



# **B y k D n    m n  lk Adımları**

## **S RİUS PROJES **



# **B y k D n    m n  lk Adımları**

**SİRİUS PROJESİ**

# İÇİNDEKİLER

Önsöz .....	8
Giriş .....	14
Agile (Çevik) Dönüşüm .....	13
<b>Bölüm 1 Yolculuk başlıyor .....</b>	<b>18</b>
Klasik ya da Çevik... İşte bütün mesele bu .....	20
Allianz Business System (ABS)	
Dönüşüm Projesi: Sirius .....	23
Neden çevik pratikler? .....	24
Ve takım oluşturuluyor! .....	24
Temel rol ve sorumluluklar .....	26
Transparency (Şeffaflık) .....	28
Eğitim şart! .....	30
Hazırlık aşaması .....	32
Orada bir ekip var uzakta .....	34
İlk sprint, ilk heyecan .....	36
Takımlar senkronize oluyor .....	38
Açık bir başarısızlık .....	39
Sirius parlamaya başlıyor .....	42
<b>Bölüm 2 Başarının anahtarı .....</b>	<b>44</b>
Sprint koşturmaya devam .....	46
Dependency Map (Bağımlılık Haritası) .....	48
Release Planning (Sürüm Planlama) .....	52
Scrum'da seremonilerin önemi .....	52
Allianz'ın çevik dönüşümü .....	59
<b>Bölüm 3 Neler öğrendik? .....</b>	<b>62</b>
İletişimin önemi .....	64
Yorgunluk ve tükenmişlik .....	66
İş birimlerinin çevik dünyası .....	68
Beklentiye karşılamayan etkinlikler .....	68
Eski alışkanlıklardan kurtulmak .....	70
<b>Bölüm 4 Proje başarıyla tamamlanıyor .....</b>	<b>74</b>
Çevik söyleşiler .....	76
<b>Bölüm 5 Çevik yolculuk devam ediyor .....</b>	<b>114</b>
Sirius Projesi neler kazandırdı? .....	118
Ne dediler? .....	120





**Tolga Gürkan**  
İcra Kurulu Başkanı  
Allianz Türkiye

**H**ızla ve sürekli değişen dünyaya uyum sağlamak dönüşümü kabullenmekle başlıyor. Okuyacağınız bu kitapta da tanımlandığı gibi çevik dönüşüm sürekli daha iyiye doğru değişmek anlamına geliyor. Allianz değerleriyle örtüşen bu değişime öncü olduğu için Sirius Projesi'nin yeri bizim için çok ayrı. Her şeyden önce bunu bir IT projesi olarak değil, kültürel değişimin tetikleyicisi olarak görmek gerektiğine inanıyorum. Globalde alkışlanan ve örnek gösterilen bir modelin öncüsü olması da ayrıca gurur verici.

Allianz Türkiye için Allianz Business System'e (ABS) geçişin ilk adımı ve proje yönetiminde ilk çevik model uygulaması olan Sirius, Allianz Grubu'nda da ABS'i ilk kez hayat branşında kullanıma geçirecek proje olmasından dolayı başından beri grubumuzun ve şirketimizin odağında yer aldı. Bu nedenle hepimiz ilk günden sonuna kadar bu sürecin yakın takipçisi olduk ve bu sayede proje ekibinin ne kadar büyük emek ve özveriyle çalışarak bu başarıya imza attığına da tanıklık ettik.

ABS'e geçiş, iş yapışımızda ezber bozan dönüşümlerin gerçekleşmesini sağlayacak. Bu geçişle beraber, her branş için süreçlerimizi grubumuzun belirlediği "Allianz standartları"na uygun olarak iyileştirecek ve tümü için ortak bir dil kullanmaya başlayacağız. Mevcut sistemdeki karmaşa, sistemlerin aynı yapı üzerinde tekilleşmesiyle ortadan kalkacak ve operasyonlarımız daha yalın ve dolayısıyla daha verimli hale gelecek. Her branşta ortak olan gereksinimler için ayrı ayrı çalışmak yerine tek seferde geliştirme sağlayacağı için üretkenliğimiz de artacak.

Projenin kendi başarısına ek olarak, tüm ekibin hayatımıza ilk kez giren çevik modele hızlı adaptasyonu ve modeli içselleştirmesi, şu an yaşadığımız organizasyonel dönüşümde diğer takımlara da cesaret ve ilham verdi. Gerçek anlamda rekabetçi ekip ruhunu yakalarken, bireysel olarak da herkesin potansiyelini açığa çıkarabileceği fırsatların olduğu bir çalışma ortamının ne kadar olumlu sonuçlar verdiğini gördük. Pek çok ilki yaşadığımız bu projenin irili ufaklı tüm kazanımları bundan sonra atılacak adımlarda da bize rehberlik etmeye devam edecek.

Bu vesileyle, Allianz Türkiye'de ve hatta Allianz Grubu içinde örnek teşkil eden bu başarı hikayesini yazdıkları için, projeye emek veren tüm çalışma arkadaşlarıma gönülden teşekkür ediyorum.



**Fahri Kaan Toker**  
Operasyonlar Genel Müdür Yardımcısı  
Allianz Türkiye

**S**irius Projesi'nin çevik modelle yönetilen ve başarıyla tamamlanan ilk büyük dönüşüm projesi olması Allianz Türkiye'de ve Allianz Grubu'nda proje ve organizasyon yönetimi anlamında çok önemli bir kilometre taşı oldu. İlk gününden tamamlanana dek bir adaptasyon ve sinerji yolculuğuna dönüşen bu projede, proje ekibiyle iş birimlerinin tek bir takım olarak ortak hedefe koştuğu büyük bir dönüşüm deneyimlenmiş oldu.

Sirius Projesi'nin en önemli motivasyonu; "çevik model ile proje yönetimi"nin getirdiği dinamizm, çeviklik ve hızlı adaptasyonun önce proje ekibine ardından birlikte çalışılan iş birimlerine ve sonrasında da tüm organizasyona yayılan bir enerjiye dönüşmesi oldu. Bu sayede organizasyonda da köklü bir değişimin temeli atıldı ve organizasyonel çeviklik dönüşümü başladı. Projenin bu büyük dönüşüme esin kaynağı olmasının ardında kuşkusuz pek çok sebep var. Projenin başarıyla tamamlanması, 20 yıldan uzun süredir kullanılan sistemden yeni bir sisteme geçişle iş yapış şeklinin değişmesi ve buna bağlı birden fazla teknik dönüşümün bir arada gerçekleştirilmesi bunların başında geliyor. En önemli sebeplerden birisi de bu süreci gerçekleştirmek için Allianz Teknoloji ve Allianz Türkiye ekiplerinin tüm kültürel ve yapısal farklılıkların üstesinden gelerek ABS çatısı altında ortak bir çalışma dili oluşturmasıdır.

ABS yeni bir sistem, çevik model yeni bir yöntem olarak büyük resimde yer alırken; her ikisinin de kurumsal hafızaya dönüşmesi için hem proje başlamadan önce hem de proje süresince birçok aksiyon alındı. Böylece Sirius Projesi, hem kültürel hem sistemsel çok büyük dönüşümlerin çevik modelle başarıya ulaştığını yaşayarak öğrendiğimiz ve organizasyonel dönüşüme inancımızı artıran bir yolculuk olarak tamamlanmış oldu.

Allianz Türkiye olarak organizasyonel çeviklikte sektöre liderlik ettiğimiz gibi bundan sonra da sürekli gelişim ve değişimin öncüsü olmayı hedefliyoruz. Bu bağlamda pek çok dönüşüm projemiz halihazırda devam ederken yenileri için de hazırlıklarımıza devam ediyoruz. Bu dönüşüm projelerimizi de başarıyla tamamlamak ve çevik yöntemi içselleştirmek adına bu kitabın bir kılavuz olacağını ümit ediyor, projeye gönül veren, yoğun emek ve özveriyle çalışan ekiplerimizi tebrik ediyorum.

# GİRİŞ

## Agile (Çevik) Dönüşüm

**17**yazılım gurusunun 2001 yılında yayınladıkları Çevik Manifesto ile başlattıkları çevik hareket, bugün sadece yazılım sektörünün değil, bütün iş dünyasının yeni iş yapma ve yönetim biçimi olmuş durumda. Organizasyonların iş yapış ve yönetim şeklini kökten değiştiren bu durdurulamaz devrimin başarısının sırrı, Çevik Manifesto'nun şu satırlarında yatıyor:

“...  
Süreçlerden ve araçlardan çok  
**bireylere ve etkileşimlere,**  
Kapsamlı dokümantasyondan çok  
**çalışan yazılıma,**  
Sözleşme ve pazarlıklarından çok  
**müşteri ile iş birliğine,**  
Bir plana bağlı kalmaktan çok  
**değişime karşılık vermeye**  
değer vermeye kanaat getirdik.

Özetle, önceki maddelerin değerini kabul etmekle birlikte, **sonraki maddeleri daha değerli bulmaktayız.”**

Çevik dönüşüm sürekli daha iyiye doğru değişmek anlamına geliyor. Bir organizasyonda agile (çevik) felsefenin uygulanabilmesi için, köklü bir kültürel değişim, büyük ve sürekli bir dönüşüm gerekiyor.



Çevikliğin merkezinde “insan”, daha sonra “insanlar arasındaki iletişim ve etkileşim” bulunuyor. Bu yüzden çevik dönüşümün önce birey bazında gerçekleştirilmesi gerekiyor. Çünkü bireylerdeki anlayış ve alışkanlıklar değişmedikçe kültürün değişmesi mümkün değil.

“Çevik dönüşüm mü?”, “Değişim ihtiyacı da nereden çıktı şimdi? Biz böyle iyiydik.”, “Klasik proje ve iş yönteminin nesi vardı ki?” Bu tür sorular, genellikle kendilerini bir anda değişim sürecinin içinde bulan takım üyelerinin ilk sözleri oluyor. Değişime hevesli olanların ve daha önce çevik takımlarda bulunanların dışındakiler, değişimi çok saçma ve gereksiz bulabiliyorlar. Doğası gereği değişime direnç gösteren insanoğlunun, bilinmeyene yaptığı her yolculuğunda tedirginlik hissetmesi kaçınılmaz. Bu sebeple “fayda”yı anlamak ve anlatmak, değişimi daha kabul edilir kılıyor. Başarılı bir dönüşüm, etkili ve sürekli bir iletişimin yanında, değişimden etkilenen insanların mümkün olduğunca bütün süreçlere dahil edilmesiyle gerçekleşebiliyor.

“Agile, çevik demek; peki çevik ne demek?”, bir eğitimde karşılaştığımız güzel bir soruydu. Çevik dönüşümün ne olduğunu anlamadan önce, çevik olmanın ne demek olduğunu öğrenmemiz gerekiyor. Şu ana kadar yaşadığımız deneyimlerden, çevik felsefe ve uygulama pratiklerinden edindiğimiz bilgiler ışığında çevik ya da çevikliğin tanımını şöyle yapabiliyoruz: “İş hayatında bir hedefe ulaşmak için tüm enerjinizle odaklanıp çaba gösterirken, karşılaştığınız zorluklara, engellere ya da değişikliklere hızlıca adapte olup, yeni duruma uyum sağlamak ve hedefe ulaşmak.”

Çevik dönüşüm ise, bir organizasyonun ruhunu aşamalı olarak esnek, iş birliğine dayalı, hızla değişen bir ortama ayak uydurabilen ve kendisini sürekli geliştirebilen hale getirmek anlamına geliyor. Çevik felsefe, müşteriye kaliteli ve değerli ürünü sunarken, bireyleri ve aralarındaki etkileşimi ön planda tutan bir organizasyon yönetimi sağlamayı amaçlıyor.

Uzun vadeli bir yolculuk olan çevik dönüşümde başarıya ulaşmak için, dönüşümü talep eden organizasyonun sürdürülebilirliği sağlaması gerekiyor. Gerçek çevikliği yakalayabilmek ve verimli çıktılar elde edebilmek, müşteriler (ihtiyaç sahipleri) ve bazı kritik paydaşlar üretim sürecine dahil edildiğinde mümkün olabiliyor. Bunun için, yazılım ekipleri ve iş birimi ayrımının en aza indirilmesi, tek bir takım olarak çalışma ve birlikte hareket edebilme yeteneklerinin geliştirilmesi gerekiyor. Bu da özellikle hiyerarşinin yoğun olduğu organizasyonlarda köklü bir kültür değişimi anlamına geliyor.

Allianz Türkiye Ailesi olarak, iş ve IT ekipleriyle birlikte bütün organizasyonu kapsayan çevik dönüşümün ilk tohumlarını Sirius Projesi ile attık ve bu başarılı dönüşümün parçası olan bütün kahramanların gözünden yaşananları sizlere aktarmak istedik.

Keyifle okumanız dileğiyle...

# BÖLÜM 1

**Yolculuk başlıyor...**

*"Hepimiz hata yaparız ama hatayı işe  
koyulmadan yapmak en iyisi."*

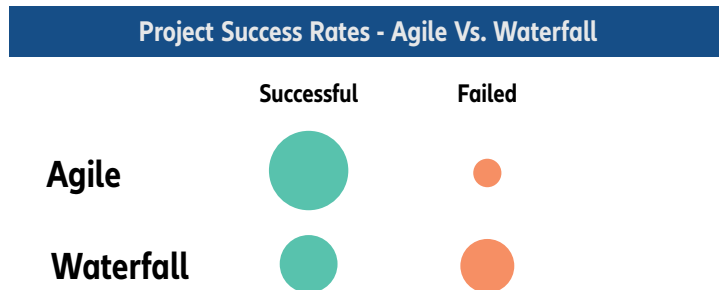
***Nikola Tesla***

## Klasik ya da Çevik... İşte bütün mesele bu!

Allianz Ana Sigortacılık Sistemi'nin, Allianz Business System'e (ABS) dönüşümü olan Sirius Projesi'nin temellerini iki yıllık bir ön çalışma sürecinin sonunda attık. Proje kararı alındıktan sonra projenin yönetim şekli tartışmaya açıldı. Üst yönetimimiz, çevik bir dönüşüm başlatmanın faydalarını ve risklerini tartışırken projenin ölçeği korkutucu geliyordu. Ancak alternatif seçenek daha korkutucuydu: "Hızla ve sürekli değişen bir piyasaya uyum sağlayamamak."

Çevik yöntemlerin küçük ve orta ölçekli projelerde başarıyı yakaladığı, ancak büyük projelerde tercih edilmediği algısı, birçok organizasyonda olduğu gibi Allianz Türkiye içinde de tartışma konusuydu. Ancak, 2011 - 2015 yılları arasında yapılan bir araştırmanın sonuçları bunun tersini söylüyordu.

Yazılım projeleri baz alındığında, tüm ölçeklerdeki projelerde çevik yaklaşımların başarı oranı %18 iken, klasik yöntemle yürütülen projelerdeki başarı oranı %3 ile sınırlı kalıyordu. Kaos Raporu (Chaos Report) olarak adlandırılan bu rapor 2017 yılında yenilendiğinde sonuçlar yine değişmedi.



Sirius Projesi'nin yönetim modeli için karar aşamasına geldiğimizde, yaşanmış örnekler ve karşılaşılabilecek riskler değerlendirmeye alındı. İlk planlamaların sonunda elimizde beş "release" içeren, toplam iki yıl sürecek bir yol haritası vardı.

Yönetim ekibimiz her şeyin en başında şu noktaya dikkat çekiyordu: "Yazılım için yurt dışında yer alan takım üyelerinin de bulunduğu bu ölçekte bir ekip kurgusu için en büyük ihtiyacımız şeffaflık. Ayrıca bu proje sadece Allianz Türkiye'nin değil, global bir dönüşümün de ilk adımı olacak. Bu nedenle, yapılan tüm çalışmalar organizasyon liderlerimiz tarafından yakından takip edilebilmeli."

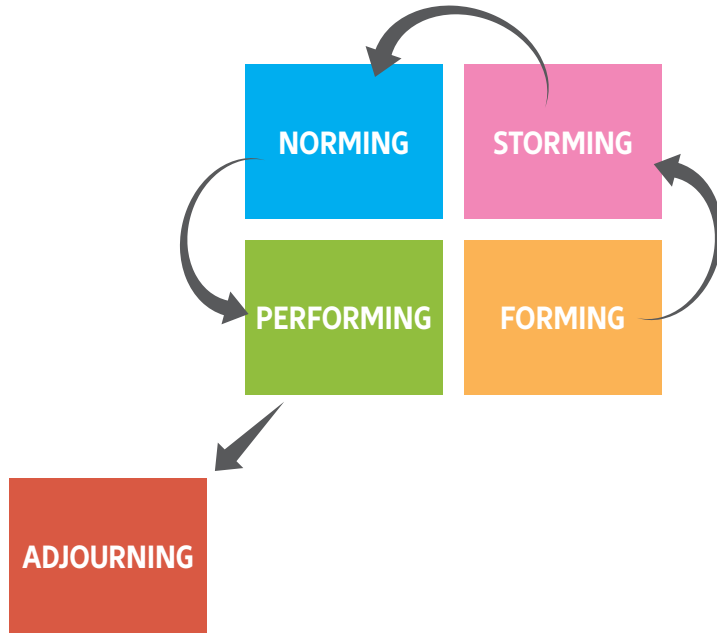
Bu projede başarı elde edildiğinde diğer projelerde ve organizasyonun tamamında da bu yaklaşımı kullanabileceğimizi biliyorduk. Ancak, bu tür büyük ve köklü değişimlerin başarıya ulaşabilmesi için yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekiyordu. Bu bağlamda, Allianz Türkiye liderlerine önemli görevler düşüyordu. Öncelikle, çevik bakış açısını ve uygulama pratiklerini öğrenerek değişimin ilk adımlarını attılar. Eğitimlerini tamamlayıp bilgilendikten sonra, takımlara destek ve imkanlar sağlayarak projenin başarısına katkıda bulundular. Yönetimimizin en çok önemsendiği konulardan biri de bu başarının sürdürülebilir olmasıydı.

Proje ekibimiz üzerinde halihazırda bir zaman ve bütçe baskısı vardı. Üzerine bir de mevcut çalışma alışkanlıklarımızdan vazgeçip yepyeni bir yöntemle çalışmaya başlamak eklenince, çevik yöntemler konusunda profesyonel desteğe ihtiyaç duyduk. Bunun üzerine bu alanda uzman bir şirketten destek aldık ve profesyonel çevik koçlar da projenin bir parçası oldu. Onlar da karşılaşılan sorunlara direkt çözüm önerileri sunmak yerine, takımlarımıza ve takım üyelerimize koçluk yaparak çözümü kendilerinin bulmasını sağlamaya çalıştılar. Böylece takımlarımız çözümü bulmak için kendi içlerinde organize olabildiler.

Ekiplerimizin çevik felsefeden faydalanabilmeleri için, öncelikle takım olmaları gerekiyordu. Takım oluşturma sürecinde yaşadıklarımızı en doğru şekilde Tuckman Prensipleri (ya da Tuckman Merdiveni) olarak adlandırılan döngü açıklayabilir.

Bruce Wayne Tuckman tarafından Geliştirilmiş takım gelişim süreci 5 aşamalıdır:

- Oluşum (Forming)
- Fırtına (Storming)
- Düzen (Norming)
- Performans (Performing)
- Dağılıp (Adjourning)



## TUCKMAN PRENSİPLERİ

Yeni bir takımın ortaya çıkmasıyla önce bir oluşum aşaması başlar. Bu süreç, takımdaki kişilerin ve rollerin belirlendiği dönemdir. Ardından gelen fırtına sürecinde ise, daha önce birbirini tanımayan ekiplerin bir arada çalışmasında yaşanacak ön yargılar karşımıza çıkar. Tanıştıkça bu ön yargılar kırılır ve normalleşme, düzen süreci başlar. Daha sonra performans iyileşir ve üretim başlar. Proje bitimiyle de takım dağılır. Çevik dönüşümle ön yargılar daha çabuk kırılır. Takımın her gün bir araya gelmesi ve sprint sonunda yönetim karşısına birlikte çıkması, takımın daha hızlı toparlanmasına ve bir "takım" olmasına yardımcı olur.

## Allianz Business System (ABS) Dönüşüm Projesi: Sirius

Allianz Türkiye bünyesindeki Allianz Ana Sigortacılık Sistemi, çevik dönüşüm yolculuğuna Allianz Business System'e (ABS) geçiş projesi olan Sirius Projesi ile başladı. 19 Nisan 2017 tarihinde; dört ülkede, altı şehirde, dokuz scrum takımı, 80 yazılımcı, 10 analist ve 100'ün üzerinde iş birimi üyesiyle Sirius Projesi'ne start verdik. Hindistan, Avusturya, Almanya ve Türkiye'de eş zamanlı yürüttüğümüz ve ciddi büyüklükteki bütçesiyle ilklere imza atan Sirius Projesi, Türkiye'nin en büyük çevik projelerinden biri oldu.

Sirius Projesi, adını dünyadan bakıldığında gökyüzündeki en parlak yıldız olan Sirius'tan alıyordu. Çıplak gözle bakıldığında tek bir yıldız olarak algılanmasına rağmen aslında iki yıldızdan oluşan Sirius, projede ABS'e taşınacak olan Allianz Yaşam Emeklilik ve Allianz Hayat Emeklilik şirketlerimizi temsil ediyordu. Bu projenin hedefi de tıpkı

Sirius'un iki yıldızında olduğu gibi, iki şirketimizin tek bir sistem üzerinde yer almasını sağlamaktı.

## Neden çevik pratikler?

Çevik dönüşüm hedefleyen şirketlerin, pilot projelerini yönetimin yakından takip ettiği, düşük bütçeli, motivasyonu yüksek ama riski düşük projeler arasından seçmek istemeleri, çok doğal bir kurumsal refleks. Hatta küçük bir takım oluşturmaya çalışılıyor ki direnç daha az olsun, minimum riskle proje hızlı sonuçlansın ve organizasyonun diğer birimleri de hızlıca elde edilen bu başarıdan ilham alarak çevik dönüşüme adım atsın.

Sirius Projesi ise, yönetimimizin takip ettiği ve gerçekleştirmek istediği en önemli projelerden biri olmasının dışında, bu özelliklerden hiçbirini taşııyordu. Projede gereksinimler net olmasına karşın, süreç ilerledikçe değişimler ya da güncellemeler kaçınılmazdı. Uzun sürecek ve birçok alanı etkileyecek bir yapı değişikliğini, çok kalabalık bir ekiple yönetecektik. Hatta bu ekibin üyeleri bırakın aynı ülkeyi, aynı kıtada bile değillerdi. Karmaşıklık (complexity) oranı çok yüksekti ve belirsizlik fazlaydı. Diğer bir deyişle, bu karmaşıklığı yönetmeye en uygun yaklaşım olan çevik model için tüm şartlar uygundu.

## Ve takım oluşturuluyor!

Proje kurgulanırken belirlenen ekip yapısı; farklı iş birimlerinde çalışanların IT ekipleriyle bir araya geldiği, tek bir ürün için ortak amaçlara sahip farklı takımların oluşturulduğu bir yapıydı. Belirledikleri hedeflere iki hafta gibi kısa bir sürede ulaşmak için koşan takımlardan oluşan, birbirlerinin ne yaptıklarından anında haberdar olan, hiyerarşinin olmadığı, şeffaf bir yapı.

Sirius Projesi'nde gereksinimler esas alınarak başlangıçta dokuz takım kuruldu, süreç ilerledikçe de bu sayı 11'e kadar çıktı ve her takım, kendi ismini ve logosunu belirledi.

## SCRUM NEDİR?

Çevik yazılım yöntemleri, özü aynı olan, ancak süreçlerinde farklılaşan çeşitli alt kollara, metotlara ayrılır. Bunlardan bazıları şunlardır: Scrum, XP (Extreme Programming), Kanban, Lean, DSDM (Dynamic System Development).

Bu metotlardan en popüler olanı scrum'dır. İsmi rugby oyununda oluşturulan küçük ekiplerden alır. Basit kuralları olan yönetim metodu olarak da bilinir. Çoğunlukla gereksinimleri açıkça belli olmayan, değişime açık, karmaşık projelerin yönetiminde kullanılır. En önemli çıktısı, süreci şeffaf bir hale getirerek süreç içinde aksayan noktaları açığa çıkarmasıdır. Takımların ve üyelerinin oluşturulması öncesinde, proje çıktıların ve bu çıktıyı üretecek yetkinliklerin belirlenmesi büyük önem taşır. Bu sebeple, takımlara dahil olacak her bireyin seçimi, scrum takımı için önemli bir karardır. Bu kararı verebilmek için takımın büyüklüğü, takım üyelerinin deneyim ve yetkinlik seviyeleri, nerede bulundukları, iletişim kanalları, sistemin teknik altyapısı, sahip olunan teknoloji, organizasyonun içinde bulunduğu rekabet ortamı, piyasanın durumu ve proje takvimi gibi birçok veriye sahip olmak gerekir. Scrum takımları yapılandırılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da takımların küçük tutulmasıdır (6-9 kişi). Aynı hedefe koşan scrum takımlarının oluşturduğu gruba tribe denir. Bir tribe'in üye sayısı 100'ü geçmemelidir. Her tribe'in başında bir tribe lead vardır. Bir tribe'da bulunan takımlarda aynı görevi yapan üyelerin (örneğin web developer'ların) oluşturduğu gruba ise chapter denir. Chapter'ların başında birer chapter lead bulunur.

Scrum takımlarımızı oluştururken, yapılacak işlere göre takımların gereksinim duyduğu yetkinliklere sahip kişileri belirledik. Ardından, takımın başarılı olması için geliştirme takımını destekleyecek kritik rollerin, yani product owner ve scrum master'ların belirlenmesi aşamasına geçtik. Bunların dışında, Sirius Projesi'nin gereksinimlerini düşünerek özel bir rol daha belirledik: KBR (Key Business Responsible). Bütün bu takım üyelerini seçerken, aşağıdaki rol ve sorumlulukları göz önünde bulundurduk.

## Temel Rol ve Sorumluluklar Product Owner (Ürün Sahibi)

- Stratejik ürün geliştirmeden sorumludur.
- Ürün vizyonunun tasarımı, iletişimi, özelliklerin tanımı ve önceliklendirilmesi, sprint'in işlevselliğine ve kabul edilebilir olup olmadığına karar verilmesi, product owner'ın görevleri arasındadır.
- Şirketin ekonomik faydasına uygun ürün tasarımından sorumludur.
- Teslimat, işlevsellik ve maliyet gibi kararlar alır.



Sirius Projesi'ndeki Scrum takımlarımız ve logoları

- Product backlog'dan (ürün iş listesi) sorumludur.
- Son kullanıcı bakış açısını üstlenerek yazılım gelişimini kontrol eder, yazılımcılar için hazır bulunur.

## Development Team (Geliştirme Takımı)

- Ürünün işlevselliğini sağlamaktan sorumludur.
- Kalite standartlarına uymak koşuluyla ürünü teslim eder.
- Sprint kapsamına dahil olacak hikayeleri ve görevleri belirler.
- Scrum, development team için 'Geliştirici'den başka hiçbir unvanı tanımaz; kişinin ne iş yaptığına bakılmaz ve bunun hiçbir istisnası yoktur.
- Scrum, development team içinde hiçbir alt takıma izin vermez; test veya iş analizi gibi özel uzmanlıklara bakılmaz ve bunun da hiçbir istisnası yoktur.
- Development team üyelerinin uzmanlaştıkları belli beceriler ya da odak alanları olabilir, fakat sorumlu olan her zaman development team'dir.
- Development team'ler çapraz fonksiyonludur, bir ürün parçası oluşturmak için gerekli tüm becerileri bünyelerinde bulundurlar.
- Küçüktür, bir takım 3-9 kişiden oluşur.
- Kendi kendine organize edilir.
- Multidisipliner yapıdadır.
- Özerktir.

## Scrum Master

- Scrum'ın başarılı olmasını sağlar.
- Development team ile birlikte çalışır ama takıma tabi olmaz.
- Scrum kurallarını bildirir, uyumu kontrol eder ve toplantının moderatörlüğünü yapar.
- Scrum sürecindeki düzensizliklerle ilgilenir. İş aracı olarak

"Impediment Backlog"u (Engel Birikimini) takımın önündeki engelleri kaldırmak için kullanır.

- Takım içindeki iletişim eksikliği, kişisel çelişkiler, takım ve product owner arasındaki iletişim ile dışarıdan kaynaklı rahatsızlıkların (ek işlevler gibi) giderilmesinden sorumludur.
- Scrum master'ın yazılım takımına karşı yürütme yetkisi vardır ancak şeflik yetkisi yoktur. Bu anlamda, ne hüküm verebilir ne de disiplin kovuşturması yapabilir.
- Servant leadership (hizmetkar liderlik) anlayışıyla çalışır.

## KBR (Key Business Responsible)

- Proje çalışmalarında product owner'a yardımcı olarak temsil ettiği iş birimlerinin önceliklerinin doğru tespitinden, tariflenmesinden ve test süreçlerine katılımdan sorumludur.
- Grooming çalışmalarına katılır.
- Product owner ile koordinasyon halinde sprint'in hedeflerine ulaşması için development team'e destek olur.

Özellikle scrum master seçiminde uzak takımlar gerçeğini göz önünde bulundurduk. Development team üyelerinin ülkelere göre yoğunluğuna bakarak, ekibin büyük bölümüne temas edebilmeleri için scrum master'ları takım üyelerinin ağırlıklı olduğu ülkeden seçmeye özen gösterdik.

## Transparency (Şeffaflık)

Sprint'te işlerini takip edebilmeleri için takımlara özel tahtalar hazırladık. Farklı kültürlerden bir araya gelen ekiplerimiz için en önemli kavram iletişimdi. İletişimin güçlü olmasını sağlamak amacıyla İstanbul'daki takımlarımız için Allianz Tower dokuzuncu katta, İzmir'deki takımlarımız için Allianz Kampüs'te, yurt dışındaki ekiplerimiz için de ortak alanlarda üsler kurarak takım üyelerinin bir arada çalışmalarını sağladık. Uzak ekiplerle telekonferans yapılabilmesi için en ileri

teknolojiye sahip ürünleri temin ettik. Takım özelinde e-mail ve mesaj grupları oluşturduk. Ayrıca, uzak takım üyeleri arasındaki iş birliğinin ve arkadaşlığın gelişmesi amacıyla, proje başında İstanbul'daki birçok ekip üyemizin Hindistan'a gitmesini sağladık. Bir süre sonra da Hindistan'dan bir grup İstanbul'a geldi.



Sadece scrum takımlarının kendi içlerinde yaptıkları daily scrum'lar (günlük toplantı) değil, aynı zamanda bütün takımların scrum master'larının (Scrum of Scrums) ve product owner'larının (Scrum of PO) bir araya geldiği, her gün yapılan toplantılar planladık. İşlerin kolay takibi için, yani şeffaflığın sağlanması ve ekiplerimizin ilerleyişini izlemek için, bir iş takip uygulaması kullandık.

Veri girişinin anlık yapıldığı, bildirimlerin anlık takip edilebildiği ve bütün ekiplerimize açık olan bu uygulama sayesinde yöneticilerimiz, ekiplerimiz, dış kaynaklarımız yani bütün organizasyonumuz için bilgi paylaşımı artık çok kolaydı.

Ülkelerarası sık ziyaret planları dışında, ekipler hakkında haberlerin

yer aldığı bir bülten yayımlanmasına karar verdik. 2017'nin Ağustos ayında ilk bültenimizi yayımladık. Her ay çıkan bültenle takımı bir arada tutan güzel bir paylaşım ortamına sahip olduk. Çevik koçlar tarafından hazırlanan "Çevik Yazı Köşesi"nde çeviklik ve scrum hakkında bilgi ve mesajlar ileten, yeni takımlar oluştuğunda ayrıntıları haber veren, takım üyelerini tanıtan ve sosyal aktiviteleri bildiren, başka bir deyişle bizimle birlikte yaşayan dinamik bir iletişim mecramız oldu.

## SCRUM EĞİTİMİ

Scrum, çevik yazılım geliştirme çerçeveleri içinde en etkin ve yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. Hem çevik felsefeyi hem de scrum'u başarıyla uygulayabilmek için öncelikle ortak bir bilgi seviyesine sahip olunması gerekir. Teorik, uygulama deneyimi paylaşımlı ve workshop ağırlıklı eğitimlerle çevik yaklaşım ve scrum'ın temel prensip ve değerleri öğrenilir. Scrum'daki rollere, sorumluluklara, etkinliklere ve kurallara hakim olunmalıdır. Diğer bir deyişle, scrum'ın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için, projenin başında ekiplerin eğitim alması büyük önem taşımaktadır.

## Eğitim şart!

Proje ve koçluk çalışmaları başlamadan önce eğitim planlamalarımızı yaptık ve ilk olarak product owner ve KBR ekibiyle, CIO'nun da katıldığı eğitimlere başladık. Eğitim öncesinde yaptığımız değerlendirme görüşmelerinde bir taraftan organizasyonu, kişileri ve projeyi tanıırken, bir taraftan da süreçlerimizi çevik bakış açısıyla aktarmaya çalıştık.



CIO'muzun çevik dönüşümdeki en büyük hedefi, iş birimleri ile IT çalışanlarının ve analistlerin projeyi birlikte sahiplenmesini; böylelikle bir takım ruhunun oluşmasını sağlamaktı. Çapraz fonksiyonlu ekiplerden oluşan, yani analistin de teste katıldığı, yazılımcının analize ve test sürecine destek verdiği, development team içindeki herkesin "Geliştirici" yani takım üyesi olarak çalıştığı bir projeydi bu. Her şey tasarım olarak hazır olduktan sonra projenin ortasında sürece katılan yazılımcılar yerine, çevik yaklaşımla ilk günden beri bizimle çalışan yazılımcılara sahip olduk.

Çevik koçlarımız tarafından verilen ilk grup eğitimi verimli ve keyifli geçti. Aynı hafta, program yönetimi ekibimizin de içinde bulunduğu ikinci grup eğitimini de tamamladık. Uygulama, oyunlar ve workshop çalışmalarından oluşan eğitimlerle tüm ekibin hem çeviklikle hem de Sirius Projesi'yle ilgili bilgisi arttı. Dolayısıyla, ikinci grup için çok daha verimli bir eğitim seansı olacağı kesindi. Analistlerden oluşan bu grupta da güzel bir iletişim ve etkileşimle çevik bakış açısını ve pratiklerini development team üyelerimize aktarma ve onların beklentilerini anlama şansımız oldu.

Son eğitimimizi de projede görev alacak yazılım ekibi üyelerimizle gerçekleştirdik. Yazılım alanındaki geçmiş deneyimlerimizi de kulla-

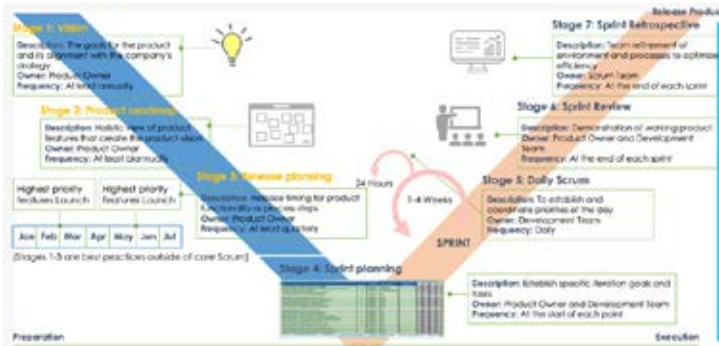


nararak aradaki etkileşimi hızlıca sağlayıp, çevik pratiklerin geliştirme takımının çalışmalarına katacağı değeri ve sağlayacağı kazanımları paylaştık. Ekip yazılımcılardan oluşunca eğitimin enerjisi de bir başka oldu. Son derece şeffaf, bol empatili ve yer yer öz eleştirili, aynı zamanda çok da eğlenceli bir eğitim süreci geçirdik.

## Hazırlık aşaması

Projeye başlamadan, proje kapsamıyla ilgili uzun süren çalışmalar yaptık. Tüm gereksinimlerin toplanması için toplamda 60'dan fazla kişinin katıldığı ve 800 saatten fazla süren toplantılar gerçekleştirdik. Bu toplantılar tamamlandıktan ve proje kapsamı netleştikten sonra, sıra hangi ürünlerimizin hangi zamanlamayla canlıya geçeceğini netleştirmeye gelmişti. Geleneksel yöntemlerin öne çıkardığı tek seferde geçiş mantığından çok, çevik bir bakış açısı olan iteratif geçiş benimsedik ve bu metodolojiyle planlarımızı tamamladık.

Geçiş planını oluştururken bizim için önemli olan, geçiş riskini azaltırken fonksiyon zenginliğini de olabildiğince korumaktı. İş birimlerimizin ihtiyaçlarıyla şirketimizin satış stratejisini harmanlayarak optimum geçiş planımızı hazırladık. Bu plana göre toplamda beş "release" olacak ve her biri ürün bazında yapılacaktı. Bu sayede ürünleri



adım adım iş birimlerimizin ve satış ekibimizin kullanımına açabilecektik. Kapsam netleştğinde, proje başlamadan hemen önce tüm takımlarımızı "business release plan"la ilgili bilgilendirdik ve bu sayede product owner'larımıza product backlog'u da sağlamış olduk.

Başlangıç aşamasında yapılması gereken birçok iş vardı. Scrum guide'da kendine yer bulamasa da tercih edilen uygulamalardan biri olan Sprint 0'ı koşturmayı karar verdik. Bütün hazırlıklarımızı bu aşamada tamamlamayı planladık.

## SPRINT 0 (SPRINT SIFIR)

**Sprint 0'ın üç temel çıktısı vardır:**

1. Product roadmap ve business release plan'a uygun epic ve user story'lerin (kullanıcı hikayelerinin), yani product backlog'un oluşturulması
2. Teknik hazırlıkların tamamlanması
3. Takım normlarının belirlenmesi

Sprint 0'ın en büyük faydası, bir ekibin önündeki çalışmayla ilgili fikir edinmesine olanak vermesidir. Böylece takımlar uzun vadede daha iyi performans gösterebilmek için organize olabilirler. Bu uygulama, takımların aynı zamanda işlerin nasıl üstesinden gelebilecekleri konusunda özgüven kazanmalarını da sağlar.

Hedefler ve çıktılar konusunda ekip üyelerinde ortak bir algı oluşturmak çok önemlidir. Bunun için, söz konusu projenin vizyonu, product roadmap'i ve iş tarafının hedefleriyle örtüşen bir business release plan hazırlanmadan yola çıkılmamalıdır.

Bazı organizasyonlarda yeni bir ekibi scrum için eğitmek ve koçluk yapmak için de kullanılan Sprint 0'ın sonunda, ekip üyeleri temel kavramları öğrenmiş, yeni çalışma ritmine uyumlanmış ve hatta ilk sprint planlama toplantısına da hazırlanmış olurlar.

Sirius Projesi'nde Sprint 0 aktivitelerimiz arasında product backlog'u oluşturmak ve bir yandan da gerekli teknik hazırlıkları yapmak vardı. Nisan ayının başlarında product owner'larımız Hindistan'ın Pune şehrinde takım üyeleriyle bir araya gelerek backlog hazırlıklarına başladılar. Bir arada çalışarak iş listesini olgunlaştırmanın yanı sıra takım içi iletişimin artmasını ve bir takım olarak çalışmanın önemini de gözlemlemiş oldular.

Çevik koçlar, ekiplerimizin daily scrum'larına girerek hem Hindistan ekibiyle tanıştı hem de ekiplerin daily scrum'ı yürütme yaklaşımını inceledi. İşin başında ekipler arasındaki uygulama farklılıkları hemen göze çarpıyordu. Bunlar çevik dönüşüm sürecine yeni başlayan ve scrum pratiklerini uygulamaya çalışan ekiplerin çoğunlukla yaptıkları hatalardı.

Bu hataları şöyle sıralayabiliriz:

- Daily scrum'ı oturarak yapmak
- Ekibin bir kısmının daily scrum'a katılmaması
- Katılan takım üyelerinden bazılarının yorum yapmaması
- Daily scrum'daki üç sorunun cevabını vermek yerine anlık statünün paylaşılması
- 15 dakikalık zamanlamaya uyulmaması
- Sorunların çözümü için detaylara girilmesi

## Orada bir ekip var uzakta...

Çevik Manifesto'nun kilit ifadelerinden biri "Bireyler ve aralarındaki etkileşimlerin, kullanılan araç ve süreçlerden daha değerli olmasıdır." Yani, ne kadar tanımlı süreçler kurgulasak, ne kadar verimli araçlar alsak da iyi çıktılar üretemeyebiliriz. Çıktıları insanlar üreteceği için, insanlara ve aralarındaki ilişkilere, iletişime odaklanmalıyız. 12 maddelik Çevik Prensipleri Listesi'nde de vurgulandığı gibi "Bir üretim takımında bilgi alışverişinin en verimli ve etkin yöntemi yüz yüze iletişimidir."



Proje paydaşları, çevik yaklaşımın başarısı için iletişimin çok önemli olduğunu göremeyebilirler. Neyse ki Sirius Projesi ekibimizde bu konudaki farkındalık yeterli seviyedeydi. Dört ülke ve altı şehirde yaşayan takım üyelerinden oluşan proje ekibinin ortak dili, hiçbirinin ana dili olmayan İngilizceydi. Bu sebeple, projeye başlarken öncelikli hedeflerimiz arasında takımlarımızın bir araya gelip tanışması ve senkronizasyon çalışmaları yer alıyordu.

Bu doğrultuda, üçüncü haftada Türkiye'deki bütün takımlarımızın product owner'ları ve ekibin bir kısmı Hindistan ekibiyle bir araya geldi. Ayrıca, ekiplerle birçok video konferans toplantısı ve etkinlik yaparak standart ve ortak bir süreç olmasına çalıştık. Bu süreçte kazandığımız en önemli deneyim şu oldu:

"Ekipler birbirinden uzak da olsa, bütün ekiplerin tek bir formasyondan geçmesi ve çevik pratikler konusunda ortak bir bakış açısının sağlanması son derece önemliydi."



Ekip Hindistan'dayken proje dışında kalan diğer yazılımcı grubumuz da çeviklik ve scrum eğitimi almaya devam etti. Bu sayede proje sonrasındaki yaygınlaştırma sürecinde ya da aktif proje ekibi üyesi gerektiğinde hazır olmak adına, ekibin tamamını çeviklik konusunda yetkin hale getirmiş olduk. Bu çalışmalara paralel olarak çevik süreç yönetimi konusunda faaliyetlerimiz de devam etti. Ayrıca, yönetim ekibiyle iki hafta olarak belirlediğimiz sprint'lerin süreçlerini oluşturduk.

Beşinci haftanın sonunda ekiplerimiz Hindistan'dan döndü ve oradaki deneyimlerini İstanbul'dakilere aktarmaya başladı. Çevik pratikler konusunda aradaki farklılıkları en hızlı şekilde azaltmak için, ekiplerin daha sık bir araya gelmesi, bazı ritüellerin ve scrum etkinliklerinin yazılı olarak takıma duyurulması konusunda aksiyon planları hazırladık.

## İlk sprint, ilk heyecan...

Tüm eğitimler tamamlanmış ve ekip üyelerimiz motive olmuştu. Ekiplerimiz daha önce yaptıkları hazırlıkları ve çeviklik konusundaki teorik bilgilerini uygulamanın heyecanıyla bir araya geldiler. Arala-

rında daha önce çevik yöntemler uygulanmış projelerde yer alanlar da vardı. İlk sprint planlama toplantıları için ritüelleri ve yapılması gerekenleri ekiplerimizle tekrar paylaştık ve sprint hedeflerimizi belirleyerek 19 Nisan 2017 Çarşamba günü, dokuz takım ve 78 takım üyesiyle ilk sprint koşumuza başladık.

İlk sprint planlama toplantılarından itibaren ekiplerimiz eğitimde aldıkları bilgileri nasıl uygulayacaklarını görmeye, çevik felsefeyi ve scrum pratiklerini içselleştirmeye başladılar. Bu sırada Türkiye'deki ekiplerin bir arada çalışabilmesi için ortak alandaki hazırlık çalışmalarımız devam ediyordu. Tüm ekibi bir araya getirerek çevik pratiklerin başarısının temelini oluşturan yüz yüze ve etkili iletişimin artmasını sağlamak temel hedefimizdi.

Yöneticilerimiz; amaçların, rollerin, takımların ve kelimelerin ortak anlaşılmasını sağlarken, aynı zamanda ekip üyelerinin gerçekten özerk olabilecekleri, kendi ustalıklarına katkıda bulunabilecekleri çalışma alanlarını yaratmalarına yardımcı oldular.



İlk sprint'in sonunda ekip içinde bu yeni deneyimle ilgili düşüncelerimizi konuştuk. Bu durum, hiç şüphesiz hepimiz için çok büyük bir değişiklikti. Geçmişte üretim döngüleri iki hafta değil, iki ya da üç ay sürerdi. Şimdiyse ne inşa edeceğimizi, daha da önemlisi, nasıl doğru yapacağımızı bildiğimize inanıyor hatta, ürünün ne zaman hazır olup olamayacağını bile tam olarak biliyorduk. Yorumlar genelde olumluydu. Ancak ilerleyen sprint'lerde, özellikle kodlama aşamasının sonuna geldiğimizde, karşımıza çıkacak olan şeyi henüz fark etmemiştik: Aslında çözülmemiş kalite sorunları olan bir dağın tepesinde oturuyorduk. Diğer bir deyişle, çok büyük miktarda teknik borç aldığımızı bilmiyorduk.

## SCALED SCRUM ve NEXUS FRAMEWORK

Scrum, ekiplerin kısa teslimatlarla değer sağladığı, sonuçları incelediği ve geri bildirimlerle deneysel bir yaklaşım kullanarak yazılım ürünlerini sunduğu için basit bir çerçevedir. Nexus ise scrum çerçevesine dayanan, ölçeklendirilmiş bir çevik çerçevedir. Nexus, çalışan yazılımı sunmak için her sprint'te scrum takımlarının birlikte nasıl çalışacaklarını belirler.

Scaled Professional Scrum, Nexus adı verilen geliştirme birimini temel alır. Nexus, kod ve tasarımın ne kadar iyi yapılandırıldığına, çalışılan alanlara ve organize edilen insanlara bağlı olarak sayıları 10'u bulan scrum ekibinden oluşur. Nexus, bir bütün üretmek için işi birbirine bağlayan ve öğren uygulamalar, roller, olaylar ve eserlerden oluşur.

## MVP - MINIMUM VIABLE PRODUCT (MINİMUM UYGULANABİLİR ÜRÜN)

MVP, müşterileri memnun etmek ve geleceğe yönelik geri bildirim sağlamak için yeterli özelliklere sahip üründür. Bu ürün, müşteriye en erken zamanda en değerli sonucu sağlayan süreci ve/veya modülü içermelidir.

## Takımlar senkronize oluyor

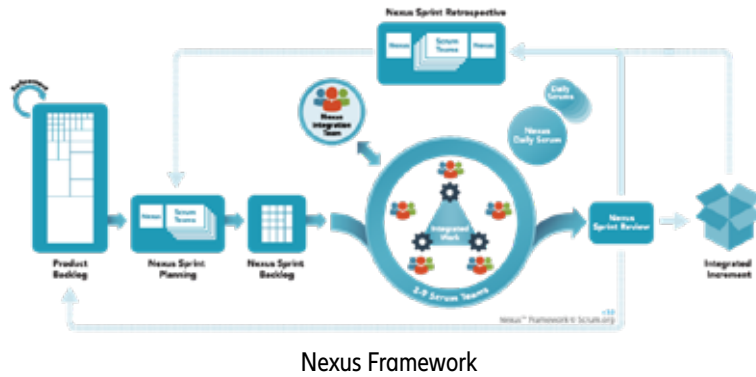
Projemizde takımlar tek bir ürün için çalışsalar da sprint'te farklı product backlog'lara sahipti. Bu da bir takımın çıktısını diğer bir takımın girdisi yapabiliyordu. Bu bilgi ışığında, Nexus Framework ile tüm takımlarımızın birbiriyle senkronize çalışması için gereken metotları ve organizasyonu başlangıç safhasında planladık.

Bu çalışmalar devam ederken product owner'larla birlikte MVP - Minimum Viable Product (Minimum Uygulanabilir Ürün) tanımını oluşturmaya başladık.

MVP'yi oluştururken, öncelikle, ilgili süreci ve modülü çalışır hale getirebilmek için temel özelliklere odaklanmamız gerektiğini biliyorduk. Bu yüzden, projenin gelişimine rehberlik edecek geri bildirimleri sağlayan döngüyü oluşturmak için kolları sıvadık.

## Açık bir başarısızlık

İki hafta su gibi akıp geçti ve ilk sprint'imizi tamamladık. Teknik ve eğitim kısıtları nedeniyle takımlarımız tam kapasitede çalışamadığı için, çıktılar açısından pek verimli bir sprint geçirdiğimizi söyleyemeyiz. Ancak, yeni öğrenilen metotların uygulamada kullanıldığı ilk gerçek döngüyü hep birlikte tamamlamış olduk.



İlk sprint sonunda takımların neredeyse hiçbiri hedeflerini tutturamadı ve açık bir başarısızlık (öğrenme) yaşadık. Bu çapta bir proje için risk alınarak hayata geçirilen yeni çerçeveden ve uygulama pratiklerinden beklentiler bu denli büyükken, sonuç hüsrandı. Çevik çalışma ve scrum framework'üyle iki haftanın sonunda sprint'i tamamlayınca, geçmiş çalışmalarını inceleyerek hatalardan ders çıkarmak ve bir sonraki sprint'i daha verimli hale getirmek için bir fırsat yakalamış olduk. Çevik yaklaşımda ne de olsa güzel bir mottomuz vardı: "Başarısızlığa hızla uğra ki başarın da erken olsun."

Klasik süreçlerde geleneksel metodolojiyle yürütülen bir projede, aynı hatalar yine yaşanmış olacaktı. Fakat kimse bunun farkında olmayacaktı. Oysa, çevik yaklaşım ve scrum çerçevesi sayesinde takım üyelerimiz, vermiş oldukları terminlerin karşılanıp karşılanmadığını iki haftada görerek, gerekli önlemlerin alınması için hemen harekete geçme şansı buldular.

Sprint 1'in review etkinlikleri sonrasında yaptığımız retrospektif toplantılarında, ekiplerimiz tamamladıkları sprint sürecini, ekip içi iletişimi ve iyileştirilmesi gereken konuları masaya yatırdı. Bunlar arasında, kısa süreli teslimat süreçlerine uyum sağlamak ve scrum ritüellerini daha doğru bir şekilde uygulamak da vardı.

Sprint 1'de elde ettiğimiz bilgilerle Sprint 2'nin planlanmasından itibaren daha tutarlı ve verimli çalışmaya başladık. Özellikle ilk sprint sonunda teslim edilemeyen çıktıları, bu sprint'te daha doğru bir planlamayla yeni sprint'in backlog'una aldık. Takımlarımız scrum ritüelleri ve uzak ekiplerle çalışma konusunda her geçen gün daha fazla iyileşme kaydetmeye başladı.

İkinci sprint'te ekiplerimiz, hem birbirlerini daha iyi tanımaya, hem sistemi ve yeni teknolojiyi anlamaya, hem de çevik yöntemleri uygulayarak deneyim kazanmaya başladı. Diğer yandan program yönetiminiz ve çevik proje yönetiminiz de projenin yönetim süreçlerini çevik pratiklere uygun hale getirmek için yoğun bir çalışma içine girdi.

Bu çalışmaların ilk meyveleri, klasik projelerden bildiğimiz ve projeleri takip etmek amacıyla kullanılan proje statü raporu yerine, tamamlanan sprint sonrasında herkeste bulunması için oluşturulan sprint raporları oldu. Tamamen çevik metrikleri içeren bu raporları, asıl ilerleme ölçütümüz olan sprint review'dan sonra tüm proje ekibimize göndermeye başladık.





İkinci sprint'in ardından yaptığımız sprint review toplantısının çıktıları, ilk sprint'e göre çok daha başarılıydı. Ekiplerimizin çoğu ilk başarı duygusunu böylece yaşamış oldu. Neyi başarabileceğimiz konusundaki düşüncelerimiz netleşmiş, bir seviye daha iyileşmiş oldu.

Allianz Tower binasının dokuzuncu katında bir arada çalışan çevik ekibimiz, sprint'ler ilerledikçe scrum ritüellerini benimsemeye başladı. Güçlü iletişime sahip, kendini organize eden ekiplere uyarlanabilirlik ve esneklik eklendiğinde, ortaya motivasyonu yüksek ve mutlu bir takım çıkıyordu. Takımlarımızın hızını ve verimliliğini artırmak için şu ipuçlarını vermeye devam ediyorduk:

- User story tanımı INVEST kuralına uymalı. Yani bağımsız (Independent), üzerinde pazarlık edilebilen (Negotiable), değerli (Valuable), tahmin edilebilir (Estimable), küçük (Small) ve test edilebilen (Testable) user story'lerimiz olmalı.
- Her bir sprint'te product owner'larımız grooming toplantısı yapmalı. Development team de sprint başına %10 kaynağını geçmeyecek şekilde ekiplerimizi desteklemeli.
- Sprint retrospektifinde ele alınan iyileştirme noktaları ve diğer aksiyon maddelerini izlemeli ve bunlara göre en kısa sürede gerekli çalışmaları yapmalıyız.
- Sprint review toplantısı, sprint hedefinin gözden geçirilmesi, planlanan ve tamamlanan user story'lerimizin değerlendirilmesiyle başlamalı. Burndown Chart (İş Tamamlama Grafiği) ile takımın hızı mutlaka incelenmeli.
- Definition of Done (DOD) kriterlerine mutlaka uyulmalı. Development team, kabul kriterlerine uygun olarak user story'leri tamamlamalı.

## Sirius parlamaya başlıyor

Pilot projelerle ortaya çıkarılan şirkete özel yöntem, teknik ve prensiplerin şirket içinde yaygınlaşması ve ilgili tüm departmanların bu değişime uyum sağlaması, üst yönetimlerin kararlılığı ve desteği ile sağlanır. Bizde de öyle oldu.

Bankacılık ve sigorta gibi geleneksel pazarların yenilenmesinin zor olduğunu düşünenlerin aksine, çevik dönüşümün ilk adımlarını atarken, Allianz Türkiye üst yönetimimiz projeye ve dönüşüm sürecine ilk günden itibaren sahip çıktı. Proje başladıktan sonra olumlu yankıları gittikçe artarken, Allianz Teknoloji üst yönetimi de proje ekibimizi İstanbul'da ziyaret etti.

Projenin yankıları Allianz Grubu tarafında da sürüyordu. Allianz'da marka danışmanı Ulla Mönius, çevik dönüşümle ilgili bir röportajında "125 yıllık tarihimizde kendimizi tekrar tekrar keşfettik" diyerek müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için yıllardır scrum ve kanban gibi çevik çalışma yöntemlerine güvendiğini belirtiyordu. Mönius "Son yıllarda, yeni güç tarifi gibi çevik olarak geliştirilen ürünlerin başarısı nedeniyle, çevik yöntemlerde tüm grupta bir artış oldu" ifadesiyle projenin başarısına değiniyordu.

Sprint review toplantılarının dışında, her iki sprint'te bir executive sprint review toplantıları organize ederek, sprint sonu review toplantısına katılamayan üst düzey yöneticilerimizin de belirli dönemlerde ekibin yanına gelerek bilgi almalarını sağladık. Bu toplantılar, bütün yönetimin bilgilendirilmesi dışında, aynı zamanda takımın da ne denli büyük bir projede yer aldığını görmesini sağladı.

Yönetim desteğinin önemi bu projeyle birlikte Allianz'daki çevik dönüşüme ışık tuttu. Projeyi, proje yöneticilerinden dinlemeye alışık kadro, artık işleri bizzat ekipten dinliyor, projenin her ayrıntısına hakim olabiliyordu. Yöneticilerimiz bu projeden sonraki diğer işlerde de projelerin içine daha sık dahil olarak hızla müdahale edebileceklerini gördüler.

# BÖLÜM 2

## Başarının anahtarı

*“Hiç hata yapmamış bir insan yeni bir şey denememiş demektir.”*

*Albert Einstein*

## Sprint koşmaya devam

Projenin ilk adımları bizim için çok önemliydi. “Nasıl başlarsak öyle gider” düşüncesiyle mi bilinmez, hem ekiplere bilgilendirmeleri yapıyor hem de motivasyonumuzu yüksek tutmaya çalışıyorduk. Edinilen bilgiler, başarı ve başarısızlıklarla geçen ilk iki sprint’in ardından Sprint 3, planlama toplantısıyla başladı. Bu sprint’e başlarken önceki sprint’lerden gelen program seviyesindeki bir retrospektif aksiyonu da farklı ülkelerdeki scrum takımı üyelerimizin iletişimini güçlendirmek adına videokonferans ortamlarının sayısını artırmak oldu. Program yönetiminin gerekli çalışmaları başlatmasıyla iletişimin kalitesini artırmak ve kesintisiz hale getirmek için gerekli adımları attık. Sprint’te özellikle development team üyelerimizin teknik altyapı ve sistemle ilgili bilgi seviyelerini artırdık. Sprint 3’ün sonunda ekiplerin toplam hızı, bir önceki sprint’e göre ciddi oranda arttı ve velocity (ekip hızı) kavramı daha doğru yorumlanabilir hale geldi.



Sprint 4’le birlikte son kullanıcı için daha anlamlı, daha somut çıktılar üreten sprint’leri koşmaya başladık. Takımlarımızın her biri kendi müşterilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçları doğrultusunda product backlog’lardaki user story’leri önceliklendirmeye ve proje başında belirlenen gereksinimlere göre yeni user story’ler oluşturmaya başladı. Sprint hedeflerini daha net ortaya koyarak, müşteri memnuniyetini de aynı oranda artırmayı başardık. Ayrıca, ekiplerimizin ortalama performansı da beklediği gibi artmaya devam ediyordu.

Sprint’ler ilerledikçe ekiplerimizin hızı daha stabil bir yapıya ulaşmaya başladı. Bir yandan da product backlog oluşturma çalışmaları hız kesmeden devam ediyordu. Hedefimiz, bir sonraki sprint’e kadar listeyi olgunlaştırıp, takım hızını da hesaba katarak projeye ilgili öngörülerde bulunabilmektir. Yönetim ekibimiz ve çevik koçlarımız da yeni oluşan bu takımları daha iyi tanımaya başladıkça daha sağlıklı öngörülerde bulunarak başarılarımıza destek olmaya çalışıyordu.

Klasik yaklaşımda yapılanın aksine, ihtiyaçlar ve takımın birlikte üretim kapasitesi belli değilken, hiçbir yorumda ve yönlendirmede bulunmadık. Çevik yaklaşımda bulunan, gerçek veriler ve yapılacaklar arasındaki güçlü etkileşim, bize çok daha gerçekçi bir yorumlamayla öngörülerde bulunabilme olanağı sağladı.

Önceki sprint’lerde belirlediğimiz Agile Change Management (Çevik Değişim Yönetimi) sürecini, ilerleyen dönemlerde kurguladığımız online süreçle de takip etmeye başladık. Çevik kültürün ruhuna uygun olarak projenin son anına kadar değişiklik taleplerine açık bir yaklaşımımız vardı. Ancak proje başında belirlenen sabit zaman ve bütçeyi etkileyebilecek değişiklik taleplerinin yönetimi için, program genelinde yine çevik yaklaşıma uygun, etkisi story point (iş puanı) ile ölçülen değer odaklı, hızlı aksiyon alınabilecek bir değişim yönetimi süreci oluşturduk.



Takım olarak çevik yaklaşımla bir projeye değişim yönetimi uygularken, belki de farkında olmadan başarıya dört özel katkı sağlamış olduk:

- Değişim yönetimi sürecinin kurgulanması
- Etkili iletişim
- Yönetimin projeye katılımı
- Erken kazanımlar

Çevik bir geliştirme sürecinde uygulanan değişim yönetimi, takımımızın daha kısa sürede ve daha hızlı bir şekilde çıktı elde etmesini sağlıyordu. Kendi gücümüzü keşfetmemizle birlikte gerekli ön çalışmalarımızda ivme kazandık, gerektiğinde değiştirilmek üzere planlar hazırladık.

## Dependency Map (Bağımlılık Haritası)

Birçok takımın bir araya geldiği eş zamanlı koşulan projelerde bağımlılıklar ciddi sorunlar yaratabiliyor. Hatta bir takımı başarısızlığa götüren en önemli engellerden biri "bağımlılıktır" diyebiliriz. Çapraz işlevsellik eksikliği, kusurlu veya karmaşık takım yapıları, birbiriyle koordine olamayan çoklu ekipler, açık iletişim eksikliği, uyum sağlama özgürlüğüne izin vermeyen çok katı bir organizasyonel yapıda daha az rolün varlığı, önemli yetkinliklerin takımda olmaması, teknolojik etkenler gibi birçok sebep, bağımlılıklara neden oluyor. Bağımlılık sayısı arttıkça da, üretim süresi artıyor, tahminleme zorlaşıyor, takım hızı ve dolayısıyla değerli çıktı alma oranıysa azalıyor.

Sirius Projesi'nin başlangıcında yukarıda sayılan sorunları önceden görmüş ve çözüm sağlamıştık. Ancak, gereksinimler arasındaki fonksiyonel bağımlılıklardan kaçınmak için ne kadar gayret göstersek de pratikte bağımlılıklar her zaman önceden tahmin edilemiyordu.

Bağımlılıkların şeffaf ve net bir şekilde ele alınması, bütün yetkin kişilerin desteğiyle en erken safhada, yani Sprint 0 ile başlayarak, devam eden sprint'lerdeki Backlog Grooming/Refinement çalışmalarında sürekli sorgulanması gerekiyordu. Biz de ilerleyen sprint'lerde karşımıza çıkacak bu bağımlılıkları dependency map ile çözmeye karar verdik.

Çevik bir çalışma ortamında, iş tarafıyla ilgili bağımlılıklar product owner'lar tarafından, teknik bağımlılıklar da development team tarafından yönetilir. Biz de öyle yaptık. Tüm ekiplerin, iş tarafındaki bağımlılıklar konusunda product owner'lara bilgi vermesini, diğer ekiplerden beklentilerinin ve onları durduran engellerin gün içinde yazılıp, ertesi gün yapılacak günlük toplantıya kadar çözümlenmesini istedik.

Bu strateji sayesinde, user story gibi gereksinimler her takım özelinde bir kağıda yazıldı. Özel olarak yaptırdığımız dependency board'da (bağımlılık tahtası) büyük resmi görmemiz adına, tüm bağımlılıklar takım bazında görselleştirildi.

Her sabah bir araya geldiğimizde 15 dakikalık toplantının ilk beş dakikasını bu haritaya ayırıp, ekiplerden son durumu tahta üzerinde güncellemelerini istedik. İlk aşamada bağımlılıklar üzerinde konuşulduğunda konular derinleşti, tartışmalar uzadı ve daily scrum süresini tutturmakta zorlandık. Bu da istediğimiz bir şey değildi, çünkü bağımlılık dışında diğer konuları konuşmaya zamanımız kalmıyordu.

Ancak şunu gördük ki, bazı gereksinimlerimizle ilgili boşluklar vardı ve bunları doldurmamız gerekiyordu. Bağımlılığı riskli olan takımları gün içinde bir araya getirerek hem şeffaflık sağladık hem de iletişimi daha güçlü hale getirmiş olduk. Bu toplantılarda açık kalan konuları netleştirdik ve daha sonraki günlük toplantılarımızda beş dakikayı aşmadan dependency map'imizi güncelleyebildik.

Bu haritanın meyvelerini de hemen ardından yapılan planlama toplantısında toplamış olduk. Ekip iş alırken, product owner diğer ekiplerin bizden beklediği işler konusunda takımı uyarıyor, takımın bir beklentisi varsa da mutlaka not alıyordu.



## RELEASE PLANNING (SÜRÜM PLANLAMA)

Çevik uygulamalar, değer odaklı, etkili ve kapsamlı bir planlama yapılmasını teşvik eder. Daha önemli ve değerli olanı geliştirerek backlog'unuzdaki özellikleri tanımlamanıza ve önceliklendirmenize olanak tanır. Sık teslimat ve geri bildirim, ekibi ürün ve değer odaklı tutar ve çıktıların kalitesini yükseltir. Proje planı

oluştururken ara teslimat tarihlerinin belirlenmesi bu nedenle çok önemlidir.

Çevik bakış açısı, felsefesi ve anayasası sayılabilecek Çevik Manifesto'daki dördüncü madde: "Değişime uyum sağlamak, bir planı takip etmekten daha değerlidir" diyor. Tabii ki plan ve planlama çok önemlidir ve planlanmamış bir iş yönetilemez. Çevik prensipler ise değişime dayanır ve bu değişiklikler çoğunlukla müşteriler tarafından elde edilecek faydaya odaklı yönlendirilir. Bu da Agile Release Planning (Çevik Sürüm Planlaması) konseptini ortaya çıkarıyor.

Release planning, planın tamamının önceden ele alındığı, üst seviyede hedeflerin detaylı bir şekilde değerlendirildiği bir plan yaklaşımıdır. Tam da bu planlamayı yaparken, özellikle MVP yaklaşımıyla önceliklendirme yapmak son derece önemlidir. MVP yaklaşımı ürün geliştirme dünyasında kullanılan ve çevik bakış açısıyla da tam uyumlu olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, müşterinin ihtiyacını karşılayabilecek ve en erken zamanda müşteriye teslim edilebilecek en değerli ürün parçasını oluşturmaktır. Böylece hem müşteri için değer üretmeye en erken zamanda başlanır hem de gerçek ürün parçası üzerinden geri bildirim almak için çok önemli bir fırsat elde edilir. Bir release plan, önceki iterasyonlardan gelen geri bildirimlere dayanarak birçok kez güncellenebilir.

Proje sırasında ara teslimatlar başlatıldığında, sürümler etkin bir şekilde yönetilirse, müşteriye verilen sözlerin yerine getirildiği görülür. Düzeltmeler varsa, proje sonundaki teslimat beklenmeden yapılır. Bu da kaliteyi ve müşteri memnuniyetini sağlar.

Birçok takım için 34. sprint sonunda projenin ilk sürüm kapsamı tamamlanmıştı. Ancak “her sprint’te hedeflere ulaşıldı” ya da “her sprint sonunda %100 müşteri memnuniyeti sağlandı” diyebilir miyiz? Tabii ki hayır. Görevini daha erken tamamlayan takımların bazıları dağıldı, takım içinde anlaşmazlıklar çıktı, yeni üyeler geldi, projeden ayrılanlar oldu. Ancak Paulo Coelho’nun da dediği gibi, “Gideceğiniz yoldan eminseniz, engeller dinlenme noktanız olmaktan öteye gidemez.”

Bizim için de her engel başarı yolculuğumuzun bir hatırası oldu. Önemli olan proje bitiminde yakaladığımız başarıydı. Bu başarıya giden yolda da sürüm bazlı neler yaşadık, şimdi onları konuşalım...

## Release Planning (Sürüm Planlama)

Projemizde başarılı bir release plan oluşturmak için aşağıdaki maddelere öncelik verdik:

- MVP (minimum uygulanabilir ürün) için öncelikli özelliklerin belirlenmesi
- İhtiyaç sahibi kişilerin uçtan uca deneyimleyebilecekleri küçük süreçlerin kapsanması
- Gerçekçi olmayan bir hedeften kaçınmak için scrum takımının (tahmini) hızının planlamaya ışık tutması

## Scrum’da seremonilerin önemi

Scrum çerçevesinin en büyük başarısı, karmaşıklık karşısında bile basit düşünebilmeyi sağlamasıdır. Her ne kadar scrum basit bir çerçeve olsa da scrum guide’da şu ifade karşımıza çıkıyor:

## SCRUM SEREMONİLERİ

Scrum seremonileri, çevik ürün geliştirme sürecinin önemli unsurlarıdır. Ekiplerin işlerini doğru bir şekilde yapmalarına, beklentileri belirlemeye, ekiplerin etkin bir şekilde iş birliği yapmalarına ve sonuçları şeffaf bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olacak çerçeveyi sağlar.

“Scrum basittir,  
Anlaşılması kolaydır,  
Ancak ustaca uygulaması zordur...”

Scrum, öngörülemeyen ortamlardaki sorunları hızlı bir şekilde çöze-bilen, kendi kendini organize eden ekipler gerektirir. Bu tür ortamlarda şeffaflık ve düzenli iletişim sağlamak için scrum seremonileri düzenlenir. Biz Sirius Projesi’nde seremonileri nasıl yönettik? Ne gibi sorunlarla karşılaştık? Şimdi onlara bakalım.

İlk örneğimizi seremonilerin en uzun olan planlama toplantılarından bahsederek verelim:

## SPRINT PLANNING (SPRINT PLANLAMA)

Sprint planlamanın amacı “Neler üzerinde çalışacağız ve nasıl yapacağız?” sorularına cevap vermektir. Bu etkinlik, önümüzdeki aktif olarak çalışacağımız sprint’in oluşturulmasına yardımcı olur ve tüm scrum rollerinin katılımını gerektirir. Ayrıca, takımın çalışmaya başlamadan önce değer odaklı bir sprint hedefi oluşturmaması ve bu hedefe bağlı kalması da önemlidir.

Sirius Projesi'nde seremoniler, başlangıçta motivasyonun da yüksek olmasıyla kusursuzca uygulansa da zamanla yerini biraz daha kusurlu toplantılara bırakmıştı. 50 sprint ardından planlama yapmak ekiplerimize çok zor geliyor, ellerinde kalan tüm user story'leri sprint'e dahil edip, bir sprint hedefi olmadan koşuya başlıyorlardı. Sprint sonunda tamamlanmamış puanlar yönetim tarafından sorulanıyor ve moralimiz daha da bozuluyordu.

Program yönetimimizin sprint sonunda ekiplere özel değerlendirme raporunda, en kilit takımlardan birinin sürüme iki sprint kala 1000 puanının kaldığını, ancak ekibin bir sprint'te 150 puan koşabildiğini gördük. Bu bizim için bir alarmdı ve hızlıca önlem almamız gerekiyordu.

Öncelikle ekip için özel bir workshop oluşturduk. Kalan tüm user story'lerin üzerinden tek tek geçtik. İlk olarak, net olmayan bazı user story'ler olduğunu fark ettik. Ayrı bir çalışmayla tüm ekibimizi meşgul etmeden sadece product owner'larla bu hikayeleri sadeleştirdik. Net olmayanları KBR'larla bir araya gelerek eledik. Kalan hikayeleri dependency map'i de göz önünde bulundurarak önceliklendirdik.

## USER STORY (KULLANICI HİKAYESİ)

Planlama toplantısında product owner, daha önceden (product backlog grooming/refinement etkinliğinde) ekleme üzerinden geçilmiş backlog'da yer alan maddelerin öncelikli bir listesiyle toplantıya gelir. Kullanıcı hikayeleri olarak da adlandırılan bu öğeler daha sonra development team ile tartışılır. Bu tartışmaların daha kısa sürede sonuçlandırılması ve ileriye dönük planlama

yapılabilmesi için her zaman net bilgilere ihtiyaç vardır. Bill Wake'in INVEST modeli, etkili user story oluşturma konusunda bize rehberlik sağlar:

- Birbirinden bağımsız olmasına çalışılmalı (Independent)
- Kesin kontrat gibi olmamalı, üzerinde müzakere edilebilmeli (Negotiable)
- Müşteri değeri olmalı (Valuable)
- Komplekslik tahmini yapılabilmeli (Estimable)
- Küçük boyutlu, birkaç günlük iş olmalı (Small)
- Test edilebilmeli (Testable)

## DAILY SCRUM (GÜNLÜK SCRUM)

Daily scrum, ekibin bir araya gelme, günün çalışması için bir plan belirleme ve engelleri belirleme etkinliğidir. Bu toplantıdaki her katılımcı birbirini dinlemeli ve toplantının tamamı boyunca aktif olmalıdır. Development team üyeleri, daily scrum sırasındaki paylaşımları temel olarak gün boyunca birlikte çalışma fırsatlarını belirlerler.

Daily scrum toplantısında tüm ekip üyelerinin aşağıdaki sorulara cevap vermesi kritik öneme sahiptir:

- Dün sprint hedefleri doğrultusunda ne yaptım?
- Bugün sprint hedefleri doğrultusunda ne yapmayı planlıyorum?
- Sprint hedeflerini gerçekleştirmemi engelleyecek bir durum var mı?

Günlük scrum'ın sonunda ekibin mutlaka kendi ilerleyişini kontrol etmesi ve planlanan işlerle gerçekleşen durumu değerlendirmesi gerekir. Böylece problemleri bir konu varsa erkenden görülüp, çözüm için gerekli önlemler alınabilir.

Bu yaptığımız çalışma ile kalan puan 2/3 oranında azalmıştı bile. Burada product owner'ın sorumluluğu ve product backlog'a olan hakimiyetinin önemi de kendini bir kez daha göstermiş oldu.

Ardından, dependency map'ten bir kez daha faydalanarak, diğer ekiplerden beklentilerimizi her sabah yapılan product owner ve scrum master toplantılarında dile getirdik ve desteklerini aldık. Hindistan ekiplerinin yöneticilerinden kaynak desteği talep ettik ve sonunda başarıya ulaştık.

Günlük rutininizde takım içi şeffaflığı sağlayabilmemiz için en önemli etkinliklerden biri olan daily scrum'da yaşadığımız ilginç bir örneği inceleyelim:

Bir takım üyesi arkadaşımız cevaplanması gereken 3 sorudan biri olan "Dün sprint hedefi doğrultusunda ne yaptım?" sorusuna yanıt verirken ilerleyemediğini, hedeflediği işi yapamadığını ve "Önümde sprint hedefini gerçekleştirmemi engelleyen bir durum var mı?" sorusunun cevabı olarak uzakta çalışan bir arkadaşından bir bilgi alması gerektiğini ve bu nedenle ilerleyemediğini belirtti.

- "Bilgi alman gereken arkadaşımıza ulaşmayı denedin mi?"
- "Bugünkü daily scrum'ı bekledim."
- "Biz bir takımız ve ihtiyaç duyduğumuz her an birbirimize ulaşabiliriz, ulaşmalıyız."

Buradan da bir ders çıkararak sonraki eğitimlerde bu konuya özellikle değinmeye başladık. "Takım üyeleriyle paylaşım yapmak veya bilgi alıp vermek için seremonileri beklemeye gerek olmadığını" her fırsatta vurguladık.

Sirius Projesi özelinde sprint review toplantılarında yaşadığımız problemlerin başında iletişim geliyordu. Çünkü neredeyse tüm ekip-lerde farklı kültürlerden kişiler bulunuyordu. Bu nedenle de projenin resmi dili İngilizce olarak belirlenmişti. Ancak paydaşların bir kısmı hem çıktıları anlamak hem de geri bildirimlerini derinlemesine vermek adına Türkçe konuşmayı tercih ediyordu. Durum böyle olunca

## SPRINT REVIEW

Her bir sprint'in bitiminde sprint review, development team'in tamamladığı bütün işlerini sergilemesine olanak sağlar. Ancak, önemli olan bu etkinliği çıktıların sergilendiği bir sunum olarak değil, gerçek çıktılar üzerinden geri bildirim alma fırsatı olarak görmek gerektiğidir. Sprint review, paydaşların ortaya çıkan ürünü incelemelerini ve neyi teslim alacaklarını görüp değerlendirmelerini sağlayan önemli bir fırsattır.

Takım, sprint boyunca tamamladığı işi göstermek için oradadır. Üyeler, sorgulandıkları ya da yaptıkları işi savundukları hissene kapılmamalıdır. Aksine, ürün geliştirme yoluyla elde edilen iş değerine odaklanılmalıdır.

da aynı takımda bulunan Alman, Avusturyalı veya Hint arkadaşlarımız zaman zaman toplantının gidişatını anlamakta zorlanıyorlardı. Çevik çalışma prensiplerine uygun olarak takımı mutsuz eden bu konuda hemen harekete geçtik ve iletişimin İngilizce olarak devam etmesini sağladık. Gerekli durumlarda kritik paydaşlar için ek çalışmalar yaptık.

Seremoniler uygun bir şekilde yönetilmezse ekibi boğabilir ve elde etmeyi amaçladıkları değerden uzaklaştırabilir. Eğer ekipler belirli seremonilerden vazgeçiyorlarsa, bunun nedeni, içlerindeki değeri artık görememeleridir. Retrospektif için onlarca teknik vardır. Bu nedenle takımın ihtiyacına uygun farklı teknikler uygulanarak monotonluktan uzaklaşılması gerekir.

Bu durum öyle bir hal alabiliyor ki bir gün Sirius Projesi'nden bir arkadaşımız "Biz retrospektif etkinliğinde retrospektif yapmama kararı alabilir miyiz?" diye sormuştu. Çevik koçlarımız yardımıyla

“neden bu etkinliği yapmalıyız?” ve “nasıl bir fayda amaçlamalıyız?” gibi soruların cevaplarını içeren paylaşımlarda bulunduk. Sonrasında da retrospektife devam ettiler.

Uzun soluklu projelerde bu sık karşılaşılan bir durum olabiliyor. Sirius Projesi’nde de ekiplerimiz zaman zaman bu döngülerden geçti. Sprint sayısı arttıkça yaptıkları işlere odaklanan ekiplerimize bazı ritüelleri gerçekleştirmek zaman kaybı olarak gelmeye başladı. Sa-

bahları daily scrum toplantılarında bir araya geldiğimizde karşılaştıkları engelleri aktarıyor, ancak bu engellerin çözümüyle ilgili herhangi bir aksiyon planı çıkaramıyorlardı. Ekipte yaşadıkları sorunlar ofis ortamında tartışılıyor ancak retrospektif zamanı geldiğinde kimse konuşmuyor, hatta toplantıyı yapmama kararı bile verebiliyorlardı. Bu aşamada takımlarımıza özel çalışmalar yaptık. Çevik koçlarımız ritüellere katılarak seremonilerin öneminden ve faydalarından bahsetti.

## SPRINT RETROSPEKTİF

Üretim süreci tamamlanan bir sprint’in sprint review etkinliği bittikten ve yeni sprint’in planlaması başlamadan önce sprint retrospektif seremonisi gerçekleştirilir. Bu etkinlik scrum ekibine iyi giden şeyleri, daha iyi olabilecek şeyleri ve bazı iyileşme önerilerini tartışmak için olanak sağlar. Böylece Çevik Manifesto’nun 12 prensibinden biri olan “sürdürülebilir gelişme”yi uygulama şansını elde etmiş oluruz. Bu etkinlikte sormamız gereken önemli sorulardan bazıları:

- Son sprint’te ne iyi gitti?
- Neleri iyi yapamadık?
- Bir sonraki sprint’te daha iyi olmak için neyi farklı yapabiliriz?

Bu scrum seremonisi, ekip üyelerinin dürüst geri bildirimlerini ve iyileştirme önerilerini sunmaları için önemli bir ortam sağlar. Seremoninin her aşamasında değişim teşvik edilir. Bütün takım üyeleri paylaşımlarını yaptıktan sonra, takımın değerli gördüğü iyileşme fırsatlarıyla ilgili bir aksiyon listesi oluşturulur ve takım üyeleri gönüllü olarak bu çözümler için adım atacaklarını iletir. Her yeni etkinlikte, bir önceki etkinlikte alınan aksiyon kararları değerlendirilir.

## SPRINT RETROSPEKTİFİN FAYDALARI

- Çevik ekibin “neyin iyileştirilebileceğini” bilerek süreçleri sürekli iyileştirmesine yardımcı olur.
- Bütün üyelerin sahiplenme duygusuyla iyileştirme görüşlerini paylaşmalarını sağlar.
- “Başlat, yapmayı bırak ve devam et” için yol haritası sunar.
- Proje yöneticilerinin öncelikleri ve talimatları belirleyerek projeyi doğru yolda tutmasına yardımcı olur.
- Risk ve problem faktörlerini erken bir aşamada tespit etmeye yardımcı olur.
- Şeffaflık yaratır ve takım üyeleri arasında güven oluşturarak takım ruhunu güçlendirir.

## Allianz’ın çevik dönüşümü

Scrum’un kurucu ortağı Ken Schwaber, bir blog yazısında dünyaca ünlü bir teknoloji şirketinin kendisini “tahsis edilebilir, ayrıştırılmış, optimize edilmiş kaynaklar olarak görme” yönündeki bürokratik eğilimden kurtarıp kurtaramayacağını sorguladığında ciddi bir tartışma konusu olmuştu. Bu teknoloji şirketinin scrum’a geçişini duyanların

çoğu scrum'ın "çalışanlara saygı duyma, değer verme ve ilgilenme" konusundaki temel ilkesini yansıtmadığını düşündüğünden, bu şirketin scrum'ı sürdürebileceğine olanak vermemiştir. Ancak şirket Temmuz 2015 itibarıyla Çevik, Scrum ve DevOps'un düzenli uygulamalarını ve metodolojilerini kendisi için uygulamakla kalmadı, aynı zamanda diğer organizasyonlara öncülük edecek bir başarı hikayesine de imza attı.

Bazı firmalar çevik bir yolculuğa başlamak için zamanın doğru olmadığına karar verebiliyor ve en azından o an için olduğu gibi devam etmeyi seçebiliyorlar. Amerikalı yazar Joseph Campbell, bunu "Çağırıyor Reddetme" olarak adlandırıyor. Böyle bir karar kötü bir şey değildir. Devam etmeme kararı, daha elverişli bir zamanda coşkulu bir çevik yolculuk yapmak için bir zemin hazırlıyor olabilir.

Allianz Türkiye'de çevik yolculuğun başında bayrağın ilk taşıyıcısı Sirius Projesi olsa da ortaya çıkan başarı diğer büyük, orta ve küçük ölçekli projelerimize ışık tuttu. Organizasyonumuz içinde büyük bir zihniyet ve kültür değişimi yaşandı. Bu proje aynı zamanda Allianz Teknoloji'nin Hindistan'daki ekibi için de yepyeni bir tecrübeydi. Onların da diğer projelerine ışık tutacak ve onlara yol gösterecek deneyimler yaşandı.

Hatta Sirius Projesi öyle önemli başarılarla imza attı ve organizasyon içinde çok kısa sürede öyle pozitif bir algı oluşturdu ki daha projenin üçüncü ayında diğer projelerin ve operasyonel işlerin de çevik prensiplerle yürütülmesi kararı alındı.

Tüm projelerde çevik çalışmalar başladığında, bu projelerin ve işlerin tamamı iş ekiplerinin ihtiyaçlarını karşılamaya başladı ve iş ekipleri de bu takımların parçaları oldu. Artık iş tarafında sorgulanan konu "Biz neden çevik olmuyoruz?" idi. Durum böyle olunca, üst yönetiminin de ilgisi ve stratejik hedefleri içinde yer alan organizasyonel çeviklik için ilk adım atılmış oldu ve Oto Sigortaları Ekibi (Oto Tribe) çevik çalışmaya başladı. Böylece Allianz'ın organizasyonel çeviklik

yolculuğunda önemli bir kilometre taşı daha aşılmış oldu.

Geldiğimiz noktada bu ilerleme hiç durmadan ve gün geçtikçe daha da büyüyerek beş iş kolunda (Oto, Oto Dışı, Sağlık, Hayat Emeklilik ve Dijital) uygulanmaya başlandı. Bu ekiplerin içinde artık 20'den fazla takım çalışıyor ve organizasyonumuzun tamamında yaklaşık 50 takım çevik prensipler doğrultusunda günlük ve yenilikçi işler yapmaya devam ediyor.



# BÖLÜM 3

## Neler öğrendik?

*“Başarı, küçük hataların ve başarısızlıkların  
biraz ilerisinde duran şeydir.”*

*Thomas J. Watson*



Projenizi yürütürken çevik uygulama pratiklerinden dünyada en çok kullanılan scrum çerçevesi çok motive edici olabiliyor. Harika sonuçlar, heyecan verici bir ortam yaratabiliyor ve iyi bir iş-yaşam dengesi sağlarken insanların gelişmesine de yardımcı olabiliyor. Scrum uygulansa da bir proje uzun süre devam ettiğinde ne olur? Tükenmişliğin veya yorgunluğun yerleşmesini nasıl önlersiniz? Uzun mesafeli ekipleri nasıl yönetirsiniz? Kültür ve dil farklılıkları olduğunda iletişimi nasıl sağlarsınız? Bunlara benzer birçok soruya bu bölümde cevap vereceğiz.

Aslında Sirius Projesi'nde nerelerde yanlış yaptığımızı paylaşıırken, neden "iyi ki yapmışız" dediğimizi ve yeni yollarla, yeni çözümlerle birlikte nasıl harika deneyimler kazandığımızı da anlatacağız.

## İletişimin önemi

Bölüm 1'de takım üyeleri ve sayıları hakkında bilgi vermiştik. Sirius Projesi'nin takım üyelerini en çok zorlayan kısmı, dört farklı ülkeden ekiplerin kendi ana dilleri dışında bir dilde anlaşmaya çalışmalarıydı.

Geliştiriciler ve kullanıcılar arasındaki iş birliğinin yoğunluğu, çevik projelerde empati yapamamak ve birbirini doğru anlayamamaktan kaynaklı tekrar çalışmayı ortadan kaldırıyor. Scrum çerçevesi içinde ideal olarak, tüm ekip üyeleri için günlük güncellemelerle bilgi paylaşımı ve ilişkilerin sürekliliği yer alıyor.

Yönetim kültürü farklılıkları, çalışma hayatına bakış, kullanılan dil ve olayları yorumlama konusundaki farklılıklar, proje bazlı çalışmaların karmaşıklığını artırıyor.

Bu sorunları azaltmak için fiziksel yakınlık önemli. Fiziksel mesafe arttıkça yanlış anlama veya gecikmeli iletişim gibi sorunlar da artıyor. Ekip üyeleri aynı binanın farklı katlarında olsalar dahi, herkesi senkronize etmek için daha fazla kontrol noktasına ve iletişime ih-

tiyacınız varken, farklı saat dilimlerindeki ekipleri bir arada tutabilmek için ne yapılmalıydı?

Sık yapılan ülke ziyaretleri, ekiplerin diğer ekiplerle çalışmak için kendi ülkesi dışında (bazen aylarca) çalışması, daily scrum'ların dışında günlük product owner ve scrum master toplantıları da iletişimi güçlendirmek adına gerçekten çok işe yaradı. Ama hesaba katmadığımız bir konu daha vardı: Ekiplerimizin farklı kültürlerden olmalarının yanında, ülkelerin resmi tatilleri ve şartlarına göre izin durumlarının farklılığı.

Öncelikle izin konusunda bir çözüm bulmalıydık. Hemen bu konuda harekete geçerek, proje sürüm geçişlerini her ülkenin izin takvimini baz alarak planladık. Yaz tatillerinin çakışmaması için, ortak bir izin tarihi belirledik ve projeye iki haftalık ortak zamanlarda ara verilmesini (Project Break) sağladık. Türkiye dışındaki kilit takım üyelerimizin izinlerini önceden planladık. Ekip üyelerini yedekledik. Peki bu gibi durumlarla karşılaşıldığında başka neler yapılabilir?

Yüksek performanslı çevik bir ekibin en temel gereksinimlerinden biri ekip üyeleri arasında etkin iletişim kurmak olmalı. Ekipler, nasıl daha etkili iletişim kurabileceklerini ve bunu nasıl sürdürülebilir kılacaklarını düşünmeye zaman ayırdıklarında daha başarılı olabiliyorlar.

Bu, ekip üyeleri arasında olduğu gibi ekipler ve yönetim arasında da geçerli. Yöneticilerin geri bildirim vermede yetkin olmaları gerekiyor. Bizim kültürümüzde önemli bir eksiklik olan geri bildirim verme ve alma konusunda eğitim ve uygulamaların geliştirilmesi büyük önem taşıyor.

Her iki taraf da eldeki çıktılar üzerinden sonuç olarak ne beklediklerini tam olarak anlamak zorunda... Başka bir deyişle, başarılı bir çevik ekipte hem teknik çözümler hem de hedefler hakkında açık bir iletişim yürütmek gerekiyor.

## Yorgunluk ve tükenmişlik

Her geçen gün çevik çalışma yöntemine geçmenin değerinin ve faydalarının giderek daha fazla farkına varılıyor. Çevik projelerin masaya getirdiği optimize edilmiş hız, kalite ve paydaş memnuniyetini sağlıyor. Süreçleri ve ürünleri geliştirmek için hızlı ve sürekli geri bildirim döngülerinde yer alan ekiplerin başarılı sonuçlar üretebilecekleri artık biliniyor.

Ancak bu hız, zaman zaman istenmeyen yan etkilere neden olabiliyor. Ekiplerin üzerindeki sprint'te yüksek performans gösterme baskısı, onları geleneksel waterfall ekiplerinden çok daha erken bir sürede yorgunluğa veya tükenmişliğe sürükleyebiliyor.

Yorgunluk belirtileri ortaya çıkmaya başladığında, geri bildirim döngülerindeki şeffaflık kayboluyor, desteksiz taahhütler ortaya çıkmaya ve takımlar düşük kaliteli ürünler sunmaya başlıyor. Ekip üyeleri tükenmişlik belirtileri gösterdiğinde takımın hızı azalabiliyor, üst düzey yetenekler kayboluyor ve en kötü senaryoda, scrum master çeviklik için desteğini tamamen kaybedebiliyor. Böyle bir takım da sürdürülebilir performanstan söz etmek mümkün olmuyor.

Geleneksel yaklaşımlardan çevik yaklaşıma geçiş, özellikle de paydaşlar veya ekip üyeleri için yorucu olabiliyor. Bu yüzden makul hedefler belirlemek gerekiyor. Sirius Projesi'nde de (daha çok son dönemlerinde) yaşadığımız tükenmişliğin sorun yaratmaması için bazı ipuçlarından yararlandık:

- Çevik yaklaşımın yapısı gereği zamanla değişecek olan ürün özelliklerinin veya görevlerin listesini mükemmelleştirmekle zaman kaybetmemeliyiz. Bu yaklaşım, yani bir projenin başında kalkışılacak teslimatı mükemmelleştirme girişimi, çevik yöntemleri bilen ekip üyeleri ve bilmeyen paydaşlar arasında gerginlik yaratabilir.

- Endişe ve yorgunluğun takımlardan uzak durmasını sağlamak için, az kusurlu bir product backlog ve şeffaf iletişimle başlamalı, retrospektiflerin bu süreci hızla olgunlaştırmasıyla zamanla başının ivmeleneceğini bilerek yola devam edilmeli.

- Çevik ekiplerde üyelerin nasıl etkileşimde olduklarının, birbirleriyle nasıl çalıştıklarının, çevik uygulama pratiklerini nasıl kullandıklarının, takım üyelerinin aynı sayfada olmalarının ve oyunu aynı kurallara göre oynamalarının takibi çok önemli. Bunları yaparken rol bazlı yorgunluklar için uyanık olmak gerekiyor. Ekip üyeleri, scrum master'lar ve product owner'lar tükenmişliğe tamamen açıktır. Bu sebeple, özellikle scrum master ve product owner'lar desteklenmeli.

- Ekipleri etkili bir şekilde yönetmek için, scrum master'ların hem product owner'lar hem de ekip üyeleri tarafından güçlendirilmesi gerekir. Product owner'lara mümkün olduğunca fazla bilgi verilmeli ve KBR'lar tarafından desteklenmeli. Sprint'ler koşuldukça uygun kişiler arasından alternatif scrum master ve product owner'lar oluşturmak da iyi bir fikir olabilir. Biz de bu yöntemi projemizde oldukça fazla uyguladık.

- Teknik borç yinelenmelerinde de uzun sprint'lerde artışlar olacaktır. Bir sprint hedefine ulaşmanın yolu müşteri memnuniyetinden geçiyorsa, bu yolda her şey mübahtır. Ekip üyeleri genelde KBR tarafından gelen user story'leri front end olarak tamamlar ve müşterinin gönlünü kazanır. Ancak arka tarafta test edilebilir kısım sonraya bırakıldığı zaman, ortaya çıkacaklardan habersiz (bazen haberdar olarak, yani hızın ve kabul edilebilir kusur seviyelerinin teknik borç yarattığının farkında olarak) sprint hızla koşulmaya devam eder. Bu borcu ortadan kaldırma fırsatını geliştirmek, mükemmellik arzusunun ardındaki kaygıyı ve endişeyi hafifletir.

## İş birimlerinin çevik dünyası

Eğer projede yer alan her birey “çevik” olamıyorsa, çalışanları iş birliğine ve çevik uygulamaları kullanmaya zorlamak doğru olmayacaktır. Çünkü çevik bir ortamın sağlanması ancak ekip üyelerinin ve yönetimin destekleriyle mümkün olabiliyor. Aksi halde takım, başarılı olmak için sadece teknik zorluklarla değil farklı bakış açılarıyla da mücadele etmek durumunda kalabiliyor. Bu da yorgunluğu artıran en önemli sebeplerden biri elbette.

Sirius Projesi’ndeki KBR’larımız uzun dönemde sık sık değişebildiğinden zaman zaman çevik ve scrum eğitimi alamadan projeye dahil olabiliyorlardı. Karşılıklı kaynak ve zaman yetersizliğinden bu eğitimler tamamlanamadığında sorunlar ortaya çıkıyordu. Belki de aldığımız derslerin en önemlilerinden biri buydu: Scrum takımı dışında farklı rollerde görev alan bireyleri yakından desteklemek.

Çevik yaklaşımların benimsenmesi, daha iyi sonuçların yanı sıra artan hız ve paydaş memnuniyetini de beraberinde getiriyor. Ancak çevik ekipler yüksek tempoyla çalıştığından, geleneksel ekiplere kıyasla, sorunlarla daha erken karşılaşabiliyorlar. Hızlı başlayan ve erken başarısız olma deneyimi yaşayan ekiplerde, değişimin bir kültür haline gelmesi bu yüzden çok önemli. Bu süreci yürütürken, her rolü ve paydaşı dikkatlice ele almak gerekiyor.

## Beklentiye karşılamayan etkinlikler

Scrum çerçevesi çok fazla esnekliğe izin veren bir yapı. Ancak tekrarlanan seremoniler zaman içinde monotonlaşabiliyor ve zaman zaman acımasız görünebiliyor. Oysa, bütün çevik etkinliklerin süreçlere ve projeye değer katması gerekiyor.

Sirius Projesi’ndeki sprint’ler ilerledikçe seremonilere olan ilgimizi de kaybetmiştik. Seremoniler düzgün ilerlemedikçe teslimatlarımız eksik oluyor ya da gerçekleşmiyordu. Hedeflere ulaşamadığımız zaman takımın motivasyonu düşüyor, retrospektif toplantılarımız sertleşiyor ve takım birbirinden uzaklaşmaya başlıyordu. Hatta, takım üyeleri aynı masa etrafında oturup, “sorunlarımızı çözmek için çeviklik de yeterli olmuyor” diyebiliyorlardı.

Bu durum karşısında, çevik yaklaşımın düzgün uygulanması için ilk olarak seremonilere olan ilgiyi nasıl artırabileceğimizi düşündük. Her toplantı için ayrı bir aksiyon planı çıkardık ve bunu takımlara göre uyarladık.



Sprint planlama toplantısında, yaklaşmakta olan bir sprint için teslimatın “ne” ve “nasıl” olacağına dair cevaplar bulunması gerekiyordu. Süresinin ölçülmesi, teslim edilmesi beklenenlerle gerçekte teslim edilenler arasındaki farkların tespiti ve ekibin sürdürülebilir bir hızda çalışıp çalışmadığının teyit edilmesi, bu seremoninin etkinliğini değerlendirmede bize yardımcı oldu. Bu sonuçları ekiplerle review toplantılarında paylaşmamız da onların gözünde bu toplantıların önemini artırdı.

Daily scrum’larda, takımın kendisini sprint hedeflerini gerçekleştir-meye ve daha iyi bir şekilde iş birliği yapmaya yönlendirmesine yardımcı oluyordu. Ayrıca, kötü sürprizleri ve geleneksel statü toplantılarına olan ihtiyacı da azaltıyordu. Katma değeri olup olmadığını görmek için, kaç iş ögesinin tamamlandığını, her gün kaç beklenmeyen engelle karşılaşıldığını ölçerek, ekipler arası bir karşılaştırma tablosu oluşturduk. Bunu da dependency map ile birleştirerek bu seremoniye ilgiyi artırmayı başardık.

Bir sprint’in son etkinliği sprint retrospektif’tir. Bu etkinlik sürekli iyileşme prensibini işletebilmek için formal bir fırsattır. Bu etkinliğin klasik yaklaşımdaki “öğrenilmiş dersler” etkinliğinden daha fazla fayda sağladığını göstermek için, elde edilen iyileştirme fikirlerinin gerçekte nasıl kazanımlar sağladığını ortaya koymaya çalıştık.

Sonuç olarak, bir ekibi uzun süre motive tutmak konusunda neyin işe yarayıp yaramadığını görmüş olduk. Bir ekibin motivasyonu üzerinde gerçek bir etkisi olmayan alanlardaki çabalarımızı en aza indirmek, onun yerine iyi şeyler yapmaya zaman ayırmak da bizlere oldukça fayda sağladı.

## Eski alışkanlıklardan kurtulmak

Uzun yıllar proje yönetiminde olanlar, kariyerlerinin büyük çoğunluğunu waterfall yaklaşımına uygun proje çalışmalarına odaklanarak

geçirmişlerdir. Büyük projeler yürüten proje yöneticileri birkaç ana tema üzerinde yoğunlaşmışlardır: Ayrıntılı planlama (kısa ve uzun vadeli), ara dönüm noktalarına sahip çok uzun yol haritaları, kapsamlı belgeler, değişiklik kontrolleri, resmi imzalar, vb... Sonra karşılarına çevik bir proje gelir ve başlangıçta “Neden olmasın, bunu da başarabilirim” denir.

Birkaç günlük eğitimin ardından gerçeklerle yüzleşilir: Daha çevik, daha esnek olmak ve ilerideki birkaç hafta boyunca bir sonraki sprint’e odaklanmak kaçınılmazdır. Bunları yaparken daha az dokümantasyon kullanmak, detaylı kural setlerinden uzaklaşmak, herhangi bir yazılım geliştirmesine başlamadan önce zamanı ve bütçeyi sabitleyerek kapsamı esnek bırakmak gerekecektir. Tüm bunlar, waterfall projelerde öğrenilen tüm becerileri ve alışkanlıkları bir kenara bırakmalarını gerektirdiği için endişelenmelerine sebep olur. Eski alışkanlıkları kırmak hiç de kolay değildir.

Sirius Projesi, Allianz dünyasında birçok ilki barındırıyordu. Ekibimizin çoğunluğu çevik yaklaşımlarla ilk kez tanışıyordu. Daha önce çevik yöntemle çalışanlar ise farklı kurumlarda bunu tecrübe ettikleri için, önceki deneyimleri uyum konusunda sıkıntılar yaşanmasına sebep oluyordu.

Verilen eğitimler, yapılan etkinlikler ve workshoplar bu direncin kırılmasına ve farklılıkların ortadan kalkmasına büyük ölçüde yardımcı oldu. Genç ekip üyelerinin düşük dirençli ve yeniliklere açık olmaları da bizim için avantajdı. Ancak, yıllar boyunca aynı sektördeki projelerde görev alan ekip üyelerimizin değişime uyum sağlaması kolay değildi.

Bazı çalışma arkadaşlarımızın direncini uzun süre kıramadık. Kıramadıkça diğer ekip üyelerini de etkilemelerinin önüne geçemedik. Bir süre sonra domino taşları gibi ekibin motivasyonunun devrildiğini gördük.

Öncelikle scrum master'lar üzerinden bu konuyu çözmeye çalıştık. Ancak bu ekip üyeleri, scrum master'lardan yaşça da büyük olduklarından, onlardan gelen herhangi bir yoruma da kapalıydılar. Bu süreçte çevik koçlarımızı devreye sokup kısa bilgilendirmelerle çevik yaklaşımların öneminden ve faydalarından bahsederek aslında hayatlarını kolaylaştırdığımızı anlatmaya çalıştık. Bu konuda %90 başarıya ulaştık. Belki de ekiplerde bu direnci kırmak için yapılacak en iyi şey, alışkanlık kavramını yeniden tanımlamaktı. Yeni ortama yavaş yavaş uyum sağlarken onlara destek olmalı ve bu yeni akımın avantajlarını sürekli gözlerinin önüne sermeliydik: Azaltılmış dokümantasyon, yapılandırılmış süre sınırı olan toplantılar, kapsam esnekliği, hızlı teslimat, müşteri memnuniyeti, bitirme motivasyonu, takdir, vb...

Çevik yazılım geliştirmenin çeşitli ölçeklerdeki ekipler için büyük fayda sağladığı kanıtlanmış bir gerçek. Ancak bu fayda, şirketlerin büyüklüklerine ve çevik yöntemleri operasyonlarına nasıl entegre ettiklerine bağlı olarak değişkenlik gösteriyor.

Çevik yaklaşımın amacı, kendi kendini organize eden, unvanlardan arınarak birbirini destekleyen çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturmak. Bu nedenle yönetimin, ekibe ne yapması gerektiğini söylemekten çok, liderlik ve rehberliğe odaklanması gerekiyor. Ekipler, güven ve yetkinlikler temeli üzerine kurulmalı. Bu güven zaman içinde inşa edilebiliyor. Ancak scrum ve çeviklikle ilgili bilgi ve deneyiminizi artırmak, daha fazla güven kazanmanıza ve ekibinizi daha iyi yönlendirmenize yardımcı oluyor.

Çevik yaklaşım ve scrum çerçevesi, ekiplerin birlikte daha verimli çalışmasına yardımcı oluyor. Bunun için de herkesin rolünü iyi anlaması ve bu süreçte herkese yol gösterecek güçlü bir liderliğin olması gerekiyor. Takım olarak birlikte geçirilen zaman değerli, ancak iyi bir ekibin sosyal bağları inşa etmek için biraz zamana ihtiyaç duyduğu da unutulmamalı. Tuckman döngüsünde belirtildiği gibi takım olmanın form oluşturma, normalleşme, fırtınalı dönem, performans

ve dağılım gibi önemli aşamaları bulunuyor. Çevik çalışma ortamı ise takım olma yolundaki ilk adımların hızlıca geçilmesiyle performans aşamasına ulaşılmasına, takımın üretime odaklanarak, motivasyonu yüksek bir halde kaliteli işler çıkarmasına olanak sağlıyor.



# BÖLÜM 4

**Proje başarıyla tamamlanıyor**

*“En önemli şey, çabalamak ve insanlara  
mükemmel olmak istedikleri şeyde  
ilham vermektir.”*

**Kobe Bryant**

# ÇEVİK SÖYLEŞİLER

Sirius Projesi'nin çıktıları, elde ettiğimiz başarıların en somut kanıtı olsa da çevik yolculuk süresince yaşanan hikayeler, büyük bir kültürel dönüşümün gerçekleştiğini ve şirketimizde kaldıraç etkisi yaratarak devam ettiğini gösteriyor.

Dört ülke ve altı farklı şehirde yürütülen eşine az rastlanır büyüklükteki bu projenin çevik pratiklerle nasıl başarıya ulaştığını ve projenin hazırlık aşamasından tamamlandığı güne kadar yaşananları tanıklarından dinlemeye ne dersiniz?

Çevik söyleşiler bölümümüzde projede elde edilen kazanımları, takımda farklı görevler üstlenen üyelerden, başarının gerçek sahiplerinden öğreneceğiz.





**Evren Ayorak**  
CIO

**S**öyleşi bölümümüze ilk günden itibaren projenin başında görev alan isimlerden Evren Ayorak ile başlıyoruz. Boğaziçi Üniversitesi mezunu bir bilgisayar mühendisi olan Evren Ayorak, Mart 2016'da ekibimize katılincaya kadar 17 yıl yurt içinde ve yurt dışında farklı görevlerde çalışmış. Hayat Emeklilik ve aynı zamanda Transformasyondan Sorumlu Direktör olarak göreve başlayan Evren Ayorak'ın asıl görevi transformasyon ve geliş amacı ABS olunca, kendisinin projenin ana sahiplerinden biri olduğunu söyleyebiliriz.

#### **Sirius Projesi'ndeki göreviniz neydi?**

Dört ülke ve altı şehirde ana sorumlu olarak görev yaptım. Projenin Allianz Türkiye ve Allianz Teknoloji olmak üzere iki asıl sahibi vardı.

Jochen Hillebrand ile beraber program yöneticiliği görevini üstlendik. Programı Jochen'ın yanı sıra Serhat, Özge ve Can'dan oluşan PMO ekibiyle birlikte yönettik. Ana teslimattan ve Allianz Grup'a sunumundan sorumluydum. Türkiye takımlarının oluşturulmasına ve projenin kurulumundan tamamlanmasına kadarki tüm süreçlere liderlik ettim.

#### **Geriye dönüp baktığınızda zor bir proje miydi?**

En büyük zorluk ben dahil kimsenin aslında çeviklik tecrübesinin olmamasıydı. Ama hep bu konuya ilgim olmuştu, her zaman "İşler daha hızlı nasıl yapılabilir?" diye düşünürdüm. Çeviklik temelde beraber çalışmayı gerektirir. Bu nedenle bizi en çok endişelendiren konu, projede dört ülke ve altı lokasyon olmasıydı. Avusturya, Almanya, İstanbul, İzmir, Trivandrum, Pune. Bu altı lokasyon arasındaki uzaklık 25 bin kilometre ve zaman dilimleri bile farklı. Hatta aramızda "Projenin KPI'larından biri 25 bin km" diyorduk. Dört ülkeden yaklaşık 150 kişinin çalıştığı bir projede "Analiz ekibi gelsin şunu yapalım" diyemiyorsunuz. Ekibe ve işlere bir şekilde sinerji kazandırmanız lazım. Tüm zamansal ve mekansal mesafelere rağmen bunu başardık. Biz projeye başladığımızda bir de operasyon ekiplerimizin İzmir'e taşınma süreci vardı. O zamana kadar tüm kaslarımız aynı yerde çalışma üzerine kuruluyken, proje lokasyonlarımız İzmir'le beraber altıya çıktı. Bir de kendini farklı bir çalışma anlayışı ve temposunun içinde bulan insanların eski metodolojiye dönme eğilimleri buna eklenince işimiz hiç de kolay olmadı. Bizim yaptığımız iş doğru insanları projeye dahil etmek, farklı kültürleri bir arada çalışmaya ikna etmek ve çevik disiplinlerin uygulanmasını takip ederek gerekirse zorlamak ama o düşünce yapısından hiçbir zaman çıkmamak oldu.

#### **Farklı çalışma disiplinlerinden ve kültürlerden insanların sürece nasıl katkıları oldu?**

En önemli katkı, IT ve iş birimleri gibi farklı kültürlerin bir arada çalışmasından doğan sinerji oldu. Zaten Allianz'ın çevik organizasyona geçmesinin altında yatan önemli nedenlerden biri, farklı



disiplinlerdeki insanların aynı hedef için bir araya gelmesini sağlamak. Konu sadece IT ve iş birimlerinin bir araya gelmesi de değil, aynı hedefe koşma yaklaşımını kazanmalarıydı. Çeviklikte sorumlu-luğu üstlenme, sahiplenme ve en nihayetinde paylaşmak var. Başlangıçta takımlar başarısız oldu ve doğruyu bulmak için çalıştılar. İnsanları çıktılarından sorumlu hale getirirseniz, olay bambaşka bir yere gidiyor. Çeviklikte döngü süreleri minimuma iniyor. Süreyle efor arasında çok fark olmasının sebebi, beklemeden kaynaklı döngü süresidir. İki haftalık sprint'lerde herkes aynı hedefe koşunca bu yok oluyor.

#### **Projede yer almanın takım üyelerine ne gibi faydaları oldu?**

Çokuluslu bir projede çalışmak takım üyelerine büyük kazanımlar sağladı. Ciddi bir deneyim kazandılar, yeni teknolojiler öğrendiler. Projeye giren herkes çok mutlu oldu. Çalışma kültürü açısından da iş birimlerini farklı düşünmeye sevk etti proje. İlk iki sprint'te başarısız olduk. Sıfır çıktı vardı. Ondan sonra kendi kendimize keşfetme süreçleriyle istenen noktaya gelmeye başladık. Eğer projeyi çevik metotla yapmasaydık ilk bir ayın sonunda başarısız olduğumuzu göremeyecek, büyük ihtimalle sekizinci, dokuzuncu ayda görecektik ve bu bizim için çok büyük bir başarısızlık olacaktı. "Başarısız olacaksan, çabuk ol" kültürünün faydasını gerçek anlamda gördük. Ayrıca, çalışanların üst yönetim tarafından bilinir olmasına dikkat ettik. Ayda bir, arkadaşlarımız yönetimin karşısına geçip çıktılarını anlattılar. Çevikliğin en önemli prensiplerinden biri de çalışan üründür. Bu aylık toplantılarda çalışan ürün gösterdik yönetime. İşte o zaman bundan sonraki yapı şekillenmeye başlıyor. Suya yazı yazmıyorsunuz.

#### **Çalışma arkadaşlarınızın zorlandığı noktalar oldu mu, bunları nasıl aştınız?**

En zorlandıkları kısım ABS oldu. Onu öğrenmeleri uzun sürdü. ABS'i hızlı öğrenmelerini sağlamak için de takımları farklı ülkelerden kurduk. Herkesin bu konuda farklı bilgi seviyeleri vardı. Bu bilgileri bir araya getirerek ABS konusunda önemli bir know-how elde ettik.

#### **Sirius Projesi'nin Allianz Grubu'na ne gibi katkıları olduğunu düşünüyorsunuz?**

Bu projenin Allianz Türkiye açısından en büyük katkısı hiç şüphesiz tamamen çevik organizasyona dönüşmemizi sağlayan yapı taşıını oluşturmalarıdır. Hiyerarşiden arındırılmış, ortak sorumlulukların olduğu bir çalışma düzeninden ciddi faydalar sağladık. "Büyük değişiklikler, büyük hikayelere ihtiyaç duyar" derler ya, ABS de Allianz'ın büyük dönüşümü için iyi bir hikayeydi. Şu anki modelin bazını oluşturuyor bu proje. Grup içinde ABS'e geçecek ülkeler "ABS'i nasıl çevik yapıyorsunuz?" diye bizden toplantılar istediler. Allianz'ın ABS'e geçiş kültürünün değişimine öncü olduk. Çevik çalışma kültürünü grup CEO'suna kadar anlattık. Büyük dönüşümlerde de çevik yaklaşımlar olabileceğinin örneği olduk.

#### **ABS hayat branşında uygulanmaya başladı. Ne gibi çıktılar alıyorsunuz projeden?**

Dönüşümde çok ciddi iş çıktısı olmaz. Eski sistemi yeni sisteme geçirirsiniz. Ama biz burada hep dijitalliğe, kağıtsız üretime, süreçlerin sadeleşmesine ağırlık verdik. Örneğin, satış portalını yaptık ABS'le beraber. Eskiden kağıtla üretilen süreçler tamamen online sistem üzerinden yapılıyor artık. Bankasüransta ürünlerimizi sadeleştirdik. Çıktılar kısa vadede böyle, uzun vadede başka şekilde oluyor.

#### **Çevik yöntemle çalışanların dikkat etmesi gerektiğini düşündüğünüz şeyler var mı? Neler önerirsiniz?**

Birincisi, çeviklik internetten herkesin arayıp öğreneceği bir şey ama gerçekte ne olduğunu öğrenmeleri gerek. Çevik yaklaşım acele yapmak değil, ama hızlı yapmak hakikaten. O hız da "hadi hadi" demekten değil, ortak sorumluluktan, belli hedefe odaklanmaktan geçiyor. Gerçekten çevik çalışmanın ruhunu anlamaları, zorluklar karşısında pes etmemeleri, çıktılarını iyi anlatmaları gerektiğini söyleyebilirim. Çevik felsefeyi anlamak, doğru bir eğitim planından geçmek, çıktılarından sorumlu olmak, başarısız olunduğunda bunu kabul etmek önemli. Örneğin, retrospektifler bu yaklaşımdaki en önemli ritüeldir. Acımasız bir yüzleşme söz konusudur. İnsanların

buna çok önem vermesi gerekiyor. Scrum retrosunda konuşulan orada kalır. Teknolojiler değişir ama her şeyi insanla yapıyorsunuz. Aynı hedefe koşan insanların çıktılarda hemfikir olmadığı ya da bir-biriyle çalışmadığı noktada hiçbir değer üretilmiyor. Takım üyelerinin kendileriyle yüzleşmeye ihtiyaçları var. Doğru insanları doğru projede bir araya getirmek ve şeffaf bir şekilde geri bildirim de çok önemli.

**Bu metodun en önemli noktalarından biri sprint koşmak. Sürekli koşmak ve işi zamanında bitirmeye çalışmak yorucu olmuyor mu?**

Evet oluyor. Ekiplerden iki hafta içindeki hedeflerini anlatmalarını ve bunları gerçekleştirmek için neler yapacaklarını göstermelerini istiyorsunuz. Aradaki işlere kimse karışmıyor. Waterfall yaklaşımında iş süreçleri daha sık kontrol ediliyor ve çalışanlara sürekli neler yapmaları gerektiği söyleniyor. O stres mi daha fazla, yoksa takımın hep birlikte bir şeyi bitirip iki haftada sunması mı? Diğlerinin daha sancılı bir süreç olduğunu söyleyebilirim. Çeviklik sürekli bir baş ağrısı gibi ama ilaç alınca ölmeyeceğinizi biliyorsunuz. Klasik yaklaşımda ise hastasınız ama hastalığınızı bilmiyorsunuz. Sekiz ay sonra kontrole gidiyorsunuz, iş işten geçmiş oluyor. Bir diğer nokta ise waterfall çalışırken pazar dinamiklerinin değiştiğini kolaylıkla fark edememeniz. Ama bu çevik yaklaşımda pazar ve müşteri değişimlerine karşılık güncelleme yapma şansınız oluyor, hatta bu durum size rekabette ciddi avantajlar sağlıyor.

**Çevik yaklaşım sayesinde iş birimleri ve IT'ciler aynı dili konuşmaya başladı diyebilir miyiz?**

Yani, o ütöpik bir dünya tabii. Ama bu yöntem iki tarafı da mutlu ediyor. İki taraf da benzer şeyleri söylüyor. İş birimindekiler "IT'yi biz böyle biliyorduk", IT de "İş birimlerini başka biliyorduk" diyor.

**Proje döneminde yaşadığınız ve unutamadığınız önemli bir anınız var mı?**

İlk release'de, pazar günü bankadan ilk poliçeyi ürettiğimizde, ekibin o anki enerjisini görmenizi isterdim. Bir pazar sabahı, saat 11.00, insanlar uyumamış ve bir bilgisayarın başında 70 kişi var, üretimin yapılmasını bekliyor. Üretimin yapılmasından sonra yaşanan büyük coşkuyu başka bir yerde görmedim ben. O gün yaşanan, takım olmanın verdiği bir şeydi. Şampiyon olunca sporcular birbirlerine koşarlar ya tıpkı onun gibiydi. Yaptığımız şeyin doğru olduğunu gördüğümüz çok değerli bir andı bu.



**Serhat Tunçel**  
PMO Manager

**S**öyleşilerimizin bir diğer konuğu da projenin mimarlarından biri olan Serhat Tunçel. Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Enformatik mezunu olan Serhat, 2008'den beri sigorta sektöründe. Yaklaşık sekiz yıl analistlik ve proje yöneticiliği yaptıktan sonra 2016 yılında ekibimize katıldığı gibi ABS proje ofisinin başına geçmiş. Nisan 2019'dan beri de Dönüşüm Ofisimizin lideri. Burada hem ABS gibi büyük dönüşümleri hem de ACM gibi Allianz Grup'tan gelen projeleri yönetiyor.

#### **Çevik yönetim anlayışında PMO'nun yeri ve görevi nedir?**

Project Managemet Office, yani Proje Yönetim Ofisi'nin kısaltması PMO aslında göreceli bir kavram. Her projede ve şirkette PMO'nun

farklı görev ve sorumlulukları olabiliyor. Biz daha işin detayına giren, tek tek bütün görevlerin teslimini sağlayan, ekiplerin sorunlarıyla ilgilenen, projenin zaman planını ve bütçesini yöneten, bütün üst yönetim raporlamalarını yapan üç kişilik bir ekiptik. İşin çok içinde, detaylarına, kapsamına hakim bir ekip. Burada bütün teslimattan, iletişimden, raporlamadan, bütçeden, her şeyden sorumluyduk. Dönüşüm Ofisi altında da daha büyük bir ekip ve aynı iş yapış şekliyle programları yönetmeye devam ediyoruz.

#### **Bütün projelerde PMO var mı?**

Şu an münferit proje yöneticileri var ama ofis olarak PMO yok. Organizasyon yönetimi altında her bir domain içinde proje yöneticileri var. Ama onların yaptığı proje yönetimiyle bizim yaptığımız teoride farklı. Biz işin çok daha içine giriyoruz ve özellikle çevik prensiplerde scrum master'lara da liderlik ediyoruz. Aynı zamanda proje takibini ve raporlamasını da yapıyoruz.

#### **Sirius Projesi'ne en başında mı dahil oldunuz?**

Evet. Ben geldiğimde henüz çevik metodoloji seçilmemişti. Gereksinim analizleri yeni bitmişti. Oradan alıp, kapsam oluşturup proje kurgusunun belirlenmesinden başlayarak projeyi ekip olarak biz yönettik.

#### **Uzak takım üyelerini koordine etmek zor muydu?**

Açıkçası hem saat farkı hem de mesafe özellikle başlangıçta zorlanmamıza neden oldu. O yüzden iletişimi kuvvetlendirecek araçlara yatırım yaptık, yeni cihazlar satın aldık. Takım istediği zaman birbirine ulaşabilsin diye bize ait, başkası tarafından kullanılamayan konferans odaları ayarladık. Diğer ülkelerdeki takım üyelerini de kendi network'ümüze alarak rahatça Skype üzerinden çalışabilmelerini sağladık. Bunların dışında arkadaşlar aldıkları inisiyatiflerle hem görüntülü hem sesli aramalarla da bir araya geldiler. Projenin başında buradaki 10 arkadaşımız Hindistan'a gitti. Proje sırasında bütün takımlar tek tek Türkiye'ye geldi ve birer sprint boyunca kaldılar. Ekip üyelerinin arkadaş olmalarına yardımcı olmak için buraya geldiklerinde takım oyunları oynattık, dışarıya çıkmalarını sağladık. Uzaklığın etkisini ortadan kaldırmaya çalıştık.

**Çevik metodolojinin kendisine has birçok ritüeli var. Proje sırasında çevik metodolojideki bazı unsurları kendimize göre yorumladık mı?**

Çok sayıda “best practice” olarak anlatılabilecek deneyim yaşadık. Örneğin, “Ideal Velocity” diye bir kavram oluşturduk. Normalde çeviklikte kapsam serbest bırakılır. Biz öyle bir proje yapmadık, genel bir kapsam var ve onu bitirmeye çalıştık. Takımlara şöyle sorular sorduk: Önümüzdeki sprint hedefine ulaşmak için hızın ne olması? Bu, üst yönetimin “iş nasıl gidiyor?” algısından yola çıktı. İlk sprint’te 100 puanlık bir hıza ulaşmayı planladık ama sprint sonunda sadece 13 puan kadar yapabildik. İkincide 200 kusura planladık 80 teslim ettik. 11. sprint’te artık toplamda binlere çıktık. Ciddi gelişme var ama şunu soruyoruz: Yeterli mi? Orası hep açıkta kaldı çünkü sabit bir bütçemiz, belli bir amacımız var. Nerede olduğumuzu anlamak için dedik ki bütün iş listesini kompleksite algınıza göre puanlayın. 15. sprint’te yaptığımız puanlamada bu şekilde devam edersek, ek olarak 21 sprint daha koşturmanız gerekeceği ortaya çıktı. Yani proje yaklaşık 11 ay gecikecekti. Ama hızla önlemlerimizi aldık ve proje zamanında bitti. İşte Ideal Velocity bu şekilde ortaya çıktı. Ideal Velocity bizim kendi kurguladığımız fakat bu projenin başarılı olmasını sağlayan en önemli kavram oldu.

**Benzer başka ne gibi eklemeler oldu, bunlar hemen benimsendi mi?**

Projedeki ihtiyaçlarımıza göre geliştirdiğimiz ve sonrasında şirket genelinde yaygınlaşan yeni bir kavram, KBR ortaya çıktı mesela. Bu bir iş projesi olduğu için iş birimlerinin projeye kaynak vermesi gerekiyordu. İş birimlerine projede sorumlularının olması gerektiğini söyledik ve bu uygulamaya da “Key Business Responsible (KBR)” dedik. KBR’lara roller ve sorumluluklar yükledik. Bir başka yeniliğimiz de “Definition of Ready (DoR)” olarak isimlendirdiğimiz uygulama oldu. User story’lerde product owner ve geliştirme takımı açısından sprint planlamayı düzenlediğimiz bir çalışma oldu bu. Türkiye’ye, Avusturya’dan architect’ler yani mimarlar çağırdık ve bir user story’nin

product backlog’a alınıp alınmayacağına onların onay vermesini istedik. Definition of Ready’si işaretlenmemiş product backlog, sprint’e alınmadı. İşte, çevik modelin çalışmalarımıza en büyük katkısı bu tür esnemelere fırsat sağlaması oldu.

**ABS diğer grup ülkelerinde de çevik modelle mi yapıldı?**

Bizden önce bu modeli kullanan olmadı. Bizim gibi başından sonuna bütün çevik yaklaşımları işleterek tamamen çevik yöntemlerle dönüşümü şu an Allianz Afrika yapıyor. Allianz dünyasında da ABS’te de ilk çevik projeyiz.

**Normalde ABS’e geçişi diğer ülkeler ne kadar sürede tamamladılar?**

2,5 yılda 20 milyon euro harcayarak toplam 2,5 milyon poliçenin taşındığı ve günde 30-35 bin poliçenin üretildiği bir sistem yaptık. Kod özelleştirme oranımız ise %17 ki bu grup ülkeleri ortalamasının çok altında. Klasik yöntemlerle ABS’e geçmeye çalışan, hem çok daha uzun sürede hem de onlarca kat fazlasını harcadıkları halde başarılı olamayanlar oldu.

**ABS projesini çevik metotla yapacaklara ne gibi tavsiyeleriniz olur?**

Yurt dışında da ABS projeleriyle ilgili insanlarla görüşüyorum. Her yerde PMO yok. Üstünde en çok tartışılacak konunun, “Çeviklikte PMO olmalı mı?” sorusu olduğunu düşünüyorum. ABS gibi büyük programlar için PMO mutlaka gerekli. Çünkü etrafında çalışan sistemler de var. Sadece teslimat ve uygulama olarak bakmamak lazım. Alınması gereken çok karar var. Sirius Projesi’nde program yönetimi çok güçlendi. Çünkü, birinin karar almasını beklemek bizim zayıf kasımız, bu ülkenin insanların kültüründe yok. Biri o sorumluluğu alsın istiyorlar. Şu anda, Gravity Projesi devam ediyor mesela. Sirius’taki deneyimlerimizle daha yürütülebilir ve çoklu bir yönetim anlayışı uyguluyoruz orada.

**Çevikten sonra waterfall'a geçebilir misiniz?**

Asla. Teknik olarak rahat geçeriz ama bireysel olarak asla geçmem. Başarısızlıklar birbirini kovalar. Biz bu 2,5 senenin 1,5 senesinden sonra, metoda alıştıkça çevik koçun çalışma zamanlarını düşürdük mesela. Ama şu an Gravity'de %100'e çıkardık. Çünkü bir noktada fark ettik ki göz göre göre yaptığımız yanlışlar var. Koçumuza "he-men gel, bizi toparla" dedik.

**Bu proje diğer OE'lerin de dikkatini çekti. Hangi ülkelerden ziyarette geldiler?**

Fransa, Singapur, Benelüks ilk etapta sayabileceklerim. Sadece grup şirketlerinden değil, farklı şirketlerden de yönetime ilişkin deneyimlerimizi dinlemek üzere çok sayıda gelen oldu.

**Peki bu tip ziyaretlerde ne gibi yorumlar alıyorsunuz?**

Önce inanmıyorlar. "2 milyon poliçe taşıdık" diyoruz, "Nasıl?" diyorlar. "Ne yaptınız, nasıl uyguladınız?" diye soruyorlar. Taşımayı birinci günden başlattığımızı söylediğimizde etkileniyorlar tabii. Biz elimizi taşın altına koyduk, o yüzden yapabildik. Mesela product owner'ları iş birimlerinden aldık. Bizim işi gerçekten bu olan scrum master'larımız var, takım üyesi değil. Seremonilere, çevikliğin tam anlamıyla uygulanmasına çok önem verdik. Bu şekilde başardık.



**Rıdvan Akçiçek**  
Çevik Koç

**E**ğer çevik metodolojiyi ilk defa uyguluyorsanız, işe koyulmadan önce yapmanız gereken en önemli şey bir çevik koç bulmak. Sirius Projesi yönetim ekibimiz de bunu yaptı. Türkiye'nin en başarılı çevik yönetim danışmanlığı firmalarından biri ile çalışmaya başlayan ekibimiz, bu sayede ilk günden itibaren deneyimli çevik koçlardan rehberlik aldı. Bu süreçte ekibimizle en yoğun mesaiyi geçiren isim ise Rıdvan Akçiçek oldu. Aslen bir bilgisayar mühendisi olan ve uzun yıllar farklı şirketlerde yurt içinde ve yurt dışında görev aldıktan sonra çevik yöntemi kendisine bir yol olarak seçen Rıdvan Akçiçek, ALL4AGILE'in kurucularından biri. Hem çevikliğin ana felsefesinden uzaklaşmamak hem de üçüncü bir gözün bakış açısını almak için çevik koçların desteğinin çok önemli olduğunu söyleyen Rıdvan

Akçiçek ile çevik koçları ve Sirius Projesi yolculuğunu konuştuk.

#### **Çevik koçlar kimdir ve ekiplere hangi konularda hizmet verirler?**

Organizasyona, liderlere ve takım üyelerine çevikliği öğreten ve doğru uygulanmasını sağlayan kişilerdir. Temelde iki görevleri vardır. Bunlardan birincisi tüm organizasyonun çevik felsefe ve uygulama pratiklerine sadık bir şekilde çalışması. Diğeri ise ekiplerin ve organizasyonun üretkenliğini engelleyecek konuların ortadan kaldırılması için önlem alarak, aksiyona geçmesi. Eğer çevik koç, ekiplere yeterli seviyede nüfuz edip takımın bir oyuncusu gibi kabul gördüyse, takım hem üretim hem de kişisel konuların tamamında koçunu bir pusula gibi hisseder ve dışarıdan bir göz olarak yaptığı yorumları ve yönlendirmeleri dikkatle takip eder.

#### **Nasıl çevik koç olunur?**

Çevik koç olmak için bu alandaki uluslararası sertifikalara sahip olmanın önemli olmakla birlikte tek başına yeterli olmadığını düşünüyorum. Örneğin, insan odaklı olmak, hayat boyu öğrenmeye açık olmak, başkalarının sorunlarıyla ilgilenmeyi dert etmemek, sorunların üzerine cesaretle gidebilmek, hata yapmaktan korkmamak, kendini ve ekibi motive edebilmek gibi özelliklere sahip olmalılar. Ayrıca, en kritik yetkinliklerden biri de çatışma yönetimi ve iletişim becerileri. Daha önce bir çevik modelle çalışan bir ekipte herhangi bir görevde bulunmuş olması da çok büyük bir katkı sağlayacaktır. Bunların yanında ekip yönetmiş olmanın da çok büyük bir avantaj olduğunu düşünüyorum. Bu özelliklere sahip olan veya bu konularda gelişim sağlayabilecek kişiler, gerekli eğitimleri de aldıktan sonra 3-6 ay gibi bir süre deneyimli bir çevik koçla birlikte çalışıp, sahada pratikleri uygulayarak bu yolculuğa başlayabilirler.

#### **Sirius Projesi'ne ne zaman katıldınız? Kaç tane koç vardı?**

Sirius Projesi'nin çevik yöntemlerle yapılması kararının hemen ardından daha planlamalar başlamadan ALL4AGILE olarak projeye dahil olduk. Sirius uzun soluklu, 2,5 yıllık bir projeydi. Eğitimleri tamamladıktan sonra başlangıçta birkaç ay, haftanın 5 günü sadece ben

destek verdim, birkaç ay sonra ekibimizden bir çevik koç arkadaşım daha sürece dahil oldu. Projenin ilerleyen dönemlerinde yine çevik koçlarımızdan Merve Özkan ve Dilek Doğan da Sirius Projesi'ne koçluk desteği verdiler.

### **Nasıl görev paylaştınız? Hangi çalışmaları yürüttünüz?**

Diğer çevik koçların da sürece katılmasıyla 9 takımla başlamış olduğumuz projede zaman zaman farklı takımların çevik etkinliklerine katılarak gözlem yapıp belli noktalarda sürecin doğru işlemesi için müdahil olduk. Takımlar belli bir olgunluğa geldikten sonra, ben daha çok ekiplerin tamamını etkileyecek konularda PMO ekibiyle süreci iyileştirecek çalışmalarda görev alırken, ekip arkadaşlarım da takımların etkinliklerine destek verdi. Ayrıca belirli periyotlarda ekiplerin olgunluk seviyesini artıracak bilgi tazeleme ve çevik olgunlaştırma etkinlikleri düzenledik.

### **Sirius'un daha önce çalıştığınız projelerden ne gibi farkları vardı? Bunların ne gibi avantajları ve dezavantajları oldu?**

Sirius öncesinde de yurt içinde ve yurt dışında birçok büyük proje ve dönüşüm sürecinde çalıştım. Doğası gereği her proje kendi içinde benzersiz bir deneyim barındırır. Tabii ki benzer ölçekte projeler içinde bulunmak böylesine büyük bir projenin dinamiklerini doğru anlamayı kolaylaştırdı. Ama şunu özellikle belirtmeliyim ki çevik metodoloji açısından bakarsak, Sirius Projesi Türkiye'nin en büyük tekil projelerinden birisi. Böylesine büyük bir projenin çevik pratiklerle yürütülmesi ve bu konuda Allianz'ın hem Türkiye'deki hem de globaldeki liderlerinin yaklaşımları ilk günden itibaren beni heyecanlandırmaya yetmişti. İlk görüşmemizde Evren Ayarak, "Bu sadece bir proje değil, tüm grubun yeni iş yapış şekli ve kültürel değişiminin başlangıcı" demişti. Öyle de oldu. Ayrıca başta PMO ekibi olmak üzere projede görev alan tüm ekiplerle çok güzel bir iletişimimiz oldu ve bu da çalışmalarımıza oldukça pozitif yansıdı. Onlarca dönüşüm projesi yaşamış olabilirsiniz ama her projede böyle keyifli bir deneyim yaşamak mümkün olmaz.

### **Ekipler en çok hangi konularda zorlandı, bu zorlukları nasıl aştınız?**

Dört ülke altı farklı şehirde yürüten bir projede tartışmasız en büyük zorluk iletişim ve kültürel farklılıklardı. İlk günden itibaren bu konu kendini belli etti ama hızlıca önlem aldık ve birçok pratik uyguladık. İlk olarak projenin en başında kalabalık bir grup Türkiye'den Hindistan'a gitti ve oradaki ekiple hem tanışma hem de birlikte çalışma fırsatı buldu. Sonra zaman içinde Hindistan'daki proje üyeleri takımlar halinde Türkiye'ye gelerek bir sprint boyunca tüm ekiple bir arada çalıştı. Bazı noktaları iyileştirmek için ben de bir haftalığına Pune'de Allianz Teknoloji'de bulunan tüm takım üyeleri ve liderlerle eğitimler verdim, workshoplar düzenledim ve bire bir görüşmeler yaptım. Bu çalışmaların dışında süreç içinde ekip olmayı güçlendirecek birçok takım aktivitesi de gerçekleştirdik. Böylece takımları sürekli dinamik ve birbirine bağlı tutmaya özen gösterdik.

### **Verdiğiniz eğitimleri, yaptığınız değerlendirmeleri, önerilerinizi göz önünde bulundurduğunuzda hangi konularda zorlandınız?**

Bir çevik dönüşümde en çok mücadele ettiğimiz konu geçmiş alışkanlıkların değişimini sağlamaktır. Projenin ilk safhalarında, farklı ülkelerde daha önce benzer proje deneyimi yaşamış kişiler zaman zaman çevik bakış açısı ve uygulama pratiklerinde hüzalanmakta zorlanıyorlardı. Bu konu başlangıçta en çok enerji harcadığımız nokta oldu. Çevik bakış açısı ile takımlara verdiğimiz mesajlar farklı kanallardan farklı bir şekilde yorumlanabiliyordu. Neyse ki PMO, program yöneticileri ve takımlarla olan güçlü iletişim ve koordinasyonla bu sorunları teker teker çözerek çok verimli ve örnek bir proje çalışmasına imza attık.

### **Böyle projelerde mutlaka çevik koçlarla çalışılmalı mı? Bunun ne gibi artıları olduğunu düşünüyorsunuz?**

Projenin büyüklüğünden ziyade eğer çevik kültüre yeni uyum sağlayan bir organizasyondan bahsediyorsak mutlaka çevik koçluk desteğinin alınması gerektiğini düşünüyorum. Yalnızca eğitim olarak edinilebilecek bir misyon olmadığını bu deneyimi yaşamış herkes

çok iyi biliyordur. Çünkü her ne kadar yaklaşımları teorik olarak öğrenseniz de uygulama sırasında yüzlerce farklı konuyla karşı karşıya kalıyorsunuz. Bu durumda da eğer tarafsız bir koç yoksa kişiler ister istemez kendi çıkarları doğrultusunda yorum yapmak eğiliminde oluyor. İşte tam da bu noktalarda hem çevikliğin ana felsefesinden uzaklaşmamak hem de üçüncü bir gözün bakış açısını almak amacıyla çevik koçların desteği çok önemli bir unsur.

**Çevik bir koç olarak Sirius gibi büyük bir projenin çevik metodlarla yapılırken olmazsa olmazları nelerdir? Bu yönetimi kullanacak ekiplere neler önerirsiniz?**

Bu tarz projelerde çevik bakış açısı ve pratiklerine uygun şekilde tüm takımların senkronizasyonu son derece kritik. Eğer tecrübeniz varsa mutlaka bu konularda dünyada kabul görmüş pratikleri uygulayın, yoksa da tecrübeli kişilerden destek alın derim.

**Çevik metodolojinin şirketlere ne gibi katkıları olduğunu düşünüyorsunuz? Örneğin Sirius geleneksel yöntemlerle yapılsaydı ne olurdu?**

Çok basit bir cevap vereceğim. Sirius geleneksel yöntemlerle yapılsaydı proje bitmez, kitabını yazacağımız bir başarı hikayemiz de olmazdı.

**Bu proje size ne gibi katkılar sağladı?**

Bahsettiğim gibi Türkiye'nin en büyük tekil çevik projelerinden birinde bu denli komplekslikteki bir çalışmayı çevik pratiklerle başarıya ulaştırmak hem benim hem tüm proje ekibi için mükemmel bir deneyim oldu. Ayrıca profesyonel olarak da Sirius Projesi ile başlayan Allianz Türkiye ailesi ile tanışıklığımız projenin de başarısıyla yeni projeler yapmamıza imkan sağlamış oldu. Allianz dışında da yaptığımız birçok dönüşüm projesinde Sirius'ta yaşadığımız tecrübelerden çıkardığımız dersleri uygulama şansı bulduk.





**Amol Zalke**  
Delivery Lead

**S**irius Projesi'nin başarılı yöneticilerinden biri de Delivery Lead (Teslim Lideri) olarak görev alan Amol Zalke oldu. Hayat sigortası alanında 10 yılı Allianz'da olmak üzere 18 yıllık deneyime sahip olan Amol Zalke, her ne kadar projede teslim lideri olarak görev yapmış olsa da en büyük katkısı Hindistan ve Türkiye'deki ekipler arasında bir kültür elçisi olmasıydı. Her iki tarafın birbirini anlaması konusunda çok önemli katkıları olan Amol Zalke, 2,5 yıldır Allianz Türkiye ekibinde ve şimdilerde Program Yöneticisi olarak görev yapıyor. Amol, yaptığımız söyleşide proje dönemine ilişkin farklı bakış açılarını paylaştı.

**Çevik dönüşümün yol haritasını kimler oluşturdu? Belirli aralıklarla direktörlerin ve üst yönetimin bir araya geldiği değerlendirme toplantıları yapıldı mı?**

Sirius Projesi, çevik dönüşüm için gerçekten büyük bir yolculuk oldu. Allianz Teknoloji ve Allianz Türkiye'nin ilk adımı bu dönüşümde kullanılacak yöntem hakkında etraflıca tartışmak oldu. Allianz Teknoloji çeşitli OE uygulamaları gösterdi, ancak hiçbiri Sirius Projesi'nin mevcut durumuyla eşleşmedi. Çevik yöntemleri kullanmaya karar verdikten sonra, çevik koç arayışına girdik. Burada birçok görüşme ve değerlendirme yaptıktan sonra nihayet bu yolculukta bizimle birlikte yürüyecek en uygun çevik koça karar kıldık. Çevik dönüşümün başarıyla uygulanması için ideal yöntemin scrum olduğuna karar verdikten sonra bu metot, Sirius Projesi için çalışma biçimi haline geldi.

**Scrum kendi içinde ritüelleri olan bir model. Proje süresince tamamina uydunuz mu? Farklı yaptığınız ya da kendimize has yaptık dediğiniz şeyler oldu mu?**

Çevik uygulamayı ihtiyaca göre özelleştirmemek için mümkün olduğunca teorik ve basit tuttuk. Bu nedenle çalışma tarzımızda çok fazla değişiklik yapmamız gerekti. Her ritüeli takip ettik ve "Definition of Ready (DoR), Peer Review, Entegrasyon ekibi toplantıları" gibi gerçekten yeni fikirler getirdik. Projenin uygulaması sürerken başka birçok süreç de ekledik.

**Çevik yaklaşımda, karar alma süreçlerinin hızlanması ve delegasyon becerilerinin artmasıyla daha hızlı sonuç alınıyor. Ancak bunun için hiyerarşinin hiç olmadığı bir çalışma sisteminin benimsenmesi gerekiyor. Bu durum herhangi bir zorluğa sebep oldu mu?**

Hiyerarşik çalışma düzenine alışık insanların çok farklı bir düzende çalışmasını sağlamak başlangıçta tabii ki kolay olmadı. Yönetimin bu konudaki kararlı tutumu ve desteği sayesinde projede yer alacak herkese gerekli eğitimlerin önceden verilmesi ve yeni sistemle uyumlu çalışmaları sağlandı. Çevik yaklaşımla uyumlu olmayan hiçbir şeyin uygulama alanlarında bulunmasına izin verilmedi.

**Modelin ilk defa uygulanıyor olmasına rağmen başarılı olmasında sizce ne etkili oldu?**

Sirius Projesi'nde çevik modeli uygulamanın, Allianz Türkiye'de ve birçok OE'de çok sayıda sürecin ve projenin çevik yöntemlerle yapılmasının yolunu açacak kadar başarılı olacağını ilk günden beri biliyordum. Öngörülerim bugün gerçeğe dönüştü. Sirius Projesi'nin başarısından sonra Allianz Teknoloji ve Allianz Türkiye'deki birçok proje bu yaklaşımla gerçekleştiriliyor.

**Sirius Projesi'ndeki öğrenimlerin diğer OE'lere aktarımında nasıl bir yol izlendi?**

Projeden sonra Allianz Teknoloji içinde Çevik Mükemmellik Merkezi oluşturuldu ve bu merkez çevik koçlara ve çevik uygulamalarla ilgili deneyimi olan daha birçok kişiye kapılarını açtı. Ayrıca deneyimlerimizi öğrenmek isteyen tüm diğer ekiplerle istemeleri halinde toplanılar yapıp, tüm deneyimlerimizi paylaşıyoruz.

**Projenin en büyük öğretisi ne oldu?**

Sirius Projesi'nin başarısının bize verdiği en büyük mesaj şudur: "Mesafe önemli değil." Sirius, bize aynı anda birçok ülke veya şehirde yürütülerek hedefe ulaşmaya çalışılan projelerin, çevik disiplin ve seremonilerle başarı elde etmesinin mümkün olduğunu gösterdi. Ayrıca Sirius Projesi, başarıyla uyguladığı çevik yöntemler nedeniyle birçok ödüle layık görüldü. Bu bizim açımızdan oldukça gurur verici bir başka öğrenim oldu.

**Çevik takımları yönetecek kişilere tavsiyeleriniz neler olur?**

Çevikliğe geçtikten sonra tutumunuzu değiştirin, hizmetkar lider (servant leader) olun ve çevik disiplinden asla taviz vermeyin. Çevik uygulamanın özellikle doğrudan müşteri ile çalışmak için mükemmel bir yolculuk olduğunu göz ardı etmeyin. Ayrıca koşuları takip ederken ideal koşma oranını takip etmeniz gerekir, o zaman ideal çalışma hızı artar ve kaybetme şansınız azalır. Bu yüzden zorluk çekmemek ve işinizi zafere ulaştırmak için temponuzu ideal çalışma hızının üstünde tutmak önemlidir.



**Sevil Özçalıcı**  
Product Owner

Çevik bir takımın en kritik rollerinden biri product owner olmak. Her ekipte mutlaka bir product owner görev yapıyor ve ürünün ABS'in gereksinimlerine uygun olarak geliştirilmesine rehberlik ediyordu. Bu rolü üstlenen isimlerden biri de Sevil Özçalıcı idi. Matematik öğretmenliği ve tekstil gibi farklı sektörlerde deneyimleri olan Sevil, Yıldız Teknik Üniversitesi Matematik Mühendisliği bölümünden mezun. Allianz yolculuğu 16 yıldır devam ediyor. Organizasyon Yönetimi kapsamında Hayat ve Emeklilik alanının liderliği görevini sürdürüyor. İhtiyaç analizlerinin başladığı andan itibaren Sirius Projesi'nin bir parçası olan Sevil Özçalıcı'nın dönüşüm ve çevik dönüşüm arasındaki farkı yaşayarak deneyimlemiş bir isim olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

### **Product owner takım içinde nasıl bir rol üstlenir? Sirius Projesi'nde toplam kaç kişi bu roldeydi?**

Product owner'ın ana görevi, çıktıların değerinin maksimizasyonu sağlamaktır. Aynı zamanda sorumluluğu, yarattığı değere göre hangi işlerin yapılması gerektiğinin önceliklerini belirlemek. İş birimi tarafından gelen talepleri netleştirmek ve bu bahsettiğimiz işlerin değer sıralamasını product backlog'da şeffaf bir şekilde belirtmektir. Tüm iş paydaşlarını takıma karşı temsil eder ve üretilen ürünün bu kapsamdaki içeriğini de belirler. Sirius Projesi'nde yeni işler, poliçe hizmetleri, tazminat süreçleri gibi takımlarda, toplam 11 product owner vardı.

### **Ürünün kabul edilebilir standartlarda teslim edilmesini sağlamak için sürece ne gibi katkılarınız oldu?**

Öncelikle sistemde diğer scrum takımlarıyla bağımlılıkları gözeterek şekilde çıktıları üretmek gerekti. Tüm süreç bir ürünün sistemde tanımlanmasıyla başlıyordu diyebiliriz. Bu kapsamda ürün geliştirme ekibinin beklentileriyle proje ekibinin sürecini ve ihtiyaçlarını gözeterek ilgili çıktıları oluşturmak temel sorumluluktur. Kabul edilebilir standartta olmasını teminen hem diğer scrum takım dinamiklerini hem de iş paydaşlarının beklentilerini bir arada değerlendirmek oldukça kritik bir hal alıyor. Bunun için ürünün neye ve nasıl hizmet etmesi gerektiğini kapsamlı olarak anlamanız önemli.

### **Çevik yaklaşımla tanışmadan önce deneyimlediğiniz ürün geliştirme süreciyle çevik ürün geliştirme süreci arasındaki farklar nelerdir?**

Öncelikle ürünü belirli periyotlarda ilgili paydaşlara review toplantılarında sunmanın ve geri bildirimleri almanın çok önemli bir faydası var. İş birimlerinin talebiyle proje ekibinin çıktısı arasındaki farkları minimuma indirme konusundaki katma değeri tartışılmaz. Geçmiş projelerde, proje analizleriyle anlaşıldığı ölçüde tamamlanan bir işin sona yaklaştığı aşamada teste verilmesinin, beklentiyle ortaya çıkan ürünün arasında oluşan olası fark nedeniyle geri dönülmez ek geliştirme ihtiyaçları oluşturduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda

sürekli gelişimin bir parçası olarak çevik yaklaşım dışında sistematik olarak uygulanmayan retrospektif toplantıları da takım üyelerine süreci karşılıklı ve şeffaf şekilde değerlendirme imkanı sunuyor.

### **Projenin başından sonuna kadar ara teslimlerde gözlemlediğiniz değişimler nelerdi?**

Düzenli olarak üretilen işler konusunda geri bildirim almak, ürün vizyonuna aykırı geliştirme yapmanın önüne geçecek önemli bir süreçti. Henüz geliştirmeler yapılırken alınan yönlendirici geri bildirimler, beklentinin mümkün olduğunca karşılandığı bir ürün çıktısı almamızı sağladı. Bu konuda birçok kez bu aldığımız geri bildirimlerin geliştirmelere yön verdiğini söyleyebilirim.

### **Geri bildirimlerinizin ürüne ve sürece ne derece faydası oldu?**

İş birimini temsilen product owner olarak projede görev aldığım süre boyunca, ürünlerde gerçekleştirilen değişiklikleri bire bir görme, daha önceden yaşanan sıkıntıları ifade etme, ilgili departmanlardan geri bildirimleri toplama ve product backlog'u bu doğrultuda düzenleme şansı elde ettiğimi söyleyebilirim.

Bu da var olandan daha iyi ve hızlı bir çıktı üretilmesini sağladı. Birçok konuda piyasa koşullarına daha hızlı adapte edilebilecek bir süreç tasarlanmış oldu.

### **Sirius Projesi gibi büyük bir projede, çok dilli, çok insanlı bir yapıda yer almak nasıl bir deneyimdi?**

Çok farklı kültürlerden insanlarla çalışmak çok büyük bir zenginlik ve öğrenme fırsatı diyebilirim. Hem konuları değerlendirme hem de geliştirme farklılıkları bize yeni bakış açıları kazandırdı. Bu süreç boyunca sonuç odaklılıkla insan odaklılık arasındaki farklılıkları gözlemleme, çalışma tarzı, konuları değerlendirme noktalarında farklılıklar da yaşadık. Ama çevik metot kendi ritüelleri ile bu farklılıkları aşmamızı sağladı. Mesela benim zorlayıcı bir karakterim vardı ve retrospektif toplantılarında arkadaşlarım bunu bana söylediler. Yani zorlayıcı olduğumu ve onlar üzerinde daha az baskı ya-

ratmam gerektiğini... Ben de onların kültürünün nasıl bir ortamda çalışmaya elverişli olduğunu anlamış oldum. Karşılıklı olarak geri beslemeyle biz bütün bunları dönüştürdük, adapte olduk, anladık, buna göre davranmaya başladık. Tabii ki bu bir zaman meselesi... Takımın tüm üyeleri zaman geçtikte bu farklılıkları anlayıp ona göre adapte olmaya çalışıyor.

### **Daily scrum'lar hemen oturdu mu? Zaman aldı herhalde.**

Tabii her gün orada olmak, o saatte olmak bir disiplin meselesi. Başta herkesin eleştirdiği şeylerdi her gün 15 dakika toplanmak, planlama toplantıları. Bunlar başlarda sıkıcı gelse de çıktıları gör- dükçe herkes işi sahiplendi. En önemli şey de kişilerin ritüelleri sahiplenmesi ve bunları efektif olarak kullanmalarıydı. Ben kısa sürede adapte olduğumuzu düşünüyorum. Projenin başarısında bunun da önemli bir katkısı oldu.

### **Sirius Projesi'nin çıktılarını almaya başladınız. Bunları değerlendirecek olursanız neler söylersiniz?**

Daha önce üretimler merkezde yapılıyordu. Bence en önemli çıktı bu. Daha sonra biz bu üretimleri direkt olarak satış örgütlerine nasıl verebileceğimizi uyarlamaya çalıştık. Sales Portal dediğimiz satış portalını Türkiye geneline yaydık. Bunun faydası ne aslında? Düşünün, bir sigorta ürünü alıyorsunuz, bunun evrakını gönderiyorsunuz. İlgili genel merkezdeki kişiler inceliyorlar, onayları veriyorlar. Evrakın girişi, kayıt altına alınması vs süreci oldukça uzatan bir aşamaydı. Bu süreç bütün satış örgütüne açılınca; satın aldığınız ürün hemen sisteme giriliyor, onaylanıyor ve hemen poliçeniz oluşuyor. Bütün bu süreçleri beklemiş olmuyorsunuz. Eksiğiniz varsa sistem hemen sizi uyarıyor ve o anda tüm süreci tamamlamış oluyorsunuz. Üretim departmanımızdaki yükü önemli ölçüde azaltıyoruz. İnanılmaz bir operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti yaratan bir süreç diyebilirim.

**Proje döneminde yaşadığınız keyifli anılarınız var mı, paylaşır mısınız?**

Hatırlıyorum, farklı scrum takımlarında son teslim tarihlerini ve çoklu bağımlılıkları zorlayan iş açısından kritik bir sürüm vardı. Teslimat için sınırlı zamanımız olduğunu öğrendiğimizde, herkes kalbini ve ruhunu projeye koydu. Her takım “tek takım, tek hedef” yaklaşımıyla çalışmaya başladı. Çalışmayı hızlandırmak için çevik uygulamaları verimli bir şekilde kullandık. Ekip taahhütlerini sahiplendi ve engelleyici sorunları zamanında bildirdi. Scrum master’lar bağımlılıkları ve engelleri hızla çözdü. Ekibe fonksiyonel destek için product owner’lar da hazır bulunuyordu. Sonunda, her scrum sorunsuz ve verimli bir şekilde çalışarak, kritik sürümü başarılı hale getirdi.

**Ekleme istediğiniz bir şey var mı?**

Çevik yaklaşım, ürün yönetimini uyumlu ve başarılı hale getirmek için harika bir yoldur. Doğru bir işletme anlayışıyla birlikte zaman ve performansın önemini anlamayı gerektirir. Yinelemeli süreçleri kullanmanın ve sürekli iyileştirmenin faydaları sadece proje teslimatlarını değil, aynı zamanda dünyadaki bireysel yaşamları da olumlu etkilemiştir. Sürekli öğrenme ve retrospektiflerle iyileştirme gerektirse de, değişen gereksinimlere uyum sağlamak, yeni fikirleri ve yaratıcılığı geliştirir. Başarılı projeler gerçekleştirmek için çevik uygulamaların benimsenmesinin daha akıllı bir yol olduğunu ve yapılan işe kesinlikle değer katacağını düşünüyorum.



**Sampada Deshmukh**  
Scrum Master

**S**irius Projesi'nin çok dilli, çok uluslu ve birbirinden uzak ekiplerden oluşan yapısında takım içindeki en kritik rollerden biri de hiç kuşkusuz scrum master. Allianz Teknoloji ekibinde görev yaparken projeye dahil olan Sampada Deshmukh ise scrum master olmanın yanında kültürler arasında köprü görevi de üstlenmiş. Takımların sorunsuz ve verimli bir şekilde çalışması için "ustalıklarını" konuşturan scrum master'ların projeye katkılarını Sampada'dan dinledik.

**Scrum master olarak görev ve sorumluluklarınız nelerdi?**

Scrum master'lar tüm süreçlerin ve seromonilerin verimli bir şekilde yürütülmesine yardımcı olup, çeviklik konusunda ekibe koçluk yaparak, metodoloji ve değişikliklere uyum sağlama yolları konusun-

da onlara rehberlik ederler. Ben bu projede ayrıca farklı bölge ve zaman dilimlerindeki ekip üyelerimizin teslimatları geciktirmemelerinden de sorumluydum. Takım üyelerimizin karşılaştığı engelleri izlemek ve çözmek; onları zorlamadan işin yapılmasını sağlamak en büyük önceliklerimizdi. Tüm bunları sağlayabilmek için de ekiplere iletişim, şeffaflık, bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde yayılması konularında yardımcı olduk. Projenin başarılı bir şekilde uygulanması için iç çatışmaların çözümlenmesinden, ekibin kendi kendini organize etmesinden ve ekip üyelerinin çok fonksiyonlu çalışmaya teşvik edilmesinden de sorumluydum.

**Ekibe çevik bakış açısını kazandırmak ve Scrum'ın proje boyunca doğru uygulamasını sağlamak adına ne gibi aksiyonlar aldınız?**

Burada ana fikir, birlikte, yalnız çalışmaktan daha fazlasını başara bilmektir. Çevik metotlarla çalışırken, sürekli iyileştirme arayışında olmak gerektiğini düşünüyorum. Scrum seremonilerinde takıma yardımcı olmak, atölye çalışmaları ve toplantılar yoluyla çevik kavramlar konusunda onlara koçluk yapmak, ekip üyelerini sıkıntı yaşadıkları noktaları belirlemeleri ve bu sorunları çözmeleri için harekete geçmeye teşvik etmek de çevikliği pratiğe geçirmeye yardımcı oluyor. Yaratıcı ekip anketleri yapmak ve geri bildirimler almak da çevik uygulamaların işe yansımaları sağlıyor. Takımın kararlarını kendi vermesi, taahhütlerinden sorumlu ve sonuçların sahibi olmaları da bu bakış açısının hızla kazanılmasını mümkün kılıyor.

**Daily Scrum'ların oturması ne kadar sürdü? Bunu sağlamak için neler yaptınız?**

Başlangıçta günlük toplantı zamanına uymak ve etkin hale getirmek zorlayıcıydı. Ama bu toplantıların önemini ekibe örneklerle gösterip, "Dün ne yaptın, bugün ne yapacaksın ve hangi engellerle karşılaştın?" sorularına odaklanmalarını sağlayarak, kısa ve net güncellemeler konusunda yardımcı olduk. Sonuçta bu toplantılar tüm ekibin o sprint'teki taahhütlerini kontrol etmeleri için bir senkronizasyon toplantısı. Takım üyelerimiz de bu faydayı gördükçe sorunsuz ve zamanında katılım sağladılar.

**Çalışmalar sırasında ekipte her hangi bir sorun yaşandı mı? Bunların çözümü konusunda ekibe destek olmak için nasıl yöntemler izlediniz?**

Lojistik, işlevsel bağımlılıklar, teknik sorunlar, takım dışındaki ekiplerle iletişim veya dışardan gelen müdahaleler gibi çeşitli zorluklar yaşadık. Ama her zorluğu farklı bir şekilde izlemek ve çözmek gerekir. Tüm takımlar için user story'nin veya hatanın yaşam döngüsüne "Engellendi" şeklinde eklenmesini öneririm. Ayrıca, ortamlarla ilgili bazı tekrarlanan sorunlar, çalışma alanıyla ilgili sıkıntılar için, bu engelle karşı harcanan zamanı izlemek için bir çalışma günlüğü oluşturulabilir. Projede şeffaflığı ve açıklığı sağlamak ve ekibi süreç iş akışlarından haberdar etmek, engellerin hızlıca üstesinden gelinmesi için de yardımcı olacaktır.

**Sprint koşarken enerji seviyenizi nasıl maksimumda tuttunuz? Takım arkadaşlarınızı nasıl motive ettiniz?**

Bu konuda ilk ve en önemli nokta iletişim. Mesela biz proje sırasında takım üyelerimizin karşılaştıkları sorunları dile getirmek konusunda tereddütleri olduğunu fark ettik. Toplantılarda ve bire bir görüşmelerde kendilerini ifade etmelerine yardımcı olduk. Sadece sorunları duymak işe yaramıyor tabii. Zorlukların boyutunu anlamak için ekipte yakın çalışmaya başladım. Sonra yönetimin de yardımıyla süreçleri basitleştirmek ve düzene koymak için çalıştım. Bu da iletişim boşluğunu önemli ölçüde azalttı ve zor durumların zamanında ele alınmasına yardımcı oldu. Şeffaflık ve açık iletişim sayesinde bilgi akışı ve ekipler arasındaki iş birliği arttı. İnsanlara değer vermek ve katkılarını zamanında takdir etmek gerçekten iyi sonuçlar veriyor ve takımın motive edilmesine yardımcı oluyor. Ekibi zorlukları üstlenmeye teşvik etmek, onları başarı için desteklemek; hem başarı hem de başarısızlığı geriye dönük inceleyerek gelişmelerine yardımcı olmak; sorumlu ve her zaman ekipte birlikte olmak takım üyeleri arasındaki bağı artırdığı gibi çevikliğe de katkı sağlıyor.

**Sizce Project Sirius'un başarısında en büyük etken ne oldu?**

Stratejik odaklanma ve liderliğin dikey planlanması proje vizyonunun belirlenmesinde önemli bir rol oynadı. Öte yandan yetenekli insanlar, kolaylaştırılmış süreçler ve açık iletişim de bu vizyonun harekete geçirilmesini sağladı. Sirius ekibi, tutarlı bir takım olmasının yanında güçlü iş birliği ve yüksek profesyonelliğe sahipti. Bu da projeyi büyük bir başarıya dönüştürdü.

**Son olarak, sizce çevik çalışma metotlarının proje yönetim süreçlerine en büyük katkısı nelerdir?**

Sürekli öğrenme ve retrospektiflerle iyileştirme gerektirse de, değişen gereksinimlere uyum sağlamak, yeni fikirleri ve yaratıcılığı geliştirir. Başarılı projeler gerçekleştirmek için çevik uygulamaların benimsenmesinin daha akıllı bir yol olduğunu ve yapılan işe kesinlikle değer kattığını düşünüyorum.





**Ayşe Yelekçi**  
Team Member

**IT** ekibinde görev yaparken Sirius Projesi ile birlikte çevik yöntemi deneyimleyenlerden biri de Ayşe Yelekçi oldu. Projemizde Team Member olarak görev yapan 100'den fazla arkadaşımızdan biri Ayşe. Kadir Has Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü mezunu olan ve 6,5 yılı Allianz'da olmak üzere toplamda 13 yıldır iş hayatında olan Ayşe Yelekçi ile projenin yapı taşı olan team member'ları ve ilk defa iş birimleri ile bu ölçüde yakın çalışma fırsatı bulan yazılım uzmanlarının deneyimlerini konuştuk.

**İş hayatınızın kaç yılını waterfall ile kaç yılını çevik yöntemlerle çalışarak geçirdiniz?**

Çevik yöntemle çalışmaya Sirius Projesi ile başladım, yani 3 yıldır bu

şekilde çalışıyorum. Sirius Projesi'nden sonra şimdi Hayat Emeklilik şirketinin ABS'e geçişi için yine çevik metotları kullanarak yürüttüğümüz Gravity Projesi'nde görev yapıyorum.

**Sirius'un başlangıcıyla Gravity'nin başlangıcını değerlendirdiğinizde nasıl bir fark görüyorsunuz?**

Sirius'a başladığımızda çevik yöntemle yazılım yapmıyorduk. Bu süreçte birçok tecrübe edindik. Dolayısıyla yeni projeye daha bilinçli başladık. ABS'i bildiğimiz için de detaylara daha fazla hakimiz. "Şurada şu olacak", "Bu olmaz" gibi kararları daha rahat verebiliyoruz.

**Sirius Projesi'nin ilk sprint'lerinde hemen her takım başarısız oldu. Başarısızlıkla başlayınca neler hissettiniz?**

Başarısız olmamız normaldi aslında ama insan kötü hissediyor kendini. İlk sprint'lerdeki bocalama evresini çabuk topladık. Release 1 geçişinde ise bayağı coşkuluyduk. Herkes tek bir bilgisayarın başına toplanıp, üretimi bekledi.

**Çevik takımlarda ekip ruhu daha mı yüksek?**

Evet, yüksek oluyor. İş birimlerinin de işin içinde olmasının yanında, aslında herkes yaptığı katkıyı kısa sürede gördüğü ve her aşamada işin içinde olduğu için yaptığı işi daha fazla sahipleniyor ve sorumluluğunun bilincinde oluyor. Dolayısıyla bu da ekip ruhuna yansıyor. İletişimin yüz yüze olması da gerçek bir takım olmanıza büyük bir katkı sağlıyor.

**Waterfall ile çevik metodu kıyasladığınızda, bir çalışan olarak ne gibi farklılıklar yaşadınız?**

En önemli fark her gün yapılan ritüellerdi. Daily scrum'lar, iki haftada bir review meeting'ler. İlk başta tek farklılık bunların hayatımıza girmesi sandık, ama ilerleyen süreçlerde gördük ki test dönüşleri daha çabuk olduğu için ve sprint review'lerden sonra aralarda KBR'lara bunları sunduğumuz için hatalarda daha hızlı aksiyon alabiliyoruz. Eğer waterfall ile çalışıyor olsaydık bunu anlamamız uzun sürebilirdi. Eskiden yazılım geliştirmeyi uzunca bir süre yapıp



bitirdikten sonra en son aşamada teste çıkıyor ve sıkıntı olursa en başa dönmek zorunda kalıyorduk. Çevik yöntemde ise ürünleri sıklıkla sunduğumuz için problemleri daha çabuk çözdük.

#### **Çevik bir yapının çalışanlara ne gibi faydalar sağladığını düşünüyorsunuz?**

Her şeyden önce başardığınızı görüyorsunuz ve bu da daha motive çalışmanızı sağlıyor. Eskiden mail üzerinden sürdürdüğünüz çalışmalarını iş birimleri ile yüz yüze hatta diz dize yapıyorsunuz. Böylece işler daha çabuk oluyor ve daha kolay anlaşılabilir. Ayrıca görünür oluyorsunuz, herkesin ne yaptığı çok ortada oluyor çünkü işinizi siz sunuyorsunuz, yöneticiniz değil.

#### **Bu yapıda hiyerarşinin olmamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Kesinlikle çalışma hayatı için çok iyi bir şey. Çünkü insanlar fikirlerini çekinmeden, açıkça ve özgürce ifade edebiliyorlar. Yöneticimin inisiyatifinden kaynaklı olarak, ben eskiden de üstümde hiyerarşi ya da bunun baskısını hissetmiyordum. Ama çevik yöntemle çalışırken diğer arkadaşlarımda da gözlemlediğim, insanların daha rahat olduğunu duydum.

#### **Peki çevik yöntemin hiç zorlayıcı bir yanı yok mu?**

İlk başlarda hep iki haftada işi yetiştirme stresi vardı. Aslında, yetiştiremediğin zaman da nedenini söylediğinde kimse bir şey demiyor. Çünkü zaten her şey şeffaf, herkes herkesin ne yaptığını, ne yapmadığını görüyor. Bir de ritüellere uymak biraz zorladı ilk başlarda. Sonradan insan hepsine alışıyor. Alışmanın dışında aslında çok da büyük katkılarını görüyorsunuz. Önceden iş birimleriyle çok fazla bir araya gelmiyor, kimseye sunum yapmıyorduk. Kişileri yönetmek ve insan ilişkileri anlamında da önemli kazanımları oldu.

#### **Scrum takımındaki insanlar kolayca hemfikir olabiliyorlar mı?**

Her zaman değil. Biraz ikna etmek gerekebiliyor. Örneğin, iş birimi "ben bunu, bunu istiyorum" diyor. Ama bunun yapılabilmesi için çok fazla zamana ihtiyaç var, belki de hiç yapılamıyor. Buna ikna konusunda zorlandığımız dönemler oldu ama bir takım olarak her zaman üstesinden geldik.

#### **Bundan sonra waterfall ile çalışabilir misiniz?**

Tekrar çalışabilirim elbette ama tercih etmem. Buna alıştıktan sonra diğer yöntemler hantal ve katı geliyor açıkçası. KBR'ların istediği şeyleri hemen yapamıyorsunuz. Ayrıca sık sık geri bildirim almak hem insanı hem de işi geliştiriyor.

#### **Çevik yöntemler kapasitenizi daha iyi kullanmanızı sağladı diyebilir miyiz?**

Evet, sağladı diyebilirim. İnisiyatif alma imkanının daha fazla. Çünkü hiyerarşi yok. Ayrıca çevik metotlarla çalışacak arkadaşlarıma da düşüncelerini söylemekten çekinmemelerini tavsiye ederim. Başlangıçta ekipteki diğer insanları tanımadığınız için fikirlerinizi söylemeye çekindiğiniz durumlar olabiliyor. Ama bu durum ekip birbirine alıştıkça hızlıca ve kolaylıkla aşılabiliyor.

# BÖLÜM 5

*Sonuç*

*“Değişim istiyorsanız, sebeplerini yaratın.”*

*Dalai Lama*



**ÇEVİK YOLCULUK  
DEVAM EDİYOR**

# Sirius Projesi neler kazandırdı?

**S**irius Projesi, AZYE Bireysel Hayat sigorta ürünlerinin üretimden hasar sürecine kadar tamamının 20 yılı aşkın süredir kullanılan AS400 sisteminden ABS'e taşınması ve bu yeni sistemde çalışır hale getirilmesi amacını taşıyordu. Böylesine büyük bir dönüşüm projesini 2,5 yıl gibi kısa bir sürede, yani planladığımız süre ve bütçe içinde tamamladık. Bu da Allianz Grubu'nda bir ilk olmak anlamına geliyordu.

Projede toplam beş sürüm geçişi gerçekleştirirken, her birinde AS400'den müşteri ve poliçe verilerini de ABS'e başarıyla aktardık. Bu sürümlerden bir tanesi de ABS'in bir üst versiyonuna geçiş çalışmasıydı. Proje sonuçlandığında toplam 2 milyon müşterinin verisini ve 3 milyon poliçeyi ABS'te işlenebilir hale getirdik. Sırasıyla bir banka kanalıyla satılan İdeal Hayat, Kobi Güvence & Kredili Hayat, Kredi Kartı Ödeme Güvencesi ürün grupları ve son sürümde de Bireysel Risk ürünlerini ABS'e taşıdık. Proje henüz iki yılını doldurmamışken gerçekleştirdiğimiz Kredili Hayat ürünü geçişinde, AZYE Bireysel Hayat portföyünün %86'sını, yani toplam 1,9 milyon poliçeyi ABS'e taşımış olduk.

Allianz ekibi dönüşüm sürecinde çevik pratikleri o kadar başarıyla özümsemi ki projenin sonlarına doğru, Allianz TR bünyesinden yetişen çevik koçlar projede görev almaya başladı. Bu hepimizi mutlu eden kazanımlardan biri oldu.

Sirius Projesi'yle sadece ABS dönüşümünü gerçekleştirmekle kalmadık, grubun sürdürülebilirlik çalışmalarına katkıda bulunan büyük bir başarıya da imza attık. ABS geçişi öncesinde matbu formlarla üretilen bireysel risk ürünleriyle birlikte acente ve Bireysel Güvence Danışmanı (BGD) kanalıyla satışta olan ürünlerin proje kapsamında geliştirilen Satış Portalı ile tamamen online ve kağıtsız olarak üretilmeye başlamasını sağladık. Bu sayede 270 acente ve 550'den fazla BGD online satış portalı ile tanışmış oldu ve üretimlerini anlık olarak gerçekleştirebilir duruma geldi. Buna ek olarak bazı üçüncü parti firmalarla yapılan tüm veri transferlerini yeniden tasarladık ve entegrasyonlar ile tamamen ABS üzerinden işler hale getirdik.

Sirius Projesi sona erdiğinde Allianz Türkiye ilk kez ABS ile tanışmış; ABS ise ilk kez bir ülkede (OE) hayat sigortacılığı için devreye alınmış oldu. Proje boyunca AZYE için geliştirdiğimiz fonksiyonların çoğunu AZHE için de yeniden kullanılabilir şekilde tasarladık. Bunun yanı sıra Allianz'ın ABS yol haritasındaki diğer branşlara da ışık tutacak ve diğer dönüşüm projelerine temel olacak bir bilgi birikimi elde etmiş olduk.

Proje, üretim verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artıran çıktılarıyla gruptaki diğer ABS dönüşüm projelerinin de çevik pratiklerle yönetilmesi için örnek oldu. Daha da önemlisi, bu başarı sayesinde Allianz Türkiye'nin bütün operasyonlarının 2021'in sonunda çevik olması kararı alındı.

Projede yer alan tüm takım üyelerinden yönetime, iş birimlerimize ve satış kanallarımıza kadar bütün paydaşlarımıza yepyeni ufuklar açan Sirius Projesi, başarı için aynı hedefe odaklanıp birlikte çalışmanın ne kadar önemli olduğunu ilk elden deneyimlediğimiz sayısız fırsatlar sağladı.

İlklere imza atan, başarılarla dolu Sirius Projesi'yle, Allianz'ın ABS dönüşüm yolculuğunun ilk adımlarını attık. Yeni projelerle çevik dönüşüm devam ediyor...

 NE DEDİLER?



### Taylan Türkölmez

Genel Müdür  
Allianz Hayat ve Emeklilik ile  
Allianz Yaşam ve Emeklilik

**S**irius Projesi'nin, organizasyonumuzu çevik bir yapıya kavuşturma yolculuğundaki ilk kapsamlı uygulama olmasının yanında orta ve uzun vadeli stratejimizin de önemli yapıtaşlarından biri olduğunu düşünüyorum. Hayat ve Bireysel Emeklilik iş kollarında faaliyette bulunan iki şirketimizi tek bir bilgi işlem altyapısında birleştirmenin müşteri odaklılık ve verimlilik adına sektörde bizi farklılaştıracağından hiç kuşku yok.

Sirius Projesi'nin en önemli katkılarından biri de şirketimizde tetiklediği dönüşümler oldu. Dönüşümün ise önce insanda başladığına inanıyorum. Çünkü bireylerdeki anlayış ve alışkanlıklar değişmedikçe kültürde bir değişime gitmek çok da mümkün değil. Bu anlamda Sirius Projesi'nde farklı fonksiyonlardan farklı yetkinliklerde çalışma arkadaşlarımız, ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelerek işbirlikçi çalışmanın aslında nasıl olması gerektiğini bize gösterdi. Proje, teknik yetkinliklerimizi ve altyapımızı geliştirdiğimiz, aynı zamanda şeffaf yönetim ve raporlama prensipleri kazandığımız bir süreci yaşamamızı sağladı. Proje ekibimiz, tüm zorluklara ve zaman zaman motivasyonlarını düşüren çıktılarına rağmen, el ele vererek yola hız kesmeden devam ettiler. Bununla birlikte uzun soluklu projeler liderlik gerektirir. Sirius Projesi bu anlamda da ileride organizasyonumuzun önemli yerlerinde göreceğimiz arkadaşlarımızın liderlik yetkinliklerinin görülmesine vesile oldu.

ABS uzun bir yolculuk ve biz henüz başındayız. İş yapış süreçlerimizde değişimi tamamen yaşamak için yalınlık, verimlilik ve anlaşılabilirlik alanında önümüzde kat edecek mesafeler var. İnanıyorum ki, bugünden yarına Cumhuriyetimizin 100. yılında her yönüyle, değişen dünyaya hazır bir şirketler topluluğu olabilmek için gereken güçlü bilgi işlem altyapısına ulaşmış olacağız. Projede emeği geçen ve hepimize ilham veren tüm arkadaşlarımızı tebrik ediyorum.



### Ersin Pak

CFO  
Allianz Türkiye

**A**llianz Grubu'nun en önemli hedeflerinden biri olan sistemlerin tekileşmesini sağlayan ABS geçişi, hiç şüphesiz son dönemdeki en önemli yatırımlarımızdan biri oldu. Yazılım ve altyapı ihtiyaçları dahil olacak şekilde tüm proje giderleri için toplamda 20 milyon avronun üzerinde yatırımı hayata geçirdik. Ama şunu rahatlıkla söyleyebilirim ki gerek farklı lokasyonlardaki Allianz Grup şirketlerinin uyum içinde çalışması gerekse de çevik yönetim metotları konusundaki kazanımlarımızı düşündüğümüzde bu yatırımımızın karşılığını fazlasıyla aldık. Bu nedenle ABS'i ve çevik çalışma yöntemini bizimle tanıştıran Sirius'u sadece bir IT sistem değişikliği projesi olarak görmemek gerektiğine inanıyorum. Her şeyden önce bu proje, şirketimizde iş yapış şeklimizi sorgulamamızı ve fonksiyonlar arası iş birliği gibi öğrenimleri farklı bölümlerde uygulamamızı sağladı. Hem proje ekibince hem de iş birimlerin kurumsal hafıza açısından ileride de çok önemli katkılar sağlayacak ABS birikimi edinildi. Pek çok ilki deneyimlediğimiz bu projenin kazanımlarının bundan sonra atılacak adımlarda rehber olacağını düşünüyorum.

Elbette ABS'i daha etkin ve verimli kullanmak için daha gidecek yolumuz var. Ancak, Sirius Projesi ile çok önemli bir aşamayı tamamladık. Edinilen tecrübeler ve yapılacak iyileştirmelerle bu geçişi çok daha ileriye taşıyacağımıza kuşku yok. Proje boyunca hiç kaybolmayan ekip ruhu, özveri ve çalışkanlık için tüm ekibi gönülden tebrik ederim.





Sirius Projesi, adını gökyüzündeki en parlak yıldızdan aldı. Tek bir yıldız olarak görünmesine rağmen aslında iki yıldızdan oluşan Sirius, bu dönüşüm projesinde AS400'den ABS'e taşınacak olan Allianz Yaşam Emeklilik ve Allianz Hayat Emeklilik şirketlerini temsil ediyordu. Bu projenin hedefi de tıpkı Sirius'un iki yıldızında olduğu gibi iki şirketin tek bir sistem üzerinde yer almasını sağlamaktı.

Böylesine büyük bir projenin, planlandığı süre ve bütçe içinde başarıyla tamamlanması, büyük projelerin çevik uygulamalarla yönetilmesi hakkındaki endişeleri boşa çıkardığı gibi Allianz'da başlayan büyük dönüşümün de ilk adımı oldu.

Bu kitapta, dört ülkenin altı şehrinde eş zamanlı yürütülen Sirius Projesi için bir araya gelen 80 yazılımcı, 10 analist ve 100'ün üzerinde iş birimi üyesinin çevik pratiklerle nasıl başarıya ulaştığına ve projenin hazırlık aşamasından tamamlandığı güne kadar yaşadıklarına tanık olacaksınız.