecinde ilgili paydaşlarla birlikte Tribe Leader'in yanında yer alır. Yol haritası ve ana performans göstergelerini takip eder.

Proje portföyündeki önceliklendirmenin tribe'in stratejilerine uygun olduğundan emin olur.



# AGILE COACH

"Dönüştük ama herkes çevik düşünce yapısına uygun çalışıyor mu?" sorusuyla yaşıyor. Bu yapının yılmaz savunucusudur. Tribe'in kolektif olarak stratejisine uygun hareket etmesini, çevik olmasını sağlar.

Takımları ve takım üyelerini çeviklik konusunda eğitir. Sürekli iyileşme ve gelişim prensibinin takımların gündelik hayatına entegrasyonu konusunda çalışır.

Gerekli olması durumunda tüm takım ritüellerine katılır, fasilitasyon konusunda destek olur. İhtiyaç duyulan noktalarda takımlar ve farklı çevik ekiplerarası koordinasyonu sağlar.

Çevikliğin içselleştirilmesi için birebir koçluk seansları düzenler, geri bildirimler verir.





# TRIBE LEADER



Tribe'i bir şirket olarak düşünerek olursak Tribe Leader o şirketin CEO'sudur. Ekipte her şeyin yolunda olduğundan, ortaya konan tüm hedeflerin sonuçlanması o sorumludur.

Müşterilerin, iç ve dış paydaşların istek ve görüşlerini dikkate alarak, tribe'in vizyonunu şekillendirir, üst seviyede yol haritasını belirler. Product Owner'larla birlikte bunları takım seviyesine indirir.

Tribe'in sene başında belirlenen pazarlama, kampanya, insan kaynakları gibi tüm bütçe kalemlerini yönetir. Tüm takım üyelerinin tek hiyerarşik lideri olarak işe alım, kariyer yönetimi, performans yönetimi gibi insan kaynakları süreçlerini ilgili ekiplerle birlikte tasarlar ve yönetir.



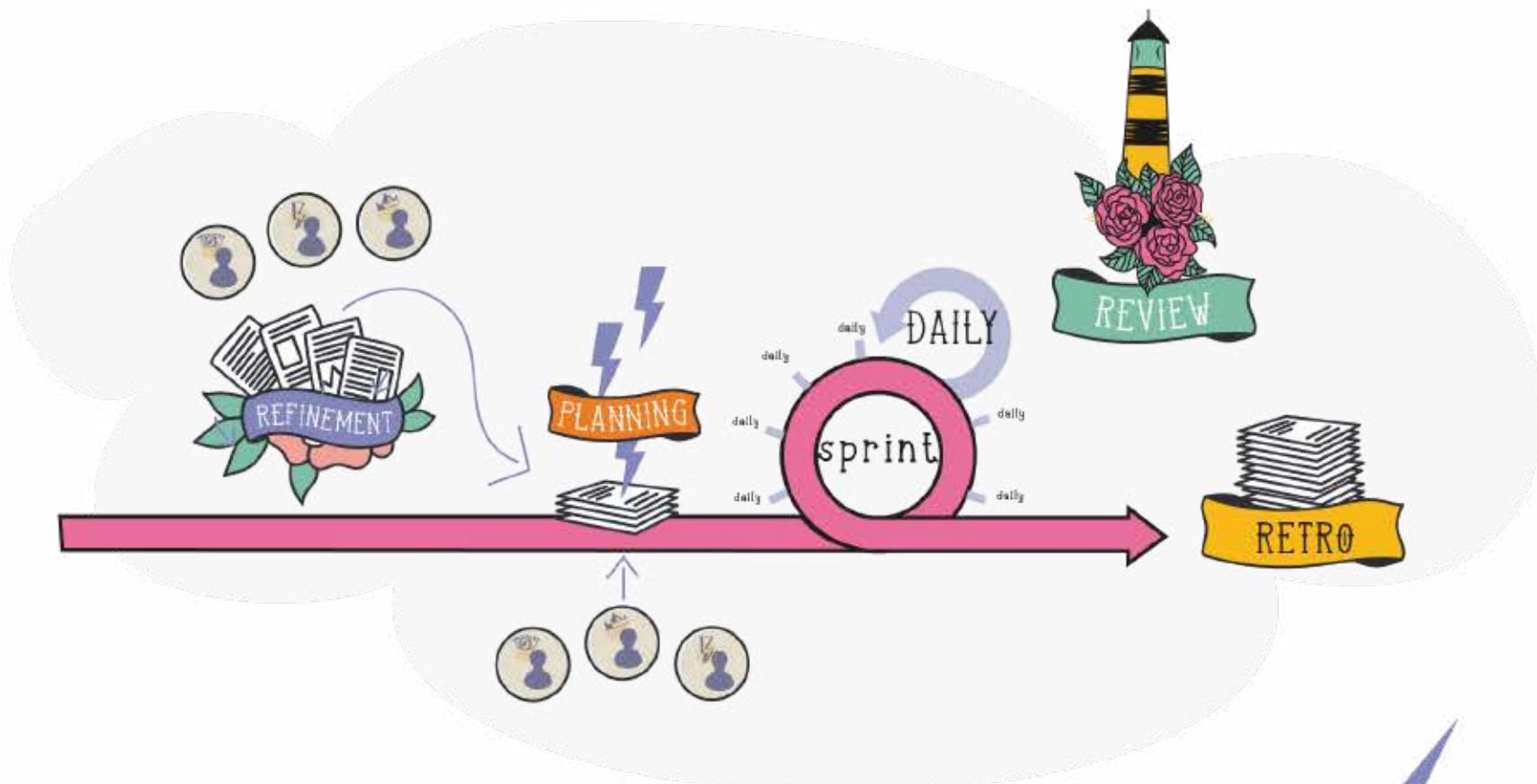


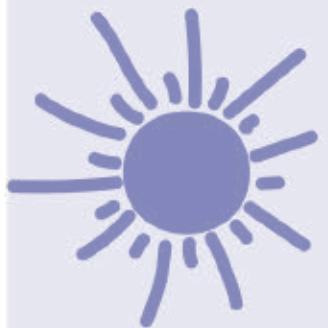
# Koşuya hoş geldiniz!

Yolun sonunda **HEY!** diyebilmek için aynı hedefe doğru koşan herkesin sorumluluğunu bilmesi gerekir. Çünkü çevik uygulama pratiklerinin temelini oluşturan çalışma etkinliği olan sprint'te başarı buna bağlıdır.

Allianz'da squad'lar scrum çerçevesini kullanarak iş yaparlar. Sprint'ler iki hafta sürer. Takımların ana amacı sprint süresince müşterileri için anlamlı bir değer üretmektir. Bu değer, sprint başında iş listesine alınan bir iletişim kampanyası da olabilir, bir yazılım geliştirmesi de...

Sprint'in ilk günü planlamaya başlar. Tüm takım bir araya gelir. İş listesi bir önceki sprint'teki **backlog refinement** seanslarında detaylandırılmıştır. Product Owner , ürün iş listesinden sorumlu olarak listedeki kalemleri sıralar; yaratılacak değere göre önceliklendirir. Bütün takım bu listenin üzerinden geçerek sprint'e alınacak işlere karar verir. Sprint'i planlar ve bu süre zarfında neler yapılacağını, sprint hedefine nasıl ulaşılacağını kararlaştırır. Ve koşu başlar...





Tüm takım her sabah **Daily** adını verdigimiz toplantılarda bir araya gelir. Takım üyeleri 15 dakikada bir önceki günü değerlendirdir, sprint hedefine ulaşmak için yapacaklarını ve varsa önlerindeki engelleri, riskleri paylaşırlar. Tüm takım şeffaf bir şekilde hangi aşamada olduklarını konuşur.

Sprint süresince takım üyeleri verilen sürede takımın taahhüt ettiği hedefi gerçekleştirmek, değeri üretmek için çalışırlar.





## AGILE COACH

takımın agile pratiklerine uygun çalışabilmesi için takıma ve bireylere destek olur. İhtiyaca göre birebir veya takım seviyesinde görüşmeler yapar. Çevik kültürün içselleştirilmesi ve sürekli değer üreten bakış açısından anlaşılması için doğru yolu gösterir, takımları harekete geçirecek atölyeler ve çalıştaylar düzenler.

## PRODUCT OWNER

müşterinin sesini takımla paylaşır; gereken sıklıkta müşteriden ve paydaşlardan geri bildirim alır. İş listesindeki kalemleri netleştirir. Öncelikleri belirler. Aynı zamanda bir takım üyesi olarak taahhüt edilenlere yönelik çalışır.

## CHAPTER LEAD

chapter'ındaki üyelerin gelişimine odaklanır. İşle ilgili standartları, doğru iş yapma pratiklerini belirler. Varsa zorlukların, engellerin, problemlerin çözümünde yol gösterir. Ekipler arası ortak akı ve tribe'in stratejisine ve yol haritasına uyumunu gözetir. Aynı zamanda merkezi ekipler ve chapter içinde senkronizasyonu sağlar. Chapter Lead'ler, bir takım üyesi olarak içinde yer aldıkları squad'ın iş listesindeki işleri de üstlenirler.

## TRIBE LEADER

İlgili sprint'te ortaya konan tüm hedeflerin sonuçlanması için takımların önünü açar.



Takım sprint'in hedeflerini gerçekleştirmek için çabalarken bir yandan da refinement toplantıları ile önündeki sprint'ler için hazırlıklarını yapar, iş listesini detaylandırır.

## **Belirlenen süre tamamlanır ve koşu biter...**



Sprint'in son günü takımlar Sprint Review'da tüm paydaşları ile bir araya gelir ve çıktılarını paylaşırlar. Alınan geri bildirimlerle çıktılarını iyileştirirler. Bu toplantılara Tribe Leader da katılarak takımlara tribe'in öncelikleri ve vizyonuyla ilgili hatırlatmalar yapar ve gerektiğinde geri bildirim verir.

Müşteri ve paydaş geri bildirimleriyle donanan takımlar Sprint Retrospective'de kendi içlerine dönerek, bu sefer de birbirlerine şeffaf bir şekilde geri bildirim verir ve sürekli iyileştirme prensipleri çerçevesinde takım olarak daha iyiye götürebilecekleri alanları belirlerler.

Böylece sprint biter ve hemen sonrasında yeni bir sprint başlar...





# Senkronize bir yüzme takımı gibi ahenkle dalgalanın ekipler!

Etkin ve verimli çalışabilmek için tribe'ların hem kendi içinde hem de diğer birimlerle uyumlu çalışması gereklidir. Tribe'lara özel tasarlanan senkronizasyon toplantıları bunun en etkin yoludur.

Scrum'in özünde yer alan ritüellere ek olarak Allianz bünyesinde tasarlanan ek sermonilerle tribe içi ve dışı birimlerle senkronizasyon sağlanmaktadır.



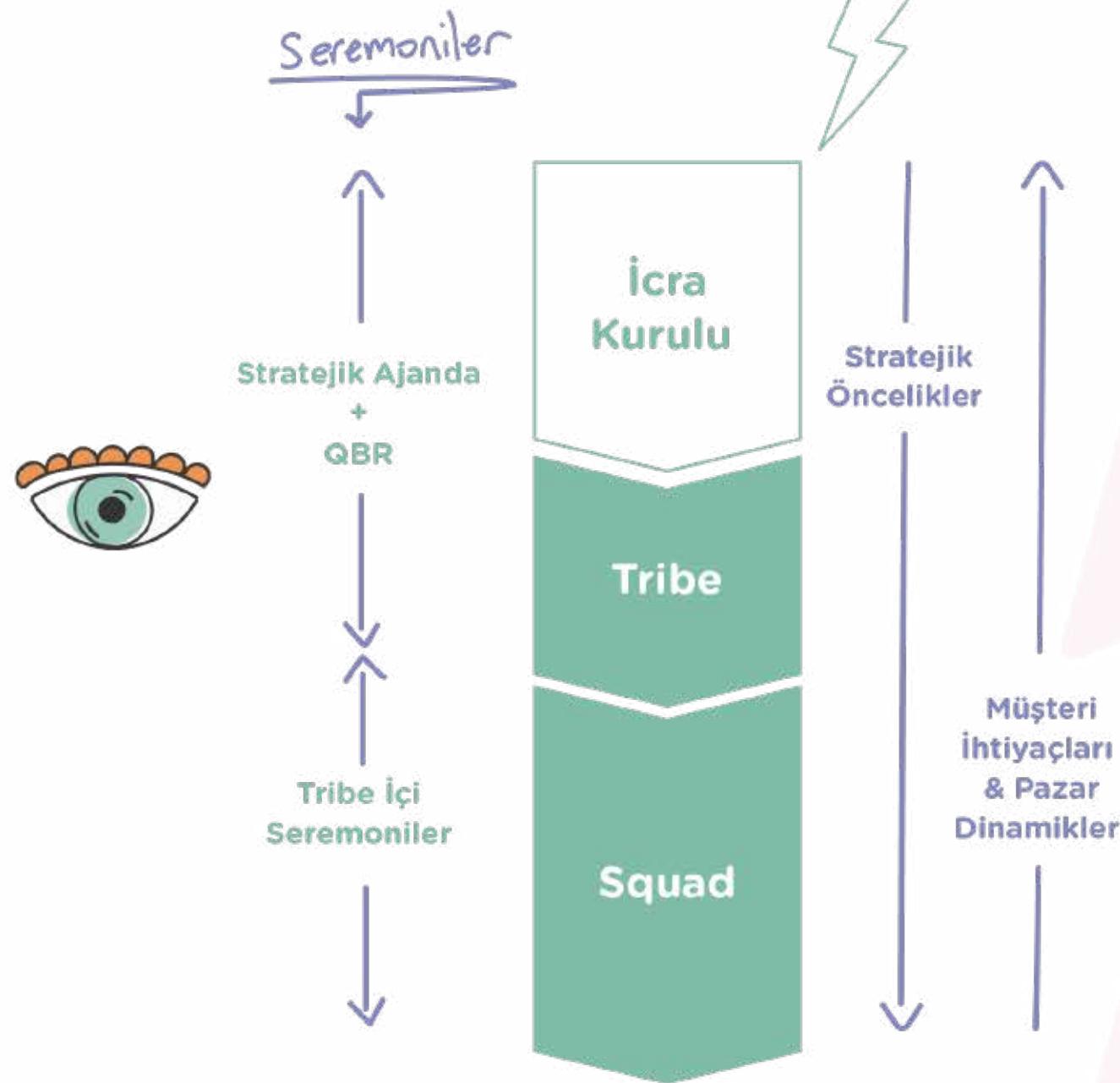
## Quarterly Business Review (QBR):

Tribe'ın her çeyrek sonuçlarının üst yönetimle paylaşıldığı bir seremonidir. Tamamlanan dönemin değerlendirmesinin yanı sıra, pazar dinamikleri, tribe'ın önündeki dönem için hedefleri ve planları konuşulur. Tribe'ın üst yönetimle ve tribe dışı birimlerle senkronize olduğu, fırsat ve gelişim alanlarının değerlendirildiği en kritik rituellerden biridir. QBR sermonisinin çıktıları, her çeyrek takımlarımızın backloglarına yeni işler olarak eklenmektedir.

Quarterly  
Business Review  
(QBR)

Tribe review  
Satış & operasyon senkronizasyon  
Product (PO&CL) senkronizasyon  
Chapter senkronizasyon





### Tribe Review:

Tribe içinde tüm takım üyelerinin önceki sprint'lerde ürettikleri eserleri ve öğrenimleri birlikte paylaştıkları, yeni roadmap'ı şekillendirdikleri bir ritüeldir.

### Satış & Operasyon Senkronizasyon:

Ürün Tribe'larının kritik paydaşları Satış ve Operasyon hatlarıyla gerçekleştirdikleri seremonilerdir. Bu seremonilerde, müşteri ihtiyaçları, pazar gelişmeleri, süreç iyileştirme alanları birlikte değerlendirilir, odak ve fırsat alanları konuşulur. Farklı görüşler ve sesler bir araya gelerek atılacak adımları birlikte belirler.

### Product (PO & CL) Senkronizasyon:

Takım iş listelerinin ve tribe önceliklerinin belirlendiği, revize edildiği tribe içi temel senkronizasyon toplantısıdır. Tribe içi bağımlılıklar, kaynak dağılımları, tribe dışı ekiplerden gelen talepler değerlendirilir.

### Chapter Senkronizasyon:

Chapter içi deneyim paylaşımıları yapılır. En iyi uygulamalar, başarılar, hatalardan öğrenilen dersler örneklenir.





# Tribe'ın madalyaya koşan çalışma metodları

Neyi yaptığımızdan öte nasıl yaptığımız, çalışma modelimizin ufak detayları, aslında sonuçları daha çok etkiliyor.

Tribe'larımız sahip oldukları ürünler için uçtan uca sorumlu ekiplerdir. Uçtan uca derken üretim, kârlılık, müşteri memnuniyeti, verimlilik, inovasyon ve sürdürülebilirlik radarlarındadır. Tüm bu hedeflere ulaşabilmek için kendi kendine organize olabilen, otonomiye sahip takımlar halinde hareket ederler.

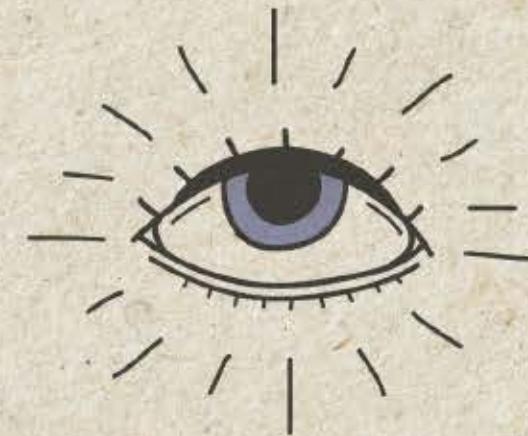
- ★ Takım yapılarını değiştirdip gerekirse yeni takımlar kurarlar.
- ★ İşlerini gerçekleştirmek için duyulan kaynak ve yetkinlik gereksinimlerini kendileri belirler ve karşılarlar.
- ★ Fiyatlama, ürün yönetimi, pazarlama ve satış kampanyası kararları komitelere gerek duyulmadan tribe içinde alınabilir. Bu yapılanma sayesinde Allianz içindeki komite sayısını %30 oranında azaltmış bulunmaktayız.



Tüm bu yetki sayesinde tribe'lar önceliklerini ve iş listelerini değişen ihtiyaçlara göre hızlı ve etkili bir şekilde adapte ederler.

- ★ Her sprint sonu yapılan Sprint Review'lara Tribe Leader'in katılımı, stratejinin takım seviyesine inmesini ve kararların hızlanması destekler.
- Tüm takımın ortak bir iş listesi üzerinden çalışması ve tüm tribe'ın bu iş listelerine şeffaf bir şekilde ulaşabilmesi harmoniyi kuvvetlendirir.
- Tribe içi ve dışı tüm sermoniler harmoniyi arttırmış birimler arası muazzam bir orkestrasyon sağlar. Tribe'ların ritüellerini aynı anda yapması, sprint'leri eşzamanlı yürütmesi, devinimi güçlendirir.

Çevik organizasyonumuzun başarısı bu tarz detaylarda saklı...





# Support Teams & Self Managing Teams:

Çevik çalışma modelini sadece Tribe'larımızda değil Support ve Self Managing fonksiyonlarımızda da uygulamaktayız. Bunun için yeni roller ve ritüeller yarattık.

Tribe'lardaki squad'lara benzer takım yapılanmaları vardır. Hem değişim işlerine odaklanırlar hem de süreçlerin sıkıntısız devamı için çalışırlar. Squad'lar gibi scrum rituellerini uygularlar.

İnsan Kaynakları, Finans, Hukuk, Kurumsal İletişim, İç Denetim ve Pazarlama gibi fonksiyonlarımızı örnek gösterebiliriz.

Bu takımlara **Business Owner**'lar liderlik eder.

Vizyonu aktararak, ekibin eforunu verimli kullanabileceği şekilde önceliklendirme yapmasını sağlar. Ekleyle iş birliği halinde çalışır.

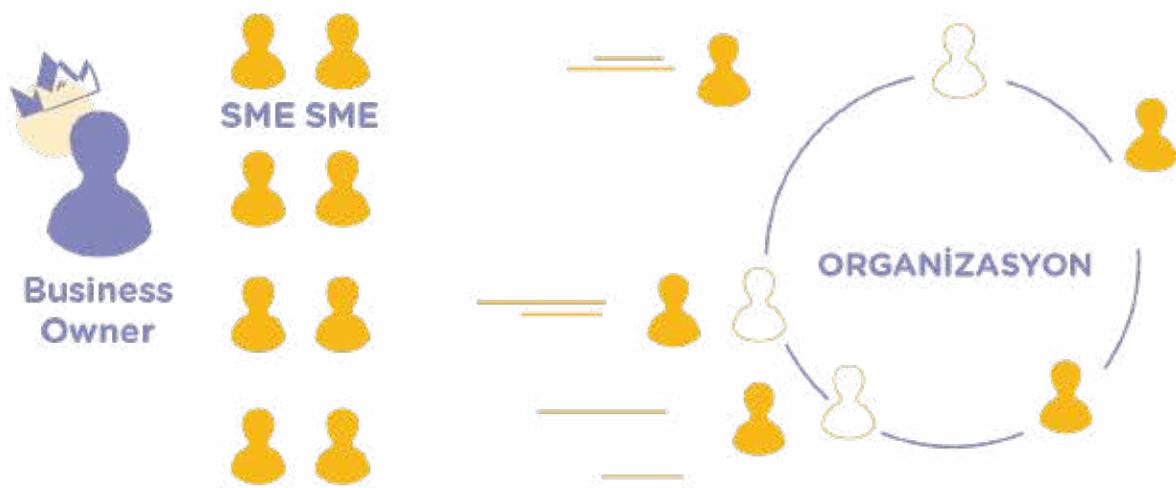
İş planı ve kaynak gereksinimlerine göre kaynakların verimli şekilde kullanılmasını sağlar.

Her bir ekip üyesinin kişisel gelişim hedeflerini ve eğitim ihtiyaçlarını belirler.

Bu takımlardaki bir diğer önemli rol de, sorumlu olduğu iş alanının en yetkin ve teknik donanıma sahip kişi olarak takımda yer alan **Subject Matter Expert** (SME)'lerdir. SME'ler sorumlu olduğu iş alanındaki iş listesinin oluşturulması, olgunlaştırılması ve sürekli güncel tutulması konusunda Business Owner'a destek olurlar ve takım üyelerine uzman oldukları alanlarıyla ilgili yol gösterirler.

## Support Teams

Support Teams organizasyon içinde diğer fonksiyonlara destek veren takımlarıdır.





## Self Managing Teams

Benzer uzmanlıktaki takım üyelerinden oluşan, frekansı yüksek tekrarlı süreçleri yöneten takımlarımıza Self Managing Teams adını vermektedir. Bu takımların ana motivasyonları ve odak noktaları, operasyonel süreçlerde verimi ve çıktıyı artırmaktır.



**Cell Owner**, Self Managing Teams'in lideridir. Takım görevini yerine getirirken onları destekler; takım performansının artırılmasını hedefler.

Takım üyelerinin, stratejik ajanda ile bağını kurmasına yardımcı olur.

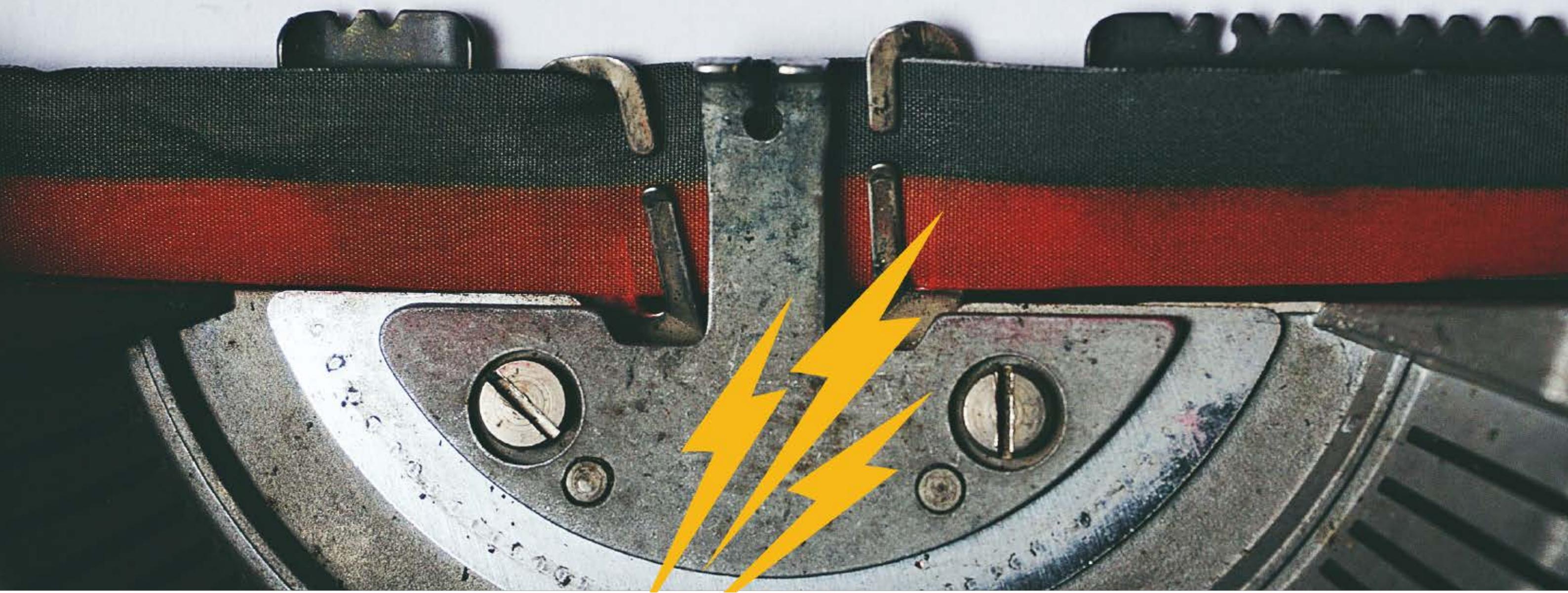
Doğru soruları sorar ve sorunun kökenine iner.  
Sürekli gelişime önem verir, takım üyelerinin süreç iyileştirmelerinde görev almasını teşvik eder.  
Süreç içerisinde oluşan hatalardan ders çıkarır.  
Beklenenden az gelişim gösteren alanlardaki sorunları tespit eder ve iyileştirme inisiyatiflerini başlatır.



Yalın prensiplerden  
beslenmiş, çevik ritüeller ile  
donanmış bu takımlarla ilgili  
daha detay bilgiler bir  
sonraki kitabımızda...

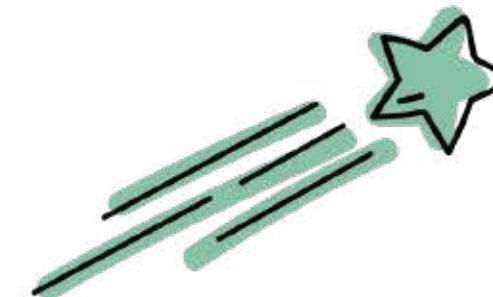


**HEY! bizi nasıl değiştirdi?**





# HEY! bizi nasıl değiştirdi?



Çevik çalışma modelimiz kapsamlı bir hazırlık sürecinin ardından hayata geçti.

Peki bu model bize kısa sürede ne gibi fayda sağladı? Deneyimlerimizi aktarıyoruz...

Tek seferlik proje ve iş çıktıları yerine geliştirmeleri sürekli esas alarak hayatı geçirdiğimiz için, her işimizin kolay adapte edilebilir ve esnek yapıda olması önceliğimiz haline geldi.

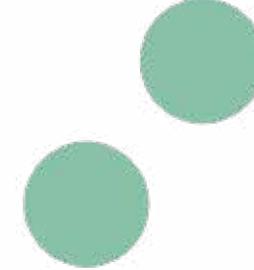
Daha önce farklı fonksiyonlarda çalışan ekipleri bir araya toplamanın avantajını yaşadık.

## 6 aylık iş 2 ayda tamamlandı

HEY!'e geçiş yaptığımız ilk dönemde, Türkiye'nin onde gelen bir e-ticaret sitesi ile büyük bir iş birliği sürecinin ilk fazı için sözleşme imzaladık.

Bildiğiniz üzere böyle kapsamlı dijital entegrasyon süreçlerinde, IT geliştirmeleri için değişen ajandayı uyumlu hale getirmek, öncelikleri tekrar gözden geçirmek ve iş planını güncellemek, hem iş ailesindeki ekipleri hem de yazılım tarafındaki ekipleri ortak bir zeminde buluşturmak zaman alır.

Ama bu deneyimimizde, Dijital Tribe'in içinde yer alan Online Satış ve Referans Yönetimi takımındaki ekip üyelerimiz, pazarlamadan iş analistiğine, yazılımdan müşteri deneyimine farklı iş ailelerinden geldikleri için, herhangi bir dış kaynağa ihtiyaç duymadan süreci başarıyla ilerlettiler. Bu sayede ihtiyaç duyulan geliştirmelere zaman kaybetmeden başlayabildik.





Başlangıçta, entegrasyonunu planladığımız 5 ürünümüz vardı. **HEY!** sayesinde, projenin tüm fonksiyon ve entegrasyon geliştirmelerini, fazlara ayırarak hayatı geçirdik.

Öncelik verilen 3 ürünle başladık, ilk ürünümüzü MVP çerçevesinde müşteriye 1.5 sprint'te sunduk. Akabende planlamada olan 2 ürünü de ayrıca sürece dahil ettik.

Normalde 6 ayda tamamlanması beklenen, sözleşme, geliştirme ve test süreçlerini 2 ay gibi bir sürede hayatı geçirebildik. Bunu da kurduğumuz multifonksiyonel takımlara borçluyuz. Kurulan bu esnek yapı sayesinde şu anda farklı iş birliği süreçlerine de aynı hızda entegre olabiliyoruz.

Daha da önemlisi öncesinde bu tarz geliştirmeler daha büyük transformasyon projelerinin gölgesinde kalmaktaydı ve ekiplerimizin dijital dünyada deneyim kazanmasının, müşterilerimize alternatif yollarla ulaşmanın önünde en büyük engeldi. Şimdi ise çevik ekiplerimizin ihtiyacı olan tüm kaynakların takımların içerisinde olması sayesinde, hızlıca kendileri karar alıp, fırsat alanlarına MVP bakış açısıyla odaklanarak dijital dünyada farklı işbirlikleri, denemeler yapabiliyorlar. Bu sayede dijital ekosistem içerisinde her geçen gün daha fazla deneyim kazanıyorlar.

**Türkiye'nin ilk bireysel yeşil sigorta ürünü 2 haftada (1 sprint'te) tamamlandı. Oysa klasik proje yönetimi ile bu ürün ancak 2 ayda üretilebilirdi.**

Bir acentemiz, müşterisinin yeni teminat ihtiyaçlarıyla birlikte Güneş Enerjisi Paneli sigortası ürünü talebiyle geldi. Müşterimizin bekentilerini karşılamak için kısa bir zamanımız vardı ve hızlı davranışımız gerekiyordu.

Oto Dışı Tribe içerisinde 3 squad'ımızın birlikte koordine çalışması gereken bir müşteri talebi vardı karşımızda. Müşteri Yolculuğu Geliştirme, Bireysel Yangın Ürün ve Süreç Yönetimi takımları içinde ilgili paydaşlar, hemen karar alıp, müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre geliştirmeleri önceliklendirdi. Mevcutta yer alan bir ürünümüzü odağıma alıp, hızlıca güncelleştirip, yeni teminat yapısı ile zenginleştirdik.

*Vazı sonraki sayfada devam ediyor*



## Doğru önceliklendirme ile birikmiş tüm talepleri çözümleyip sistem entegrasyonunu sağlamak...

1 sprint'te yani 2 hafta içinde Türkiye'nin  
**ilk bireysel yeşil sigorta** ürünü satışa hazır hale gelmişti bile...

Önceden bu kapsamında bir ürünü pazara sunmak için 2 ay efor harcamamız gerekiyordu.

Takım olarak, doğru önceliklere odaklanmak, ekibin birlikte müşterinin derdini çözmek için ortak bir hedefe yönelmesi, farklı uzmanlık hatlarından gelen ekip üyelerinin bir arada, dışarıya bağımlı olmadan ve kendi ritimlerini belirleyerek çalışması bunu kısa sürede tamamlamamızı sağladı.

İşte HEY!in bize sağladığı avantajlara bir başka örnek...

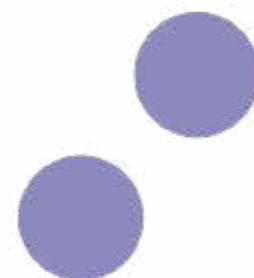
Hayat & Emeklilik tribe'ının backlog'unda, bazıları 3 yıldan uzun bir süredir öncelik almayı bekleyen, 200'den fazla irili ufaklı geliştirme isteği bulunuyordu ve yenileri de gelmeye devam ediyordu. Ağırlıklı olarak müşteri destek ekiplerinden iletilen bu talepler, kritik ve müşteri memnuniyetini etkileyen geliştirmeler olmalarına rağmen çeviklik öncesi dönemde büyük çaplı projelere öncelik verilmesi sebebiyle bir türlü planlanamamışlardı.

HEY!in multidisipliner takım düzeni bu döngüyü değiştirdi. Tribe içerisinde ilgili takımlar öncelikle talep toplama sürecini standardize ettiler.

Talep paylaşan kişi ve takımları planlama ve refinement gibi ritüellere davet ederek, kullanıcı hikâyelerini birlikte yazarak ya da iyileştirerek ihtiyacın netleştirilmesini sağladılar. Birebir müşteriden gelen geri bildirimleri dikkate alarak, yaratılacak değere göre önceliklendirmelerini sürekli güncellediler.



100



101

yazı sonraki sayfada devam ediyor



Geliştirmeler için ihtiyaç duyulan tüm yetkinliklerin takımların içinde yer olması bağımlılıkları azalttı. Takımlar kendi belirledikleri önceliklere ve kapasitelerine göre hareket edebildiler.

Bu sayede hem oldukça uzun bir süredir backlog'da yer alan işler hem de bu sürede yeni gelen işler, 10 sprint gibi kısa bir sürede tamamlandı. Bu süreçte yaratılan sinerji ile müşteriye sunulan değer de arttı.

## **Alışıldık kalıpların dışında düşünmek: Zorlaşan piyasa koşullarında yeni bir yaklaşımla yerimizi sağlamlaştırmak...**

**HEY!**'in en büyük avantajlarından biri, takımların hedeflerine ulaşmak için almaları gereken aksiyonları özgürce belirleyebilmeleri. Bu özgürlük, yenilikçi bakış açılarının iş modellerine entegrasyonunu da hızlandırıyor. Aynı zamanda iteratif olmayı, deneyip test sonuçlarından öğrenmeyi de destekliyor.

Çevikliği ilk deneyimleyen ekibimiz olan Oto Tribe, rekabetçi piyasa koşullarında pazar payını artırmak ve daha iyi fiyatlama yaparak kârlılığını yükseltmek istiyordu.

Konunun sorumluluğunu üstlenen Yenileme takımı, Aktüerya takımı ile birlikte çalışarak yeni bir bakış açısıyla, daha önce denenmemiş bir segmentasyon yapılmasına ve buna bağlı olarak fiyatlama yaklaşımının güncellenmesine karar verdi. Takım üyeleri çalışma için gerekli verileri topladılar, analiz ettiler, olacak etkiyi ölçtüler. Hızlı bir şekilde tamamlanan yazılım geliştirmeleri canlıya alındıktan sonra sonuçlar gözlemlendi.

Yaratılan etki inanılmazdı. Yeni metodoloji sadece yenilemeleri değil yeni iş kazanımlarını da olumlu yönde etkilemişti. Yenileme oranı 5-8 puan artarken, yeni işlerdeki hit rasyoyu (verilen tekliflerin satışa dönüşme oranı) da 2 katına çıktı.

Takımlara tam yetki ve uçtan uca sorumluluk verilmesi hem karar alma süreçlerini hızlandırdı hem de yaratılan değerin müşterilerle buluşma süresini kısalttı. **HEY!** ile takım üyelerinin daha esnek düşünerek yenilikçi çözümler ortaya çalışma isteği arttı.



**Yeni bir işe girdiğinizde  
mesaiyi paylaşacağınız  
arkadaşlarınıza tanımak, onlarla  
bir arada olmak hayatınızı  
kolaylaştırır. Peki ya bütün iş  
arkadaşlarınız dünyayı sarsan  
COVID-19 nedeniyle uzaktan  
çalışıyorsa?**

COVID-19 her şeyi değiştirirken iş hayatımızı da pas geçmedi. Buradaki değişim, ofislerimizin eve taşınmasıyla sonuçlandı. Böyle bir ortamda yeni bir işe başladığınızı, aynı takımda yer aldığınız çalışma arkadaşlarınızı görmeden aynı hedefe doğru koşmanız gerektiğini düşünün.

İşte, Sağlık Tribe'ımızda İş Geliştirme Squad'ında çalışanlar böyle bir deneyim yaşadılar.

2020 yılının ilk yarısında Allianz Türkiye'ye katılan bir Product Owner ve takım üyeleri İş Geliştirme takımı altında buluştu.

Çoğunluğu sektör dışından gelen takımın hepsinin pandeminin evden çalışma döneminde işe başlaması ve birbirleriyle fiziksel olarak daha önce hiç karşılaşmamış olmaları bir sorun olacak mıydı?

Bunu bir sorun olmaktan çıkardılar.

Peki bunu nasıl yaptılar?



yezi sonraki sayfada devam ediyor

Çevik seremonileri ve senkronizasyon toplantılarını ilk günden itibaren en etkin şekilde kullanmaya başladılar. Birbirlerini daha iyi tanımak için **HEY!** rutinleri dışında da sık sık birbirleriyle konuşmaya ve paylaşımında bulunmaya başladılar.

Sonra bildiklerini, bulduklarını masaya koymaya ve bu malzemelerle en güzel bütünü oluşturmaya çalıştılar.

Çevikliğin getirdiği şeffaflıkla hem iş listelerine rahatlıkla ulaşıp takip edebildiler hem de paydaşlarından aldıkları hızlı geri bildirimlerle önceliklerini ve odak alanlarını şekillendirebildiler.

Kısa sürede **HEY!**'e ayak uydurup hem şirket kültürünü benimsediler; hem de şirkette daha önce yapılmadığını fark ettikleri uygulamaları denemeye koyuldu.

Tüm bu süreçte deneyerek, yolculuk esnasında öğrendiler.

Üçü de farklı şirket, sektör ve uzmanlık alanından geliyordu ve bu onların ortaya çıkardığı ürünü zenginleştiriyordu. Bu da **HEY!**'in onlara sağladığı en büyük fayda oldu.

Artık bırakın tanışık olmayı, uzaktan yaptıkları işlerin sonucunu

görüyor ve bunu birlikte analiz ediyorlar.

Henüz aynı ortamda mesai paylaşmış değiller ama **HEY!** sayesinde yeni işlerine hemen adapte olup fark yaratmaya başladılar bile.





# Çeviklik bulaşıcı mı?

**Çevik çalışmaya başlayan takımların sayısı organizasyon içinde arttıkça henüz dönüşümü deneyimlememiş takımlar da kendi evrimlerini tetiklediler.**

Allianz'ın çeviklik dönüşümü bir kelebeğin kozadan çıkış gibi adım adım gerçekleşti. Takımlar adım adım bu yolculuğa dahil oldular.

Bu nedenle, organizasyonun içinde aynı anda, yolculuğun farklı noktalarını deneyimleyen ekipler oldu. Yolculuğu henüz deneyimlememiş olanlar da diğer takımları gördükçe ve onlarla birlikte çalışıkça kendilerini geliştirdiler.

Hukuk ekibimiz bunun en güzelörneğini yaştı.

Çevik çalışmayı deneyimlemediği dönemde, destek olduğu tribe'lara daha iyi hizmet sunabilmek için inisiyatif alarak kendi çalışma modelini değiştiren öncü bir takım oldu.

Tribe'ların sürekli değer üretmek üzerine kurgulanmış, hızlı iş sonuçları üreten yapısına uyumlanabilmek için organizasyon yapısını değiştirerek Hukuk İş Ortaklısı modelini kurdu. Her bir tribe'ımızın değer üretme döngüsünü hızlandırmak için, MVP olarak tasarladığı bu çalışma modelini aldığı geri bildirimlerle iyileştirdi. Birbirini yedekleyebilen, çapraz iş sonuçları üretebilen ve iş ailesinin içerisinde birlikte hareket edebilen bir yapıya büründüler.

Tribe'ların seremonilerine dahil olarak bakış açlarını genişlettiler. Bu sayede takımlar daha hızlı değer üretebilir hale geldiler.

Artık tüm hukuk ekibimiz scrum çalışmaktadır. O günlerde benimsedikleri çevik iş yapış biçimini, şu an 1 yılını devirmiş çevik dönüşüm yolculuklarının her aşamasında biraz daha geliştirerek daha iyiye doğru yol almaya devam ediyorlar.





# Engelleri aşarken öğrendiklerimiz

Bir yolculukta her şey planlandığı gibi gitmeyebilir. Ama asıl önemli olan, karşınıza çıkan engel ya da sorunların sizi yolunuzdan alıkoymasına izin vermemektir. Biz de öyle yaptık, çözüm ürettiğimizde başarıyı sağladık.

Her şeyi bu kadar özet ve başarı dolu anlatıyoruz ama aslında süreç bu derece mükemmel ve sorunsuz muydu? Tabii ki hayır. **HEY!** in iyiden mükemmel yolculuğunda elbette çeşitli aksaklılıklar da yaşandı. Ne kadar iyi planlasanız da sürpriz her zaman sürpriz; kriz her zaman krizzdir.



Önemli olan, böylesi durumlarda, geri bildirim kültürünü de kullanarak, süreç içerisinde sürekli düzenlemeler yaparak yolculuğa hasarsız şekilde devam etmek; krizleri fırsatı çevirebilmek.

Yaşadığımız bazı sorunlar ve çözüm için hızla hayatı geçirdiğimiz düzenlemeler şunlardı:

Tribe'lar ilk kurulduğunda, bazı arkadaşlarımız aynı anda hem Product Owner hem de Chapter Lead rollerini üstlenmek durumunda kaldılar. Her iki rolün odak noktalarının farklı olması ve tam zamanlı takip edilmesi gereken iş yükleri olması sebebiyle bu, takımın hızını yavaşlattı. En kısa zamanda takım arkadaşlarının yetkinliklerini arttıracak bu rollerin ayrı kişiler tarafından üstlenilmesini sağladık.

Dedikasyon takım ruhunun oluşabilmesi ve odağın sağlanabilmesi için çok değerli. Dönüşüm yolculuğumuzun başında, önceden planlanmış projeler sebebiyle takım üyelerinin bazlarının tribe'larda yarı zamanlı çalışması gereki. Kısa sürede takımın iş listesine ait olmayan tüm işlerin ilgili diğer ekiplere devredilmesini sağladık ve %100 odakla değer yaratan takımlar oluşturduk.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



- ★ İlk günden itibaren amacımız değişen ihtiyaçlarımıza uygun akışkan bir organizasyonel yapı kurabilmekti. Tribe modelimizle değişen ihtiyaçlarımıza uygun bir şekilde misyonunu tamamlayan bazı takımlarımızı kapattık. Yerlerine yeni takımlar kurduk, bazılarını da birleştirdik. Bu süreci bürokrasi olmadan ve sadece tribe ekiplerimizin kararıyla yaptık; yapmaya da devam ediyoruz.
- ★ Tribe'lar ile tribe harici ekiplerin senkronizasyon seremonilerini ihtiyaçlarına uygun şekilde etkin bir hale getirdik. Kritik paydaşları, karar mekanizmasını hızlandırıcı rolleri senkronizasyon süreçlerine dahil ettik.
- ★ QBR süreçleri kurduk ve tüm tribe'ları ortak bir çerçevede buluşturduk. QBR çıktılarını ve stratejimizi, ekiplerin user story'lerine kadar gidecek bir akışa dönüştürdük.
- ★ Takımlarımızın sprint review'larını tüm tribe'a açtık. Buradaki amacımız diğer squad'larda yapılan işler ve geliştirmelerden herkesin haberdar olması, yani tam şeffaflıktı. Yine de katılımı istege bağlı tuttuk.
- ★ Hukuk ve Finans gibi iş birimleriyle bağımlılıkların azalması, süreçlerin hızlanması için iş ortaklığını modelini geliştirdik. Hukuk ve Finans İş Ortakları'nın tribe ritüellerine katılımını sağladık; anlık geri beslemeyi mümkün kıldık.
- ★ Kampanya yönetimi, müşteri deneyimi ve 3. parti şirketlerle ortak işbirliği geliştirdiğimiz süreçlerimizi tekrar güncelledik. İhtiyaçları ve sorumlulukları takım üyeleriyle yeniden tasarladık.
- ★ Çevik Gelişim Programı adıyla, master bir gelişim programını ATA (Allianz Türkiye Akademi) ile dizayn ettik. Hem teknik hem de beceri geliştirme eğitimlerini takım üyelerinin gelişim yolculuklarına ekledik. Tüm çevik koçlarımızı bu sürecin sahibi ve birer eğitmeni yaptık.



**HEY! ile**  
**Yeni Yönetim**  
**Yaklaşımları**





# Dönüşümün Öncüsü Çevik Ofis

Adını çok duyuyorsunuz çünkü bu dönüşümün mutfağında Çevik Ofis var. Peki Çevik Ofis'in görevi nedir, burası nasıl bir yapılanmadır?

Allianz Türkiye'de HEY!'in stratejisinin belirlenmesi, uygulanması, geliştirilmesi ve ilgili paydaşlarla koordinasyonu Çevik Ofis'in liderliğindedir. Çünkü görevi çevik dönüşüm organizasyon içerisinde başarıyla ilerlemesini ve yönetilmesini sağlamaktır.

Organizasyonun tasarım aşamasından, sahadaki uygulama aşamasına kadar tüm süreci yönetikleri için, çevik çalışmaya geçmiş olsun olmasın, tüm birimlerin çeviklik konusunda gidecekleri ilk nokta burası. Ayrıca organizasyon içinde bu çalışma modelinin koruyucusu, yeri geldiğinde savunucusu onlar.

O yüzden, bizce bir çevik ofis için aşağıdaki özellikler kritik öneme sahip:

Değişimi, bekleyicileri ve organizasyonun ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmesi, gerektiğinde engelleri kaldırıcı olması.

Çeviklikle ilgili iletişim sahibi ve kültürel dönüşümün öncüsü olması.

Organizasyonun değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına, sürekli öğrenen, esnek ve gelişen bir yapıda olması.

Ayrıca Çevik Ofis'in, bir scrum takımı gibi sprint koşması, ritüelleri gerçekleştirmesi de süreci içselleştirmesi ve birinci elden deneyimlemesi açısından değerli,





# Allianz Türkiye'deki Çevik Ofis'in farkı nedir?

Allianz Türkiye'de çevikliği, insanı merkeze alan uzun soluklu bir dönüşüm olarak görüyoruz. Bunun için de odaklanmak, istikrarlı bir şekilde değişim ajandasını yönetmek ve sürekli değere odaklanmak bizim için çok kıymetli. Tam da bu nedenle, Çevik Ofis'i bir dönüşüm ofisi olarak tasarlamaadık ve organizasyonumuzda İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonunun önemli bir parçası olarak, kalıcı bir bölüm kurduk. Çevik Ofis'in çevilik ile ilgili bilgi ve kültür birikimini derinleştirerek organizasyona öncü olması ve hep bir adım ötesini araması arzusundayız.

Organizasyonel boyutta stratejiyi oluşturmak, dönüşüm ajandasını yönetmek, çevik bakış açısının içselleştirilmesini sağlamak ve tüm organizasyonu çevik çalışır bir yapıya dönüştürmek Çevik Ofis'in ana amacı.

Dönüşümün çıktılarını, takımların ve organizasyonun çevilik olgunluğunu ve gelişim ihtiyaçlarını takip etmek de Çevik Ofis'in ajandasında önemli bir yer alıyor. Bu sayede sürecin başarısını gözlemleyip muhtemel engelleri ortadan kaldırırmak için aksiyonlar planlayabiliyoruz.

Çevik Ofis, organizasyonun çevik dönüşüm prensiplerini, kurgusunu ve yönetişimini belirleyip bunu dinamik olarak güncellenen bir playbook ile takip ediyor.

İlgili İK birimleri ve İK İş Ortakları'yla birlikte organizasyonel dizaynı, İK süreçlerini değerlendirdiyor ve güncelliyor. Organizasyonun İnsan Kaynakları yapısına uygun ilerlemesini sağlıyor.

ATA, (Allianz Türkiye Akademi) çevik koçlar ile birlikte çevikliğin benimsenmesi ve içselleşmesi için eğitim, gelişim programları ile atölyeler tasarlıyor ve hayatı geçiriyor.



Kurumsal İletişim ve Çalışan Memnuniyeti ekipleriyle koordinasyon halinde organizasyonun çevik iletişim dilini, yönetimini ve içeriğini belirliyor. Gerekli paydaşlarla iletişim kuruyor.



Çevikliği deneyimlemek için organizasyondaki çevik çalışan takımlar gibi, 2 haftalık sprint'ler koşuyor. İşlevselligi artırmak için test edip deneyimlerden öğrenme bakış açısını kaybetmeden çalışıyor.

Çevik Ofis, farklı ve birbirini tamamlayan yetkinliklere sahip çevik koçlardanoluştugu için bir resmin tüm parçalarını tamamlayıp, eksiksiz bir tabloya dönüşüyor. Bu takım hem sahanın nabzını tutup hem de stratejiye yön veriyor.

Çevik Ofis tüm süreci yürütürken kendi içinde ve kritik paydaşlarla sürekli bir uyum içinde. Bunu sağlamak için de düzenli bir şekilde kritik paydaşları ile bir araya geliyor, fikir alışverişinde bulunuyor.

Çevik koçlar her sprint kendi aralarında düzenledikleri Pulse Check toplantılarıyla çevik ekiplerdeki iyi örnekleri ve gelişim alanlarını değerlendirdiyor.

Agile Storming adı verilen seanslarda belli konularda derinlemesine inceleme ve beyin fırtınası yapma imkanı buluyorlar.

Bunlara ek olarak her sprint düzenlenen Çevik Koç

\* Senkronizasyon toplantıları da Çevik Ofis backlog'unun geliştirilmesi, başarıların kutlanması ve engellerin giderilmesi için bir fırsat.

Çevik Ofis ayrıca ortalama her 2 sprintte bir İnsan Kaynakları İş Ortakları, Organizasyonel Tasarım Takımı ve Allianz Türkiye Akademi ile ayrı ayrı bir araya gelerek bu iş ortakları ile yürütülen ortak çalışmalarında koordinasyonu sağlıyor.

Aylık Tribe Leader Senkronizasyon Toplantıları'na ek olarak Tribe Leader'lar ile düzenli yapılan birebirler karşılıklı bilgi alışverişini destekliyor. Çevik Ofis, İcra Komitesi toplantılarına da belirli periyotlarda katılarak organizasyonel boyutta ilerlemeyi ve senkronizasyonu sağlıyor.

\* Takım buluşmaları ile Chapter Lead ve Product Owner'lar ile yapılan etkinlikler uyumu güçlendiriyor.

Allianz'ın HEY! dönüşümünü de yöneten bu takımın başarısı, dönüşümün de etkili olmasını sağlayan en önemli faktörlerden.



# İşte bizim stratejimiz

Çevik yolculuğumuz devam ediyor ve bu yolculuğu hedeflediğimiz rotada sürdürmek için bir strateji doğrultusunda hareket ediyoruz.

Sıra, biraz da bu yolculukta yapacaklarımızi anlatmaka.

Çevik çalışmayı benimserken belirlediğimiz strateji, uzun bir yolculuğu kapsıyor. Bu yolculukta katettiğimiz mesafeyi ve deneyimlerimizi ilk bölmelerde anlatmaya çalıştık.

Yolculuğumuz devam ediyor. Hep söylediğimiz gibi bu iyiden mükemmelle giden bir yol. Mükemmele ulaşmak, en iyi deneyimi oluşturmak için çalışmayı sürdürüyoruz.

Çevik Ofis'in belirlediği hedeflerin en başında organizasyonun çevik dönüşümünün sağlanması ve çevikliğe ilişkin kültür dönüşümünün organizasyon içeresine yayılması geliyor. Sonuçta hedeflediğimiz şey, müşteriye değer üreten, yetenekleri bulup bünyesinde barındıran, daha yalın, hızlı ve verimli bir organizasyon yaratmak.

Özetle

**Hızlı  
Etkili  
Yetkili** olmak

yazı sonraki sayfada devam ediyor

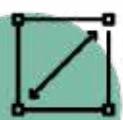




Bu doğrultudaki stratejimizi de kısaca 4SSSS olarak özetliyoruz:

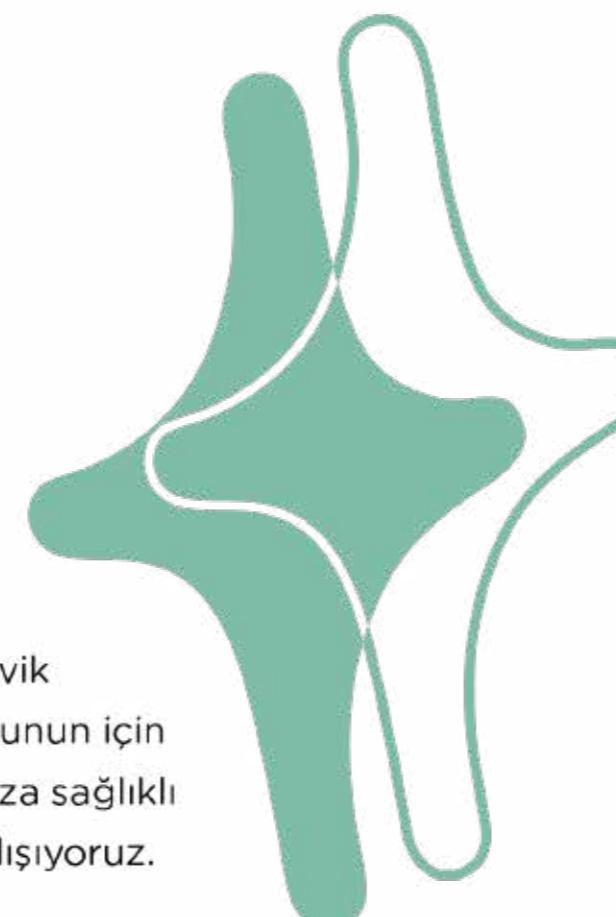
### Scale, Strengthen, Steer, Share.

Şimdi bu 4S'yi biraz açalım.



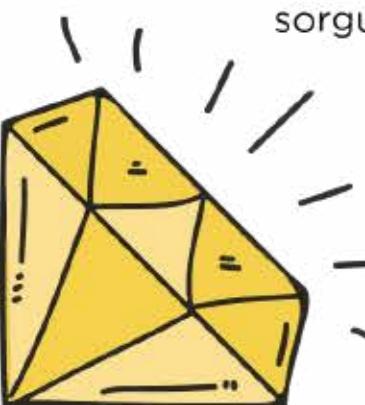
#### Scale (Ölçeklendirme):

Tüm organizasyonumuzu baştan sona tamamen çevik prensiplerle çalışan bir yapıya dönüştürmekteyiz. Bunun için organizasyonel tasarımdan, çalışan uygulamalarımıza sağlıklı bir dönüşüm için ne gerekiyorsa uygulamak için çalışıyoruz.



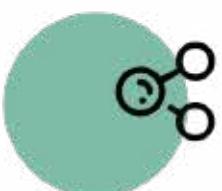
#### Strengthen (Güçlendirme):

Çevik bakış açısının günlük hayatımızın bir parçası olması ve tüm takımlarımız tarafından içselleştirilmesini hedefliyoruz. Bunun için çalışanlarımıza dokunan tüm süreçlerimizi ve gelişim programlarını, sürekli öğrenen bir bakış açısıyla sorguluyor ve geliştiriyoruz.



#### Steer (Yönlendirme):

Dönüşüm yolculuğumuzu başarıya ulaştırmak ve değişim sürecinde karşımıza çıkan engelleri ortadan kaldırmak için hem iş hem de çeviklik performanslarını yakından takip etmekteyiz. Çeviklik olgunluğumuzu geliştirdiğimiz bu süreçte Çevik Koçlarımız liderlik ediyor.



#### Share (Paylaşma):

Dönüşüm yolculuğunda yaşadıklarımızı, deneyimlerimizi hem ülkemizde hem de uluslararası platformlarda çevik dünyanın içinde olan veya bu dünyaya merak duyan kitlelerle paylaşmayı hedefliyoruz. HEY! yolculuğumuzu anlattığımız, şu an okumakta olduğunuz bu kitabı, sürekli güncellediğimiz web sitemiz [www.heyallianz.com.tr](http://www.heyallianz.com.tr), kurum içinde ve kurum dışında organize ettiğimiz webinarlar ve çevik dönüşümü yöneten birimlerimizin katıldıkları platformlarda deneyim paylaşımıları hepsi bu hedefimizin bir parçası.

Özetle iyiden mükemmel yolculuğumuzdaki rotamızı da bu dört başlıklı başarımız belirliyor.





# Bir takım için yolculuk nasıl başlıyor?

Oto Tribe'ı ile başladığımız çevik dönüşüm yolculuğumuza altı tribe'ımızı ekleyerek devam ettik. Ve bu da yetmez dedik, organizasyonumuzun tüm yapıtaşlarını dönüştürmeyi amaçladık. Peki bir takımın çeviklik yolculuğu nasıl başlıyor?

Çevik dönüşecek ekipler için uygun modele göre ufak değişiklikler olsa da her fonksiyonun dönüşümü sırasında uyguladığımız adımlar, sistemsel dönüşümü sağlamak için kritik. Ekiplerin çevik çalışma modeline geçiş sürecinde, 4 ayrı safha var.

Tasarım      Hazırlık & Eğitim      Başlangıç      Uygulama



yazı sonraki sayfada devam ediyor



**Tasarım fazı:** Buradaki amaç, dönüşümü yaşayacak iş birimleri ve liderleriyle beraber organizasyonel tasarımın ve rollerin belirlenmesidir. Takım yapısı, amacı, mevcut ve hedeflenen iş listeleri, kritik KPI'ları, karar mekanizmaları, çalışma kurguları tribe yapılanmasına mı uygun, yoksa support team ya da self managing team'ler mi oluşturulmalı konusunun değerlendirilmesi ve seçimi, takım sayıları ve büyülükleri bu fazda gündeme alınır. Aynı zamanda bu dönüşüm için ekipteki üyelerin ihtiyaç duyulabileceği yetkinliklerin, gelişim alanlarının ve kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi bu safhada hedeflenir.

Bu süreç, iş birimi ile birlikte Çevik Ofis ve ilgili İnsan Kaynakları takımlarının beraber çalıştığı bir dönemdir.

**Hazırlık & Eğitim Fazı:** Bu aşamada ekplerin çevik çalışmada kullanılacak çerçeve yöntemi, bakış açısını, kurguyu ve rolleri öğrenmesi hedeflenir. Kavamlara ve yeni çalışma pratiklerine hakim olmaları için çalışılır.

Başlangıçta Çevik Atölye deneyimi ile oyunlaştırılmış bir takım koçluğu seansı yapılır. Takım birbirini daha yakından tanır; normlarını ve değerlerini belirler. Takım olarak misyonunu ve hedeflerini içselleştirir. Benzer süreçlerden geçmiş takımların deneyimlerini, bu yolculuktan geçmiş takım üyelerinin, farklı fonksiyonun liderlerinden dinler. .

Çevik Atölye sonrasında Temel Çeviklik eğitimi ile detaylı olarak çeviklik prensipleri üzerinden geçilir.

Takip eden aşamada takımlarımıza 10 farklı boyutta “çeviklik anketi” uygulanır. Bu anketin amacı yolculüğün başlangıç noktasında takımın olduğu yeri görmeyi sağlamaktır. 3 ay sonra uygulama fazında aynı anket tekrarlanır ve gelişim analiz edilir. İki anket karşılaştırıldığında, takımın ilk güne göre hangi boyutlarda gelişme gösterdiğinin belirlenmesi, gelişime açık bir boyut bulunup bulunmadığının erken zamanda farkedilmesi mümkün olur.



**Başlangıç Fazı:** Eğitimleri de tamamlayan takımlar artık iş listeleri üzerinde çalışmaya hazırlırlar.

Scrum'da tanımlı bir Sprint 0 fazı olmamasına rağmen bizim Sprint 0 olarak adlandırdığımız bu fazda, sanki bir sprint koşmaya hazır olacakmışcasına son hazırlıklar ve rötuşlar yapılır.

Takım üyeleri mevcut işlerini diğerlerine devrederler. Ekipler kendilerine atanmış çevik koçlarla birebir çalışmaya başlar.

Takımların ritüelleri ne zaman ve nerede yapacakları ile iş bitti kriterleri netleştirilir.

Birkaç sprint'lik iş listeleri oluşturulur. Bağımlılıklar gözden geçirilir ve mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılır.



**Uygulama Fazı:** Ve sonunda ilk sprint başlar. Bir kez yola çıktıktan sonra sahadaki duruma bakılır. Yani dönüşümün ilk sonuçları izlenir. Ekiplerin duyu durumu takip edilir; yolculuktaki zorluklar değerlendirilir. Engeller analiz edilerek, takım tarafından çözüm üretilmesine destek olunur.

Küçük bir ipucu vermek gerekirse, çoğu takım ilk sprint'te istediği başarıyı yakalayamaz. Bizim de tam olarak istediğimiz budur. Takım olarak oturur, gelişim alanlarını ve bizi ayağa kaldıracak adımları konuşuruz. Sonra tekrar ayağa kalkar ve bir öncekinden daha iyi olmayı arzularız. Bir sonraki sprint'te daha iyi, sonrakinde daha da iyi.

Yani yola çıktıktan sonra da, iyiden mükemmel yolculuk devam eder.

## HEY! İşte budur!





# Yola çıkışınca işimiz bitti mi sandınız?

**Sadece iş çıktılarınımız değil çevikliği ne  
kadar içselleştirdiğimizi de düzenli olarak  
değerlendiriyoruz.**

Çevik dönüşümler uzun soluklu süreçlerdir. Bu sürecin her aşamasında da neyi, ne kadar başardığınızı ölçümlemek yolun ilerideki adımlarını belirlemek için değerlidir.

Allianz Türkiye olarak dönüşüm yolculuğumuzu değerlendirirken aşağıdaki noktaları hep göz önünde bulunduruyoruz.

- ★ Bütünsel bir yaklaşımla ilerliyoruz.  
Sadece belli başlıklara odaklanmak yerine yolculuğumuzu **Takım Üyeleri, Süreçler, Teknoloji ve Ritüeller** perspektifinden sürekli değerlendiriyoruz.
- ★ Takımlardan ve takım üyelerinden farklı seremonilerde aldığımız geri bildirimleri, çevik koçların gözlemlerini ve metrik ölçümlemelerin hepsini birlikte dikkate alıyoruz.
- ★ Değerlendirmelerimizi şeffafça ve düzenli olarak tüm paydaşlarla paylaşıyoruz.
  - ★ Her sprint Pulse Check toplantılarıyla Çevik Ofis olarak kendi içimizde
  - ★ Her ay Tribe Leader senkronizasyon toplantılarıyla çevik ekip liderlerimizle
  - ★ Ve düzenli olarak icra kuruluyla
  - ★ Ek olarak, tecrübe paylaşımının önemine inandığımız için sprint review ve senkronizasyon toplantılarımızı isteyen tüm katılımcılara açık hale getirdik.

yazi sonraki sayfada devam ediyor



Her çeyrekte yaptığımız HEY!Retro ile takımların da kendi kendilerini değerlendirmelerine olanak veriyoruz.

Ve belki de en önemlisi sadece ölçümlemekle kalmıyor, ortaya çıkan sonuçları da takım, tribe ya da şirket bazında yorumluyor, gelişim planını oluşturuktan sonra, uygun şekillerde harekete geçerek çözüyoruz.

## Peki nedir bu HEY!Retro?

Bir iş yaparken neyi, ne kadar başardığınızı çeşitli kriterlerle ölçebilirsiniz ama bu yolda nasıl ilerlediğinizi ölçmek kolay değildir. Biz HEY!'in temel değerlerini baz alarak kendi HEY!Retro'muzu (Çevik Olgunluk Analizi) oluşturduk ve her yıl geliştirerek kullanıyoruz.

HEY!Retro ile HEY!'in özünü oluşturan 10 değerin takımlar tarafından ne kadar içselleştirildiğini gözlemliyoruz. Online bir değerlendirme aracı üzerinden paylaştığımız kriterleri takım üyeleri cevaplarken çevik koçlar da sürecin sorunsuz yürümesine destek oluyor. Takım üyeleri, hep birlikte HEY!'i tanımlayan 19 boyutla ilgili görüşlerini üçlü skalada paylaşıyorlar: Amacımız herkesin görüşünü açıkça paylaşabilmesi.

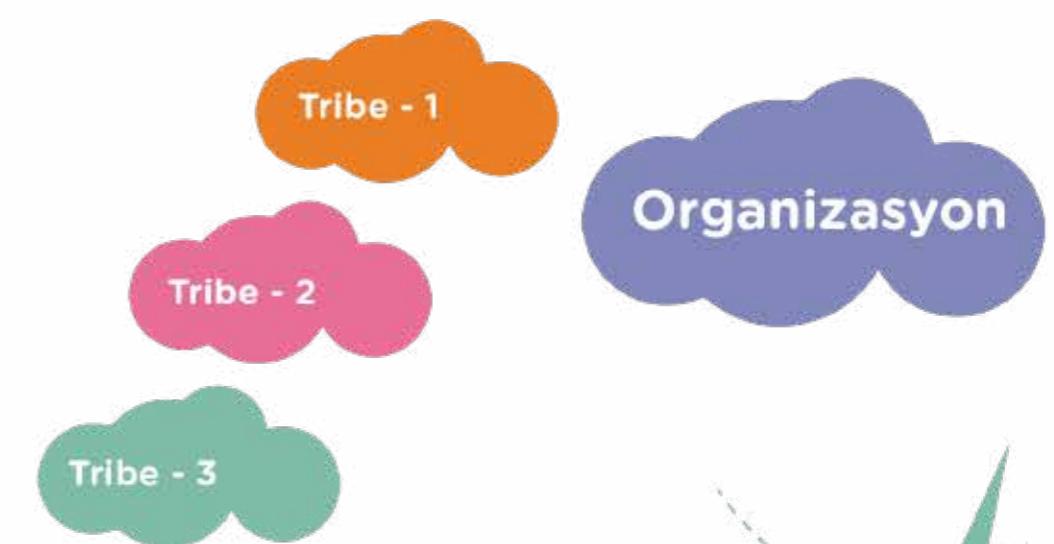
Takımlar kendilerini değerlendirirken kelimenin tam anlamıyla herkes eteğindeki taşları döküyor. Fikirlerin özgür bir şekilde açıklanlığı, farklı düşüncelerin eleştirilmediği, aksine takdir edildiği bir güven ortamında süreç ilerliyor.





	KRİTER	SORULAR
Hızlı	Çevik etkinlikler ve süreçlere uyum	Her türlü etkinliği içselleştirmiş durumdayız, her bir eserden ve etkinliğin sonuçlarından faydalıyoruz.
	İş birliği	Birbirimizle iş birliği içinde çalışırız.
	Ticari bakış sahip olma	Yaptığımız her geliştirmeyi Allianz'a değer katmak/gelir artırmak amacıyla kurgularız.
	Uçtan uca sorumluluk	Hızlı iş sonuçları üretebilmek için kendi hizmet/ürünümüzle ilgili uçtan uca sorumluluk bizzedir.
	Deneysellik	Sürekli öğrenme arzusundayız. Yeni yaklaşımları, ürünlerini ve hizmetleri devamlı deneriz.
	Hatalarından öğrenme	Takım (squad) olarak hatayı sahipleniriz, neden olduğunu şeffaf bir şekilde tartışır ve bir daha olmaması için aksiyon alırız.
	Asgari çalışır ürün (MVP) bakiş açısı	Müşteri için en değerli, en yalın hizmet/ürünü en az zaman ve emekle üretiriz. Müşteri geri bildirimlerine göre iş çıktılarını geliştirmiriz.
	Pazara ürün çıkarma süresi (Time to market)	Takım (squad) olarak hızlı ürün/çıktı/servis çıkartır, pazarın ihtiyaçlarına anında reaksiyon veririz.
	Müşteri odaklılık	Mممكün olan her çıktı için müşteri görüşü alırız.
	Inovasyon	Olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşır, ürün ve süreçlerimize sürekli yeni özellikler katarız.
Etkili	Performans takibi	İş ile ilgili performans göstergelerini içsel bir şekilde ve düzenli olarak takip ederiz, sürekli iyileştirmek için aksiyon alırız.
	Ortak takım vizyonu	Takımın (squad), tüm üyeleri tarafından bilinen ortak bir vizyonu vardır ve iş önceliklendirmelerimizi bu vizyona uygun yaparız.
	Stratejik farkındalık	Takım (squad) olarak şirketin ve Çevik Ekip'in (tribe'in) vizyonunu ve stratejilerini bilir, işimize yansıtırız.
	Yetkinlik gelişimi	Kendi yetkinliklerimi geliştirmenin yanı sıra takım arkadaşlarının yetkinliklerini geliştirmesi için öneriler sunar, aksiyon alırız.
	Sahiplik	Takım (squad) olarak işlerimizle ilgili tam yetki verildiğini hissederiz.
Yetkili	Geri bildirim kültürü	İyi veya kötü durumlarda birbirimize rahatlıkla geri bildirim verebiliriz ve bunu gelişimin bir bacağı olarak görürüz.
	Motivasyon	Bir amaç uğruna ve mutlu bir şekilde çalışırız.
	Hiyerarşi düzeyi	Çevik Ekip (tribe) içinde silolası, hiyerarşik bir düzen yoktur. Herkes açık ve rahat bir şekilde birbiriley iletişim kurar ve fikirlerini paylaşır.
	Şeffaflık	Her geliştirmenin neden yapıldığını, hangi amaca hizmet ettiğini açıkça bilir ve sonuçlarını rahatlıkla tartışırız.

Her kriter için mutlu takım üyelerinin yüzdesi üzerinden çıkan sonuçları değerlendiriyoruz. Olgunluk seviyelerine göre sınıflayıp takım, tribe ve de organizasyonel seviyede gelişim ihtiyaçlarını belirliyoruz. Eğitimler, çalıştaylar, koçluk faaliyetleri aracılığıyla sorunlu alanları iyiye götürmek için çalışıyoruz.



yazı sonraki sayfada devam ediyor



## Peki HEY!Retro nasıl bir fark yarattı?

HEY!Retro'nun varlığı bile farkındalık düzeyini artırdı.

Retrolarda gündeme gelen gelişim alanları daha derinden irdelenmeye başlandı.

Bu durum çevik koçların, takımları görmek istedikleri ideal noktayı paylaşmalarına imkân verdi.

Şeffaf geri bildirim, farklı görüşlere açık yaklaşım, takımları geliştirdi.

Organizasyonel ve takım boyutunda genel sorunlar ve odak alanları belirlendi.

**İyiden mükemmel  
ilerleyen bir sistemde,  
bu hamleler, yolculuğun  
durmadan devam  
etmesi için kritik önem  
taşıyor.**





# Bu dönüşümü paylaşmak için neler yapıyoruz?

**Değişim rüzgârı Allianz'ı kuşatmışken, çevik dönüşenler gibi dönüşüm için sıralarını bekleyenler de var. Bu dönüşüm kültürünü anlatmak, hem yoldakilere hem yola çıkacaklara destek olmak için çeşitli aktiviteler yapıyoruz.**

Çevik dönüşüm bütün Allianz'da uygulanacak ancak dönüşüm bütün birimler için aynı anda başlamadı. Kimi dönüştü bile, kimi dönüşüyor, kimiye sırasını bekliyor.

**HEY!**'i anlatmak gündemimizde önemli bir yere sahip. Bu yüzden düzenli aktiviteler yapıyoruz.

## Çebinar:

Çeviklik konusunda yaptığımız vizyon seminerlerine "Çebinar" (Çevik+Webinar) adını verdik. Şirket dışından kendi alanında en iyi isimleri konuk olarak加重lıyor, belirlediğimiz farklı konularda sohbet ediyoruz. Seminerlerimiz inovasyon, girişimcilik, girişim ekosistemi, kullanıcı hikâyeleri nasıl yazılır, Minimum Viable Product, Liberating Structure gibi çok farklı konuları içermeyecek.

Çebinarları iki ayda bir kez düzenliyoruz. Süresi ise 30 dakika.





## HEY! Talks:

Deneyimi, birinci elden dinlemek amacıyla, çevik takımlarda çalışan arkadaşlarımızın, çevik çalışma prensiplerini, rollerini, başarı ve başarısızlık hikâyelerini henüz çevik çalışmaya başlamamış takımlarla paylaştığı aktivitemizin adı **HEY! Talks**. İki ayda bir gerçekleştirdiğimiz **HEY! Talks**'un süresi 30 dakika.

## Tea & Learn:

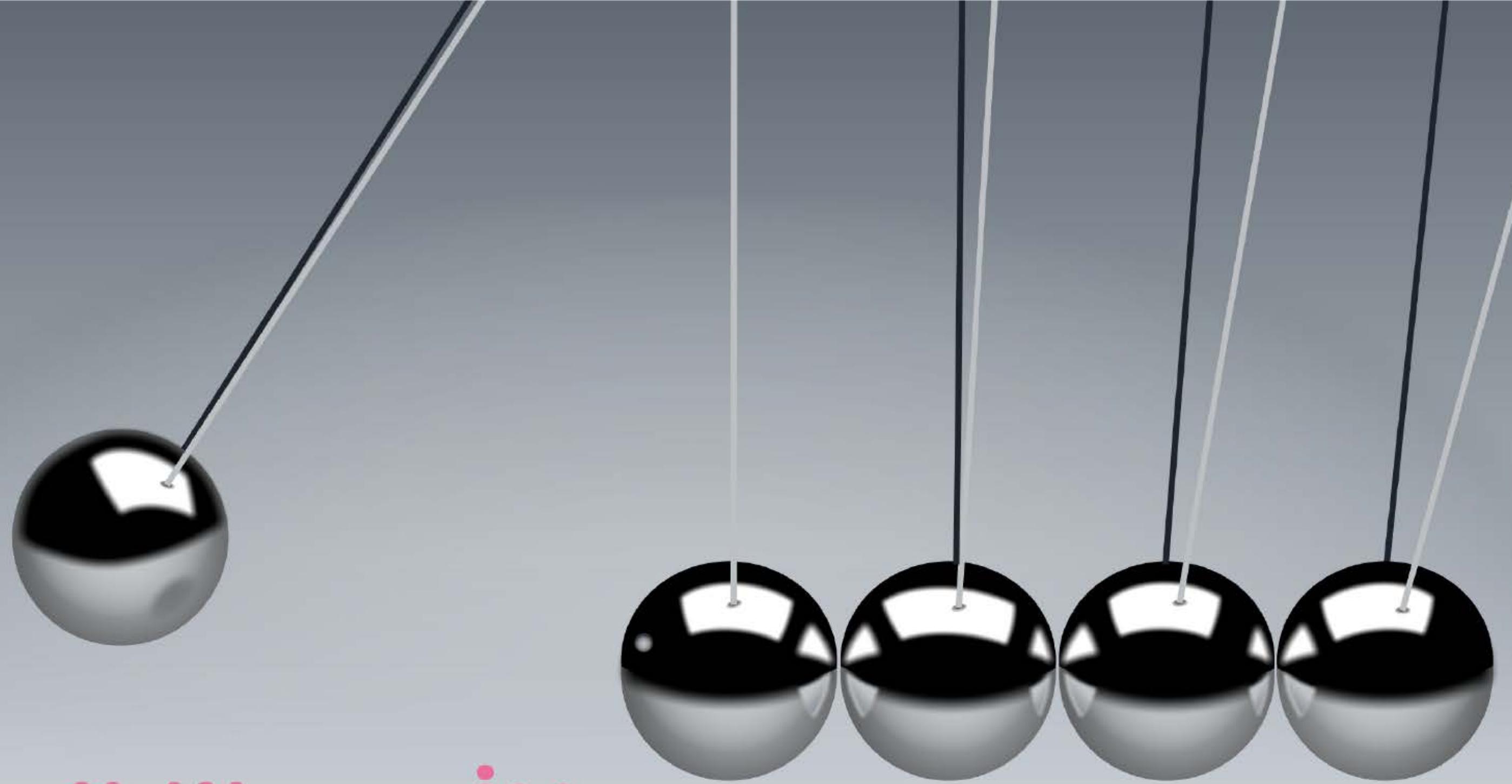
Çevik takımlarda yer alanlar, her konuda sohbet ediyorlar. Bu buluşmalarda konular sadece iş odaklı değil. Ayda bir kez, 30 dakika bazen motosiklet tutkusu, bazen diziler, bazen spor bazen de özel ilgi alanları konuşuluyor.

## Sosyal Medya Postları:

Çeviklik konusunda, kapalı grup sosyal medya hesabımız **Tutkuyla Yürüyenlerin Yolu**'nu kullanarak paylaşılarda bulunuyoruz. Bilgi ağırlıklı paylaşımımızda kitap, video ve kaynak öneriyoruz, **HEY! Challenge** adını verdığımız "Ödüllü Sorular" soruyoruz, **HEY! Ask A Coach** adını verdığımız iletişim faaliyetimizde ise çalışanlarımızdan çevik koçlara gelen soruları yanıtlıyoruz.



# Çeviklik ve İK Süreçleri Nasıl işliyor?





# Kültür dönüşümü: Olmasaydın, olmazdık!

Allianz Türkiye'de iş yapış  
şeklimizde gittiğimiz  
köklü değişiklik, bir kültür  
değişimini tetikledi.  
Dönüşümün sürekli hale  
gelmesi, içselleştirilmesi  
için bu kaçınılmazdı.



Kültür dönüşüm programımızın ana tetikleyicisi, çevik dönüşüm sürecimiz oldu. İlk başta bu dönüşümü sadece çevik takımlarımızda uygulamayı düşünmektediyik. Fakat, çevikliği deneyimledikçe ve faydalarnı gözlemedikçe yaratmak istediğimiz yeni Allianz için dönüşümü çok daha kapsamlı olarak ele almaya karar verdik.

Adım adım ilerleyelim...

Öncelikle farklı fonksiyonlardan 9 arkadaşımızın oluşturduğu **Kültür Squad'ını kurduk**. Bu arkadaşlarımız tam 6 ay boyunca mevcut fonksiyonlarında yer alan işlerini bıraktılar ve sadece kültür dönüşümü squad'ına odaklı bir şekilde çalışılar. 13'ten fazla yerli yabancı start-up'tan kendi alanında fark yaratmış büyük şirketlere kadar birbirinden farklı şirketi ziyaret ettiler. Bu şirketleri farklı kılan kültürlerini ve uygulamalarını ilk ağızdan dinlediler. Çalışanlarıyla görüşüler ve çalışma ortamlarını gözlemediler. Diğer taraftan **81 farklı bölümden, 325 arkadaşımız** ile bir araya geldiler. İlk ağızdan yeni Allianz'ı yaratmak ve bu kültür dönüşümünü gerçekleştirmek için gelişim alanlarını belirlediler. Sekiz farklı icra kurulu üyemizin sponsorluğunda üst yönetim ile bir araya gelip öneri listelerinin, çalışan görüşlerinin ve farklı kurumların perspektiflerini değerlendirdiler.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



## Bu yoğun çalışmanın sonunda,

İlk etapta güçlü yönlerimizi gördük.

- ★ Marka değeri ve itibarımız
- ★ Müşteri odaklılığımız
- ★ Öncülüğümüz
- ★ Değişime adaptasyonumuz
- ★ Farklılıklarını kapsamamız
- ★ Çalışma ortamımız

güçlü yönlerimiz olarak öne çıktı.

Sonrasında bizi iyiden mükemmelle götürürecek, odaklanmak istediğimiz gelişim alanlarını tespit ettik.

- ★ Büyük düşünme – Öğrenme odaklılık
- ★ Sahiplenme
- ★ İş birliği
- ★ Bilgi paylaşımı
- ★ Performans
- ★ Takdir
- ★ Geri bildirim

Artık yolumuz hazırlandı. Bundan sonra işe alım dahil tüm süreçlerimizde ve hiç bitmeyen şekilde, yukarıda ortaya koyduğumuz bu 7 Odak Noktası’ni referans almaya başladık.

Tutkuyla Yürüyenlerin Yolu çalışan marka önermemizi de destekleyecek şekilde kültürel dönüşümümüzün de adı belli oldu artık: Allianz’ının 7 Tutkusu.

Yapmamız gereken, tutkuyla yürüyen Allianz’ıların bu 7 özelliğini ortaya çıkarmaktı.

Bunu hayata geçirmek için de 7’li bir aksiyon planı uyguluyoruz:



yazi sonrası sayfada devam ediyor

## Kültürel Dönüşüm manifestosu da biz de hazırız

Bu dönüşümün kendisine Allianz'ının 7 Tutkusu dedik ve Allianz'liların sahip olduğu ortak özellikleri sıraladık:

### Tutkuyla yürüyen bir Allianz'lı



Ve şimdi bu Allianz'ının 7 Tutkusu'na uygun rotada en verimli şekilde yol alıyoruz. Her aşamada bu 7 noktayı yaşıatıp yaşamadığımıza bakıyoruz. Her kararımızı buna göre alıyor, yolumuzu buna göre çiziyoruz.

Ve şunu hiç unutmuyoruz, kültür dönüşümü bir proje değil, kültür dönüşümü bir şirketin içselleştireceği, karakteri haline gelecek ve onu geleceğe güvenle taşıyacak bir dönüşüm.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



## Pilottan öğrendiklerimizle genel dönüşüm prensiplerimizi belirledik.

Organizasyonel Çeviklik'in en başından beri, çalışanlarımıza merkeze alan büyük bir kültürel dönüşüm olduğunun farkındaydık. Hatta çok rahatlıkla söyleyebiliriz **HEY!** ve yaratmak istediğimiz yeni Allianz kültürü bu dönüşümün bir unsuru değil, tam kendisini, özünü oluşturuyor.

Allianz Türkiye olarak insanı merkezine alan, değişime açık, modern ve yenilikçi bir kültürümüz var. Bu kültüre uzun yıllardır yatırım yapıyoruz ve yapmaya da devam ediyoruz. Allianz Türkiye'ye geldiğinizde bunu ortamın havasından bile çok kolay bir şekilde hissedebilirsiniz. Yarattığımız bu kültürün dönüşüm sürecinde çok faydasını gördük. Çalışanlarla kurduğumuz güven ilişkisinin sonucunda bu süreci hiçbir çalışanımızı kaybetmeden başarıyla yönettik.

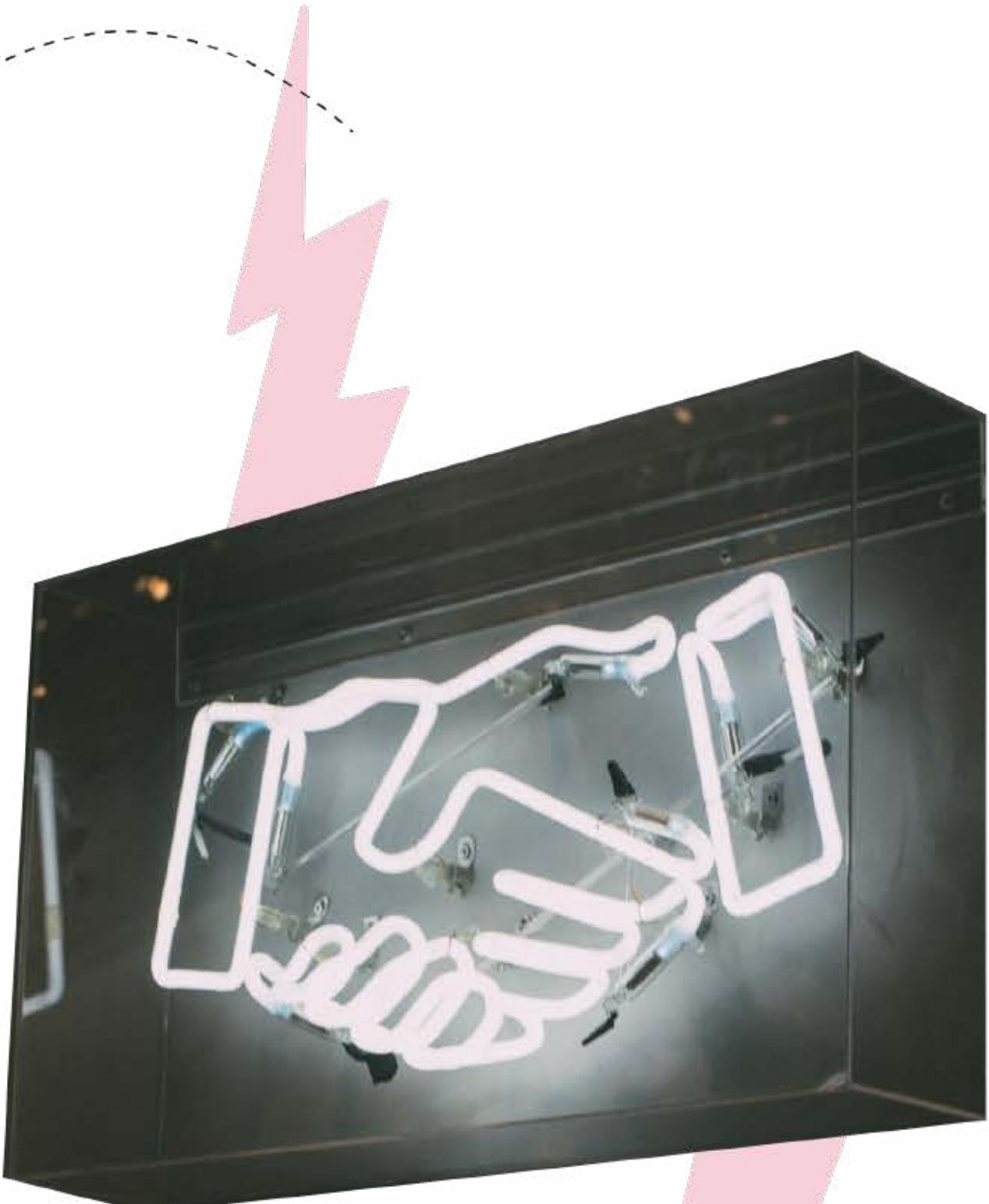
Yürüttüğümüz pilot süreci de dönüşüm açısından çok önemliydi. Pilot sürecinde karşılaştığımız zorluklar sayesinde hangi alanlarda gelişime açık olduğumuzu anladık. Bu sayede, çevik dönüşümün yarattığı faydaları öne çıkarmaya, bilgilendirmeye, süreçleri düzeltmeye odaklandık. Eğitimlerimizi bu doğrultuda yeniden tasarladık. Özellikle pilot süreci sonrası çalışanlardan gelen olumlu geri bildirimler, tribe üyesi olmaya aday diğer çalışanların bu dönüşüme güven duymasına ve dönüşümün bir parçası olmak için heyecanlanmasına yol açtı.

Her dönüşüm kendi içerisinde belirsizliği ve konfor alanından çıkmayı gerektiriyor. Belirsizlik süreçlerini yönetebilmek için doğru alanlara odaklanmak, prensiplere uygun hareket etmek ve tüm bu süreçleri şeffaf bir şekilde paylaşmak çok önemli.

Bunun için Oto Tribe'da yaptığımız pilot çalışma sonrasında tüm İK süreçlerimizi gözden geçirdik, Allianz grubunun global prensipleri çerçevesinde tekrar tüm süreçlerimizi çevik çalışma prensiplerine uygun hale getirdik.



## Dönüşüm süreci için belirlemiş olduğumuz genel prensipler şunlar:



### Kariyer Yönetimi :

Dönüşen takımlarda yer alan tüm takım üyelerimizin mevcut iş kademelerini koruduk.

Çevik takımlara gelecek arkadaşlarımızı, unvanlarına göre değil yetkinliklerine ve çevik rollere uygunluklarına göre değerlendirdik.

### Ödüllendirme :

Tüm çalışma arkadaşlarımızın mevcut ücret, ödül ve yan hak paketlerini koruduk.

Ücret artışı, terfi vb. tüm süreçlerimizin mevcut uygulamalar ile tüm şirket için adil olmasına karar verdik ve hiçbir değişikliğe gitmedik.



**Bu kapsamda İK uygulamalarında  
atmış olduğumuz temel adımlar ise şunlar;**

### **Unvanlar :**

Mevcut unvanları koruduk.

Tribe içerisinde herkesin takım üyesi olduğunu ve sorumluluklarına göre rolleri olduğunu belirttik. Bu rollerin de hiyerarşik olmadığını paylaştık.

Linkedin'e unvanlarınızı ya da rollerinizi istediğiniz gibi yazabilirsiniz dedik.

Burada bir parantez açmak isteriz. Çünkü en çok soru gelen konulardan bir tanesi. Evet! Unvanları koruyoruz, ama organizasyonumuz unvanlardan bağımsız olarak ilerliyor. Örnek vermek gerekirse, Chapter Lead'lerimiz, Product Owner'larımız, Takım Üyelerimiz hepsi farklı unvan ve iş kademelerinde.

Sorumlu oldukları rolü sürdürmeleri için unvan ve iş kademesi herhangi bir ön koşul değil.



### **İşe Alım:**

Çevik prensiplere uygun yeni bir yetkinlik ölçütü belirledik ve değerlendirme süreçlerimize dahil ettik. Hem aramıza yeni katılmak isteyen arkadaşlarımız için hem de rol geçişlerinde değerlendirme süreçlerimizde kullanmaya başladık.



İşe alım süreçlerinde, Chapter Lead, Product Owner ve Tribe Leader rollerinin sorumluluklarını belirledik.

İşe yeni başlayan çalışma arkadaşlarımızın, çevik kültüre adaptasyonlarını hızlandırmak için bizimle geçirecekleri ilk 90 günlerini detaylıca planladık.

Agile Coach ve İnsan Kaynakları İş Ortakları'nın sorumluluğunda bu süreci yakından takip etmekteyiz.

Tüm rollerin sorumluluklarını sadece iş boyutunda değil takım üyeleriyle ilişkiler boyutunda da ele aldık. İletişimlerimizde sürekli olarak bu işleyişi destekledik.

**Kariyer Yolum** sürecimizle tüm çalışma arkadaşlarımıza Bireysel Kariyer Danışmanlığı desteği sağladık.

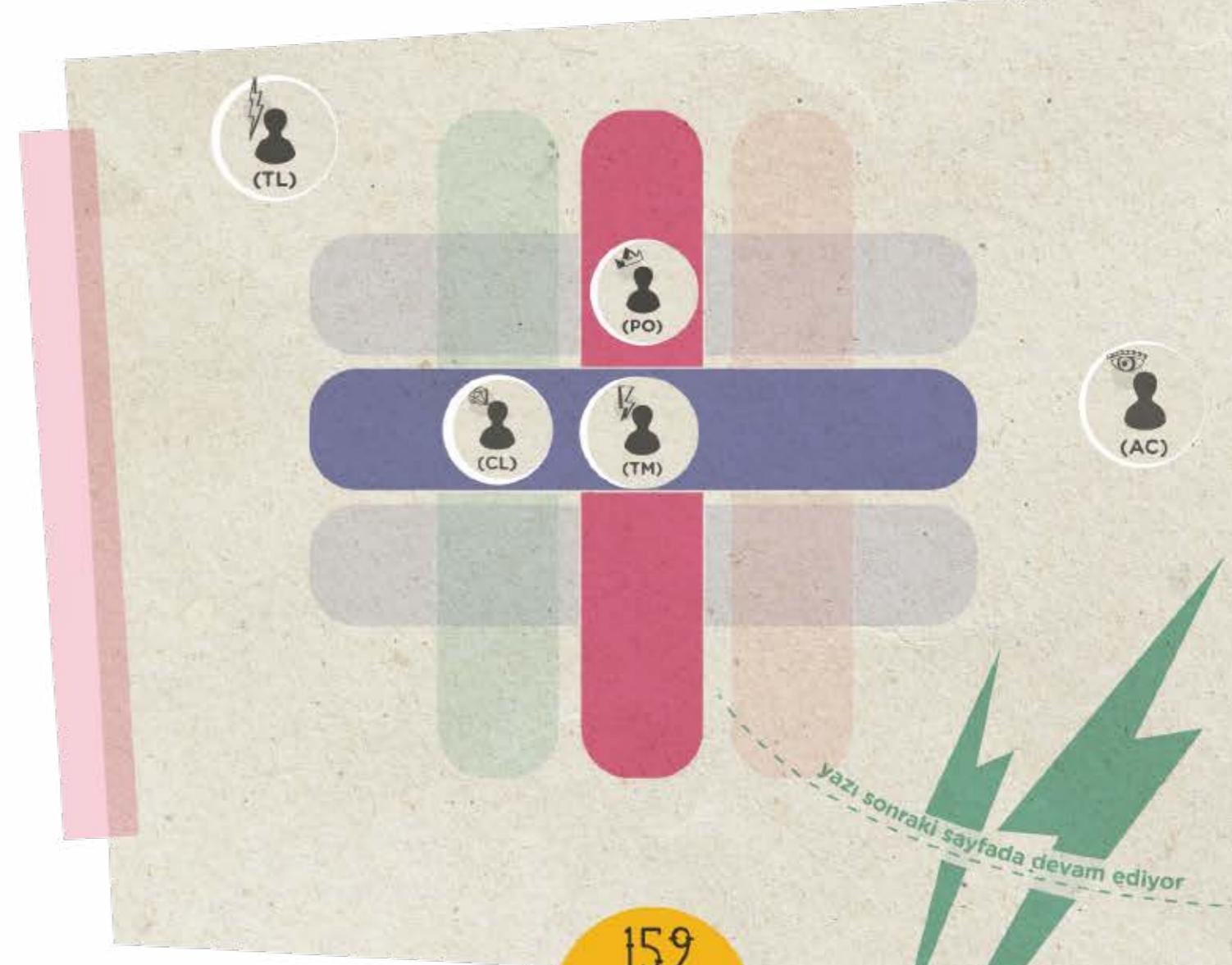
Chapter Lead'lere uzmanlık alanlarındaki liderliği yanında ekiplerin kişisel gelişimlerini destekleme sorumluluğunu da verdik.

## Organizasyonel Tasarım ve Roller :

Hiyerarşinin ve bürokrasının olmadığı, yapının bir ağ gibi hareket ettiği, iletişimın yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve şeffaf bir şekilde akacağı bir yapı kurduk.

**Bunun için ara kademeleri azalttık.**

Kariyer yollarını revize ettik, katı kariyer yolları yerine, yetkinliklerin ve yetenek gelişiminin dikkate alındığı, herkesin eşit fırsatlara sahip olabileceği bir yapıya dönüştürdük. Kariyer yolculüğünün sadece dikey hareketlerle değil yatay hareketlerle de sağlanabileceğini kanıtladık.





## Performans Yönetimi :

Çevikliğin yarattığı farkı her alanda deneyimleyerek görüyoruz. Bunun bir de performans boyutu var. Ve burada da karşımıza **HEY!** etkisi çıkıyor.

Konuyu biraz daha açalım;

Allianz Türkiye'deki eski çalışma düzeninde ya da halihazırda çevik bakış açısını uygulamayan çoğu yerde değerlendirme, sadece bir üst yöneticinin kararının sonucuyla gerçekleştiriliyordu. Yani kriter, bir üst yöneticinin değerlendirmesi idi.

**HEY!**'deyse bir komitenin ortak kararıyla tüm takım üyelerinin performansı değerlendiriliyor. Değerlendirmede hem işin nasıl yapıldığına hem de yapılan işlerin çıktılarına bakılıyor.

Bahsettiğimiz komite, bu değerlendirme yöntemine adını veren rollerden oluşuyor: PO-CL-AC.

Product Owner, Chapter Lead ve Agile Coach.

Tüm takım üyeleri bu komiteyle geri bildirimlerini paylaşabiliyor ve bu komite istisnasız tüm tribe üyelerini değerlendiriyor.

## Değerlendirme görüşmeleri nasıl yapılıyor?

POCLAC'ın objektifliği korumak adına görüşmeleri İnsan Kaynakları'nı temsilen İK İş Ortağı fasilitate eder.

Bu komitede Product Owner'lar kişilerin iş çıktılarına, Chapter Lead'ler uzmanlığa, Çevik Koçlar da çeviklik yaklaşımına odaklıyor.

- Takım üyelerinin takıma katkısı,
- Takımın finansal ve operasyonel hedefleri gerçekleştirmek için verdiği destek,
- Eş çalışma arkadaşlarının değerlendirme sonuçları,
- Tribe üyelerinin gözlem ve geri bildirimleri,
- Kişinin kendini değerlendirme sonucu,
- Kişisel gelişim planı sonuçları,

Bu komitenin karar verirken dikkate aldığı verilerin bir kısmı...

POCLAC görüşmeleri sonrası geri bildirim seansları gerçekleştirilir.

Komitelenin ilgili toplantılarında her bir takım üyesi için, Product Owner, Chapter Lead ve Agile Coach, 360 derece gözlemini açık ve şeffaf bir şekilde paylaşır.



Aynı zamanda Product Owner ve Chapter Lead'ler de çapraz olarak birbirlerini değerlendirdirler.

Komitenin performans değerlendirmesi Tribe Leader'ıyla bir performans eğrisine yerleştirilmiş şekilde paylaşılır. Son onayı Tribe Leader verir ve her takım üyesinin yıllık performans çıktısı belirlenmiş olur.

Tüm değerlendirmelerin bu şeffaflıkta yapılması oldukça önemlidir.

İşte çevik bir takımda performans değerlendirmesi de bu şekilde yapılır...

## Eğitim ve Gelişim Programları :

Allianz Türkiye Akademi (ATA)'nin onderliğinde Çevik Gelişim Programı'nı (Agile Development Program) yarattık.

Bu programın içerisinde çevikliğin temel prensipleri ve uygulamalarının yanı sıra, teknik becerileri geliştirmek, çapraz yetkinlik öğrenimi gibi takım üyelerimizin yetkinliklerini geliştiren eğitimleri de dahil etti.

Öğrenim sürecini, sadece sınıf öğrenmesiyle değil, sosyal öğrenme, etkileşimle deneyim paylaşmak, oyunlaştırma ile hızlı adapte olmak ve dijital çözümler ile her yerden 7/24 ulaşmak gibi büyük bir resimden ele alıyoruz.

Kendi içeriklerimizi tasarlayıp aktardığımız Micro learning'lerimiz, detaylarını önceki kısımlarda paylaştığımız vizyon ve ilham veren hikayeleri dinlediğimiz konuk konuşmacılı Çebinar'larımız, **HEY! Talks** adını verdigimiz çevik dönüşüm deneyimlerimizi paylaşarak birbirimizden öğrendiğimiz seanslarımız ve takım olarak birbirimizi daha yakından tanıtmamızı sağlayan Tea& Learn'ler ile zengin bir yelpazede gelişimi desteklemeye devam ediyoruz.



## Çevik Gelişim Programı her uzmanlık için belirlenmiş detaylı eğitimlerden oluşuyor.

### Çalışma Ortamı:

Takımların çalışacakları fiziksel ortamın tasarılanması da öncelikli gündem maddelerinden biriydi. Takımlarımızın iletişimini ve iş birliğini artırmak, bilgiye erişimi sağlamak için kullandığımız açık ofis alanlarını genişlettik.

Çevik takımlarımız herkesin eşit şartlarda çalıştığı, yaratıcılığı destekleyen yeni alanlarda üretmeye başladılar. Ta ki COVID-19 bizi ofislerimizden uzaklaştırıncaya kadar...



164

Pandemi döneminde uzaktan çalışma deneyimlerimiz, gözlemlerimiz, çevik yapımız “Burası Allianz, Burada Hayat Bambaşka! (B.A.B.H.B.)” olarak ifade ettiğimiz yeni çalışma modelimizin şekillenmesine yardımcı oldu. Yeni modelimize çalışma arkadaşımızı dinleyerek ve bu çalışmalarda çıkan sonuçları, talepleri ve geri bildirimleri tek tek ele alarak şekil verdik. Modelimiz; ‘esneklik’, ‘verimlilik’, ‘iyi olma’ ve ‘sürdürülebilirlik’ üzerine kuruldu.

Esnek çalışma günlerimizi arttırip trafikte geçen zamanı azaltıyor, kendimize ve sevdiklerimize daha fazla zaman ayırıyoruz. Toplantısız gün ve saatler uygulamamızla çalışma saatlerimizi daha verimli hale getiriyoruz. İyi olma ve sürdürülebilirlikle ise çalışma arkadaşlarımızın evlerinde hem ergonomik anlamda rahat olmaları için gerekli fiziksel desteği sağlıyor hem de mental sağlıklarını gözetecik bir mental sağlık programını uyguluyoruz.

İş hayatının önumüzdeki yıllarda da birçok değişime açık olduğunun farkındayız. Bu noktada yeni modelimizi yeni trendlere, beklenilere ve ihtiyaçlara göre yeniden şekillendirerek, değişimi ve dönüşümü İK süreçlerimizin merkezine koymaya devam edeceğiz



165





## demenin tüm tonları

**Uzun yıllardır haftada 1 gün evden çalışma kültürümüz zaten vardı. Ancak COVID-19'un getirdiği değişime hızlıca adapte olduk ve her gün uzaktan çalışmaya başladık. Peki bu süreçte hangi özelliklerimiz bize avantajlar sağladı? Ne gibi eksiklikler gördük?**

**Buyrun incelemeye...**



### Çevik çalışmanın, uzaktan çalışma konusunda bize sağladığı avantajlar,

- Çapraz fonksiyonel yetkinliklere sahip takımlarla bağımlılıkları azaltıp, uçtan uca sorumlulukla daha hızlı çıktı ürettiğimiz.
- Takımların ortak bir amaç doğrultusunda, açık ve şeffaf bir iletişimle kendi önceliklerini belirleyebilmesi, belirsizlik ortamı olsa da takımları odakta tuttu.
- Küçük takımlarla çalışmanın daha hızlı iletişim kurma konusunda sağladığı kolaylığı, uzaktan çalışma döneminde daha iyi hissettiğimiz.
- Çevik ritüellerin takımlara kazandırdığı disiplin neticesinde operasyonel hız ve verimlilikte kayıp yaşamadık.
- Kısa dönemli sprint planlamalarımız belirsizlik ortamında öngörelebilir riskler almamızı kolaylaştırdı.
- Daily'lerle takımların kendi içinde günlük olarak hizalanma fırsatı, çevik olmayan ekiplere de örnek oldu. Hatta henüz çevik dönüşmeyen takımların da daily uygulamasını hızla hayatı geçirdiğini gözlemediğimiz.



-  Farklı takımlarla, fonksiyonlarla çalışırken yapılan senkronizasyon toplantıları uzaktan çalışma döneminde hizalanma açısından kritik önem taşıdı.
-  Jira gibi çevrimiçi sistemler, uzaktan çalışan herkesin işleri görebileceği şeffaf bir ortam sağladı.
-  Uzaktan çalışmaya, çalışanların üst yönetimle daha sık bir araya gelebildiği iletişim platformları sağlandı. Böylelikle, bilgi ilk ağızdan duyulmuş oldu ve belirsizliklerin yönetilmesinde kritik bir adım atıldı.
-  Çalışanların iş-ev arasında trafikte kaybettikleri zamanı kendilerine ayırbilme olanağı doğdu.

**Son olarak COVID-19 hayatımıza  
öyle kalıcı olarak değiştirdi  
ki pandemi sonrasında  
dahi biz belirli günlerde  
uzaktan çalışmaya devam  
edeceğiz. Böylece Allianz'lılar  
işlerini yaparken kendilerine,  
hobilerine ve sevdiklerine daha  
fazla vakit ayıabilecekler.**



## Uzaktan çalışmanın bu dönemde yarattığı zorluklar

Önemli olan çalışanlarımızı korumak ve onların güven içinde, sağlıklı olduklarını bilmekti. Bu nedenle uzaktan çalışmanın pozitif yönlerine odaklısanız da bu dönemde yaşadığımız bazı zorluklar da oldu.

Çevrimiçi toplantılarda kucağımıza zıplayan kedimiz, çalıştığımız odaya giren çocuğumuz, arkadan geçen aile bireyleri, kapıyı çalan kurye dışında, gelin yaşadığımız zorluklar nelermiş birlikte bakalım:

Şirkette işe yeni başlayan veya işi yeni öğrenen kişilerin işe başlama ve uyum sağlama serüveni kolay olmadı. Aramızda yeni katılan arkadaşları sadece sanal ortamda tanımiş olmanın getirdiği zorlukları yaşadık. Adaptasyonu kolaylaştırmak için işe başlama süreçlerimizi güncelliyoruz **HEY!**'e uygun bir hale getirdik.



- 

Tüm organizasyon olarak hep birlikte evden çalışmaya başlamak, teknolojiye adaptasyon, ortam değişikliği gibi birden fazla değişim aynı anda yaşanması ekipleri bazen zorladı.
- 

Tüm eğitim süreçleri online ortama taşındığında organizasyon olarak bu değişime de çevik bir şekilde adapte olduk. Katılımı ve ilgiyi online'da da en verimli şekilde devam ettirebilmek adına eğitim akışlarımızı ve sürelerini yeniden gözden geçirdik.
- 

Büyük takım ve şirketteki farklı departmanlarla iletişim kurmak için ayrıca toplantılara ihtiyaç duyuldu. Bunu gidermek için takımların birbirlerinin review'larına girebilmesi ve Tribe Review'ların düzenli yapılması sağlandı.
- 

Toplantı sayısı ve süreleri arttı. Yüz yüze kısa konuşmalarla çözülebilecek konular için toplantı yapılması gerekti. Odaklanarak çalışma süreleri yaratabilmek için Toplantısız Gün ve Toplantısız Saat uygulamalarını gündeme aldık.
- 

İş yerinde sosyalleşmenin azalmasıyla birlikte duygusal dokunuşlar kaybolmaya başladı. Bunu gidermek adına dijital happy hour'lar, kahve sohbetleri yapıldı. Aynı zamanda Tribe Leader'lar, Chapter Lead'ler, Çevik Koçlar ve İnsan Kaynakları İş Ortakları "1'e 1" ve takım halinde sohbet seansları düzenlediler.





# Covid geldi, her şey değişti

**Bütün planlamaların baştan aşağı  
değiştiği an Covid'in karşımıza çıktıgı  
andı. Neyse ki hızlı karar almanın,  
adaptasyonun ve süreç odaklı olmanın  
faydasını gördük ve pandemi sürecinde  
çevik olarak işlerimizi aksatmadan  
sürdürüdük.**



Önce bölgesel olarak başlayan, kısa sürede tüm yerküreyi etkisine alan COVID-19, bir anda her insanın hayatının merkezine yerleştı. Böyle bir durumun, iş dünyasında herkesin ajandasının ilk sırasına oturması doğal bir gelişme olacaktı, öyle de oldu.

Bu tablo, hayatın bir anda değiŞebileceğini ve herkesin kaygı verici şekilde bir belirsizliğin ortasına düşebileceğini gösterdi.

İşte böyle zamanlar, kısa zamanda kuvvetli kararlar alıp, hızlı şekilde uygulamanız gereken zamanlar.

Bunu refleksleri güçlü, çalışanına bağlı kurumlar yapabiliyor. Onların da böyle surprizlere kolayca adapte olabilecek organizasyonel yapı, insan kaynağı ve kültürü elliindeki cephaneleri oluyor.

yazi sonraki sayfada devam ediyor



## Peki böyle bir kurum neleri yapmalı?



Stratejik öncelikleri, değişen ihtiyaçlara göre gözden geçirebilmeli.



Elindeki kaynak, değişen önceliklere uyum sağlayabilmek adına akışkan şekilde yer değiştirebilmeli.



Günlük hayatta süreci yöneten ekiplere, gerektiğinde yetkiyi vizyonu aktararak verebilmeli.



Bunu yaparken de kurumda her birim eşzamanlı olarak aynı hızda ilerlemeli.

Yoksa değişimi yakalamakta zorlanır, yarışta geride kalınır.

Allianz Türkiye, çevik dönüşümle beraber, tam olarak bunu deneyimledi.

Şimdi, uzaktan çalışma sürecine çok hızlı adapte olup, "Burası Allianz burada hayat bambaşka" diyen Allianz Türkiye'nin bu süreci en az hasarla yönetmesinin altındaki nedenlere bakalım.

## HEY!'in uzaktan çalışma başarısındaki etkisi

**Ritüeller:** Scrum'daki ritüeller, ekiplerin uzaktan çalışmasını destekliyor. Seremoniler, disiplinli şekilde uygulanırsa, uzaktan olsa bile ürün ortaya koyan, şirket önceliklerini gözetlen ve değişen gündeme hâkim bir takım olmaya devam ediyorsunuz.

**Grooming/Refinement ve Planning'ler** sayesinde takım üyeleri işleri şeffaf şekilde görüyor, öncelikleri beraber belirliyor ve sorumluluklarını öğreniyorlar.

**Daily'lerle** her sabah bir araya gelmek, takımın kendi iç ritmine katkı sunuyor. Uzaktan çalışmada kritik bir konu bu...

**Sprint Review** buluşmalarında üyeler işlerini ilk ağızdan ekiplere anlatıyor. Tribe Liderleri ve kritik paydaşlarımızın ve müşterilerimizin buraya katılması fark yaratıyor. Tüm takım üyeleri şirket için ürettikleri faydayı paylaşabiliyor.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



**Retro**'larda herkes Çevik Dünya'nın sevilen tabiri "Acımasız Şeffaflık" içerisinde sprint'i değerlendirip birbirine geri bildirim veriyor. Bu da tüm takım üyelerinin birbirlerinden uzakta olsalar da gelişim alanlarını konuşup, takım olarak duygusal bağ kurmalarını sağlıyor.

**Yatay Organizasyon:** Proaktif kararlar alabilmek için, belirsizlik ortamlarında süreçlerin hızlanması gereklidir. Bunu gerçekleştirmek de hiyerarşi ve yönetim kademelarından arındırılmış organizasyonlarda mümkün olabiliyor.

Tüm Tribe Leader'lar, aynı zamanda İcra Kurulu üyesi. Bunun çok kritik bir önemi var: Stratejinin ilk ağızdan takımlar içinde duyulmasını, her sprint'te her bir squad ile bir araya gelinmesini ve perspektif verilebilmesini sağlıyor.

Bu organizasyon şekli, COVID-19 sürecinde değişen stratejinin şeffaf şekilde ekiplere duyurulmasını ve hızlı hareket edilmesini kolaylaştırdı.

Diğer taraftan, ekiplerin ihtiyaçları da, İcra Kurulu tarafından aynı hızda değerlendirilebiliyor.

**Allianz Türkiye'yi ele alırsak, çevik takımlarda işe yeni başlayan bir kişi, Allianz CEO'suna sadece 3 seviye uzakta.**

## **Roller**

Rollerin içselleştirilmesi, ekstra komite, toplantı ve kurgu yapmadan uzaktan çalışılmasını sağladı.

**Tribe Leader**'lar ajandaya odaklandı; **Chapter Lead**'ler stratejik ajandaya herkesin aynı doğrultuda odaklanmasını sağlayıp, değişim süreci için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin geliştirilmesi ve kaynakların etkinliği üzerinde durdu.



**Product Owner**'lar günlük akışın istenen ritimde gitmesi ve kaliteye ulaşmasını sağladı.

**Çevik Koçlar** da takımların adaptasyonunu sağlayıp, engellerin ortadan kaldırılması ve problemlere çözüm üretilmesine yardımcı oldular.

**Çevik Ofis:** Çevik Ofis'in İnsan Kaynakları bünyesinde yer alması, COVID-19 sürecinin yönetiminde destekleyici oldu.

İnsan Kaynakları ekibi ve Çevik Koçlar arasında ihtiyaçları çözmek ve hızla aksiyon almak için iletişim hattı kuruldu ve iletişim üst seviyede sağlandı.

Bunu, Çevik Koçlar'ın ve İK ekibinin, takım üyeleriyle buluşukları, duygusal boyutta da ekibi destekledikleri aktiviteler takip etti.

**Teknoloji:** Bu maddelerin hiçbir yeterli bir IT altyapısı olmadan hayatı geçemezdi. Uzun yıllar yapılan altyapı yatırımı, çevrimiçi çalışmaya ve süreçlerin süreklişılık sağlayarak ilerlemesine imkan sağladı.

**HEY!**'in oturmuş düzeni sayesinde, bu başlıklar eksiksiz uygulandı ve COVID-19 sürecinde Allianz Türkiye'nin kritik bir problem yaşamadan çalışabilmesi mümkün oldu.



# Son Söz





# Buyurun çevik reçeteniz

Bir gün tüm organizasyonlar  
çevik dönüşümünü  
tamamlayacak ve bu çalışma  
metodu etrafımızı kuşatacak.  
Günün birinde siz de çevik  
çalışmak için harekete  
geçerseniz, reçeteniz burada.

Devam eden **HEY!** yolculuğumuzdaki  
şimdiye kadar karşılaştığımız tüm noktaları  
özetlemeye çalıştık. Yine de bir reçete  
oluşturup derli toplu sunarsak bir fayda  
yaratırız diye düşündük. Günün birinde  
çevik dönüşüm yoluna girdiğinizde, kendi  
deneyimlerimizden yola çıkarak size  
yardımcı olmasını ümit ettiğimiz  
adımlarımızı paylaşıyoruz.

Öncelikle malzemelerimizi sunalım.  
Çevik dönüşüm reçetemiz dört  
başlıktan oluşuyor: **Amaç,**  
**Kurgu, Aksiyon**  
**ve Devamlılık.**

Şimdi bu kategorileri detaylandıralım.



## Neleri amaçlamalısınız?

Üst yönetim ekibinizin bir yol haritası hazırlaması ve gelecek için gitmek istediği vizyonu belirlemesi ile başlayın.

Vizyon ve gelişim alanlarıyla ilgili organizasyonunuz ne düşünüyor? Mutlaka çalışanların görüşlerini alın. Değişimi tetikleyecek kritik unsurlarda herkesin ortak mutabakatı önemli.

Dönüşümün amaçlarını, gitmek istediğiniz yolu anlaşılabılır ve yalın bir iletişim diliyle aktarın.

Organizasyon olarak ortak bir mutabakat ve değişim ajandası yaratın, kritik başarı faktörlerini belirleyin ve yol harmasını şeffaf bir şekilde paylaşın.

Üst yönetim ekibinizin ve değişimi yönetecek liderlerinizin çeviklik prensiplerini ve bakış açısını öğrendiğinden ve iyi anladığından emin olun.

Sizden önce bu dönüşümden geçmiş şirketleri dinleyin ve deneyimlerinden faydalanan. Bu yolculukta size ilham verecektir.

Liderler olarak ortak bir söylem ile tutarlı bir değişim hikâyesi kullanıp, organizasyonunuzu dönüşüm hedefleri konusunda aynı bakış açısına getirin.

## Nasıl bir kurgu oluşturulmalı?

Dönüşümün temel prensipleri ve ilkelerini belirleyin. Dönüşümü yönetecek takımı oluşturup, iyi yapılandırılmış review toplantılarıyla, sprint bazlı çalışın. Bu çalışma kurgusunu deneyimleyerek ilerlemek fayda sağlayacaktır.

Çevik düşünce yapısını yaymanız şart. Bunun için takım atölyeleri, uygulamalı eğitimler, dijital içerikler tasarlayın ve master bir gelişim programı içerisinde takip edin.

Çapraz yetkinliklerin gelişmesine imkan veren gelişim programlarını hayata geçirin, çalışanların birbirlerine işlerini anlattığı (biz Allianz'da buddy programı diyoruz) ve birbirlerinden öğrendikleri ortamlar yaratın.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



## Nasıl aksiyon almalı?

Bu dönüşümde sadece dönüşen takımları değil, tüm organizasyonu kapsayan bir iletişim planı geliştirin. Herkesin yol haritanızı bilmesi ve tüm gelişmelerden haberdar olması bir güven ortamı oluşturacaktır.

Yeni rol ve görevleri açık şekilde tanımlayıp yeni kariyer yollarını şeffaf bir şekilde paylaşın.

Hedeflendirme, performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinizi çevikliğin ruhuna uygun şekilde yeniden gözden geçirin ve tasarlayın.

Bir playbook tasarlın ve genel çalışma prensiplerinizi dinamik bir şekilde güncelleyerek takip edin.

Organizasyonunuzun geleceği noktayı hayal etmeniz, taslak da olsa şekillendirmeniz fayda sağlayacaktır.

Tüm bu dönüşüm sürecini yönetecek, çapraz yetkinliklere sahip bir ekip kurun. Çevik Ofis'in ilk adımlarını atın. Mممكünse bu ofisi İnsan Kaynakları çatısı altında şekillendirin.

Ufak denemeler ile başlayın, mutlaka bir pilot ile yola çıkin.

Pilot aşamasında öğrenip, yapıyı yeniden şekillendirmelisiniz. Bu akış tüm yolculığınız boyunca bu şekilde devam edecek. Sürekli "test et ve öğren" prensipleriyle hareket edin.

Pilot aşamasını sıkı bir şekilde, projeyi yöneten ekibinizle ve sponsorlarınız ile takip edin, ortaya çıkan engelleri kaldırın ve ilerlemek konusunda cesur olun. Engelleri pilot aşamasında kaldırırmazsanız, dönüşüm ölçeklendiğinde engelleriniz de ölçeklenir.

Açık ve şeffaf iletişim kritik olduğu kadar bu iletişimın devamlılığı da aynı oranda kritik olacaktır. Mesajlarınızın tüm organizasyonda karşılık bulması için çalışanlarınıza ulaşabileceğiniz tüm mecraları kullanın.



Dönüşen takımların nabzını tutacak, geri bildirimlerini sağlıklı bir şekilde takip edeceğiniz araçları ve ortamları hayata geçirin.

Agile bakış açısına yatkın olan ve bu konuda öncü olmak isteyen liderlerinizin, çalışma arkadaşlarınızın aktif desteğini isteyin. Değişim konusunda tereddütleri olanları ikna etmek konusunda size umduğunuzdan çok daha fazla katkı sağlayacaklardır.

Çevik ofis kurun ve bu dönüşümün aktif olarak uzun süren bir yolculuk olduğu mesajını verin.

## Bütün bunları nasıl devam ettireceksiniz?

Organizasyonel boyutta iletişimini açık tutun ve gelişmeleri tüm organizasyonla şeffaf bir şekilde paylaşın.

Yeni roller için yetenek geliştirmeyi hedefleyin. Bu nedenle sürekli insana yatırım yapın.

Dönüşümün uzun vadeli sürdürülebilirliği için sürekli ölçüleme yaparak durumunuza takip edin. Eksiklerinizi görüp hızlıca harekete geçin.

## Bu yola çıkarken şunları hatırlamanızı da çok isteriz;

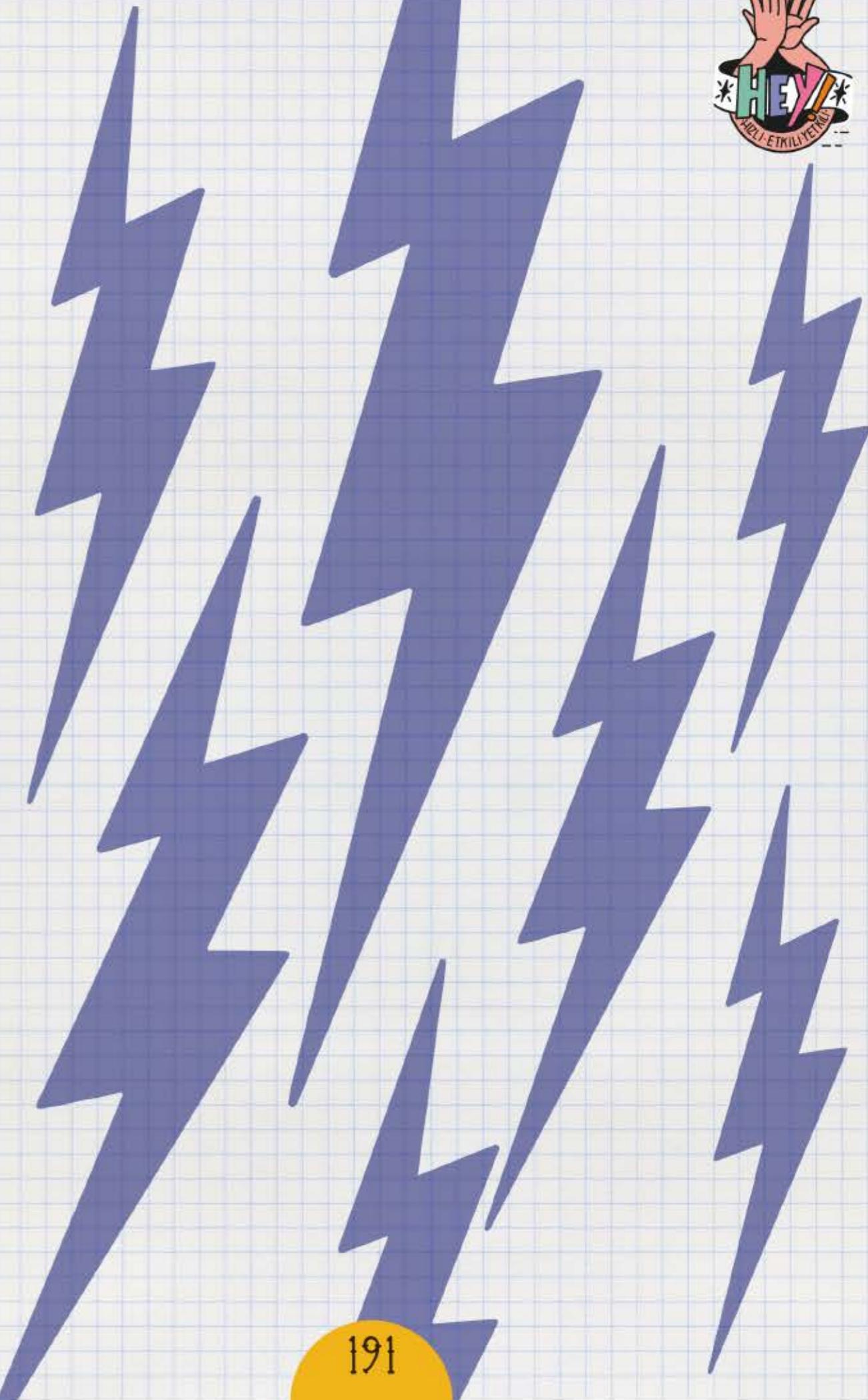
- Çevik dönüşüm, şirket liderlerinin tam motivasyonla bağlı kalması ve sürekli destek vermesi gereken bir yolculuk. Bu yolculukta birçok gri, belirsiz alan ile karşılaşacaksınız; bu yüzden her defasında olaylara çözüm odaklı bir şekilde yaklaşmak önemli.
- Hem üst yönetim stratejisinin takımlara inmesi, hem de bilfiil takımların içerisinde yaratmış olduğunuz ortamı deneyimlemesi ve desteklemesi noktasında, Tribe Leader'ın İcra Kurulu Üyesi olması ve üst yönetimde yer alması çok faydalı.
- Tüm bu değişim yolculüğünün merkezinde insan var. Onun için tüm bu süreci İnsan Kaynakları liderliğinde kurmuş olduğunuz Çevik Ofis yapısıyla yönetebilmek büyük bir fırsat.

yazı sonraki sayfada devam ediyor



- Dönüşümü organizasyonel boyutta da dönüşerek destekleyin. Organizasyonun çevik yapı ve kurguda ilerlemesi, değişimin iş yapış şekline yansımalarını ve çalışanlarınızın kültürel değişime adaptasyonunu destekleyecektir.
- Rituellere sıkı sıkıya sarılın. Organizasyonun birlikte, aynı ritim ve disiplinde ilerlemesi ve yeni iş yapış biçimini içselleştirmesi için kritik.

Değişim yolculuguñuzda  
başarılar dileriz...





# Sayılarla Çeviklik



2021 Aralık sonu itibarıyle



Çevik çalışan çalışma arkadaşımız: **1100+**

**7**

Tribe sayısı :

**90+**

Takım sayısı\*:

**13**

İç Çevik Koç

**60+**

HEY!'i aktardığımız kurum:

**85+**

Koşulan sprint sayısı:

3'den fazla  
kıtadan,  
15'den fazla  
ülkeden

\* Tribe, Support Teams ve Self Managing Teams toplamı

**192**

# Çevikliğe Ödüller

**2021**



## STEVIE Uluslararası İş Ödülleri

En İyi Blog (Altın)  
Yılın Şirketi (Bronz)  
En İyi Sonuç Veren Eğitim Programı (Bronz)  
Yılın İletişim Kampanyası (Bronz)



## PRIDA İletişim Ödülleri

Değişim Yönetimi ve İç İletişim (İkincilik)



## SARDIS Ödülleri

En İyi Entegre Kurumsal İletişim (Altın)  
En İyi İç İletişim Çalışması (Gümüş)



## FELIS Ödülleri

En İyi İç İletişim (Başarı)



**193**



# HEY! Sözlük

HEY! rehberimizde, Türkçe olmayan çok sayıda kelime ve terimle karşılaşıyorsunuz. "Neden bu kadar çok İngilizce kelime var, Türkçe karşılıkları kullanılamaz mı?" diye sorduğunuzu duyar gibiyiz.

Ancak bunun için bir **açıklamamız** var.

Çeviklik, herhangi bir lisandan bağımsız, kendine has ve çok bileşenli terminolojisi olan **global** bir yaklaşım. Özünde mekândan ve sınırlardan bağımsız, ana dili birbirinden farklı, deniz aşırı ekiplerin bile bir arada üretebilmesini **sağlayan** bir iş **yapış** biçimi.

Çevik terminolojiyi dilimize **uyarlamış** akredite, akademik bir kurum **henüz yok**. Allianz olarak kendi çevirimizi yapabiliyoruz ama bu kez de sadece Allianz'da çalışanların anlayacağı bir terminoloji olur. Evrensel, ulusal bir boyut kazanamayacağı için de içselleştirilemez ve silinip gidebilir. Biz de deneyimimizi aktardığımız için bu konuda kullanılan ortak terminolojinin sınırları içerisinde kalmalıydık.

Eğer bir gün akredite, akademik bir kurum çevik terminolojiyi Türkçeleştirirse, kullanmak için hemen harekete geçeceğiz.

## Çeviklikle ilgili bazı terim ve kelimelerin açıklamalarını sunuyoruz:

**Agile:** Çeviklik Bilgi Teknolojileri alanında uzun yillardır kullanılan bir düşünce ve yaklaşım biçimidir ve şirketlere önemli değerler katmıştır. 4 değer ve 12 prensipten oluşur. Kısa aralıklarla teslimatı hedefleyen, değişime hızlı adapte olma esnekliği ve kabiliyeti gösteren değer odaklı bir yaklaşımdır. Kendi kendine organize olan takımların en optimal çözümü elde etmek için "Test et ve öğren" yaklaşımıyla çalıştığı, hiyerarşinin en aza indirildiği yeni bir çalışma yöntemidir.

**Agile Coach:** Agile düşünce **yapısının** ve süreçlerinin savunucusudur.

**Backlog Refinement :** Product Backlog'un gözden geçirilmesi, backlog'da yer alan kalemlerin üzerinde tüm takımın konuşması, ne yapılacağının anlaşılması ve devam eden şekilde backlog'un iyileştirilip büyülü tahminlerinin de verilerek "hazır" halde backlog kalemleri oluşturulması amacıyla devamlı yapılan bir çalışmadır. Scrum'da temel bir ritüeldir.



**Business Owner:** Support takımlarda yer alır. Vizyonu aktararak, ekibin eforunu verimli kullanabileceğinin şekilde önceliklendirme yapmasını ve iş planı ile kaynak gereksinimlerine göre kaynakların verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Her ekip üyesinin kişisel gelişim hedeflerini ve eğitim ihtiyaçlarını belirler.

**Cell Owner:** Self Managing Team'lerde yer alır. Takımlar görevlerini yerine getirirken onları destekler, takım performansının artırılmasını hedefler. İş stratejisinde takım üyelerinin rollerini anlamasına yardımcı olur.

**Chapter:** Tribe'lar içerisinde aynı yetkinliğe sahip kişiler bütündür. Chapter'ların amacı en iyi uygulamaları paylaşmak, entelektüel bilgi birikimini zenginleştirmek ve kendi alanında standartları belirlemektir.

**Chapter Lead:** Fonksiyon uzmanıdır, işi yönlendirir, aktif rol oynar. Chapter üyelerini geliştirmekten ve standartları belirlemekten sorumludur.

**Daily:** Tüm Squad üyelerinin katıldığı, sabahları en fazla 15 dakika süren, gün içerisinde yapılacak işler hakkında karşılıklı bilgi verilen bir ritüeldir. Daily takımın önündeki bir günü planlaması amacıyla yapılır, takım sprint hedefine ulaşmak için ne durumda olduğunu gözden geçirir ve engellerini fark eder. Kasım 2020 de güncellenen Scrum kılavuzunda takımları özgür bırakacak şekilde daily scrum için içerik yönlendirmesi kalkmıştır. Halen uygulanan yöntemler arasında en çok kullanılan, iyi bir pratik örneği olarak daily'lerde her takım üyesi kendi sırası geldiğinde

- 1) Squad'ın sprint hedefine ulaşması için dün ne yaptım?
- 2) Squad'ın sprint hedefine ulaşması için bugün ne yapacağım?
- 3) Beni veya squad'ı sprint hedefine ulaşmaktan alıkoyacak bir engel görüyor muyum? sorularına cevap verir.

**MVP:** Çevik çalışma modelinde, kullanıcının, kendisinin deneyimleyebileceği işlevlere sahip olan ve üreticinin kullanıcından geri dönüşler alabileceği, pazarda tutunabilecek kadar yeterli özelliğe sahip, uygulanabilir, geçerli, pratik üründür. Minimum Viable Product (Asgari Çalışır Ürün) kelimelerinin baş harflerinden türetilmiştir.

**POCLAC:** Product Owner (PO), Chapter Lead (CL) ve Agile Coach (AC) birliğinden oluşan bir değerlendirme komitesidir ve tribe üyelerinin performansını değerlendirir. Product Owner "Ne" konusunda katkı sağlarken Chapter Lead ve Agile Coach "Nasıl" konusunda geri bildirim verir. Katılımcı rollerin baş harflerinden türetilmiştir.

**Product Backlog:** Bir üründe olması gereken tüm işlerin listelendiği, ihtiyaçları açıklayan ve öncelik sırasını gösteren tek kaynaktır.

**Product Owner:** Ürünle ilgili iş kalemlerinin değer odaklı önceliklendirmesinden sorumludur. Ürün iş listesini (Product Backlog) yönetir; listedeki kalemleri sıralar, önceliklendirir. Müşterinin sesidir.

**Sprint:** En yaygın kullanılan çevik iş yapış biçimlerinden biri olan Scrum'ın temelini oluşturan, 1-4 hafta arasında değişen bir çalışma etkinliğidir. Kısa aralıklarla sürekli teslimat prensibini destekleyen bir yapıdır. Takım, sprint'in uzunluğuna anlamlı bir çıktı oluşturacak şekilde karar verir.



**Sprint Backlog:** Sprint bazında yapılacak işlerin tamamıdır.

Product Backlog'dan beslenir ve her sprint güncellenir.

**Sprint Planning:** Sprint planlama, sprint'i başlatan bir etkinliktir.

Sprint planlamadanın amacı, sprint'in hedefini, sprint'te neler yapılacağını ve bu işe nasıl ulaşılacağını tanımlamaktır. Sprint planlama tüm takım üyeleriyle iş birliği içinde yapılır.

**Sprint Retrospektif:** Bu etkinlikte takım üyeleri takım dinamiklerini, bir ekip olarak nasıl daha etkili çalışabileceklerini tartışır ve geliştirici çözümler için aksiyon planları oluşturur. Sprint retrospektif toplantılarında takımın faaliyet alanına giren her konuya odaklanılır. Ürün iş listesi, önceliklendirme, hazır ve bitti tanımları, takım içi ilişkiler, değer odaklı olup olmamak, paydaşlarla iletişim ve ilişkiler vb her şey retrospektif konusu olabilir.

**Sprint Review:** Sprint review'un amacı, takımın paydaşlarına son sprint boyunca neler başardıklarını sunmaktır. Sprint Review'de ürüne odaklanılır.

**Squad:** Squad, stratejik bir hedefe gitme amacıyla, farklı yetkinliklerden çalışanların oluşturduğu ekiptir. İdeal olarak squad'ın 10 kişiden az olması önerilmektedir. Bağımsız hareket eder ve uçtan uca belirli sorumluluklar edinip, karar verme yetkisine sahiptir.

**Tribe:** Birbirile ilgili takımlardan oluşan ve müşteri odaklı şekilde, geniş bir misyona sahip çalışan topluluğudur. Üretim, kâr ve zarar sorumluluğuna ve sorumlu olduğu iş koluya ilgili tüm konularda karar verme yetkisine sahiptir.

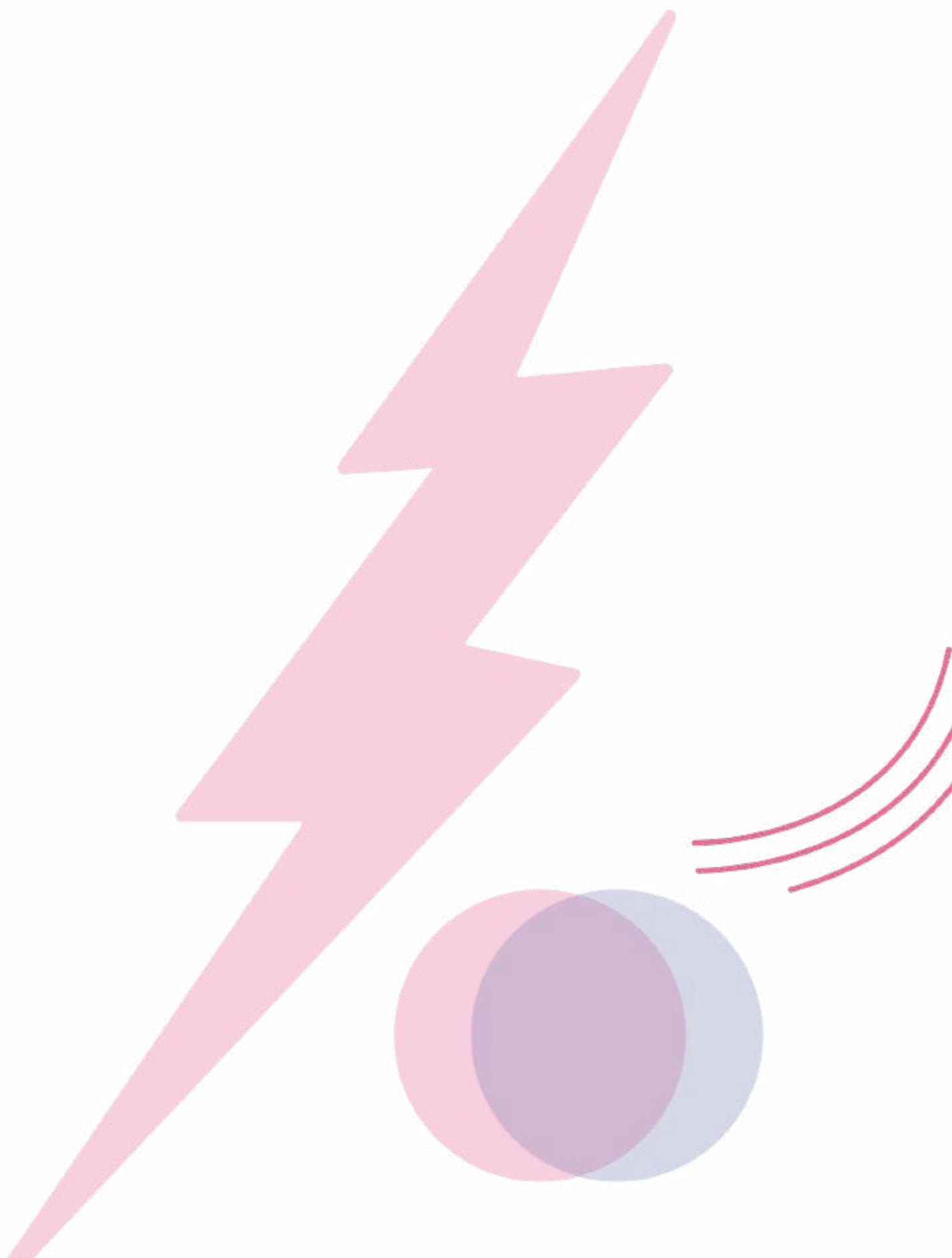
**Tribe Leader:** Tribe'in yönetilmesinden ve tüm iş sonuçlarının, hedeflerinin gerçekleşmesinden sorumludur.

**Tribe Member:** Ürün geliştiricisidir.

**User Story:** Sprint içerisinde her işin nasıl yapılacağının, son kullanıcı tarafından kullanılacak bir özelliğin, yine bu kullanıcı tarafından en basit ve anlaşılır şekilde açıklanmasıdır.

# Çevik Dönüşenlerden Dinliyoruz





# Çevik dönüşüm neleri değiştirdi?

Olmalar olmazdı:

Çevik  
çalışanların  
 görüşleri:





“

**Dönüşüme ayak  
uydurabilme  
esnekliğimiz arttı.**

”

**Arif Aytekin** / İcra Kurulu Başkan Yardımcısı

HEY!in getirdiği çevik çalışma modelimiz ve yeni iş yapış biçimlerimiz, her geçen gün farklı bir boyutta yaşadığımız dönüşüme ayak uydurabilme esnekliğimizi artırmış durumda.

• Çevik takımlarda bir araya gelen farklı disiplinlerden çalışma arkadaşlarımız, müthiş bir takım kimyası ile ortak hedeflere ilerliyorlar. Tüm takım üyelerinin birbirini eksiksiz desteklediği, iş ve görevleri paylaştığı, birlikte katma değer yarattığı bu takımların elde ettikleri başarılar

organizasyonun bütününe yayılmış durumda. Adeta bir orkestra gibi uyum ve ahenkle müziklerini tüm organizasyona yayıyorlar.

7 tutkumuzla perçinlenen bu sinerji, Allianz'ın her alanda iyiden mükemmel yolculuğunu destekliyor.



“

Bağımsız  
ama koordineli...  
Tıpkı bir start-up gibi.

”

**Ayhan Bahar** / Chapter Lead,  
Elementer Ticari Sigortalar Tribe

Çevik çalışma modeli yetkinin ekiplerde olması, dolayısıyla herkesin yaptığı işi daha fazla sahiplenmesi yönüyle değerli bir model.

Çevik dönüşümle şirketi start-up mantığında bağımsız ama koordineli çalışan daha küçük birimlere bölerek kurumsallıktan doğan hiyerarşiyi ve bunun doğal sonucu olan hantallığı önemli ölçüde azaltmış olduk.

Çevik çalışma iş yaşamımızı daha dengeli ve düzenli hale getirdi. Önceden tamamen icra odaklıken şimdi icra kadar doğru/etkin planlama ve sonuçları değerlendirerek ekiplerin iş yapış şeklini iyileştirme konularına da zaman harcıyoruz. Uzun ve belirsiz bir sürede mükemmel bulmaya çalışmak yerine makul sürede üretebileceğimiz en iyi çözüme odaklanıyoruz.



“

**“İyi ki bu şekilde  
çalışıyoruz”  
demeye başladım.**

”

**Ayşegül Özbek / Team Member, Sağlık Tribe**

Eşim yaklaşık 80 kişilik bir mühendislik firmasında çalışıyor. Bu firma, başka şirketlere proje hazırlıyor ve çok detaylı, birbirleriyle koordine olarak gitmeleri gereken süreçleri var. Eşim ile akşamları günümüzün nasıl geçtiğini konuşuyoruz.

Kendisi en temelde projelerdeki sorumluların net olarak belli olmamasından, projelerin gidişatıyla ilgili bilgilendirmelerin eksik olduğundan dert yanıyor. Bir süre bu minvalde konuşunca, aslında projedekilerin de

birbirinden habersiz olarak efor sarf ettiklerini fark ettim ve ona “Neden her sabah ufak bir toplantı yapmıyorsunuz bizim gibi? 15 dakikanızı ayırsanız aslında herkes bilgi olarak hizalanacak ve hızlı şekilde ilerleyeceksiniz” dedim.

Kendisine sistemi daha detaylı anlatınca çok begendi. Sonra ben de fark ettim ki ilk başta ister istemez zor gelen şeyler aslında ne kadar önemli ritüellermiş...

Çevik dönüşüm ilk başta ister istemez göz korkutabilir ama sonra bence “İyi ki bu şekilde çalışıyoruz” dedirtir.

*Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor*



“

**Müzik okulunun  
orquestrası gibiyiz.**

”



“

**Sırrımız, başarıya  
odaklanmak oldu.**

”

**Bahar Demir /** Tribe Officer,  
Elementer Bireysel Sigortalar Tribe

Yaşadığımız dönüşüm bana göre bir müzik okulunun orkestrasını andırıyor. Kendi başına farklı sesler çıkartan enstrümanlar bir araya gelip uyum içinde çalındıklarında çok daha etkileyici ve güçlü sesler çıkartabiliyor. Farklı yeteneğe sahip müzisyenler bir arada çalışarak kendilerini, birbirlerini ve eserlerini daha da geliştirme imkânı bulabiliyorlar

Biz de çevik dönüşüm ile farklı uzmanlıklara sahip ekip üyeleri olarak bir işi tüm boyutlarıyla değerlendirebileceğimiz bir çalışma ortamı yakaladık. Bu ortam konuları hızlıca değerlendirmemize, hızlı karar almamıza ve sorumluluğu paylaşmamıza olanak sağlıyor. Kâr ve zararda sorumluluğu hep birlikte hissediyoruz.

**Bircan Çağlayan /** Chapter Lead, Dijital Tribe

Çeviklik bizim için bitmeyen bir yolculuk. “Yap-Ölç-Öğren” döngüsünde dirsek dirseğe temasla ortak hedefe koştuğumuz bir maraton demek. Maratonlarda başarıya odaklanmak, sürdürülebilir performans ve doğru ivmelenme sağlıyor. Takım olarak yapmaya çalıştığımız da bu oldu.



“

**Öncü olma değerimizi  
benimseyerek çıktığımız  
bu yolculuk bizim için  
çok kıymetli.**

”

**Damla Özer /** Business Owner, Organizational Development,  
Talent Management and Work Experience

İnsan kaynakları olarak öncü olma değerimizi  
benimseyerek çıktığımız bu dönüşüm yolculuğu bizim  
için çok kıymetli... Tüm ekibin inisiyatif alabildiği,  
hiyerarşiden arınmış ve uçtan uca sorumluluk veren bu  
model ile hem yeni neslin bekleyenlerini karşılamaya  
hem de değişen dünyaya hızla adapte olduk. HEY!'in  
çalışma arkadaşlarımız üzerindeki pozitif etkilerini  
görmek, daha hızlı daha etkili daha yetkili olmak  
mutluluk verici...



“

**“Yapılamaz”  
anlayışı yıkıldı.**

”

**Derya Çeliker /** Product Owner,  
Elementer Bireysel Sigortalar Tribe

Çevik dönüşümümüzdeki en belirgin fayda,  
aynı amaç için çalışanın getirdiği öncelik  
ya da belirsizlik sorunlarının ortadan  
kalkması ve hız kültürü oldu. Aynı sprint  
içinde hem sorunu tespit edip, hem aksiyon  
önerisi getirip karara varıyoruz hem de  
uygulamayı yapabiliyoruz. Böyle bir çalışma  
için farklı uzmanlıklarda birçok kişi ortak  
hareket ediyor

Cevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



Çevik çalışma öncesine nazaran “yapılamaz” anlayışı yıkıldı. “Yapılması çok zor, çok çaba gerektiriyor” gibi sebeplerle hayata geçirilememiş birçok proje çevik dönüşümle çok kısa sürelerde hayatı geçebiliyor. Büyük projeler konusunda daha cesaretli davranabiliyoruz. Aynı sürede kaliteden ödün vermeden daha çok iş çıkarabiliyoruz. **HEY!**’de yeni fikirlere çok değer veriliyor, takımların tüm üyeleri yeni fikirler üretmek konusunda cesaretlendiriliyor. Her üyenin fikrini duyurabileceği çok farklı platformlar mevcut.

**HEY!**, özellikle “kriz” anlarını yönetmede avantaj sağladı. Daha motive olmuş çalışanlarla, sürekli öğrenen ve yenilikçi bir şirket kültürü benimsendi.



“

**Toplantı değil  
yapısal paylaşım.**

”

**Emrah Gökmen /** Chapter Lead, Sağlık Tribe

Gerçek bir dönüşüm olarak bu yolculuk bir tırtılın kelebeğe dönüşümüne benziyor. Bu dönüşüm her şeyi iyi yönde etkiledi. Tırtılın kelebeğe dönüşmesi çok zor bir süreçtir bir yandan vakit alır.

Bu dönüşümde hem takımın ilişkisi hem de CL-AC ilişkisi eskisinden daha yakın, kader birlikteliği hissi veriyor. Bu iletişimın birçok şeyi değiştirdiğini düşünüyorum.

*Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor*



Artık daha çok toplantı yapıyoruz gibi görünüyor ama ben bunu yapısal paylaşım olarak görüyorum. Bu toplantılar doğru ve verimli paylaşımlar için birer araç. Piyasa dinamiklerini, rekabeti ve müşteri ihtiyaçlarını çok daha yakın takip etmek, hızlı reaksiyon verebilmek, doğru önceliklendirmeyi kolaylaştırdı. **HEY!** ekiplerin bir arada çalışıp birbirinin yaptığı işlerden haberdar olmaları ve ekip ruhunun artması da cabası.

CL olarak ekip üyelerinin gelişimlerinin doğru ve istedikleri çizgide gittiğinden emin olmak, motivasyon sağlamak, gerektiğinde önlerindeki engelleri kaldırmak, stratejik önceliklerle ilgili herkeste farkındalığı arttıracı tribe'in bu öncelikler doğrultusunda koordine olmasını sağlamak benim görevim. Ve **HEY!**'de bunu başarmak daha kolay.



“

**Birlikte dizayn etmek kritiki.**

”

**Engin Ormancı /** Chapter Lead, Hayat Sigortaları & Bireysel Emeklilik Tribe

**HEY!** yolculuğumuzu her gün gelişerek % 99.9 verimle çalışan güçlü bir makine oluşturma çabasına benzetiyorum. IT olarak business ile omuz omuza çalışmak bizim için çok önemli bir kazanım oldu.. İlk andan itibaren iş ihtiyaçlarının oluşumunu ve gerekçelerini net anlamak ve iş birimleri ile adım adım bunu birlikte dizayn etmek kritiki.

Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



“

**Organizasyonel  
çevikliği içselleştirerek  
dönüştük.”**

”

Pandemi öncesinde büyük bir katılımla birlikte olduğumuz 2019 sonundaki yılbaşı kutlama yemeğimiz bu dönemdeki en unutamadığım anımız.. Bir yeni yıl dileği olarak, darısı pandemi sonrası yine sağlık huzur ve mutlulukla hep birlikte neşe içinde başarılarımıza kutlamaya olsun diyeyim.

**HEY!** öncesine kıyasla, iş stratejisini ve gerekçelerini anlamak ve IT olarak verdigimiz desteğin kıymetini net bir şekilde gözlelemek istenilen ürün ve modülleri ilk andan itibaren iş birimiyle MVP mantığıyla hızlı tasarlayıp sürekli geliştirmek bu dönemin en büyük kazanımı oldu.

**Evren Ayorak /** Bilgi Teknolojileri  
Genel Müdür Yardımcısı

Bundan sonraki nesiller iş hayatını ve organizasyonel modellerini pandemi öncesi ve sonrası diye ayıracak ve pandemiyi bir milat olarak görecekler. Klasikleşmiş hiyerarşik yapılar zaten geçtiğimiz yıllarda başdöndüren dijital dönüşüm ve vurucu rekabet ile birlikte çatırdamaya başlamıştı. Pandemi ise bu klasik yapıların artık işlerliğini kaybettigini tüm çıplaklığı ile gözler önüne serdi, hele hele normalin mekan bağımsız çalışma dünyasında.

Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



Bu değişimi öngörmek de aslında bir organizasyonel kabiliyet, çevik yaklaşımları deneyimleyen ve bunu kültürün bir parçası haline getirmeyi amaç edinen organizasyonlar sadece bu dönemden en az hasarla çıkmadı aksine bu dönemde daha da güçlendi.

Bu dönüşüm bilgi teknolojilerinde başladı, teknolojik dönüşüm projeleri bu şekilde iş birimlerinin ve modellerinin başarı hikayesine dönüştü ve nihayetinde de tüm organizasyonun dönüşümüne öncülük etti.

Organizasyonel olarak her geçen gün çevikliği içselleştirdik ve zaman içinde tüm organizasyonumuzu dönüştürdük. Her gün öğrenen ve öğrendiklerini uygulayan, zaman zaman yanlış ama vazgeçmeyen, dönüşümü de organizasyonumuzun en önemli değeri haline getiren bir organizasyon olduk.

Sahiplik, sorumluluk alma, karar almada inisiatif kullanabilme ve hata yapmaktan korkmadan cesurca deneyebilme.... Tüm bunların yanında pazarlama, ürün ekipleri, aktüerya, müşteri deneyimi ekipleri ve yazılım ekiplerini ortak hedefte toplayabilme ve beraber sonuç üretmenin verdiği mutlululuk... Her türlü zorluğa değer.



“

**Bir toplantıyı  
15 dakikada  
bitirebilmek...**

”

**Feral Sunar / Çevik Koç**

Çok yakın zamanda ‘daily’ ile ilgili yaşadığım iki güzel anı var. Çevik dönüştürdüğüm bir takımın üyeleri Sprint 0 boyunca dailyleri 15 dakikada bitiremeyeceklerini söyledi durdu. Sonra sprint 1’e geldik, ilk daily 15 dakikada bitti. “Acemi şansı” dedim, “İlerleyen günlerde süre kesin uzar.” Sprint’ler geçip gidiyor ama hâlâ 15 dakikada bitirebiliyorlar.

Çevik dönüştürdüğüm bir başka takım da “Daily’leri 15 dakikada bitiremeyiz” diyerek başlamıştı. İlk iki daily 45 dakikada bitince kendi kendine kısaltmayıacağını anladım. “Yarın lütfen süreye dikkat edelim” dedim. “Departman toplantısı gibi düşünmeyin” diye de

hatırlattım. Çok da umudum yoktu aslında ama şaşırtıcı bir şekilde ertesi gün 15 dakikada bitirdi takım. O gün bugündür de aynı dikkatle devam ediyorlar. Her iki takımın da bu kadar çabuk uyum sağlayabileceğini hiç düşünmemiştir; hâlâ hatırladıkça gülümserim.

Çevik çalışanın en gözle görülür etkisi bence, “İş tatmini” ve “başarma hissi”nde önemli ölçüde artış olmasydı.





“

**Tüm şirket çalışanları  
işlerinin lideri.**

”

**Fisun Koç Doğan /**

Hayat Sigortaları  
& Bireysel Emeklilik Lideri

Hayat ve Emeklilik branşında pazar, regülasyonlar ve müşteri ihtiyaçları geçmişe kıyasla müthiş bir hızla değişiyor. Takip edebilmek, uyumlanmak, hatta öncülük edebilmek artık sadece üst yönetimin rota çizmesi ile başarılıacak boyutu geçti. Tüm şirket çalışanlarının işlerinin lideri olmasına ihtiyaç var. Uçtan uca sorumlu, stratejiler doğrultusunda karar alan, aksiyona geçen, sonuçları gözlemleyerek strateji ve aksiyonlarına yeniden yön veren küçük takımlar ile işi yönetmek, çalışanların liderliklerini geliştirirken şirketin de başarısını artırıyor.

Geçmişte güçlü ama bir o kadar da ağır hareket eden bir tıra benzettiğim Allianz'ın, **HEY!** ile beraber pazaraya

karşı bir binek oto dinamikliğinde çözümler sunan, sorunların tespiti konusunda daha hızlı davranışan ve bir taraftan da müşteriyi en onde taşımaya devam eden bir yapıya dönüşmekte olduğunu görüyorum.

Hızlı bir değişim var demiştim. Tabiri yerindeyse gökten zembil gibi düşen bireysel emekliliğin 18 yaş altına açılmasına karar veren regülasyon buna yakın zamanlı bir örnek. Tribe olarak aldığımız kararlardaki özgüven, kaynaklarını bu konuya aktarmaktaki teknik üstünlük ve ilgili tüm ekipleri bu başlığa odaklamadaki kararlılığımızla geçmişe nazaran pazara çok daha hızlı çıktık. Tüm bunlara tribe yapımızın katkısı büyük oldu. Çevikliğimizin ödülünü pazarın çok üzerindeki performansımızla taçlandırdığımızı görüyor ve tüm katkıda bulunanları tebrik ediyorum. Giderek daha da çevik başarılarla imza atacağımıza inanıyorum.



“

**Aynı amaç uğruna  
çalışırken birbirimizden  
öğrenebilmek...**

”

**Meltem Gürses /** Team Member,  
Elementer Ticari Sigortalar Tribe

Çevik çalışmadığım dönemlerde bir developer'a ulaşmak benim için iş hayatındaki en zorlayıcı konulardan biriydi. Artık developerlar ile aynı amaç uğrunda çabalamak hatta onların bakış açısını dinlerken işe sağladıkları katkıyı görmek müthiş. Birlikte verdığınız her emeği ilmek ilmek işlemek gibi... Bazen bir bakmışsınız veritabanı tablolarını onlardan öğrenmiş ya da onlara kodlama konusunda fikir verir olmuşsunuz. İşte buna çeviklik denir! Sanki kurumsal bir yapıda değil de hep birlikte kendi işimizin patronuymuşuz gibi...



“

**Hazır kita gibi  
her konuya dahil  
olabiliyoruz.**

”

**Mesut Ates /** Product Owner,  
Elementer Bireysel Sigortalar Tribe

Çevik dönüşümün kendisini, bu modele ilk geçen ekiplerin ne yaptığını şaşkınlık ve meraklı gözlerle izleyen ekipler veya şirketlerden dolayı 'ilgiyle izlenen bir oyun'a benzetebilirim.

Ben Allianz Türkiye'deki geçmiş deneyimlerimden hareketle 3 farklı squad'da PO rolüyle çalışma fırsatı buldum. Bir PO olarak doğrudan iş sonuçlarına katkı sağlamak hem tecrübe hem de motivasyon



anlamında bana değer kattı. Diğer taraftan geçmiş çalışma hayatına göre; iş planlarının oluşturulması, şirket stratejilerinin takibi ve hedefe odaklanma konuları **HEY!**'in fark yaratan alanlarını oluşturdu.

Bizim organizasyondaki rolümüzü; ürün, aktüerya, operasyonlar ve finans gibi çok sayıda alana teması gerektirdiği için “joker rol” olarak tanımlayabiliriz. Askerlik terminolojisinde “Hazır Kita” olarak tanımlanan ekipler gibi, **HEY!**'de her an her türlü konuya dahil olabilen ve çözümler üretebilen çapraz fonksiyonlu role bürünmüş olduk.



“

**Farklı görev, yetenek ve sorumluluklardaki bireylerle dirsek dirseğe çalıştık.**

”

**Nadide Dinç /** Product Owner, Dijital Tribe

**HEY!**'de iş ve süreçlerinin nasıl daha verimli hale gelebileceğini gözleme ve deneyimleme fırsatım oldu. Verimliliğin artmasındaki ana sebebin çevik yapıyla gelen hızlı aksiyon alma ve süreçleri olabildiğince hızlı ilerletme becerisinden kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Yeni çalışma yapısıyla beraber farklı görev, yetenek ve sorumluluklardaki bireylerle birer ekip arkadaşı olarak dirsek dirseğe çalışma imkânı yakaladık. Bu durum özellikle tüm yapı ve işleyişe daha geniş perspektiften bakma, süreçlere daha hâkim olma becerimiz fayda sağladı.





“

**Ezberleri bozup  
tekrar tekrar  
sorguluyoruz.**

”

**Okan Özdemir /** Sağlık Sigortaları Lideri

Değişimin ve dönüşümün istisnadın çok bir norm haline geldiği günümüzde çevik bakış açıları ve uygulama pratikleri artık kurumlar için vazgeçilemez bir yol. Çevikliği içselleştirebilmüş kurumların başarıya bir adım daha yaklaştıkları bir gerçek. Bu başarıyı sağlayan en büyük faktörün geçmişimize ait kalıplılmış tüm öğretilerimize ait ezberleri bozup tekrar tekrar sorgulama kültürünü çevik bakış açıları ile bezeyerek hayatımızın bir parçası yapabilmemiz olduğuna inanıyorum.

**HEY!** sayesinde bu anlayışı hayatı geçirerek ürünlerimizin ve hizmetlerimizin müşteriye sunulma hızında, yalınlaşmada, müşteri memnuniyetinde ciddi kazanımlar sağladık, sağlamaya da devam ediyoruz. Bunu sorumluluğu ve yetkiyi üstlenebilen, ticari bakış açısı gelişmiş, yetkin takımlarımızla, denemekten korkmayan cesur bakış açımızla, açık ve şeffaf iletişim kültürümüzle sağladık. Deneyimlerimizden ve birbirimizden sürekli öğrenerek gelişmeye devam ediyoruz...

Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



“

Bu özelliklere  
kim sahip olmak  
istemez ki?

”

**Onur Kircı /** Pazarlama & Dijital Sigortalar Lideri

Çeviklik kavramı ve uygulaması ilk bakışta her ne kadar iş yapış biçimimi olarak görünse de aslında kurum kültürünün dışa yansıtma biçimi. Müşteri merkezli bakış açısı, yetkilendirmiş bireyler, ortak akılla karar alma, daha hızlı daha güncel olma... Bu yetkinliklere günümüz dünyasında kim sahip olmak istemez ki? **HEY!** işte bu yoldaki değişim ihtiyacını karşılayan en büyük kültür dönüşümüdür benim için.



“

**HEY!** sayesinde  
değişen koşullara  
çok daha hızla  
uyum sağlıyoruz.

”

**Öktem Örkün /** Elementer Ticari Sigortalar Lideri

Kişisel hayatlarında ve iş dünyasında öyle bir değişim sürecinden geçiyoruz ki bu çoğu zaman başımızı döndürüyor. Bu süreçte teknolojik gelişmeler daha fazla öne çıksa da aslında olayları ve ihtiyaçlarımızı ele alış biçimimiz kökten değişiyor. Artık beklentilerin farklılaşlığı ve çok daha hızlı değiştiği, çevremizle iletişimimizin de buna göre yeni baştan kurulduğu bir hayatın parçasıyız.

Yeni bir fikri, hizmeti veya ürünü çok hızlı bir şekilde pazara sunmak, müşterinin geri bildirimlerini almak ve bu yeni oluşan duruma adaptasyon sağlayacak yöntemleri bulmak bizim için artık bir zorunluluk.

Beklenmedik zorluklarla geçen bir 2020'nin ardından daha net görüyoruz ki organizasyon olarak çevikliğe yaptığımız yatırımlar meyvelerini veriyor ve bize önemli bir rekabet avantajı sağlıyor. Hep birlikte çıktığımız **HEY!** yolculuğumuz sayesinde değişen koşullara çok daha hızla uyum sağlayan bir organizasyonumuz var ve bununla gurur duyuyoruz. Sektörümüzde bir ilk olan bu büyük kültür dönüşümünün zamanla DNA'mıza daha fazla işleyeceğine ve bize çok daha geniş bir perspektif kazandıracagına inanıyorum.



“

**Planlı, paylaşımı  
ve etkileşimli bir  
çalışma deneyimi...**

”

### **Özlem Yanmaz Ates /**

Business Owner,  
Allianz Türkiye Akademi  
ve İnsan Kaynakları İş Ortaklığı

Çalışma arkadaşlarının her birinin farklı uzmanlıklar edinmeleri ve birbirinden öğrenmelerini destekleyen çevik çalışma disiplinleri, somut iş çıktılarını ve üretilen değerleri net bir şekilde görmemizi sağladığı gibi, sorumluluğu uçtan uca bireye verdiği için her bir takım üyesine aynı zamanda kendini gerçekleştirmeye fırsatı da sunuyor.

*cevik calisanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor*



“

**İş çıktıları ve  
hız açısından  
fark yaratıyor.**

”



Çevik dönüşüm, özellikle yeni çalışma modellerine adapte olma yolunda tüm profesyonellere daha planlı, paylaşımı ve etkileşimli bir çalışma deneyimi de sunarak hibrit çalışma sürecinin verimliliğine de katkı sağlıyor

**Seçil Göker Aycan /** Chapter Lead, Dijital Tribe

Çevik organizasyon yapısı işlerin uçtan uca ekipler tarafından yapılmasını sağlayarak ekibin yetkinliğini gözle görülür ölçüde artırıyor. **HEY!** sayesinde inisiyatif kullanıp kendi ayakları üzerinde daha güçlü durabilen takım üyeleri, iş çıktıları ve hız açısından fark yaratıyor.

Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



“

**“Çevik öğrenme”  
vazgeçilmezimiz  
oldu.**

”

**Sena Türker /** Product Owner, Sağlık Tribe

Çevik dönüşüm yolculuğu öncesi “nasıl yapacağız?” sorusunu sorduğumuzu hatırlıyorum. İki haftada nasıl yetiştireceğiz? İşlerimizi nasıl aksatmadan teslim edeceğiz? Bu heyecanları yaşadığımız dönemden bu yana yaklaşık 2 yıl geçti. Şimdi baktığımda çevik yapımıza Formula 1 yarışlarına benzetiyorum. Büyük bir organizasyon içinde herkes bütünübir parçası ve herkesin katkısı olmazsa bitiş çizgisine ulaşamıyorsun.

Pit stoplar ise ekibin ortaya çıkardığı değere herkesin katkı yaptığı storyler ve amaç birinci olmaktan ziyade takım olarak bitiş çizgisine ulaşmak.

Çevik dönüşüm yolculuğunda “nasıl yapacağız?” sorusuna cevap bulduktan sonra “ne yapacağız?” sorusuna farklı ekiplerde ve farklı rollerde cevap verme imkanım oldu. Bu anlamda en büyük katkısı uzmanlık alanım dışında yetkinlik ve deneyim kazanmak diyebilirim. Çok fazla yeni insan tanıdım ve çok fazla tecrübe edindim, çevik öğrenme vazgeçilmezim oldu.

Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



“

**Bir panter gibi çevik  
ama kırılgan değil.**

”

Çevik çalışma modelinin şirketteki iki kası çok güçlendirdiğini düşünüyorum; planlama becerisi ve esneklik. Bütün ayınızıhatta yılınızı planlıyorsunuz ki bağımlılıkları yönetebilin, projeler için kaynak planlayabilin ve eforunuza hesaplayabilin, aynı zamanda belirsizlik içinde yönünüzü bulmak ve beklenmedik koşullara karşı hazırlıklı olmak için bir o kadar esnek olmalısınız.

Hızın, etkinliğin ve yetkinliğin hayatımızdan hiç eksik olmadığı günlerde buluşmak dileğiyle...

**Suat Didari /** Elementer Bireysel Sigortalar Lideri

Çevik dönüşümümüzü ben pantere benzetiyorum. Çevik ama kırılgan değil. Tüm organizasyonlarda en çok şikayet edilen konu önceliklerin değişmesidir. Bizde de benzer şikayetler vardı ama artık boyut değiştirdi. Doğası gereği bu değişimleri kucaklamaya hazırız ve ekipler nihayetinde bu değişikliklere hazır. O nedenle bir panter kadar çevigiz ve değişikliklere adaptasyonda demotive ve kırılgan değiliz.

Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



58 kişilik bir takımda herkes için ulaşılabilir olmak, herkese dokunabilme ve dinleyebilme fırsatının olması benim açımdan çok değerli.

Çevik model içerisinde müşteri odaklılıkta bir katman yukarıya çıktığımızı görüyorum.

**HEY!** iş alanlarında uçtan uca kâr zarar sorumluluğunun oluşmasına katkı sağladı. Squad'ların da bu doğrultuda yapılandırılması sayesinde performans odaklı bir organizasyona dönüştüğümüzü görüyorum. Bu dönüşüm işimizi geleceğe taşımamız açısından son derece önemli kazanımlar elde etmemizi sağladı.

Mesela önemli bir seri portföy aksiyonu için akşam yemeğinin ardından analizi kahvaltıya yetiştirdik, kahvaltıda kararlarımıza aldık; öğle yemeği sonrası paydaşlarımızla hizalandık ve akşam yemeğine kalmadan uygulamaya hazırladık. Herkes uykudayken de uygulamaya aldık.

Çevik Fatsanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor



“

**Uçtan uca  
sorumlu ekipleri  
gururla izliyorum.**

”

**Taylan Türkölmez /** Hayat Sigortaları & Bireysel Emeklilik  
ve Bankasürans Genel Müdürü

Son dört yıldır sadakat lideri olduğumuz Hayat ve Emeklilik branşımızda bu liderliği sürdürürken hem pazar dinamiklerinin hem mevzuatın gerektirdiği değişimleri, çevik ekibi kurmamızın ardından giderek uçtan uca sorumluluğu artan ve giderek üst yönetimi yönlendiren bir ekip ile yönetmeye başladık. Tüm uzmanlık alanlarından üyelerin stratejiye hakim bir şekilde işleri önceliklendirdiklerini, yeni iş fikirlerini bu doğrultuda giderek artırdıklarını ve Hayat ve Emeklilik şirketlerimizin organizasyonunu yönlendirdiklerini gururla izliyorum.

Sprint Review'lar bizlere de açık, ben de ajandam elverdiğince katılmaya özen gösteriyorum. **HEY!** ile

şeffaflığın müthiş arttığını ve işin tüm aşamalarını ayrıntılarına kadar görebildiğimize şahit oldum. Her bir üyenin işe hakimiyetlerinin ve katkılarının günden güne arttığını rahatlıkla gözlemliyor. Çevikliğin tüm ekip üyelerinde meraklı, cesareti, disiplini ve istikrarı artırdığını gördükçe çok mutlu oluyorum.

Ekibin hem kendi içinde hem de birlikte çalışılan diğer ekiplerle bilgi paylaşımı ve işbirliğinde önemli bir artış oldu. Çeviklik şirket geneline yaygınlaştıkça ekipler birbirinin iş yapış biçimlerine ve planlarına daha kolay uyumlanmaya başladı. Tabii ki, yolumuz uzun; gelişim alanlarımız mevcut... Kalan az sayıda ekibin dönüşümünün ve gerekli bilgi işlem yatırımlarımızın tamamlanmasıyla ortaya çıkacak müşteri odaklı ve süreçlerini sürekli bu odaıyla iyileştiren “Çevik Dev” Allianz Türkiye'yi dört gözle bekliyorum.

*Çevik çalışanların görüşleri sonraki sayfada devam ediyor*



“

**Eskiden Titanic  
gibi ağırdık  
artık sürat motoruyuz.**

”

**Uğur Tatlı /** Product Owner, Hayat Sigortaları  
& Bireysel Emeklilik Tribe

Hızlı bir şekilde değişimde olduğumuz için bu dönüşümü bucalemuna benzetiyorum. Gerektiğinde farklı ekiplerle farklı projeler için çalışıp, o projenin ihtiyaçlarına uygun sonuçlar elde edebiliyoruz. Dönüşümde, özellikle IT ile çalışmak, yapmaya çalışacağımız birçok şeyi hızlandırdı. Artık daha hızlı ama daha planlı hareket edebiliyoruz. Kısacası eskiden Titanic gibi ağırken şimdi çok daha kolay manevra yapabilen bir sürat motoruna dönüşmeyi başardık.



“

**Takım ruhumuz  
pekiştı.**

”

**Vesile Kurun /** Chapter Lead,  
Elementer Bireysel Sigortalar Tribe

Çevik dönüşüm yolculuğumuzu ben Tesla'ya benzetiyorum.

Bu süreçte, iletişim, açıklık, şeffaflık, iş birliği ve verimlilik konularında çok büyük değişimler yaşadım. Ekip olarak yaşadığımız ve paylaştığımız her an, tatlı bir anı olarak kaldı bize. İletişimimiz arttı, takım ruhumuz yükseldi. İşleri daha hızlı sürelerde takım olarak çıkardık ve çalışan bağlılığımız yükseldi.



**Organizasyonumuzda  
tüm fonksiyonlarımızı  
dönüştürmeye devam  
ediyoruz.**

Dönüşümü kendi  
fonksiyonlarında deneyimlemiş  
Support Teams ve Self Managing  
Teams üyelerinden de görüşleri  
küçük bir “teaser” tadında  
derledik. Detayları bir sonraki  
kitabımızda yer alacak.

**Çok yakında!**





“

**Bütünsel bir dönüşümü  
hayata geçirdik!**

”

**Abdullah Akkurt/** Bankasürans,  
Strateji ve Kanal Yönetimi Direktörü

Yeni yapımız bir ekip olarak ortak amaçlara, güncelimize ve ajandamıza hakim olabilmemizi ve birlikte yaptığımız yolculuktaki gri alanların ortadan kalktığı bütünsel bir dönüşümü hayata geçiribilememizi sağlıyor.

Şu ana kadar arkadaşlarımızdan aldığımız geri bildirimlerin tam da hayal ettiğimiz doğrultuda ve bekłentilerimizle örtüşür şekilde olması da Çevik Ofis'imizle birlikte doğru yönde adımlar attığımızı gösteriyor.

**HEY!** sayesinde dönüşüm yolculuğumuzun eksiklerini tamamlayacağımıza ve bizi kolektif hayalimiz olan ideale hızla yaklaşıracağına dair inancımız bu prensiplerle çalıştığımız her gün daha da pekişiyor.





“

**İyi ki kalıpların  
dışına çıkmışız...**

”

**Ahu Ekşi /** Chapter Lead,  
Elementer Ticari Sigortalar Tribe

**HEY!** benim “iyi ki”lerimden. Pandemiyle birlikte bir anda evlere gittiğimizde, uzaktan çalışmayı iş yapış biçimimiz haline getirdiğimizde, aramıza katılan bazı arkadaşlarımızı hiç yüzyüze görememişken “takım” olarak çalışabilmemizde çok büyük katkısı oldu çevik çalışanın. İyi ki kalıpların dışına çıkmış ve çevik dönüşüm yolculuğuna başlamışız.

Bu sayede, tam da esnekliğe, çevikliğe en ihtiyaç duyulan zamanda, kendi kendini yönetebilen bir ekip olarak zorlukları göğüslemeye ve başarımızı sürdürmeye hazırduk.

Çevik Ofis’le birlikte ihtiyacımıza yönelik bir tasarım yaparak yola çıktık, yolculuk boyunca da desteklerini hep yanımızda hissettik. Çevik Ofis’e teşekkürlerimizle...

*görüşler sonraki sayfada devam ediyor*



“

**Empati  
düzeyim arttı.**

”

**Caner Şevki Ohri /** Team Member, Yatırım Yönetimi

Sanki bir yelkenli ile rüzgarı arkana alıp kıyıdan uzaklaşiyorsun, açık denizlere doğru giderken heyecanın artıyor ama aynı zamanda yeni bir şeyler keşfetmenin mutluluğunu da yaşıyorsun. Çevik dönüşümle ilgili bunu hissediyorum. Agile geçişinde, “Epik mi lirik mi” derken neler olacağının ve kavram kargaşalarının gırğırinin da eşlik ettiği süreçte, hepimiz dönüştük. Benim ulaştığım nokta şu oldu: Empati yapmanın ne kadar önemli olduğunu, ekipteki herkesin ne yaşadığını, çalışırken neler hissettiğini ve büyük resmin hangi parçasını oluşturduğunu; bunu yaparken de ne gibi aşamalardan geçtiğini daha net bir şekilde gördüm.



“

**Sinerjimiz  
organizasyona  
dalga dalga yayılıyor.**

”

**Ertuğrul Yücenur /** Satış ve Dağıtım Kanalları Genel Müdür Yardımcısı

Kol kola çalıştığımız tribe'ların çevik çalışmaya başlaması sahada olan satış ekiplerimizi de güçlendirdi. Müşteri odaklı, piyasaya yön veren öncü ürün ve hizmetlerimizle, hızlı çözümlerle daha etkili sonuçlar yaratmaya başladık. Satış Destek takımlarımızın da çevik çerçeveyi kullanmaya başlaması ile deneyimi daha da yakından gözlemledik.

**HEY!**'in takımlarda yarattığı sinerji ve enerjinin dalga dalga organizasyonumuza yayılmasıyla, hep arzuladığımız eşsiz müşteri deneyimine bir adım daha yaklaşıyor olacağız.



“

Daha şeffaf,  
daha sorgulayıcı...

”

**Ersin Pak /** Finans Genel Müdür Yardımcısı

Çevik dönüşüm ile birlikte organizasyonel değişimini yanı sıra iş yapış şeklimizin ve çalışma kültürümüzün daha şeffaf, daha sorgulayıcı ve sorunları daha çok sahiplenmiş şekilde değiştigini görmek çok sevindirici...



“

Yeni mezunların en çok  
çalışılmak istediği  
şirketlerin başındayız.

”

**Fahri Kaan Toker /** Operasyonlar  
Genel Müdür Yardımcısı

Çevik çalışma şeklini bulut bilişime benzetiyorum. Tek bir sunucu bilgisayarın çalıştığı kapalı devre bir sistem yerine şeffaf ve ihtiyaca göre hızla büyüp küçülebilen, sistemdeki her bir parçanın ana amaca hizmet ettiği, doğru iş modeli ile kurgulandığında maliyetleri düşüren ve verimliliği arttıran bir çalışma modeli benim için. Çevik çalışma şeklinin bir amaç değil; inovasyonu, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmayı hedefleyen bir yöntem olduğuna inanıyorum.





“

**Çevik dönüşüm  
ekip içi iletişimini de  
güçlendirdi.**

”

**Şebnem Karaduman /** Hukuk Genel Müdür Yardımcısı

Destek departmanlarının hizmet sunduğu fonksiyonların iş yapış şekline entegre olabilmelerinin, verimli bir ekip çalışması ve isabetli iş çıktılarına ulaşmak için çok önemli olduğuna inanıyorum. Hukuk departmanı olarak bu hedefle çıktığımız yolculuktaki kazanımlarımızın ise sadece bunlarla sınırlı kalmadığını, bu yolculüğün bizim için daha rahat inisiyatif alabilen, şirketin genel hedef ve stratejilerindeki rolünü özümsemiş, ürün ve süreçleri bir iş ortağı gözüyle ele alabilen bir hukuk ekibine dönüşüm hikayesi olduğunu söyleyebilirim.



“

**Ben kelimesi yerini  
biz kelimesine  
bıraktı.**

”

**Şirin Vargün /** Team Member,  
Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik

**HEY!** yolculuğumuzu kum saatine benzetiyorum. Uzun süredir aşağıya akan kumun, şişenin çevrilmesiyle tersine akmaya başlaması gibi görüyorum. Yaşadığımız şey için değişimin ta kendisi diyebiliriz. Buna ayak uydurmak, değişimin kendisi olmaya çalışmak hem zorlayıcı hem de farklılıklar içeriyor. Alışlagelmiş yöntemlerin işlevini yitirmesi, daha çok söz hakkı, bireysel çalışmadan çok ekip çalışmasının değer kazanması, “ben” kelimesinin yerini “biz”e bırakması değer katan bir süreç.





“

**Sektöre de  
öncülük ediyoruz.**

”



“

**HEY! ile birlikte  
işimiz daha da  
keyifli bir hal aldı.**

”

**Türkan Yalçınkaya /** Business Owner, İç Denetim

Şirketimizin benimsediği çevik çalışma kültürünün önemli bir parçası da bu anlayışı destekleyen bir denetim mekanizmasına sahip olmak. **HEY!** ile birlikte yeni dünya düzeninde, özellikle de, artan belirsizlik ve kriz durumlarında güvence sağlayacak ve sektörde de öncülük eden çevik denetim modelimizi uygulamaya başladık.

**Uğur İzzet Çomoğlu /** Business Owner, Operasyon Destek

Bizimkisi, sahiplenme ve öğrenme odaklı bir çevik dönüşüm hikayesi. İç müşterilerimizin bekentilerini karşılamak amacıyla bilgi veren, sorumluluk ve inisiatif alan, ortak akıl ile karar veren, soran, sorgulayan, farklı işleri öğrenmek için can atan ve en önemli işimizi daha fazla keyif alarak yapmamızı sağlayan bir yolculuk.

Hız ve sürekli gelişimin çok önemli olduğu dünyamızda çevilik bize ışık oldu, yol oldu.





“

**Çevik dönüşüm  
ekip içi iletişimini de  
güçlendirdi.**

”

**Ulaş Öztürk /** Kurumsal Elementer Satış,  
Strateji ve İş Geliştirme Direktörü

HEY!'in süregelen iş yapma tarzımıza nasıl uyarlanacağı  
konusunda aklımızda soru işaretleri vardı.

Memnuniyetle gördüm ki çevik dönüşüm, ekibimize  
enerji katarken ekip içi iletişimini de güçlendirdi. Pandemi  
gibi olağanüstü günler yaşadığımız bu dönemde,  
özellikle yaptığımız işlerin hızı ve kalitesine olumlu katkı  
yaptı. Bu süreçte benim açımdan en önemli  
kazançlardan biri de ekiplerimizin çevik çalışma  
modeline ne kadar hızlı uyum sağladığını görmek oldu.  
Bundan sonrası için hedefim çevik çalışma modelinin  
organizasyonumuza yayılması olacak.



# Gönülden teşekkür ederiz!



**Çevik dönüşüm yolculuğumuzda  
bizimle birlikte yürüyen tüm çalışma  
arkadaşlarımıza ve çevik  
koçlarımıza...**

**Bizleri destekleyip bize yön  
veren tüm liderlerimize...**

**Dönüşümü mümkün kılmak için  
bizimle iş birliği içinde çalışan  
tüm paydaşlarımıza...**



# Allianz HEY!

Bir çevik dönüşüm hikayesi.



Allianz Tower, Küçükbakkalköy Mahallesi Kayışdağı Caddesi No:1  
Ataşehir/Istanbul 34750 ATAŞEHİR / İSTANBUL