SCRUM

iki katı işi yarı zamanda yapma sanatı

JEFF SUTHERLAND
scrumun yaratıcılarından

buzdağı

2. BASKI


buzdağı

Yayın Numarası: 1507

1. Baskı: Eylül 2015
2. Baskı: Ağustos 2016

ISBN 978-605-84874-7-5

Genel Yayın Yönetmeni
Fatih ÖZDEMİR

Çevirmen
Ali ATAV

Editör
Mehmet ÇELİK

Son Okuma
A. Okan ŞEKER

Kapak Uygulama
Halil İbrahim DAĞKILIÇ

Baskı
Ankamat Matbaacılık
13256

Sertifika Numarası: 30821

Buzdağı Yayınevi
Altay Mahallesi 2668. Cadde
Fırat Life Style Rezidans 1F/61
Eryaman/ANKARA

t: +90 0 312 219 77 98
f: +90 0 312 219 55 43
info@buzdagiyayinevi.com
www.buzdagiyayinevi.com

Copyright © 2014 by Jeff Sutherland and Scrum, Inc.

Originally published in the English language under the title Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time by Jeff Sutherland.

©Türkçe yayın hakları Buzdağı Yayınevi'ne aittir.

Bu kitabın hiçbir bölümü, yazarın ve yayınevinin izni alınmadan basılı ve dijital olarak çoğaltılamaz, yayınlanamaz.

"Bu sıra dışı kitap, yaşamınızı ve işinizi kolaylaştırmak, odaklanma seviyenizi artırmak ve daha fazla işi mümkün olduğunu düşündüğünüzden çok daha kısa zamanda tamamlamanızı sağlayacak yeni bir yol gösteriyor."

—Brian Tracy, *Eat That Frog!* ve *Time Power* Kitaplarının Yazarı

"Çığır açıcı bir kitap... İnsanların gerçekte ne kadar üretken olabileceklerine dair varsayımları alt üst edecek... Jeff Sutherland Scrum'u icat ettiğinden bu yana programlayıcılar ve web tasarımcılarının kullanmakta olduğu basit süreci, teknolojiye yakın olmayan kişilere; yetkilendirilmiş, kendini adamış ve küçük bir ekibin iç gözlem, tekrarlama ve uyarlama yoluyla nasıl dikkat çekici derecede daha yüksek kalitede ve daha hızlı bir tempoda çalışabildiğini göstererek açıklamaktadır."

—Michael Mangi, Social@Ogilvy İnteraktif Teknoloji Bölümü Başkan Yardımcısı

"Jeff Sutherland Scrum'un özünü kitleler için kaleme almış. Bu kitap Scrum'u basit bir araçtan bir yaşam biçimi düzeyine yükseltmektedir."

—Hirotaka Takeuchi, Harvard İşletme Okulu Yönetim Uygulamaları Bölümü Öğretim Elemanı

"Jeff Sutherland yüksek seviyede performans gösteren takımların yaratılmasının ustasıdır. Bu kitabın ikinci başlığı Scrum'un etkisini belirtmede yetersiz kalmaktadır. Eğer üç kat fazla sonucu üçte bir zamanda almıyorsanız, doğru şekilde uygulamıyorsunuzdur!"

—Scott Maxwell, OpenView Venture Partners'ın Kurucusu ve Kıdemli Yöneticisi

"Jeff Sutherland, çalışanların tipik şirket saçmalıklarından kaynaklanan mağduriyetlerini azaltırken üretkenliği önemli ölçüde artıran bir süreç ortaya koymuştur. **Kitap, bu sürecin birçok endüstri dalında nasıl çalışabileceğine dair okuduğum en iyi açıklamadır.**"

—Profesör Jeffrey Pfeffer, Stanford Ticaret Okulu
ve *The Knowing-Doing Gap*'in Yazarlarından

"Sutherland'in mesleki ve kişisel engellerin üstesinden gelmedeki sırrı görevlere planlı bir ilgi ve esnek bir zihin haritası ile yaklaşmasındaydı. **Bu kitap *her şeyi* yapma yönteminizi değiştirecektir. Daha da iyisi, süreç boyunca kendinizi daha iyi hissetmenizi sağlayacaktır. Sadece okuyun ve daha fazla şeyi tamamlayın**"

—Arnold V. Strong, ABD Kara Kuvvetleri'nden
Emekli Albay ve BrightNeighbor.com CEO'su

"Bu son derecede basit sistem; herhangi bir ekibin etkinliğini artırmak için görmüş olduğum en güçlü yöntem."

—Leo Babauta, Zen Habits'in Yaratıcısı

İÇİNDEKİLER

Ön Söz | 9

Birinci Bölüm: **Dünyamn İşleyiş Şekli Bozulmuş Durumda | 13**

İkinci Bölüm: **Scrum'un Kaynakları | 39**

Üçüncü Bölüm: **Ekipler | 59**

Dördüncü Bölüm: **Zaman | 93**

Beşinci Bölüm: **İsraf Bir Suçtur | 109**

Altıncı Bölüm: **Hayal Olanı Değil, Gerçek Olam Planlayın | 139**

Yedinci Bölüm: **Mutluluk | 177**

Sekizinci Bölüm: **Öncelikler | 207**

Dokuzuncu Bölüm: **Dünyayı Değiştirin | 243**

Teşekkür | 275

Ek: **Scrum'u Uygulamak —Başlangıç | 277**

Notlar | 283

ÖN SÖZ

Neden Scrum?

Scrum'u yirmi yıl önce Ken Schwaber ile birlikte, teknoloji endüstrisinde yazılım yaratmak için daha hızlı, daha güvenilir, daha etkin bir yöntem olarak geliştirdim. O ana kadar -ve hatta 2005 sonlarına kadar bile- yazılım geliştirme projelerinin birçoğu, bir projenin birbirinden kesin olarak ayrılmış safhalar hâlinde tamamlandığı ve tüketici ya da yazılım kullanıcıları için piyasaya sürülmesine doğru adım adım ilerlendiği **Şelale (Waterfall) Metodu** kullanılarak geliştiriliyordu. Süreç yavaş ve öngörülemezdi ve genellikle de insanların ya asla istemeyeceği ya da para harcamak istemeyeceği şekilde sonuçlanmaktaydı. Süreçte aylar, hatta yıllar süren gecikmeler yaygın olarak yaşanmaktaydı. Gantt şemaları insanı rahatlatacak şekilde eski adım adım plan geliştirme sürecinde kontrolün bizde olduğu hususunda yönetime güvence sağlıyordu —ancak neredeyse her seferinde çok çabuk bir şekilde planın gerisinde kalıyor ve bütçe aşımı felaketi ile karşılaşıyorduk.

Bu hataların üstesinden gelmek için 1993'te işleri halletmenin yeni bir yolunu keşfettim: Scrum. Scrum geçmişin katı kuralları olan yukarıdan aşağıya doğru emredici proje yönetim metodolojilerinden radikal bir şekilde farklıdır. Hatta evrimsel, uyum sağlayabilen ve kendi kendisini düzelten sistemlere benzemektedir. Scrum'un iskeleti başlangıcından itibaren teknoloji endüstrisinin yeni yazılım ve ürünleri yaratma yöntemi hâline gelmiştir. Fakat Scrum, Silikon Vadisi'ndeki yazılım ve donanım projelerinin yönetiminde başarılı olmasına rağmen iş dünyasında nispeten tanınmamış olarak kalmıştır. Ve işte *Scrum*'u yazma nedenim buydu: Scrum yönetim sistemini teknoloji dünyası dışındaki iş dallarına tanıtmak ve açıklamak. Kitapta Scrum'un Toyota Üretim Sistemi ve muharebe havacılığındaki OODA (*Observe, Orient, Decide, and Act*: Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver ve Harekete Geç) döngüsü kaynaklarından bahsetmekteyim. Projeleri küçük ekipler etrafında nasıl organize ettiğimizi -ve neden bu kadar etkin bir çalışma yöntemi olduğunu- açıklamaktayım. Projeleri nasıl önceliklendirdiğimizi, momentumu kazanmak için bir haftalıktan bir aylığa kadar olan "Sprintleri" nasıl oluşturduğumuzu ve ekipteki herkesi nasıl sorumlu tuttuğumuzu, nelerin yapıldığını ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan zorlukları kontrol altında tutmak için günlük kısa görüşmeleri nasıl icra ettiğimizi açıklamaktayım. Ayrıca Scrum'un bir proje bitene kadar beklemek yerine, nasıl sürekli gelişim ve müşteriden ivedi geri dönüş almak için gerekli minimum uygun ürünler kavramlarını birleştirdiğini de açıklamaktayım. İlerleyen bölümlerde göreceğiniz gibi Scrum'u bir galon (yaklaşık 3,74 litre) yakıtla 100 mil (yaklaşık 160 km) gidebilen ve makul fiyatlı arabalardan FBI

veri tabanı sistemlerini 21. yüzyıl seviyesine getirmeye kadar her şeyi planlayıp kurmak için kullandık.

Okumaya devam edin. Bence Scrum'un şirketinizin çalışma, yaratma, planlama ve düşünme şeklini değiştirmeye nasıl yardımcı olduğunu göreceksiniz. Scrum'un hemen hemen tüm endüstrilerde işlerin işleyiş şeklinin evrim geçirmesine yardım edebileceğine yürekten inanmaktayım; tıpkı Silikon Vadisi ve teknoloji dünyasından ortaya çıkan yeni ürünlerin nefes kesici çeşitliliğinde evrim yaşanmasında olduğu gibi.

Dr. Jeff Sutherland

Birinci Bölüm

Dünyanın İşleyiş Şekli Bozulmuş Durumda

Jeff Johnson iyi bir gün olmayacağından oldukça emindi. 3 Mart 2010'da Federal Soruşturma Bürosu (FBI) en büyük ve azimli -bir başka 11 Eylül'ü önlemesi umulan fakat tüm zamanların en büyük yazılım fiyaskolarından birine dönüşen- modernizasyon projesini sonlandırdı. FBI on yıldan uzun süredir bilgisayar sistemlerini güncellemeye çalışıyordu ve başarısız olacaklar gibi görünüyordu. *Yine*. Ve şimdi de bu onun eseri olmuştu.

FBI'a yedi ay önce gelmişti ve burada daha önceden Lehman Brothers'ta birlikte çalıştığı yeni Bilgi Sistemleri Grubu Başkanı (CIO) Chad Fulgham tarafından da adeta yüceltilmişti. Jeff, Bilgi Teknolojileri Mühendisliği Bölümü Başkan Yardımcısıydı. Washington, D.C. şehir merkezindeki J.Edgar Hoover Binası'nın en üst katında bir ofisi vardı, hem de büyük bir ofis.

İçinden Washington Anıtı bile görülmekteydi. Jeff'in, herkesin düzeltilemez olarak bildiği bir şeyi düzeltmek için önündeki iki yılın büyük kısmını briketlerden inşa edilmiş penceresi olmayan zemin katta bir ofiste geçireceğinden haberi yoktu.

Jeff "Kolay bir karar değildi" diyordu. O ve patronu yenilgiyi kabul etmeye ve on yılı aşkın süredir devam eden ve milyonlarca dolara mal olan bir programı sonlandırmaya karar verdiler. O noktada projeyi kurum içinde yürütmek ve kendi başlarına yapmak daha mantıklı görünmüştü. "Fakat bu iş tamamlanmalı, hem de iyi bir şekilde tamamlanmalıydı."

Proje, FBI'ı modern çağa taşıyacak olan uzun zamandır beklenen bilgisayar sistemiydi. FBI 2010 yılında -Facebook, Twitter, Amazon ve Google çağında- hâlen raporlarının çoğunu kâğıt olarak arşivlemekteydi. Büro'nun kullandığı sistemin adı Otomatik Durum Destek sistemiydi. 1980'lerin son teknoloji ürünü devasa ana bilgisayarlar üzerinden çalışmaktaydı. Birçok özel ajan bunu kullanmamıştı bile. Terör saldırıları ve süratle değişen suçluların çağı için çok hantal ve de kullanışsızdı.

Bir FBI ajanı bir teröristi takip eden muhbire ödeme yapmaktan bir banka soyguncusu hakkında rapor düzenlemeye kadar herhangi bir şey yapmak istediğinde -gerçekten herhangi bir şey- izlemesi gereken süreç otuz yıl öncesinden çok da farklı değildi. Johnson bunu şöyle tarif etmektedir: "Bir kelime işlemci programda belge yazmanız ve üç kopya çıktı almanız gerekmekteydi. Çıktı suretlerinden biri onay süreci için üste gönderilirdi. Bir diğeri, gönderilenin kaybolması ihtimaline karşı yerel olarak dosyalanırdı. Ve üçüncü surete gelince de elinize kırmızı bir tükenmez kalem alır -şaka yapmıyorum, kırmızı bir kalem alırveri tabanına girdi olmak üzere anahtar kelimeleri daire içine

alırdınız. Yani kendi raporunuzu indekslerdiniz."

Bir istek onaylandığında, göndermiş olduğunuz kopya üzerinde bir numara ile birlikte üst kattan size geri gelirdi. FBI'ın elindeki tüm dosyaları takip etme yöntemi; bir kâğıt parçası üzerine yazılmış olan bir numaraydı. Bu yöntem o kadar antika ve hatalı bir yöntemdi ki 11 Eylül'den haftalar ve aylar önce ülkeye giriş yapmakta olan El Kaide eylemcilerini işaret eden ipuçlarını birleştirmede Büro'nun başarısızlığının bir kısmına neden olmakla suçlanmıştı. Büro'nun bir birimi bir kişiden şüphe duymaktaydı. Bir diğeri neden bu kadar fazla şüpheli yabancının uçuş dersleri aldığını merak etmekteydi. Bir diğeri ise bir kişiyi izleme listesine almıştı ancak bundan hiç kimseye bahsetmemişti. Büroda hiç kimse bunları bir araya getirmemişti.

11 Eylül Komisyonu saldırıdan sonra derinlere inen bir araştırma yaptı ve bunun olmasına izin veren esas nedeni tespit etmeye çalıştı. Komisyon, analistlerin analiz etmeleri beklenen bilgilere erişemediklerini söyledi. Rapor şöyle diyordu; "FBI'ın bilgi sistemlerinin zayıf durumu, bir analistin bilgiye erişiminin bilginin bulunduğu operasyonel birim ya da timlerdeki bireylerle olan kişisel ilişkilerine dayandığı anlamına gelmekteydi."

11 Eylül'den önce FBI, ABD'ye yönelik genel terör tehdidi değerlendirmesini hiç yapmamıştı. Bunun için kariyer ilerlemesine odaklanmaktan bilgi paylaşımındaki bir eksikliğe kadar birçok neden vardı. Lakin rapor, Büro'nun 11 Eylül'e uzanan günlerde bu kadar ağır biçimde başarısız olmasının belki de ana nedeni olarak teknolojik kapsamlılık olgusunu diğerlerinden ayrı bir şekilde öne sürmekteydi. Komisyon raporu şu şekilde son buluyordu: "FBI'ın bilgi sistemleri maalesef yeterli değildi. FBI, ne bildiğini tam olarak bilme yeteneğinden yoksundu: Kurumsal

bilgisini toparlayacak ya da paylaşacak etkili bir mekanizma mevcut değildi."

Senatörler Büro'ya bazı rahatsız edici sorular sormaya başladıklarında FBI temel olarak "Endişelenmeyin, hâlihazırda işlemekte olan bir modernizasyon planımız mevcut" dedi. Planın adı Sanal Vaka Dosyaları veya VCF (Virtual Case File) idi ve her şeyi değiştirmesi bekleniyordu. Herhangi bir krizin boşa gitmemesi için yetkililer zaten plan için bütçelenmiş olan 100 milyon doların üzerine ilave olarak sadece 70 milyon dolara daha ihtiyaç duyduklarını söylediler. Eğer biraz geçmişe döner ve zamanın VCF basın açıklamalarını okursanız, *evrimsel* ve *dönüşüm* kelimelerinin özgür bir şekilde kullanıldıklarını fark edeceksiniz.

Üç yıl sonra program sonlandırıldı. İşe yaramamıştı. Birazcık bile işe yaramamıştı. FBI vergi mükelleflerinden gelen 170 milyon doları hiçbir zaman kullanılmayacak olan bir bilgisayar sistemi almak için harcamıştı —ne tek bir satır kod ve uygulama ne de bir mouse tıklaması yapıldı. Bütün bu olanlar tam anlamı ile bir felaketti. Ve hata yapan basit bir şekilde IBM ya da Microsoft değildi. İnsanların *hayatları* kelimenin tam anlamı ile tehlikedeydi. Daha sonraları Demokratların Senato Soruşturma Komitesi'ndeki temsilcisi de olacak olan Vermont'tan Senatör Patrick Leahy o zamanlar *Washington Post*'a şöyle demeç vermişti:

> 11 Eylül'ü durdurabilecek bilgiye sahiptik. Orada öylece durmaktaydı fakat harekete geçilmedi... O bilginin sorunları çözebileceğini görmemiştim... 21. yüzyıl teknolojisini beklemeden 22. yüzyıla girebilirdik.[1]

VCF faciasının meydana geldiği sırada FBI'da olan kişiler-

den çoğunun artık orada olmamaları çok da şaşırtıcı değildir.

FBI 2005 yılında Sentinel adında yeni bir program duyurdu. Bu sefer işe yarayacaktı. Bu sefer doğru güvenlik tedbirlerini almışlar, doğru bütçeleme prosedürlerini uygulamışlar ve doğru kontrolleri yapmışlardı. Derslerini almışlardı. Peki ya fiyatı? Sadece 451 milyon dolar. Ve 2009 yılı ile birlikte tam olarak operasyonel hâle gelecekti.

Ters gidecek ne olabilirdi ki? Bu sorunun cevabı, 2010 yılının Mart ayında Jeff Johnson'ın masasına düştü. Sentinel sistemini yapmak için tutulan yüklenici firma Lockheed Martin çoktan 405 milyon dolar harcamıştı. Projenin sadece yarısını tamamlayabilmişlerdi ve takvimin neredeyse bir yıl gerisindeydiler. Bağımsız bir analiz, projenin tamamlanmasının bir altı ay daha süreceğini ve vergi mükelleflerinin en az 350 milyon dolar daha ödemek zorunda kalacakları tahmininde bulundu.

Bu sorunu aşmak için bir yol bulmak, Johnson'ın sorunuydu.

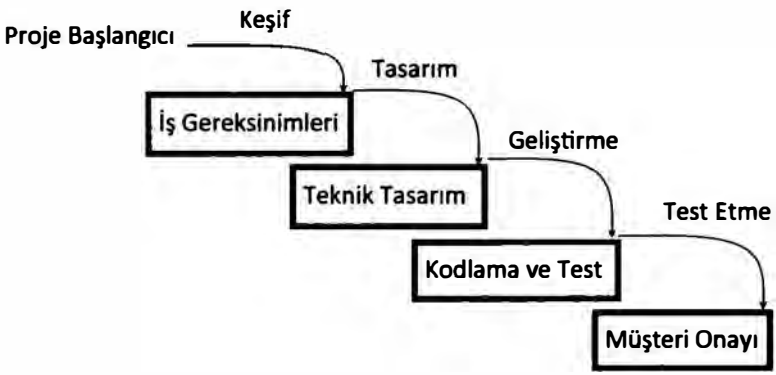
Yolunda gitmeyen şeyler ve durumun nasıl böyle kilitlenip kaldığı sorusunun cevabı, benim bu kitabı yazıyor olmamın nedenleridir. Bu insanlar akılsız değillerdi. Büro'nun doğru kadrolarda doğru personele sahip olmaması ve hatta doğru teknolojiye sahip olmaması gibi bir husus da söz konusu değildi. İş ahlakı ya da rekabet ile alakalı bir sorun da değildi.

Sorun, insanların çalışma *şekli* ile ilgiliydi. Yani *birçok* kişinin çalışma yöntemiyle. Hepimiz işin bu şekilde yapılması *gerektiğini* düşünürüz çünkü bize bu şekilde çalışmak öğretilmiştir.

Neler olduğunu duyduğunuzda, ilk başta kulağa mantıklı gelmektedir: Lockheed'de çalışan kişiler ihaleye teklif vermeden önce oturdular, gereksinimlere baktılar ve bunları karşılayacak bir sistemi nasıl inşa edeceklerini planlamaya başladılar. Neyin

yapılması gerektiğini belirlemeye çalışmakla meşgul, aylardır çalışan birçok zeki çalışanları vardı. Daha sonra da yine aylarca bunların nasıl yapılacağını planladılar. Tamamlanması gereken tüm görevleri, bunların her birinin ve toplamda hepsinin tamamlanması için gerekli zamanı gösteren çok güzel çizelgeler hazırladılar. Daha sonra da dikkatli bir renk seçim işlemi ile birlikte projenin her bir parçasının bir şelale gibi bir sonraki parçaya akmasını gösterdiler.

ŞELALE METODU



Bu şemalara, geliştiricisi olan Henry Gantt'ın anısına Gantt Şemaları denmektedir. 1980'lerde kişisel bilgisayarların ilerleme kaydetmesi ve bu karmaşık şemaların hazırlanmasını kolaylaştırması ile birlikte -ve bunları gerçekten daha da karmaşık hâle getirerek- bu şemalar sanat eseri hâlini almıştır. Bir projedeki her adım detaylı bir şekilde gözler önüne serilmektedir. Her bir önemli kilometre taşı. Her bir teslim tarihi. Bu şemalara bakmak ve incelemek gerçekten etkileyicidir. Fakat bu şemalarla ilgili tek sorun, onların her zaman ama her zaman *hatalı* olmalarıdır.

Henry Gantt meşhur şemalarını 1910 civarlarında geliştirmişti. Bu şemalar ilk olarak Birinci Dünya Savaşı sırasında ABD Kara Kuvvetleri Bakım Komutanı General William Crozier tarafından kullanıldı. O savaş üzerine az da olsa çalışmış herkes bilir ki verimli bir kurumsal kabiliyet, tam olarak göze çarpan ayırt edici bir özellik değildi. Birinci Dünya Savaşı zamanında insanlar tarafından üretilen böyle bir şeyin 21. yüzyıl proje yönetiminde fiilen bu kadar kullanılan bir araç hâline gelmesinin nedenini hiçbir zaman tam olarak anlayamamışımdır. Mevzi savaşlarını terk ettik ancak o muharebeleri şekillendiren düşünceler her nasılsa hâlen popüler olmaya devam etmektedir.

Bu şemalar aslında sadece ve sadece oldukça caziptirler: Kapsamlı bir projede yapılması gereken tüm işleri herkesin görmesi için gözler önüne sererler. Bazı kişilerin *tek işinin* Gantt şemalarını her gün güncellemek olduğu şirketler gördüm. Bu şemalarla ilgili sorun şudur: Güzel bir şekilde hazırlanmış bu şık plan bir kez gerçeklerle karşılaştığında hemen dağılır. Fakat yöneticiler planı bir kenara bırakmak yerine planı işliyormuş gibi göstermek için insanlar görevlendirir ya da işe alırlar. Aslında kendilerine yalan söylemeleri için bu insanlara para öderler.

Bu talihsiz olaylar kurgusu, SSCB'nin çöküşünden hemen önce 1980'lerde Sovyet Politbüro'nun almakta olduğu raporları çağrıştırmaktadır. Tam anlamıyla bir serap gibidir. Şimdilerde de tıpkı o zamanki gibi raporlar, tanımlamaları beklenen gerçeklerden daha önemli bir hâl almıştır ve eğer bir tutarsızlık var ise sorun şemalarda değil gerçekliğin kendisindedir.

West Point'te (ABD Kara Harp Okulu) öğrenciyken, Dwight Eisenhower'ın eski odasında kalmaktaydım. Geceleri sokak lambaları şöminenin üzerindeki altın tabaktan yansır ve bazen beni

uyandırırdı. Tabakta DWIGHT D. EISENHOWER BU ODADA KALMIŞTIR yazıyordu. Aklıma şu gelirdi: Eisenhower bir keresinde muharebe için planlamanın önemli olduğunu ancak ilk atım yapıldıktan sonra planlarınızın yok olduğunu söylemişti. En azından bir Gantt şeması kullanmayacak kadar aklı başındaydı.

İşte Lockheed şirketi de FBI'a tüm bu sevimli şemalarla sunum yaptı ve FBI'da anlaşmaya imzayı attı. Planın her şey yolunda gidecek şekilde tasarlandığı umuluyordu. "Bakın; renk kodlu, zaman çizelgeli ve çubuk grafikli bir plan."

Fakat Jeff ve patronu CIO Chad Fulgham 2010 ilkbaharında plana baktıklarında bu tarz şemaların tamamının gerçekte ne olduğunu anlamışlardı: Tamamen uydurma. Gerçekte olan ilerleme ve gerçekten tamamlanabilir şeylere bakmaya başladıklarında sorunun düzeltilebilir olmaktan çok uzak olduğunun farkına vardılar. Yazılımdaki yeni hatalar, yazılımdaki eski hataların giderilmesinden çok daha hızlı şekilde tespit edilmekteydi.

Chad, Adalet Bakanlığı Başmüfettişi'ne Sentinel projesini kurum içinde geliştirerek, yazılım geliştirici sayısını azaltarak ve böylece de projenin en zorlu yarısını toplam zamanın beşte birinden daha kısa sürede ve ayrılan bütçenin onda birinden daha az bir miktara tamamlayabileceklerini söyledi. Başmüfettişliğin Kongre'ye verdiği sert raporlarındaki şüphecilik gözle görülebilir. 2010 Ekim raporlarında Başmüfettişlik gözetmenleri öneri ile ilgili olarak dokuz endişe verici hususu gözler önüne serdikten sonra raporu şu şekilde sonlandırmışlardı: "Sonuç olarak bu yeni yaklaşımın Sentinel projesini bütçe sınırları içinde, zamanında ve fonksiyonel biçimde tamamlaması hakkında önemli kaygı ve sorularımız mevcuttur..." [2]

Yeni Bir Düşünme Şekli

Bu yeni yaklaşımın ismi "Scrum"dur. Bunu 20 sene önce yarattım. Şimdilerde benzer projelerde işe yaradığı ispatlanmış *tek* yol budur. Bu tarz projeleri iki şekilde yürütebilirsiniz: Milyonlarca doları boşa harcayan ve genellikle de sonuçta hiçbir şey teslim etmeyen eski "Şelale" Metodu ya da daha az insanla, daha az zamanda, daha kaliteli ve daha fazla şeyi, daha düşük maliyetle teslim edebilen yeni yöntem. Kulağa gerçek olamayacak kadar güzel geldiğinin farkındayım fakat kanıtlar sonuçlarda mevcut. İşe yarıyor.

Yirmi yıl önce çaresizdim. İş hakkında yeni bir düşünce şekline ihtiyacım vardı. Ve bir yığın araştırma ve geliştirme ile geçmiş verileri inceledikten sonra sadece insanların çabalarının organize edilmesinde yeni bir yönteme ihtiyacımız olduğunun farkına vardım. Bu yöntemin hiçbir parçası ileri düzey bilimin ürünü değildir, önceden mutlaka düşünülmüş ve hakkında konuşulmuştur. İnsanların daha iyi çalışma yöntemlerini gözler önüne seren ve İkinci Dünya Savaşı'na kadar geriye uzanan çalışmalar mevcuttur. Fakat her nedense insanlar hiçbir zaman tüm parçaları bir araya getirmemiştir. Geçtiğimiz yirmi yıl süresince sadece bunu yapmaya çalıştım ve şimdilerde bu metodoloji benim ilk uyguladığım alanda, yazılım geliştirmede hazır ve her yerde kullanılan bir hâl aldı. Google, Amazon ve Salesforce.com gibi devler ile birlikte henüz adını duymadığınız küçük girişimlerde bu yapı, insanların işleri yapma şeklini oldukça değiştirmiştir.

Bu yapının işe yaramasının nedeni çok basittir. İnsanların *nasıl çalıştıkları ile ilgili sözlerinden* ziyade *gerçekte nasıl çalıştıklarını* inceledim. Onlarca yıllık araştırmaları, tüm dünya

genelinde şirketlerdeki en iyi uygulamaları ve bu şirketler içerisindeki en iyi ekipleri dikkatlice inceledim. Bunları üstün kılan şey neydi? Bunları farklı kılan neydi? Neden bazı ekipler mükemmelliğe ulaşırken diğerleri sadece orta düzey bir sonuç elde ediyordu?

Daha ileriki bölümlerde açıklayacağım bazı nedenlerden dolayı bu takım performansı çerçevesine "Scrum" adını verdim. Bu terim rugby spor dalından gelmektedir ve bir takımın topu sahanın diğer ucuna doğru götürmek için birlikte çalışma yöntemine aittir. Dikkatli bir diziliş, amaç birliği ve hedefin açıkça belirlenmiş olması bir araya gelir. Çalışma ekiplerinin yapmalarını istediğim şeye tam olarak karşılık gelen bir metafordur.

Yönetim, herhangi bir projede geleneksel olarak iki şey ister: Kontrol ve tahmin edilebilirlik. Bu da, tıpkı Lockheed'te olduğu gibi tonlarca belge, grafik ve çizelgeye neden olur. Aylara denk gelen çaba her bir detayı planlamaya harcanır ve böylece hiçbir hata, hiçbir maliyet aşımı olmayacak ve her şey zamanında teslim edilecektir.

Sorun şudur ki bu pembe senaryo hiçbir zaman gerçekten tam olarak hayata geçmez. Planlama, sapmaları kısıtlama ve bilinmeyeni bilme için harcanan tüm bu çabalar boşa gider. Her proje, sorunların tespit edilmesi ve nefeslerin kesilmesi anlarını içerir. Herhangi bir insanın renk kodlu çizelge ve grafik hazırlama gayretini sınırlama çabası aptalcadır ve başarısızlığa mahkûmdur. İnsanların nasıl çalıştığı ya da projelerin nasıl ilerlediği bu değildir. Fikirlerin nasıl meyve verdiği ya da büyük şeylerin nasıl yapıldığı da bu değildir.

Bunun yerine ihtiyaç sahibi kişilerin, ihtiyaç duydukları şeyleri elde edememelerine neden olur. Projeler gecikir, bütçe aşım-

ları meydana gelir ve birçok durumda da kötü bir şekilde başarısızlıkla son bulur. Bu husus, özellikle yeni bir şey yaratma ile görevli ekiplerin başına gelir. Yönetim çoğu zaman başarısızlığa uzanan bu yolu milyonlarca dolar ve binlerce çalışma saatini bir hiç uğruna harcamadan öğrenemeyecektir.

Scrum bunun neden bu kadar uzun sürdüğünü, neden bu kadar çabaya mal olduğunu ve neden bizim bunları tahmin etmede bu kadar kötü olduğumuzu sorgulamaktadır. Chartes'teki katedralin inşası 57 yıl sürmüştü. Taş ustalarının piskoposa bakıp "En fazla 20 yıl, muhtemelen de 15 yıl" dediklerine bahse girerim.

Scrum belirsizlik ve yaratıcılığı bir araya getirmektedir. Öğrenme süreci etrafına bir yapı kurmakta, ekiplerin hem ne yarattıklarını hem de en az o kadar önemli olan nasıl yarattıklarını birlikte değerlendirmelerine imkân tanır. Scrum ekiplerin gerçekte nasıl çalıştıkları bilgisini kullanır ve onlara kendilerini organize etme, süratle iş yapma ile hız ve kalitelerini geliştirme araçlarını sağlar.

Scrum özünde basit bir düşünce üzerine kurulmuştur: Bir projeye başladığınızda, düzenli olarak durumunuzu kontrol ederek, ilerlemekte olduğunuz istikametin doğru olup olmadığını ve bunun gerçekten insanların istediği şey olup olmadığını neden teyit etmiyorsunuz? Ya da yapmakta olduğunuz şeyi nasıl yaptığınızı geliştirmenin, daha hızlı ve daha iyi yapmanın ve buna neyin engel olduğunu bulmanın herhangi bir yolu olup olmadığını sorgulamıyorsunuz?

Bunun adı "Denetle ve Uyarla" döngüsüdür. Arada sırada ne yapıyorsanız durun, ne yapmış olduğunuzu gözden geçirin ve bunun ne yapmanız gerektiği ile aynı şey olup olmadığını kontrol edin ve daha iyi nasıl yapabileceğinizi değerlendirin. Bu basit

bir fikirdir ancak bunu uygulamak tefekkür, iç gözlem, dürüstlük ve disiplin gerektirir. Bunu nasıl yapacağınızı göstermek için bu kitabı kaleme aldım. Sadece yazılım şirketleri için de değil. Scrum'un araba üretiminde, düğün planlamalarında -ve hatta karımın da kullandığı gibi her hafta sonu eşlerin yapması gerekenler listelerinin tamamlanmasını sağlamada- başarı ile kullanıldığına şahit oldum.

Scrum'un nihai sonuçları -dilerseniz tasarım hedefleri de diyebilirsiniz- üretkenliğini büyük ölçüde artıran ekiplerdir. Geçen yirmi yıl süresince tekrar ve tekrar bu ekipleri oluşturdum. Bir odada mevcut birkaç kişilik küçük girişimlerden dünya genelinde ofisleri bulunan büyük şirketlere kadar düzinelerce kuruluşta CEO, CTO ya da bölüm başkanı olarak görev yaptım. Yüzlercesine de danışmanlık ve koçluk yaptım.

Sonuçlar Gartner, Forrester Research ve Standish Grup gibi önde gelen araştırma ve analiz firmalarının şimdilerde eski çalışma yönteminin modası geçmiş olduğunu söylemelerini sağlayacak kadar çarpıcı olabilmektedir. Hâlen komuta kontrolün doğru olmadığı ispatlanan fikirlerine tutunan ve katı tahmin edilebilirlik uygulamaya uğraşan şirketler, rakipleri Scrum'u kullandığı sürece sadece başarısız olmaya mahkûmdur. Aradaki fark çok büyüktür. Benim de danışmanları olduğum Boston'daki Open-View Venture Partners gibi risk sermayesi şirketleri, Scrum'un büyük bir rekabetçi üstünlük sağladığını söylemektedir. Bu kişiler yumuşak ve sıcakkanlı insanlar değildir, bu insanlar gözünü para bürümüş kişilerdir ve sadece: "Sonuçlar şüphe götürmez derecede kesin. Şirketlerin iki seçeneği mevcut: Değişmek ya da yok olmak" demektedirler.

FBI'ı Düzeltmek

FBI'da Sentinel ekibinin karşılaştığı ilk problem sözleşmelerdi. Her bir değişiklik, Lockheed Martin ile sözleşme pazarlığı ile son bulmaktaydı. Bu nedenle Jeff Johnson ve Chad Fulgham aylarını sözleşmeleri ayıklamak, geliştirme sürecini kurum içerisine almak ve çalışan sayısını yüzlerle belirtilen rakamlardan ellinin altına indirmeyle harcadılar. Çekirdek kadro ise daha da az sayıdaydı.

İlk hafta, bu durumda olan birçok kişinin yapacağı şeyi yaptılar: Tüm gereksinimlere ait belgeleri derlediler. Eğer büyük bir projede bunun nasıl bir şey olduğunu bilmiyorsanız, bunun yüzlerce ama yüzlerce sayfadan oluşacağını bilmelisiniz. Birkaç fit yüksekliğinde belge çıktısından oluşan yığınlar gördüm. Bu olaya ardı ardına birkaç projede şahit oldum –insanlar hazırlıyor, basıyor ancak hiç kimse gerçekten tüm o binlerce sayfayı okumuyor. Okuyamazlar. İşte sorun da tam burada: Kendilerini bir fanteziyi onaylamaya zorlayan bir sistem kurmuşlardır.

Johnson "1.100 adet gereksinim mevcuttu. Kâğıtlardan oluşan yığın birkaç inç kalınlığındaydı" demişti. Sadece o belgeler hakkında düşünmek bile, o belgeleri hazırlamak için muhtemelen hayatlarından haftalar harcayan kişilerin bunu bir amaçları olmadan yaptıklarını hissetmeme neden olmaktadır. FBI ve Lockheed Martin bu konuda yalnız değildir —bu gerçeği neredeyse birlikte çalıştığım tüm kurumlarda gördüm. Boşuna hazırlanan o yığınlar, Scrum'un insanlar için ne kadar güçlü bir değişim aracı olduğunun nedenlerinden biridir. Hiç kimse hayatını anlamsız işlerle harcamamalı. Sadece iyi iş olmadığı için değil, aynı zamanda ruha da zarar verdiği için.

Yığını hazırladıktan sonra belgeleri incelediler ve gereksinimleri önceliklendirdiler. Bu iş kulağa geldiğinden çok daha hayati öneme sahip ve de zorludur. İnsanlar genellikle her şeyin önemli olduğunu söylerler. Fakat asıl sormaları gereken, aynı zamanda Sentinel ekiplerinin sorduğu şey, projeye en büyük *değeri* neyin getireceğiydi. İlk önce bu işleri tamamlayın. Yazılım geliştirmede onlarca yıllık araştırmalardan doğma bir kural vardır: Bir yazılımın herhangi bir parçasındaki değerin yüzde 80'i, özelliklerin yüzde 20'sinin içinde bulunmaktadır. Düşünün, Microsoft Word'ün Visual Basic Editor özelliğini en son ne zaman kullandınız? Bırakın neden kullanmanız gerektiğini, muhtemelen Visual Basic'in ne olduğunu bile bilmiyorsunuzdur. Fakat o özellik mevcuttur ve bunu işler hâle getirmek için biri zaman harcamıştır ama sizi temin ederim ki Word'ün değerini çok da fazla artırmamaktadır.

İnsanlara değerleri göz önüne alarak önceliklendirme yaptırmak onları önce o yüzde 20'yi üretmeye zorlar. Ve genellikle de bunu tamamladıklarında, diğer yüzde 80'e gerçekten ihtiyaç duymadıklarının ya da başlangıçta önemli gözükenin aslında o kadar da önemli olmadığının farkına varırlar.

Sentinel ekibi için soru "tamam, yüzlerce milyon doları uğruna harcadığımız bu büyük projeyi yapıyoruz. Ne zaman tamamlanacak?" hâlini almıştı. Bunun üzerine biraz kafa yorduktan sonra, teslim tarihi olarak 2011 sonbaharını bildirdiler. 2010 son baharında yayımlanan Başmüfettişlik raporu, bu hususa inanmayacak bir çalışmaydı ve şöyle diyordu:

> Sentinel'in standart bileşenlerinin başlıcalarını sağlamış olan FBI, sistemin geliştirilmesi projesini tamamlamak

için Lockheed Martin ve diğer şirketlerden daha az çalışan kullanarak "atik (agile) metodoloji " uygulayacağını belirtmiştir. FBI, proje genelinde Sentinel üzerinde çalışmakta olan sözleşmeli personel sayısını 220'den 40'a indirmeyi planlamaktadır. FBI aynı zamanda projeye atanmış olan FBI çalışan sayısının da 30'dan 12'ye ineceğini beyan etmiştir... FBI bize Sentinel projesini bütçede kalan yaklaşık 20 milyon dolar ile bu yeni yaklaşıma başladıklarından itibaren 12 ay içerisinde tamamlayabileceklerine inandığını bildirmiştir.[3]

"Atik bir metodoloji" deyiminin kullanımı bize Başmüfettişliğin Scrum hakkında ne kadar az şey bildiğini göstermektedir. "Atik" terimi, benim ve yazılım geliştirme alanının önde gelenlerinden 16 başka kişinin bir araya gelerek "Atik Manifestoyu" kaleme aldığımız 2001'e kadar uzanmaktadır. Şu değerleri ilan etmekteydi: Süreçlerden ziyade kişilere öncelik verme, ürünün yapması gerekeni belgelemektense gerçekten işe yarayan ürünler geliştirme, müşterilerle pazarlık yapmak yerine onlarla iş birliği yapma, bir planı takip etmektense değişikliklere tepki verme. Scrum, benim bu değerleri uygulamaya geçirmek için inşa ettiğim çerçevedir. Bir metodolojisi yoktur.

Johnson'ın 12 aylık verdiği söz tabii ki birazcık yanıltıcıydı. Çünkü aslında bilmiyorlardı ve bilemezlerdi de. FBI, kendi ekiplerinin gerçekte ne kadar hızlı çalışabileceklerini bilmiyordu. Bu benim yöneticilere her zaman söylediğim bir şeydir: "Tarihin ne olacağını, ekiplerin ne kadar ilerleme kaydettiklerini gördüğüm zaman bileceğim. Ne kadar hızlanacaklarını. Ne kadar *ivmelenecekleri*ni."

Ekip üyelerinin, kendilerinin ivme kazanmalarına neyin engel olduğunun farkına varmaları da ayrıca çok önemliydi. Jeff Johnson'ın da belirttiği gibi "Engelleri ortadan kaldırma işini ben ele aldım." Bir "Engel", Scrum'un temelini oluşturan bir çok fikrin ilk çıktığı şirket olan Toyota'dan gelen bir terimdir. Hatta daha kesin olmak gerekirse Taiichi Ohno'nun Toyota Üretim Sistemini anlatan kitabından.

Tüm detaylara burada girmeyeceğim fakat Ohno'nun belirttiği önemli konseptlerden bir tanesi "akış" düşüncesidir ve üretimin süreçler boyunca süratli ve düzgün bir şekilde akması gerektiği ve yönetimin önemli görevlerinden birinin de bu akışa engel olan şeyi bulmak ve kaldırmak olduğu anlamına gelmektedir. Akış yolu üzerinde bulunan her şey israf sayılabilir. Ohno bir klasik hâline gelmiş olan kitabı *Toyota Ruhu (Toyota Production System)* bu israflara bir iş gibi ahlaki bir değer biçmektedir:

> Düşük büyümeli bir süreçte bu tarz bir israfın iş dünyasındaki bir kayıptan ziyade topluma karşı bir suç olduğunu söyleyerek abartmış olmayız. İsrafı ortadan kaldırmak bir iş kolunun ilk amacı olmalıdır.[4]

Ohno, üretimin önüne çıkabilecek birçok farklı engel ve israf türlerinden bahsetmektedir. Scrum'un gerçekten işe yaraması için yönetimdeki kıdemlilerden birinin engellerin neredeyse suç işlemek kadar önemli olduğunu çok çok iyi anlaması gerekmektedir. İsraftan *nasıl* kaçınacağınızı bu kitabın ilerleyen bölümlerinde size anlatacağım. Bu aşamada israfı ortadan kaldırmanın etkisinin çok fazla olduğunu söylemek yeterli olacaktır ama insanlar genelde bunu yapmamaktadır çünkü kendileri ve diğerleri

hakkında dürüst olmalarını gerektirmektedir.

Jeff Johnson işinin bu olduğunu biliyordu.

Sentinel ekibi için projeyi tamamlamanın *gerçekte* ne kadar süreceğini anlamak aylar sürdü. Neden? Bu husus, daha önce bahsettiğim "Denetle ve Uyarla" döngüsüne kadar uzanmaktadır. Scrum belirli bir zaman sürecinde tamamlanmak zorunda olan sıralı hedefler belirleme ile işlemektedir. FBI'daki durumda, her bir döngünün sonunda ürünün *tamamlanmış* bir parçasının olacağını anladıkları iki haftalık döngüler şeklinde çalışmaya karar verdiler. Bu, bakma zahmetine katlanan herkese ama özellikle de hissedarlara ve gerekirse bu şeyi ileride kullanacak olanlara gösterilebilecek bir şey olacağı anlamına gelmekteydi.

Bu metodoloji, ekiplerin çalışmaları hakkında gerçek zamanlı geri dönüş almalarına izin vermektedir. Doğru yolda mı ilerlemektedirler? Bir sonraki adımda yapmayı planladıkları şey, önceki döngüde keşfettikleri göz önüne alındığında *gerçekten* de yapmaları gereken şey midir?

Scrum'da bu döngülere "Sprint" denilmektedir. Her bir döngünün başlangıcında Sprintleri planlamak için bir toplantı yapılır. Ekip önlerindeki iki haftalık süre boyunca işin ne kadarını tamamlayabileceklerine karar verir. Önceliklendirilmiş işler listesinden iş parçalarını alacaklar ve yapışkan kâğıtlara (Post-it) yazıp duvara yapıştıracaklardır. Ekip bu işlerden kaç tanesini bu Sprint döneminde tamamlayabileceğine karar verir.

Sprint'in sonunda ekip bir araya gelir ve iş birliği yapmış oldukları süre boyunca neler tamamladıklarını birbirlerine gösterirler. O yapışkan kâğıtlardaki işlerden kaçını gerçekten tamamladıklarına bakarlar. Sprinte çok fazla iş dâhil edip hepsini tamamlayamamışlar mıdır? Yoksa yeterince dâhil etmemişler midir?

Burada önemli olan ne kadar hızlı ilerleyebileceklerine dair artık bir temel esası, yani hızlarını belirlemektir.

Neleri tamamladıklarını gösterdikten sonra -işte bu noktada Ohno'nun fikri işin içine girmektedir- neyi yaptıklarını değil, *nasıl* yaptıklarını tartışırlar. Bir sonraki Sprint'te "birlikte daha iyi nasıl çalışabiliriz? En son Sprint'te böyle yapmamıza ne engel olmuştu? Hızımızı azaltan engeller nelerdir?" sorularını sorarlar. Scrum'un nasıl işlediğine dair daha detaylı bir açıklamayı Ek'te bulabilirsiniz.

İşte bu, Jeff Johnson'ın projenin tamamlanması için gerçekte daha ne kadar süre gerektiğini söylemesi için neden birkaç aya daha ihtiyacı olduğunun sebebiydi. Her bir ekibin birkaç Sprint boyunca hızlarını ölçmek ve sonrasında ne kadar ilerleyebileceklerini ve ne kadar hızlanabileceklerini görmek istemişti. Her bir ekibin her bir Sprint'te ne kadar işi tamamladığını gördükten ve de projenin sonuna kadar tamamlanacak ne kadar iş kaldığını kontrol ettikten sonra, tamamlanmaya dair bir tarih tahmininde bulunabilmişti.

Ekiplerin ne hızda ilerlediklerini öğrenmenin yanı sıra onları hangi engellerin yavaşlattığını da bilmek istiyordu. Gerçekten yapmak istediği, daha hızlı üretim yapabilecekleri şekilde *ivmelendirmekti* —uzun saatler çalışarak değil (bu yöntemin meyve vermeyen bir ağaç olduğuna ve işlerin daha da uzun sürmesine neden olduğuna dair hususlara ileride değineceğim), bunun yerine *daha iyi* ve *daha zeki* şekilde çalışarak. Jeff Johnson ekiplerin üretkenliklerinin *üç kat* arttığını söylemiştir. Başlangıçtaki hızlarına kıyasla üç kat hızla ilerlemekteydiler. Neden mi? Evet, birlikte artık daha iyi çalışıyorlardı ancak en önemlisi kendilerini yavaşlatan şeylerin farkına varmışlardı, her bir döngü ve her bir

Sprint'te bunlardan kurtulmaya çalışıyorlardı.

Sonuçta Sentinel projesinde veri tabanının kurulması için kodlama işlemi 18 ay aldı ve bunu tüm FBI'a kurmak ise ilave olarak iki ay daha sürdü. Johnson bir röportajda şöyle demişti: "İnanılmaz bir zaman baskısıydı. Ve şunu da anlamanız gerekir ki sistem *her şey* için kullanılmaktaydı. Muhbirlere ödeme yapmak, delilleri saklamak, vaka dosyalama işlemleri ve takvimler için. Bu *görüşme* bile Sentinel'de."

Peki ya onun açısından Scrum'un en güçlü yanı neydi? "Demolar. Devamlı gösterilebilir bir ürüne doğru ilerlemek." Her iki haftada bir Sentinel ekibi tamamladıkları şeyleri gösteriyorlardı. Ve bu göster ve anlat işlemi sadece kendileri için de değildi. Tamamladıkları ve işleyen bu şeyleri, onları gerçekten kullanacak kişilere gösteriyorlardı. Projede katkısı olan herkes bunu bir başka kişi ya da kişilere gönderiyordu. Kayıtlar, istihbarat, özel ajanlar, Başmüfettişlik ofisi, diğer devlet kuruluşlarından temsilciler... Genellikle Başmüfettişin kendisi ile birlikte FBI müdürü ve yardımcısı da odada hazır bulunuyordu. Bu alelade bir topluluk *değildi*.

Ve Johnson bunun, projenin işe yarama nedeni olduğunu belirtmekteydi. "Scrum, geliştiriciler ile ilgilenmez. Müşteriler ve hissedarlar ile ilgilenir. Bu gerçekten kurumsal bir değişimdir. En güçlü yanı, *mevcut ürünü* göstermesidir."

Mevcut ürünü göstermek güçlü bir yandı çünkü kibarca ifade etmek gerekirse insanlar ekibin söylenen ilerlemesi hakkında şüpheciydiler. Sentinel'in ilerlemesinin gerçekte bu kadar hızlı olduğuna inanamıyorlardı. Johnson "Kongre'ye Lockheed'in bütçenin yüzde 90'ı ile 10 yılda yapamadığını, 20 ayda bütçenin yüzde 5'i ile tamamlayacağımızı söylüyordum. Odadaki havada

mevcut şüpheciliği hissedebiliyordunuz. Başsavcı Yardımcısı'na raporları sunmak zorundaydık. Durumumuzla ilgili şeffaf olacaktık fakat seyircimiz bir şeylerin yanlış olduğunu varsayacaktı. Geçmişte ne zaman bu tarz göstergeler görseler raporlar daha az detaylı olur ve başka şeyler *yapılırdı*" demişti.

Ve bu şüphecilik FBI'ın kalanına da bulaşmıştı. Tek düşünce, *Bodrum kattakiler işi yine ellerine yüzlerine bulaştıracaklar* idi. Bu da başarısızlığa uğrayacak bir diğer geçici sistem olacak ve yine geriye dönüp kâğıt kullanılacaktı.

Jeff ekibine, Annapolis'te Deniz Harp Okulu'nda öğrenciyken kendisine ezberlemek üzere verilen bir pasajdan bahsetti. Teddy Roosevelt'in 1910'da Sorbonne'de yaptığı "Bir Cumhuriyetteki Vatandaşlık" konuşmasındandı. Oldukça sık alıntı yapılan bu konuşmaya siz de zaten aşina olabilirsiniz:

> "Önemli olan eleştiren, güçlü olan adamın nasıl tökezlediğini işaret eden ya da bir işi yapanın daha iyi yapabileceğini söyleyen değildir. Övgüyü hak eden, gerçekten arenada olan, yüzü kan, ter ve toz içerisinde cesurca mücadele eden, hata yapan, defalarca yetersiz kalandır çünkü hatasız ve yetersizlik içermeyen bir çaba mevcut değildir. Kahramanlık derecesine kadar mücadele edenlerin, büyük heyecan ve bağlılığa sahip olanların, değecek bir amaç uğruna kendini tüketenlerin, en iyi ihtimalle sonunda büyük bir başarıyı gören ve en kötü ihtimalle eğer başarısız olursa bunu büyük bir şekilde mücadele ederken yapmış olanların yerleri, hiçbir zaman zafer ya da yenilgiyi tanımamış o soğuk ve korkak ruhlar tarafından doldurulmayacaktır."[5]

Ekip işleri ne kadar hızlı tamamladıklarını ve de tamamlanacak zor şeyler olduğunu tam olarak öğrendikçe bazı gecikmeler yaşamıştır. En sonunda 2012'nin Temmuz ayında Sentinel'i çalıştırdılar. Ve bunu bir kerede, tüm herkes için yapmak zorundaydılar. Bunu aşamalandırmanın herhangi bir yolu yoktu.

Jeff Johnson "Bir günde gerçekleşti. Bir suç ya da terörizmle mücadele dosyasında Los Angeles'taki bir şey Chicago'daki bir şeyle alakalı olabilirdi. Kayıplara neden olabilecek şeylere izin veremezdik. *Her yönden sorunsuz ve iyi durumda olmak zorundaydık*" demişti.

Ve bu durum, mahkemedeki sorgular esnasında ayakta kalabilecek kadar sorunsuz ve iyi olmak zorundaydı. Sentinel'deki veri insanlar hakkında dava açmak için kullanılmaktaydı ve doğruluğu şüphe götürmez olmalıydı.

Jeff ilk gün çok heyecanlı ve gergindi. Ofisine girdi ve Sentinel'i açtı. Yüklendi. Bu iyi bir şeydi. Daha sonra bir belgeyi elektronik imza ile onaylamayı -on binlerce FBI çalışanının her zaman yapması gereken günlük temel bir işi- denedi. Karşısına bir hata mesajı çıktı. Çalışmamıştı. Johnson paniklemeye başladığını ve aklına felaket senaryolarının gelmeye başladığını hatırlıyor. Daha sonra hata mesajına dikkatlice baktı ve ne anlama geldiğinin farkına vardı. Kimlik doğrulaması için kimlik kartını cihaza takmayı unutmuştu. Kartı yerleştirdi, fareye tıkladı ve Sentinel işler hâle geldi.

Sentinel'in FBI üzerindeki etkisi çarpıcı olmuştu. İletişim kurma ve bilgi paylaşımı yeteneği, Büro'nun yeteneğinde olan şeyleri temelden değiştirdi. FBI'ın saha ofislerinden birine 2013 Ocak ayında küçük bir iş hesabının hacklendiği bilgisi geldi. ABD bankaları devreye giremeden bir milyon ABD doları bir

başka ülkeye transfer edilmişti. Yerel ofis, Sentinel'i kullanarak yerel kanun güçlerini alarma geçiren alıcı ülkenin büyükelçiliğindeki yasal ateşe unvanıyla çalışan FBI ajanı ile koordinede bulundu ve o yasal güçler de transferi bankacılık sistemlerine ulaşmadan durdurdular. Bu olay, üç kopya kâğıt çıktıların ve kırmızı kalemlerin kullanıldığı günlerde mümkün olmayacak şekilde saatler içinde halledilmişti. Aradaki fark bir dolandırıcıyı yakalamak ile kaçmasına izin vermek arasındaki farktı.

FBI'ın bodrum katındaki Sentinel ekibi, çalışma odalarını birbirinden ayıran plakalar çıkartılarak birbirlerini görmeleri sağlanmış bir şekilde hâlen oradadır. "Atik" prensiplerini -yazılmasına ve dünya çapında uygulanmasına yardım ettiğim prensipleri- gösteren poster boyutundaki bir afiş duvarda asılıdır. Odaya girdiğinizde gördüğünüz, penceresi olmayan bir oda için şaşırtıcı olacak bir şekilde sağlıklı bir lavanta çiçeğinin floresanlar altında yetişmekte olduğudur. Sentinel'in prototipinin adı "Lavanta" idi. Ekip üyeleri hâlen görevlerinin başındadır ve kurdukları sistemi geliştirmekte ve yeni özellikler kazandırmaktadırlar.

Scrum topluluğunda eski bir fıkra vardır: Bir tavuk ve bir domuz yolda yürümektedir ve tavuk "Hey domuz, bir restoran açmamız gerektiğini düşünüyorum" der.

Domuz "Adını ne koyacağız?" der.

"Hamburger ve Yumurta'ya ne dersin?"

"Teklifin için teşekkürler ama olmaz. Ben bu restorana kendimi feda ederken sen sadece yumurtalarınla katkı sağlayacaksın" der.

Scrum'daki anlayış şudur: "Domuzlar" tamamıyla projeye bağlı ve de çıktılarından sorumlu olanlardır. "Tavuklar" ise iler-

leme hakkında kendilerine bilgi verilenler, yani sadece hissedarlardır. Sentinel ofisinde duvarda asılı olan domuz şeklinde bir zil vardır. Bu zil çaldığında, herkesin yapılamayacağını söylediği şeyi yapmış olan kişiler çağrıldıklarını bilirler. Kapıda bir başka zil daha vardır lakin o tavuklar içindir.

Dünya gün geçtikçe sürekli bir biçimde daha da karmaşık hâl almaktadır ve yaptığımız iş artan bir hızla karmaşıklık kazanmaktadır. Örneğin arabaları ele alalım. Basit arızaları gidermek için kendi arabamın üzerinde çalışmaya alışkındım. Otuz sene önce bir radyatörü yeniden bir araya getirebilirdim. Şimdilerde ise kaputu açtığımda bir bilgisayarın içine bakıyor gibi hissediyoruz. Aslında şu anki durum tam olarak şudur; yeni bir Ford modeli, Facebook ve Twitter'ın toplamından daha fazla kod satırı içermektedir. Bu karmaşıklıkta bir şey yaratmak büyük bir çaba gerektirir. İnsanlar ne zaman karışık, yaratıcılık gerektiren bir işe girişseler, ister bir roketi uzaya göndermek istesinler, ister daha iyi bir lamba düğmesi tasarlamayı amaçlasınlar ya da bir suçluyu ele geçirmeye çalışsınlar, geleneksel yönetim metotları işe yaramaz bir hâl almıştır.

Ve biz bu gerçeği hem bireyler hem de toplum olarak bilmekteyiz. Gerçek yaşam şeklimizin, *Dilbert* isimli çizgi film ya da *Ofis Çılgınlığı* (*Office Space)* filminde anlatıldığı gibi kurgusal iş ortamlarına yansıtıldığını görürüz. Hepimiz evlerimize gitmiş ve arkadaş ya da çevremizdekilere modern şirket "organizasyonu" çılgınlığını anlatmışızdır. Hepimize formu doğru olarak doldurmanın işi yapmaktan daha önemli olduğu ya da toplantı öncesi hazırlık toplantısı için bir toplantı yapmamız gerektiği söylenmiştir. Bu bir çılgınlık. Ve hâlen de devam ediyoruz. Hem de mutlak ve tam bir başarısızlığa rağmen.

Amerikalıların sağlık sigortaları için kayıt olmalarını sağlaması gereken Healthcare.gov sitesinin başlangıcı harika bir örnektir. Ön yüz (frontend) çok güzeldi. Zekice tasarlanmış, sorunsuz harika bir tasarımdı. Scrum kullanılarak üç ayda tamamlanmıştı. Fakat sunucu katmanı (backend), tam bir felaketti. Çalışmamıştı. IRS'teki veri tabanlarını eyalet veri tabanlarına, sigorta şirketlerinin veri tabanlarına ve de Sağlık ve İnsan Hizmetleri Bakanlığı'na bağlaması gerekiyordu. Bu karmaşık bir iştir. Bu iş farklı parçalar üzerinde çalışan 20'den fazla yüklenici içeriyordu ve tamamını Şelale Metodu kullanarak planlamışlardı. Siteyi, aşamalı test etmek yerine, birkaç gün boyunca sadece en uzak uçtan test etmişlerdi.

Trajedi, herkesin iyi bir şekilde bildiği türdendi. Yükleniciler için çalışanlar aptal kişiler değildi, onlar daha iyi biliyorlardı. Problem, herkesin dediği gibi "Benim işim değil" idi. Herkes kendi parçasını teslim etmiş ve öylece bırakmıştı. Siteye hiçbir zaman kullanıcı tarafından bakmamışlar, sadece kendi taraflarından bakmışlardı. Bunu yapmalarının nedeni toplama olmalarıydı —ortak bir amaç etrafında toplanmamışlardı. Scrum'un yaptığı, büyük şeyler yaratmak için ekipleri bir araya getirmektir ve bu herkesin sadece en sondaki hedefi görmesini değil, aynı zamanda o hedefe doğru giden yolda adım adım ara hedefleri de belirlemesini gerektirir. Healthcare.gov projesinde her parçanın tamamlandıkça test edilmesinde ısrar etmekten sorumlu hiç kimse yoktu ve maalesef hatalar yapıldıkça site anlaşılmaz bir hâl almıştı. Healthcare.gov'u düzelten kişiler Scrum'u kullandılar.

Kaç defa milyonlara mal olan büyük bir projenin bütçe aşımından değil de *sadece çalışmadığı* için iptal edildiğini duyduk? Her yıl *hiçbir şey* üretmemek için kaç milyar dolar harcanmak-

tadır? Siz ve patronunuz, bir değer katmadığınızın farkına vardığınız bir iş için hayatınızın ne kadarını boşa harcadınız? Tabi belki de sadece yaratacağı imaj için çukurları kazıyor ve sonra tekrar da kapatıyor olabilirsiniz.

Bu şekilde olmak zorunda değil. Gerçekten değil. Sadece dünyanın işleyiş şeklinin böyle olduğunu herkesin söylemesi, haklı oldukları anlamına gelmez. İşleri yapmanın başka bir yolu daha *var* —farklı bir çalışma yöntemi.

Eğer bunu *yapmazsanız*, dış kaynaklardan yararlanır hâle geleceksiniz. Ya da şirketinizin sonu gelecektir. 21. yüzyılın fazlasıyla rekabetçi iş dünyasında israf ve aptallığa yer yoktur.

Daha da önemli bir nokta ise şudur: En üst düzeyde üretken bir yöntemle -Scrum yöntemiyle- çalışma sadece iş dünyası ile sınırlı olmak zorunda değildir. Eğer insanlar bu metodu türümüzün uğraştığı büyük sorunları ele almak için kullansaydı -petrole bağımlılık, eğitim seviyesinin düşüklüğü, dünyanın yoksullaştırılmış kesimlerindeki içme suyu sıkıntısı ya da öfke suçları gibine olurdu? Eğer yaşamak ve sorunları çözmek için gerçekten daha iyi bir yol olsaydı? Dünyayı gerçekten değiştirebileceğimiz bir yol? Bu yol *mevcut*. Bahsettiğim sorunları ele alırken Scrum'u kullanan insanlar var ve güçlü bir etki yaratmaktadırlar.

Bu kitapta insanların en iyi şekilde çalıştıkları bazı temel usulleri, tahminde bulunmada neden bu kadar berbat derecede kötü olduğumuzu ve neden fazla mesai yapmanızın projenizi geciktireceğini öğreneceksiniz. Sizlere insanlar, bilim insanları ve kurumların yıllar süresince icra ettikleri araştırma ve uygulamaları ve Scrum'un tüm bunları hemen yarın uygulamaya başlayacağınız bir şekilde nasıl bir araya getirdiğini göstereceğim.

Size *nasıl* olduğunu göstereceğim. Fakat ilk olarak buraya

nasıl geldiğime dair olan hikâyeyi anlatmak istiyorum.

Hap Bilgi

Planlama Faydalıdır. Körü Körüne Planlama Aptallıktır. Sonu gelmeyen tablolar hazırlamak beğenilmek için çok cezbedicidir. Büyük bir projede yapılması gereken işler herkesin görmesi için gözler önüne serilir —fakat ne zaman ki detaylı planlar gerçeklikle yüzleşir, o zaman o planlar dağılır. Çalışma yönteminizin yapısına değişim, keşif ve yeni fikir varsayımlarını da dâhil edin.

Denetle ve Uyarla. Arada sırada her ne yapıyorsanız bir ara verin, ne yapmış olduğunuzu gözden geçirin ve hâlen yapmanız gerekeni yapıp yapmadığınızı ve de bunu daha iyi yapıp yapamayacağınızı kontrol edin.

Değişim ya da Yok Olma. İşleri yapmada, komuta ve kontrolde ve de katı bir önceden tahmin edilebilirlikte eski usullere bağlı kalmak sadece başarısızlığa neden olacaktır. Bu arada değişimi arzulayan rekabet sizi toza ve dumana katarak geride bırakacaktır.

Çabucak Başarısız Olun, Böylece Kendinizi Erkenden Düzeltebilirsiniz. Kurum kültürü, kullanıcılar tarafından kısa zaman aralıklarında denetlenebilecek somut değer yaratmaktan ziyade genellikle formlar, prosedürler ve toplantılara daha fazla ağırlık vermektedir. Gerçek bir değer yaratmayan iş deliliktir. Kısa döngülerde yaratılan bir ürün erkenden kullanıcı geri beslemesi sağlar ve siz de *derhâl* açık bir şekilde boşuna harcanan çabayı eleyebilirsiniz.

İkinci Bölüm

Scrum'un Kaynakları

Vietnam'daki Amerikalı savaş pilotları için bir görev döngüsü, düşman hava sahasında 100 uçuş görevi icra etmek anlamına gelmekteydi. Pilotların yüzde ellisi vurulmuştu. Bazıları kurtarılmış ancak birçoğu geri dönememişti. 1967 yılında genç ve acemi bir savaş pilotu olarak ABD Hava Kuvvetleri'ndeki en tehlikeli iş olan keşif görevini yerine getirmek üzere Idaho'daki Mountain Home Hava Üssü'nden Thailand'daki Udorn Royal Thai Hava Üssü'ne gönderilmiştim.

Bu, Predator İnsansız Hava Araçları (İHA) ve güvenilir uydu görüntülerinden çok önceydi. Kullandığım RF-4C Fantom uçağım tüm silahlardan arındırılmış ve ekstra yakıt tankı ve kameralarla donatılmıştı. Görevim düşman sahasında uçmak ve böylece seyrüsefercimin bombalama görevlerinden önce ve sonra fotoğrafları çekmesini sağlamaktı. Görevlerin çoğu ge-

ceydi ve yerden sadece birkaç yüz fit yukarıdan uçarak, neredeyse ağaçların uçlarını yalayarak adeta tropik karanlık ile yarışıyordum. Kuzey Vietnam sınırından içeri girmemle birlikte göstergelerim bir tilt makinesi gibi yanıp sönmeye başlıyor ve de sesi zaten yüksek olan füze uyarı sistemi bipler ve ıslıklarla harekete geçiyordu. Gökyüzü hava savunma silahlarından atılan izli mermiler ile aydınlanırdı ve biliyordum ki eğer 500 fit (yaklaşık 150 m) yükseklik, yeryüzü şekilleri ile radarlarda karışıklık yaratmak için yeterli olmazsa birkaç dakika içinde füze radarları tam olarak uçağımı nişan alacaktı.

Bu anlarda vücudum adrenalin dolar ancak sakinliğimi hep korurdum. Bu özelliğimi Hava Kuvvetleri'nde aldığım riski nasıl kontrol edeceğime dair eğitime borçluyum. O eğitim bana dört şey yapmayı öğretmişti: Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver ve Harekete Geç (Observe, Orient, Decide ve Act: OODA). Özellikle hedef alanı gözlemliyor, görev alanına giden ve oradan gelen en iyi güzergâhı planlıyor, beklenmedik olaylar karşısında kendi yolumu buluyor ve daha sonra da içgüdü ve gerçekliğe dayalı olarak kararlı bir şekilde eylemlerde bulunuyordum. Tereddüt pilotların ölümüne neden olabilir ama aynı zamanda delice bir cesarete de. Seyrüsefercim resimlerini çeker çekmez levyeyi geriye doğru çeker ve G-kuvveti görüşümü iyice düşürecek derecede bir hızla temas olabilecek sıcak bölgeden çıkardım. Seyrüsefercim genelde G-kuvveti yüzünden bayılır ya da bazı durumlarda bağırsaklarının kontrolünü kaybederdi. Fakat hiçbir zaman şikâyetçi olmazdı çünkü daima sağ salim görevden dönerdik.

O zamanlar tamamlamam gereken görevler sonunda hayatta kalmayı uman genç bir savaş pilotuydum. Uçuş tecrübelerim ile acil durumlarda nasıl düşüneceğime ve hareket edeceğime dair

almış olduğum eğitimin hayatımın geri kalanında çalışma yöntemimi şekillendireceğinin farkında değildim. Vietnam'a 1967 yılında iki F-4 savaş uçağı filosu ile birlikte iki de RF-4 keşif uçağı filosunu içeren toplam yüz uçakla birlikte ulaşmıştım. Uçaklar iki RF-101 filosunun yerini almıştı. 50 adet RF-101'lerden dördü hariç hepsi o yıl içerisinde vurulmuştu. Kalan dört tanesinde de o kadar fazla mermi deliği vardı ki uçamaz durumdaydılar. Son görevlerinden sonra pilotları o uçakları nasıl indirmişlerdi, bunu tam olarak bilemiyorum. RF-4C daha esnek bir uçaktı fakat yine de bir yıl içerisinde uçaklarımızın yarısı vurulmuştu. Hayatta kalma yeteneğimizi geliştirmiştik ancak benimle birlikte gelenlerin yarısı üsse geri dönememişti. Şanslı olanlar esir düşmeden önce ormanlık alandan kurtarılıyordu.

Vietnam Savaşı'ndan döndükten sonra Stanford'da istatistik üzerine yüksek lisansımı tamamladım ve bu esnada vaktimi mümkün olduğunca Stanford Yapay Zekâ Laboratuvarı'nda geçirdim. Sonra, Hava Harp Okulu'nda matematik öğretmeni oldum ve burada Colorado Tıp Fakültesi'nde bir doktora programına katıldım. Orada tıp ve istatistik alanında en seçkin araştırmacılardan olan danışmanım Dr. John Bailar'a tezimi kütüphanenin tozlu raflarında kalmayacak ve işe yarayacak bir şekilde nasıl yapabileceğimi sordum. Bana kanser üzerine 300 tıbbi makale verdi. Her birinde kansere dair insanlar, hayvanlar ve tümör çeşitleri arasında oldukça fazla bir çeşitlilikte olan istatistikleri içeren grafikler mevcuttu. Bailar neden bunların hepsinin farklı olduğunu açıklarsam beni doktora derecesi ile ödüllendireceğini söyledi. Ben de bunu yaptım ve derecemi aldım.

Bunu, bir hücrenin kanserli hâle geldiğinde ona ne olduğunu anlamak için yıllarımı geçirerek yaptım. Sistem teorisi ve bir

sistemin nasıl belirli kararlı hâlleri olduğu hakkında çok şey öğrendim. Bir hücre evrim geçirdikçe bir kararlı hâlden diğerine geçiş yapar. Uyum sağlayabilen ve karmaşık bir sistemi bir durumdan diğerine hareket ettirmenin ve bir sonraki durumu olumsuzdan ziyade olumlu bir durum hâline nasıl getirileceğinin kurallarını öğrenmek neredeyse on yılımı alan bir şeydi.

Yıllar sonra kurumlar, ekipler ve insanların hepsi bana karışık ama uyum sağlayabilen sistemler olarak görünmeye başladı. Hücreleri bir durumdan diğerine hareket ettiren aynı şeyler insanları da bir durumdan diğerine hareket ettiriyordu. Bir hücreyi değiştirmek için ilk olarak sisteme enerji enjekte edersiniz. İlk olarak kaos olur, hiçbir kural yokmuş gibi görünür ve her şey değişken hâldedir. Bu işlemi değişmeye çalışan kurumlara yaptığınızda insanlar genelde aşırı derecede heyecanlanır. Ne olduğunu anlayamazlar. Ne yapacaklarını bilmezler. Fakat tıpkı bir hücre gibi bir kurum da dikkat çekici bir çabuklukla yeni bir kararlı duruma geçer. Tek soru, yeni durumun eskisinden daha iyi olup olmadığıdır. Hücre kanserli midir yoksa sağlıklı mı? Ekipleri *daha üretken, mutlu, destekleyici, eğlenceli ve heyecanlı bir duruma koyacak* bazı basit kuralları nasıl belirleyebileceğimizi merak ederdim. Sonraki on beş yılımı da bunu tespit etmek için harcadım.

Reagan'ın Başkanlığı döneminde Hükümet, benim de Colorado Bölgesel Kanser Merkezi için klinik deneyler ve epidemiyoloji çalışmalarında veri toplama ve analizi Başmüfettişi olarak çalıştığım Ulusal Kanser Merkezleri araştırma ödeneği de dâhil olmak üzere, bilimsel araştırma ödeneklerini kökten kesmişti. Ne yapacağıma karar vermeye çalışırken MidContinent Bilgisayar Hizmetleri isimli bir şirket benimle irtibata geçti çünkü en yeni

teknoloji alanlarında benim önde gelen bir uzman olduğumu duymuşlardı. MidContinent Kuzey Amerika genelinde 150 bankaya hizmet sağlamaktaydı. En yeni ve önde gelen ürünleri "ATM" (Automatic Teller Machine) şebekesiydi. Bu olay, nakit çekmenin bir bankada sırada bekleme ya da bankanın araba servis penceresine yanaşmak anlamına geldiği 1983 yılında yaşanıyordu. İstediğiniz miktarı gösteren bir çek yazar ve görevliye verirdiniz.

ATM'ler bu sorunları çözecekti fakat o zamanlar MidContinent ağ üyelerinin kendi içinde birbiriyle iletişime geçmesini sağlamada problem yaşıyordu. Bunu düzeltmek için sistemler üzerine kafa yormuş birine ihtiyaçları vardı ve bana ileri sistemler başkan yardımcısı olmam için bir teklif yaptılar. Ağlarında yer alan bilgisayarlar benim yıllarca doktora programlarım için kullandıklarımla aynıydı, bu yüzden de ideal bir eşleşmeydi.

Ya da bana öyle gelmişti. Hiçbir şey hiçbir zaman kolay değildir, değil mi? Şirkete girdiğimde Şelale Metodu ile proje yürüten bir birime denk geldim. Görünüşte çalışan ancak masalarında oturan yüzlerce bilgisayar programcısı vardı fakat hiçbir şeyi zamanında ya da bütçe dâhilinde teslim edemiyorlardı. ATM'ler açısından maliyetler, gelirden yüzde otuz daha fazlaydı. Verimsizlikler akılları zorlayıcı düzeydeydi.

Başlangıçta zamanının bir kısmını işlerin nasıl yürüdüğünü anlamak için harcadım. Üst yönetimin benim adamlarıma nasıl davrandığını tahmin edebilirsiniz. Bir çok bağırış, mikro yönetim, pasif-agresif davranış ile daha fazla çalışma ve fazla mesai için talepler vardı. Fakat yönetim ne kadar baskı uygularsa uygulasın projeler hâlen kronik olarak gecikiyor, bütçeyi aşıyor ve teslim edilmesi gerekenler edilmiyordu.

Bizim için en iyi seçeneğin her şeyi değiştirmek olduğuna karar verdim. İşleyiş tamir edilemeyecek kadar parçalanmış hâldeydi, bu nedenle şirket içinde bir şirket yaratmaya karar verdim. CEO'muz Ron Harris'ten, ATM ağları konusuna dâhil olmuş herkesle ayrı bir organizasyon oluşturmama izin vermesini istedim. Kendi satış ekibimiz, kendi pazarlama ekibimiz ve kendi mali ekibimiz olacaktı. Ron benim işleyişime güvenen, zeki ve yaratıcı bir CEO'ydu. Belki de başka birinin altında tüm bunlar gerçekleşmeyebilirdi. Benim fikrimi dinledikten sonra "Sutherland, bu tarz bir baş ağrısı istiyorsan buyur" dedi.

Ben de kabul ettim. Geliştirici ve yöneticilere gittim ve onlara "İlk yapmamız gereken bizi adeta öldüren şeyleri yapmayı bırakmaktır" dedim. Çünkü durum, eski bir fıkrada olduğu gibi kafanızı sadece durduğunuz zaman iyi hissedeceksiniz diye taş bir duvara vurup durmak gibi bir şeydi. Onlara "İşleri yapmak için daha iyi bir yöntem bulmalıyız ve buna hemen şimdi başlamalıyız" dedim.

Böylece tüm bu küçük şirketi alt ekiplere bölünmüş bir ekipmiş gibi işlettik. Primler bireysel performansa göre değil şirketin toplam performansına göre belirleniyordu. On yıl sonra Scrum'a dâhil olacak olan araçlar bulduk —örneğin son bölümde detaylarına daha fazla gireceğim konular olan ve Ek'te açıklamaları bulunan Ürün Sahibi konsepti, Ürün İş Listesi ve haftalık Sprint ler gibi. Altı ay içinde şirket içerisindeki en kârlı bölüm olduk. Gelirler giderlerden yüzde 30 fazlaydı. Nonstop Tandem sistemimiz bankaların kullanacak kadar güvendiği ilk çevirim içi işlem bilgisayarlarıydı. Bu bilgisayarlardan tüm Kuzey Amerika geneline kurduk. Şimdilerde nereye giderseniz gidin bir ATM görebilirsiniz. Ve tüm bu makineler sizin tam olarak ne kadar

paranız olduğunu bilmektedir. Bu işte ekibimin oldukça büyük payı vardır. Ve rica ederim.

Bir Robot Gibi Düşünmeyi Öğrenmek

Ordudaki ilk ve akademik alandaki ikinci kariyerimden sonra kendimi iş dünyasında bir yabancı gibi buldum. Fakat bu yabancının perspektifi sahip olduğu en değerli özelliklerinden biriydi. İlk günden itibaren insanların verimsiz, boşa, insanlıktan çıkarıcı ve üzücü olduğunu bildikleri yöntemlerle çalışmakta neden ısrar ettikleri, benim için bir gizem olmuştur. Sanırım herkes yaptığı için o yolun en iyisi olduğunu düşünüyorlar.

MidContinent'ta geçirdiğim zamandan gerçekten keyif almıştım fakat yeteneklerimi başka zorluklar karşısında sınamak için can atıyordum. Sonraki yirmi yıl boyunca büyüklü küçüklü şirketlerde Mühendislik ya da Teknoloji bölümleri başkanı ya da yardımcısı olarak çalıştım. Her seferinde, ekipleri birlikte daha verimli çalıştırmak için çabaladım. Bu şirketlerden birinde kendimi MIT'den sadece birkaç blok ötede Cambridge, Massachusetts'te bir binada buldum. Birkaç doktora sahibi kişi ile birkaç profesör, robot üreten yeni bir şirketi henüz kurmuşlardı ve MIT'deki kendi laboratuvarlarında yer kalmamıştı. En sonunda benim şirketimin kiraladığı alandan bir kısmını da onlar kiralamak zorunda kaldılar.

Taşınmalarından birkaç hafta sonra en beklenmedik şey gerçekleşti: Bir kedi boyutlarındaki altı bacaklı bir robot koşarak ofisime girdi ve masamın etrafında beni kovalamaya başladı. Robot bilimciler içeri geldi ve gergin bir şekilde makine adına özür dilediler fakat bu olay birkaç günde bir tekrarlanacaktı. Ro-

botlardan biri kaçacak ve binanın etrafında koşmaya başlayacaktı. Koridorlarda hızla kaçan bacakların çıkardığı mekanik sesi duyacaktım.

Cuma öğleden sonraları ofiste zorlu bir haftanın sonrasında herkesin gevşemesi ve sosyalleşmesi için her zaman şarap ve bira ikram ederdim. Koridorun diğer ucundaki robot bilimcileri de bu etkinliklere davet ettim ve bir cuma öğleden sonra Rodney Brooks geldi. MIT'de yapay zekâ hocalarından olan Brooks, robot şirketinin kurucularından biriydi. Ona başıboş robotların nasıl çalıştığını sordum.

Bana "Onlarca yıldır gerçekten zekice düşünen bir makine yapmaya çalıştık. Milyarlarca dolar, yıllarla ifade edilecek iş gücü harcadık, yapabildiğimiz en büyük bilgisayarları en büyük veri tabanlarıyla inşa ettik fakat elimizde olan insanları satrançta yenebilen bir bilgisayar" dedi.

Robotlarının tamamen başka bir yaklaşım sergilediğini bana açıkladı. Merkezi bir beyne sahip olan bir şey inşa etmeyi denemek yerine, altı bacağının her birinde kendi beyni olan bir robot yapmışlardı. Omurilikte yer alan bir işlemcinin birkaç basit kuralı mevcuttu: İleri git, geri git, diğer bacaklarla çarpışma. Robotun kafasındaki sinir-ağ çipi bu kuralları biliyor ve tüm parçalar için bir hakem gibi hareket ediyordu. Bir engele çarptığında kameralarından ne gördüğünü bacaklara iletmek gibi şeyler yapıyordu.

Brooks ilginç olanın robotu her çalıştırmalarında yürümeyi yeniden öğrenmesi olduğunu söylemişti. Odadaki her şeyin yeri hakkında bir veri tabanı yoktu. Bunun yerine, dünya onun veri tabanıydı. Her çalıştırıldığında her şeyi ilk defa algılıyor ve anlıyordu. Nesnelere çarpıyor ve nesneleri gerçek ortamlarında anlı-

yordu ve bu da herhangi bir çevreye uyum sağlayabileceği anlamına geliyordu.

Beni laboratuvarlarına götürürken "Sana göstereyim" dedi. Robotlardan birine sinir şebekesine ait boş bir çip yerleştirdi ve ben de robotun hayata doğru yalpalamasını izledim. İlk başta tereddütlü bir biçimde, ilk defa ayakları üzerinde doğrulmaya çalışan bir geyik yavrusu gibi oda içerisinde sendeledi. Her bir adımla birlikte güveni gittikçe arttı. Bacaklar süratle iş birliği yapmayı ve birlikte çalışmayı öğrendi. Birkaç dakika içinde robot artık oda içerisinde koşuşturuyordu. Nasıl yürüneceğine dair hiçbir şey yüklenmemiş ya da programlanmamıştı, bunun yerine basit birkaç kural bu uzuvların birlikte çalışmasını sağlıyordu. Bu bacaklar düşünmüyorlardı, sadece yapıyorlardı. Sistemin dehası ve basitliği karşısında nefesim kesilmişti. Burada bir şey, benim Vietnam'da uçmak için tam da eğitimini aldığım şeyleri yapıyordu: Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver ve Harekete Geç. Çevresini algılıyor ve o çevreden elde edilen verilere göre kararlı davranışlar sergiliyordu.

Brooks'a "Eğer insanlardan oluşan ekiplerin tıpkı bu bacaklar gibi birlikte çalışmaları için basit bir talimatlar seti belirlesek ne olur? Tıpkı o robot gibi kendi kendilerini organize ve optimize ederler mi?" diye sordum.

"Bilmiyorum. Neden denemiyor ve sonucu bana söylemiyorsun?" diye cevapladı.

Şelalelerin Peşinden Koşturmayın

Eğer o robot gibi, bağımsız düşünen bireyleri çevreden gelen

sürekli geri besleme ile koordine edebilen bir sistem yaratabilirsem çok daha üst düzey performansın elde edilebileceğinin farkına giderek daha fazla vardım. Bir grubun "bacakları" arasındaki bilgi akışını düzenleyerek daha önceden ulaşılmamış verimlilik düzeylerine erişebilirdik.

Rodney Brooks ile olan sohbetim yaklaşık yirmi sene önceydi. Kendisi yıllarca MIT'de robotik ve yapay zekâ bölümlerinin başındaydı ve benim karşılaşmış olduğum "Cengiz Han" isimli örümceğe benzeyen robot da şimdilerde Smithsonian da bir koleksiyonun parçası olarak sergilenmekte. Şimdilerde sizler muhtemelen Brooks'un şirketlerinden biri ve Cengiz Han'ın beni ofisimde kovalarken kullandığı aynı adaptif zekâyı zeminleri temizlemek için kullanan Roomba elektrikli süpürgelerinin üreticisi iRobot'u biliyorsunuzdur. Rethink Robotics'teki en son yeniliği olan Baxter robotu, ortak bir alanda insanlarla iş birliği içinde çalışabilmektedir.

Brooks'un çalışmalarından ilham almıştım. Ve 1993'te o fikirleri Nesne Teknolojileri Bölümü Başkan Yardımcısı olarak işe alındığım Easel isimli bir firmaya giderken de beraberimde götürdüm. Easel'deki yöneticiler ekibimin, en büyük müşterilerinden bazıları için –niteliğe göre personel görevlendirmeleri için onların yazılımlarını kullanan Ford gibi- tamamıyla yeni bir üretim hattını altı ayda geliştirmesini istediler. Ekibimle beraber oturduk ve onlara yazılım geliştirmede kullanılan eski yöntemler ile bunu yapamayacaklarını bildiğimi söyledim.

O eski metot önceki bölümde açıkladığım Şelale Metodu'ydu: Bir projeyle ilişkili her şey o devasa Gantt şemalarında gözler önüne seriliyor, her görev bir şelale gibi sayfada aşağı doğru süzülen cicili renklerle işaretlenmiş şekilde saat bazında

hassasiyetle hesaplanıyordu. Hassasiyetleri açısından o şemalar güzeldi. Aynı zamanda da uydurmaydı.

Easel'de, Şelale Metodu'nun bizi teslim tarihinden yıllar olmasa da en azından aylarca daha geç bir tarihe sürükleyeceğini biliyordum. İşleri yapmak için tamamıyla farklı bir düşünce şekli bulmamız gerekiyordu. CEO'ya gittim ve Gantt şemalarını kaldırdığımızı söyledim. Şok oldu ve nedenini öğrenmek istedi.

"Kariyeriniz boyunca kaç adet Gantt şeması gördünüz?" diye sordum.

"Yüzlerce" diye cevapladı.

"Kaç tanesi doğruydu?"

Duraksadı. "Hiçbiri."

O zaman ona ay sonunda kendisine hatalı bir Gantt şeması yerine çalışan bir yazılım teslim edeceğimi söyledim. Kendisi onu deneyebilir ve doğru istikamette ilerlediğimizi kontrol edebilirdi. Eğer teslim tarihini tutturmak istiyorsak bunu denemek zorundaydık.

Ben ve ekibim birkaç haftamızı ekip ve ürün geliştirme organizasyonu üzerine yüzlerce sayfa kitap ve makale okuyarak geçirdik. Bir gün geliştiricilerden biri iki Japon Profesör, Hirotaka Takeuchi ve Ikujiro Nonak tarafından yazılan ve 1986 yılında *Harvard Business Review*'da yayımlanan bir yazı ile çıkageldi. Başlığı "Yepyeni Ürün Geliştirme Oyunu (The New New Product Development Game)" idi. Takeuchi ve Nonaka dünyanın en üretken ve yenilikçi şirketlerinden bazılarındaki ekipleri incelemişlerdi: Honda, Fuji-Xerox, 3M, Hewlett-Packard ve diğerleri. NASA'nın Aşamalı Program Planlama -bir çeşit Şelale Metodu- yöntemi ile simgelenen eski ürün geliştirme yönteminin temelden hatalı olduğunu iddia etmişlerdi. Bunun yerine, en iyi şirket-

ler daha hızlı ve daha esnek olan ve aşamaları birbiri üzerine çakışan bir gelişim süreci kullanıyorlardı. Ekipler çapraz fonksiyonlu idi. Ekipler otonomiye sahipti. Kendi kararlarını alabilmeleri için yetkilendirilmişlerdi. Ve her şeyin üstünde bir amaçları vardı. Kendilerinden çok daha büyük bir şey için çabalıyorlardı. Yönetim onlara bir şey dikte etmiyordu. Yöneticiler ekiplerine ürün geliştirmede neyi nasıl yapacaklarını söylemektense onların önündeki engelleri kaldırmaya odaklanmış hizmetkâr liderler olmuşlardı. Japon profesörler ekiplerin yaptıklarını bir rugby takımının işleyişi ile karşılaştırmışlar ve en iyi takımın bir Scrum'da gibi hep birlikte hareket ettiklerini belirtmişlerdi: "... takım bir bütün olarak sahada ilerlerken top takım içerisinde el değiştiriyordu."[1]

Takeuchi ve Nonaka'nın yazısı ilk olarak yayımlandığında bir sükse yapmıştı ancak bu Easel'de bizim o yazıyı okumamızdan yedi sene önceydi. Herkes o yazıya hayran olmuş ancak onunla hiç bir şey yapmamıştı. Toyota bu yaklaşımla pazar payını hızla yükseltirken Amerikalı yöneticiler onu kavrayamamıştı. Easel'de bizim kaybedecek hiçbir şeyimiz yoktu. Yazı yazılım geliştirmeye değil üretim odaklı olsa da denemeye karar verdik. Bence yazı herhangi bir alandaki çalışmalarda insanların nasıl en iyi şekilde birlikte çalışabileceklerine dair olan tanımlı süreçlere temelden bir dokunuşta bulunmaktaydı. Benim MidContinent'ta özel sektördeki ilk işime kadar tüm yaşadığım deneyimlere temas ediyordu.

"Scrum"un resmi doğumu bu şekilde gerçekleşti. Easel'de ürünü altı ay içerisinde zamanında, ayrılan bütçeden daha az olacak şekilde ve de önceki teslimatlardan daha az hata ile teslim ettik.

Bu yeni proje yönetim şeklinin imkânlarından dolayı o kadar heyecanlandım ki sonraki tüm çalışmalarım Scrum'u şirketler için daha iyi hâle getirmeye odaklandı. Ken Schwaber ile birlikte 1995'te Association for Computing Machinery'nin bir konferansında yayımlanan bir yazı kaleme aldık. O zamandan bu yana başlangıcı geliştirdik ve fikrin gücünü biraz daha artırdık ancak temel prensipler hâlen aynıdır —ve süreci kabullenen şirketler çok hızlı bir şekilde faydalarını görmektedir.[2]

Denetle ve Uyarla

İyi şekilde çalışan Scrum ekipleri "hiper üretkenlik" dediğimiz seviyeye ulaşabilmektedirler. İnanması zor ancak Scrum'u iyi şekilde uygulayan gruplar arasında üretkenlik anlamında yüzde 300 ile 400 arasında gelişmelerle düzenli olarak karşılaşmaktayız. En iyi ekipler yüzde 800'e kadar üretkenlik artışları elde edebiliyorlar ve bu başarıyı defalarca tekrarlayabiliyorlar. Ayrıca işlerinin *kalitesini* de iki kattan fazla artırmaktadırlar.

Peki, bir Scrum ekibinde otonomi, üstünlük ve çapraz verim artışını nasıl kurar ve bu kombinasyondan hiper üretkenliği nasıl sağlarsınız? İşte bu da kitabın kalanında anlatılan konudur fakat ben burada temel yapıyı gözler önüne sereceğim. Bunun daha kısa formattaki gösterimini de Ek'te görebilirsiniz.

Scrum Japon üretim kolunda kullanılan tekniklerden geldiği için Japonların bunu nereden öğrendiği önem arz etmektedir. İroniktir ki onlar bunun çoğunu bir Amerikalıdan öğrenmiştir: W. Edwards Deming. Deming, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki Japonya'nın işgali sırasında General MacArthur için çalışmıştı. MacArthur'un ekonomiyi yeniden inşa yaklaşımı Japon firmala-

rındaki kıdemli yönetimin çoğunu kovmak, üretim hatlarındaki ustalara kıdem vermek ve Deming gibi iş dünyasında operasyon uzmanlarını ABD'den getirmekti. Deming'in Japon üretim sektöründeki etkisi çok büyük olmuştu. "İstatistiksel Süreç Kontrolü" olarak adlandırılan bir programda yüzlerce mühendis yetiştirdi. Temel fikir o anda ne yapıldığını ve ne kadar iyi yapıldığını tam olarak ölçmek ve "sürekli gelişim" için çabalamaya devam etmekti. Sadece bir kez daha iyi olmayın, sürekli olarak daha iyi olun. Her zaman geliştirecek bir şeylerin arayışında olun. Asla bulunduğunuz seviyede kalmayın. Bulunduğunuz yere gelmeniz, daha fazla ilerleme sağlayıp sağlayamayacağınıza yönelik deneyler icra etmek içindir. Bu yöntemi denersem, daha iyi olacak mı? Peki ya bu? Peki ya sadece tek bir şeyi değiştirsem?

Deming'in 1950'de Japon iş dünyası liderlerine yaptığı konuşma oldukça meşhurdur. Dinleyiciler arasında Sony'nin kurucusu Akio Morita gibi insanlar vardı. Konuşmasında Deming onlara şunları söylemişti:

> ...teknisyenleriniz ne kadar mükemmel olursa olsun, onların ilerleme sağlayabilmesi adına liderler olan sizler, ürün kalitesi ve istikrarın gelişimi için çabalamalısınız. Bu nedenle atılacak ilk adım yönetime düşmektedir. Birincisi, şirketlerinizdeki teknisyenler ve fabrikalarınız, sizin ürün kalitesi ve bütünlüğü için şevkiniz olduğunu, ürün kalitesi için de sorumluluk anlayışına sahip olduğunuzu bilmelidirler. Eğer bunun hakkında sadece konuşursanız, bundan hiçbir şey çıkmaz. Harekete geçmek önemlidir.[3]

Ve harekete geçmek için yöntem, belki de Deming'in en ünlü

olduğu konu, PDCA (Plan, Do, Check, Act: Planla, Yap, Kontrol Et, Harekete Geç) döngüsüdür. Bu döngüyü hemen her şeyin üretimi için uygulayabilirsiniz, ister bir araba olsun isterse bir bilgisayar oyunu, ya da kâğıttan uçak.

İnsanları Scrum'u uygulamak konusunda eğittiğimde şunu kullanırım: Kâğıttan uçaklar. İnsanları ekipler olacak şekilde ayırır ve onlara amacın odayı baştan başa geçebilecek en fazla uçağı yapmak olduğunu söylerim. Ekipte üç rol olacaktır. Bir kişi gerçekten uçabilen kaç tane uçak olduğunu kontrol edecektir. Bir diğeri üretim sürecinin bir üyesi olarak çalışacak fakat aynı zamanda bir gözü ile de sürecin kendisi üzerinde inceleme yaparak ekibin daha iyi uçakları daha hızlı bir şekilde üretmesi için yeni yollar arayacaktır. Diğer herkes imalat için izin verilen sürede gerçekten uçabilen maksimum sayıda uçak yapmaya odaklanacaktır.

Daha sonra altışar dakikalık üç uçak yapım döngüsü icra edeceğimi söylerim. Ekiplerin uçağı nasıl yapacaklarını Planlamaları için bir dakikaları, gerçekten uçabilen maksimum sayıda uçağı yapmaları ve test etmeleri için üç dakikalık Yapma süreleri olacaktır. Ve en son olarak da Kontrol etmek için de iki dakikaları. Bu aşamada ekip kâğıt uçak yapma süreçlerini nasıl iyileştirebileceklerini araştırır. Neler yolunda gitti? Neler gitmedi? Tasarım değiştirilmeli mi? Yapım süreci nasıl daha da iyileştirilebilir? Daha sonrasında da Harekete geçeceklerdir. Deming'in dünyasında "Harekete Geçmek" gerçek sonuçlar ve gerçek çevresel girdilere dayalı olarak çalışma yönteminizi değiştirmek anlamına gelmektedir. Brooks'un robotunda kullandığı strateji ile aynı stratejidir.

Bu döngüden üç kez geçin ve ister kâğıt uçaklar isterseniz de

gerçek uzay gemileri yapıyor olun, daha iyiye doğru -önemli bir derecede (önce iki ya da üç kat hızlı, sonra da en az iki kat daha kaliteli olacak şekilde)- gideceksiniz. Deming'in Japonlara kurduğunda radikal bir düşünce olan bu PDCA döngüsü, Toyota'nın dünyada bir numaralı araba şirketi olmasının arkasında yatan nedendir ve aynı zamanda da herhangi bir çeşit "Yalın (Lean) üretim" işleminin (Toyota Üretim Sistemi'nin konseptleri için kullanılan Amerikan terimi) ya da Scrum ürün gelişiminin nasıl yapıldığıdır.

Değiş ya da Yok Ol

İşleri yeni bir yöntemle yapmanın nedenlerinden biri zorunlu olması ve bu kadar çok şirketin bunu kabullenmesinin nedeni de yazılım geliştirme kolunun durumunun çok kötü olmasıydı. Projeler neredeyse her zaman ayrılan zamanı aşıyor, bütçe sınırlarını geçiyor ve genellikle de işe yaramıyordu. Ve bu da insanların aptal ya da açgözlü olmalarından dolayı değildi, bunun yerine o kişilerin işleri hakkında düşünme şekilleri ile alakalıydı. Şelale Metodu'nda, her şeyin önceden planlanabileceğinde ve hatta çok yıllara yayılan bir projenin ilerleme süreci boyunca diğer etkenlerin değişmeyeceğinde ısrar etmişlerdir. Bu sadece deliliktir.

Bu konuyu ilk elden, yıllar önce bir danışman olarak ziyaret ettiğim BellSouth'ta öğrendim. Birçoğu Bell Laboratuvarları'ndan olan en üst düzeyde mühendislere sahiptiler. Şelale Metodu'nu mükemmel şekilde uyguluyorlardı. 10 ile 20 milyon dolarlık projelere tekliflerde bulunmuşlardı. Müşteriden her türlü gereksinimi öğreniyor, 18 ay sonra da zamanında ve bütçe limitleri içinde tam olarak da müşterinin talep ettiği şeyi teslim edi-

yorlardı. Dünyada bunu başarabilen çok çok az şirketten bir tanesiydiler. Sorun ise teslim noktasına geldiklerinde müşteri başlangıçta talep ettiğini söylediği şeyi artık istemiyordu. Şartlar değişmişti. İş döngüleri daha kısaydı ve müşteriler de daha hızlı tepki veren hizmetler talep ediyordu.

BellSouth'a, neyi yanlış yaptıklarını anlamalarına yardım edip edemeyeceğimi görmek için getirilmiştim. Çok geçmeden yanlış olanın tüm çalışma yöntemleri olduğunun farkına vardım. Her şeyi doğru yapıyormuşsunuz gibi göründüğünde bunu duymak ağır olabilir. Bu nedenle bir gün 150 BellSouth mühendisinin karşısına çıktım ve onlara eğer farklı, daha müşteri odaklı bir modele geçmezlerse çok da uzun süre devam edemeyeceklerini söyledim. Kalabalık oldukça zorluydu. Gerçekten çok zeki bay ve bayanlardı ancak benim fikirlerimin öncekiler gibi bir başka yönetim modası olduğuna inanmışlardı. Onları ikna edemedim, o nedenle de omzumu silktim ve son bir uyarı vererek oradan ayrıldım: "Değişin ya da yok olun." Farkına varmış olacağınız gibi BellSouth artık ortalarda görünmüyor.

Shu Ha Ri

Scrum'un kökleri Japon düşünce ve uygulamalarındadır. Profesör Ikujiro Nonaka ile görüşmek için yakın zamanda Japonya'ya gittiğimde bana Scrum'un Japonya'da en yeni iş modası olarak görülmediğini belirtti. Scrum'u bir icra, oluşum ve yaşam yöntemi olarak görüyorlardı. İnsanlara Scrum'u nasıl uygulayacaklarını anlattığımda genellikle Japon dövüş sanatı Aikido'yu yıllar boyunca çalışırken edindiğim tecrübelerden bahsederim.

Aikido gibi Scrum da sadece yaparak gerçekten öğrenebilece-

ğiniz bir şeydir. Bedeniniz, aklınız ve ruhunuz, düzenli egzersiz ve ilerleme ile bir bütün hâline gelir. Dövüş sanatlarında çeşitli ustalık düzeylerine işaret eden *Shu Ha Ri* denilen bir konsept öğrenirsiniz. *Shu* durumunda tüm kural ve şekilleri bilirsiniz. Bir dansın adımları gibi onları tekrar edersiniz ve böylece vücudunuz bunları kabullenir. Kalıpların dışına hiç çıkmazsınız.

Şekillerde ustalaştıktan sonra *Ha* durumunda yenilikler yapabilirsiniz. Dans pistinde adımınıza ekstra bir dönüş eklersiniz.

Ri durumunda ise tüm şekilleri bırakabilirsiniz, uygulamada gerçekten ustalaşmışsınızdır ve sınırlanmamış bir şekilde yaratıcı olabilirsiniz çünkü Aikido bilgisi sizin içinize işlemiştir ve attığınız her adım bunun özünü ifade etmektedir.

Scrum'da buna oldukça benzemektedir. Pratik ve dikkat gerektirir fakat bunlarla birlikte yeni bir duruma -olayların adeta aktığı ve meydana geldiği bir duruma- ulaşmak için sürekli bir çabayı da. Eğer büyük dansçıları ya da jimnastikçileri izlediyseniz, hareketlerinin neredeyse hiçbir gayret gerektirmiyor gibi göründüğünü, sanki hiçbir şey yapmıyorlar da sadece orada bulunuyorlarmış gibi olduğunu görürsünüz. Sanki o an, olduklarından daha farklı bir şey olamazlar gibi görünürler. Bu hususu bir gün bir Aikido ustası beni hiçbir çaba harcamadan fırlattığında tecrübe etmiştim ve bunu öyle bir şekilde yapmıştı ki sanki beşiğine yerleştirilen bir bebekmişim gibi yumuşak bir şekilde yere düşmüştüm.

Scrum ile elde etmek isteyeceğiniz şey de işte budur. Herkesin hayatlarına dâhil olmasını istediğim durum işte tam da budur. İş, çok da kötü olmak zorunda değil. İşler adeta akabilir, bir neşe ifadesi, daha yüksek bir amaç uğruna bir yönelme olabilir. Daha iyi olabiliriz. Muhteşem olabiliriz! Sadece çalışmamız gerekiyor.

Kitabın geri kalan her bir bölümünde Scrum'un belirli bir yönüne odaklanacağım. Bu odaklanmalar, konseptlerin arkasındaki mantığı ve Scrum'un neden şu anki yapısında olduğunu sizlere anlatmak içindir. "Scrum'u Uygulama" bölümünü Ek'te bulabilirsiniz fakat o size sadece ne yapacağınızı anlatır. Eğer beni izlerseniz, size nedenini de anlatacağım.

Hap Bilgi

Tereddüt Yok Olmaktır. Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver ve Harekete Geç. Nerede olduğunu bil, seçeneklerini değerlendir, karar ver ve harekete geç.

Cevapları Dışarıda Ara. Karmaşık uyarlanabilir sistemler, çevrelerinden öğrendikleri basit birkaç kurala sahiptir.

Muhteşem Ekipler. Çeşitli fonksiyonların arasında çalışır, otonomdur ve üst düzey bir amaç ile yetkilendirilmiştir.

Tahminde Bulunmayın. Planla, Yap, Kontrol Et, Harekete Geç. Ne yapacağını Planla. Onu Yap. İstediğini yerine getirdi mi Kontrol Et. Buna göre Harekete Geç ve işleri nasıl yaptığını değiştir. Düzenli döngüler hâlinde bunu tekrarla ve böylece sürekli bir gelişim sağla.

Shu Ha Ri. Önce kuralları ve şekilleri ve şablonları öğren, ve bunlarda ustalaştığında yenilikler yap. Son olarak, üst düzey bir ustalık seviyesinde şekillerden ve şablonlardan kurtul ve sadece ol —tüm içselleştirilen öğrenimle ve neredeyse bilinçsizce alınan kararlarla.

Üçüncü Bölüm

Ekipler

Ekipler, iş dünyasında işlerin yapılamasını sağlayanlardır. Araçları üreten, telefonları cevaplayan, cerrahi müdahalede bulunan, bilgisayarları programlayan, haberleri hazırlayan ve teröristlerin elindeki bir binaya giren ekipler vardır. Elbette ki kendi başlarına işlerini yapan sanatçı veya zanaatkârlar vardır ancak iş dünyasının dönmesini sağlayan ekiplerdir. Ve bu da Scrum'un temelindeki şeydir.

Herkes bunu bilmektedir ancak üretim bir ekip işi olsa bile iş dünyasında hepimiz yine de genellikle sadece bireylerin üzerine çok fazla odaklanırız. Performansa dayalı primleri, terfileri ya da işe almaları bir düşünün. Her şey ekipten ziyade bireysel aktörün üzerine odaklanmış durumdadır. Ve bunun da çok büyük bir hata olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler, sezgisel olarak mantıklı geldiği için bireylere odaklanma eğilimindedir. En iyi kişileri istersiniz ve kişiler

birbirinden farklıdır, bu nedenle en iyi performansı gösterenleri elinizde tutmaya odaklanın ve böylece daha iyi sonuçlar alırsınız, değil mi? Şey, bu o kadar da basit değil.

Örneğin öğrencilerin bir sınıfta not alma sürecini ele alın. Yale Üniversitesi'nde Profesör Stanley Eisenstat tarafından verilen bilgisayar programlama dersi, CS 323, oldukça zor olarak bilinir. Öğrenciler ödevlerin ne kadar uzun sürdüğünden yakınmaya başladıklarında profesör ödevleri basitleştirmedi fakat her bir öğrencinin ödevleri tamamlamasının ne kadar sürdüğünü takip etmeye başladı. 1980'lerde Eisenstat'ın dersini alanlardan olan ve şu anda kendi yazılım şirketine sahip Joel Spolsky, bu verileri insanların gerçekte almakta olduğu notlarla karşılaştırdı. Bir projede harcanan zaman ile kişilerin aldığı notlar arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını bilmek istiyordu. İlginç bir şekilde böyle bir ilişki yoktu. Bazı kişiler hızlı bir şekilde çalışıyor ve A alıyor, bazıları ise uzun süre titizlikle çalışıyor ve aynı notu alıyordu. Aradaki tek fark harcanan zamandı. Peki o zaman iş için başvuruda ne olacak?

Eğer bir yöneticiyseniz, sadece A alan işçileri değil, aynı zamanda bunu en kısa zamanda yapanları işe almak istersiniz. Yale'deki çalışmada en hızlı öğrenciler, yavaş arkadaşlarını 10'a 1'lik bir oranla geride bırakmışlardı. Onlar kadar iyi not almışlardı ve on kat daha hızlılardı. On kat hızlı olmak oldukça etkileyici değil mi? Böylece şirketler en hızlı olanlara odaklanmalı ve yavaş olanları göz ardı etmeliler. Bu yöntem, üretkenliği artırma adına en iyi yaklaşım gibi *görünmektedir* fakat bazı diğer faktörler çok daha önemli olabilir.

Bireyler yerine ekiplere bakarsanız, ilginç bir şey görürsünüz. Muhasebe firmalarındaki işlerden savaş gemileri için yazılım

geliştirme ya da IBM'deki teknoloji projelerine kadar değişen bir alanda 3.800 civarı değişik proje incelemiş çalışmalar vardır. Analizciler bireysel performans verilerine bakmamış, bunun yerine ekip performans verilerini incelemişlerdir. Ve ekiplerin nasıl işlediğini incelediğinizde, şaşırtıcı bir şeyle karşılaşıyorsunuz. Eğer en iyi ekiplerden biri bir görevi bir haftada tamamlayabiliyorsa sizce en kötü ekibin bunu tamamlaması ne kadar sürer? Yale'de gözlenen aynı oranda tahminde bulunabilirsiniz —10'a 1 (bu da yavaş ekibin görevi tamamlamasının iki aydan daha fazla sürdüğü anlamına gelmektedir). Gerçekte ise cevap ekip performansları arasındaki farkın, bireysel performanslar arasındaki farktan çok daha fazla olduğudur. Gerçekten de en iyi ekibin bir haftada tamamladığı işi, yavaş ekibin tamamlaması on hafta sürmemiştir. *İki bin* hafta sürmüştür. Bu, en iyi ve en kötü arasındaki devasa farktır. Peki, sizce nereye odaklanmalısınız? Bireysel düzeyde, eğer sihirli bir dokunuşla tüm çalışanlarınızı birer dâhi hâline getirebilirseniz on kat fazla gelişimi nerede alabilirsiniz? Ya da ekip seviyesinde, sadece en kötü ekiplerinizi bile orta seviyeye çekerek çok büyük bir ölçekte üretkenliğinizi büyütebilirsiniz. Elbette ki orta seviyeyi hedeflemek size sadece bunu sağlayacaktır. Peki ya tüm ekiplerinizi muhteşem bir seviyeye çıkarabilseydiniz?

Belirli zamanlarda belirli yerlerde belirli sayıdaki küçük gruplarla her şey mümkün olabiliyor. Hiçbir zaman bu ekiplerden birinde bulunmamış olsanız bile onları iş başında görmüşsünüzdür. Onlar hakkında hikâyeler, neler yapabileceklerine dair anlatılan efsaneler duymuşsunuzdur. Ben Boston civarında büyüdüm ve şu anda da orada yaşıyorum, bu nedenle benim aklıma gelen muhteşem ekiplerden bazıları 1980'lerin Celtics'i ya da

Tom Brady döneminin New England Patriots takımıydı. Bu takımlar maça başladığında, herkesin oynadığından farklı bir oyun oynuyorlarmış gibi gelirdi. Bir zamanlar yapılamaz denilen oyunlar ve hareketler aniden oyun planının bir parçası hâline gelmişti. Sanki o oyuncuların üzerine gökten ilahi bir güç inmişti ve bir süreliğine sanki onlar yanlış bir şey yapamazlarmış gibi olurdu. Larry Bird saha boyunca topu sürer ve boş bir alana doğru bakmadan topu fırlatırdı. Tam da top saha dışına çıkamaya doğru ilerlerken Kevin McHale olması gereken yerde beliriverirdi. Daha sonra topu yana doğru -yine bakmadan- gönderirdi ve Robert Parish atış için kusursuz bir konumda olurdu. Bu mutlak güven ve amaç birliği büyük olmayı sağlayan şeydi.

Hepimiz bu takımları gördük. Bazılarımız hayatları süresince bu ekiplerden birinde -ya da birden fazlasında- olacak kadar şanslı da olmuştur. Scrum'u tasarlarken süper bir performans sergileyen ekiplerin yaptığı ve diğerlerinin yapmadığı şeylere baktım. Neden diye merak ettim, neden bazı ekipler dünyayı değiştiriyor fakat diğerleri vasatlığa saplanmış durumda? Bu büyük ekiplerin hepsinde ortak olan unsurlar neler? Ve de en önemlisi bunları yeniden yaratabilir miyiz?

Cevabın evet olduğunu anladım.

Profesör Takeuchi ve Nonaka, Scrum'u açıkladıkları "Yeni Ürün Geliştirme Oyunu" isimli orijinal yazılarında dünyada gördükleri en iyi ekiplerin özelliklerini tanımlamışlardır:

1. **Üstünlük:** Sıradanlığın ötesinde bir amaç duyguları vardır. Kendi kendilerine farkına vardıkları bu hedef onların sıradan olanı aşarak sıra dışılığa ulaşmalarına imkân tanır. Ortalama olmama ve muhteşem olma kararı kendile-

rine bakış açılarını ve neye muktedir oldukları hususunu gerçekten de değiştirmektedir.

2. **Otonomi:** Ekipler kendi kendilerini organize etmekte ve yönetmektedir, işlerini nasıl yapacakları konusunda kendi kararlarını alma gücüne sahiptirler ve de bu kararlara sadık kalma konusunda da yetkilendirilmişlerdir.
3. **Çapraz-Fonksiyonluluk:** Ekipler, projeyi tamamlamak için gerekli tüm yeteneklere sahiptirler. Planlama, tasarım, üretim, satış, dağıtım. Ve bu yetenekler birbirlerini besler ve güçlendirir. Canon için devrimsel nitelikte yeni bir kamera tasarlamış ekibin bir üyesinin dediği gibi: "Tüm ekip üyeleri büyük bir odada birlikte olduğunda bir kişinin bilgisi sizin de bilginiz hâline geliyor, hem de bunun için uğraşmadan. Siz de daha sonra sadece kendi mevkiniz açısından değil, ekibin geneli için neyin en iyi ya da ikinci en iyi olduğunu düşünmeye başlıyorsunuz." [1]

Peki, daha büyük bir amaç peşinde olan, kendi kendini organize eden ve sürekli üyelerinin herbirinin yeteneklerinden faydalanan bir ekibi nasıl yaratırsınız? Bunu düşünerek çok fazla zaman geçirdim. Ne de olsa insanlara daha fazla kendi kendilerine organize olmaları ya da üstün olmaları için fırça atamazsınız, motivasyon kendilerinden gelmeli. Bunu zorlamak, yapmaya çalıştığınız şeyi öldürecektir. Sihirli bir şekilde bu düzeni sağlayacak basit bir kurallar bütünü olabilir mi acaba?

Uzun Gri Hat

Bir zamanlar o sihirli ekiplerden birinin üyesi olduğum za-

manları düşündüm. 1960'ların başıydı, daha çok West Point olarak bilinen ABD Kara Harp Okulu'nda bir öğrenciydim. Oradaki son senemde "Loose Deuce" olarak adlandırılan L2 öğrenci bölüğünde eğitim subayı olarak görevlendirilmiştim.

1963 yılında West Point'te 24 bölük vardı. A1'den M1'e ve de A2'den M2'ye. Haftada üç kez bu bölükler tören alanına gelir ve tören tüfekleri, kılıçlar, beyaz şeritler ve diğer her şey ile birlikte tam olarak tören kıyafet ve teçhizatlarını kuşanmış olarak yürürlerdi. Bu tören düzenleri yaklaşık 200 yıldır okulda bir yarışma olarak uygulanıyordu. 1963 yılında L2, yüzyıldan uzun bir süredir en diplerde yer alıyordu.

Eğitim subayının doğrudan komuta yetkisi yoktur. Bölüğün komuta kademesinde yer almaz. Kimse ona tekmil vermez. Kimse onun dediklerini yapmak zorunda değildir. Fakat her tören geçidinden sonra eğitim subayları bir araya gelir ve bölükleri çeşitli kriterlere göre değerlendirir. L2'nin eğitim subayı olarak bazı şeyleri daha anlaşılır kılmaya karar verdim. Nelerin doğru, nelerin yanlış gittiğine dair renkli çizelgeler hazırladım ve onları bölüğümdeki herkesin görmek zorunda kalacağı şekilde koğuşlara astım.

İlk başlarda eleştiriler basitti. *Charlie'nin kılıcı yere değdi, Jim çark ederken diğerlerine ayak uyduramadı, Dave'in selamlaması uygun değildi.* Herhangi bir cezai işlem ya da suçlama yoktu, değerlendirmeler esnasında diğer tüm eğitim subayları tarafından ortaya konan hususların gözler önüne serilmesiydi. Fakat bunlar, L2'nin en dipte yer almasının sebepleriydi.

Birkaç hafta içerisinde öğrenciler kendilerine çeki düzen verdiler ve düşük puanlar artık bölük komutanını işaret eder olmuştu. Komutları yeteri kadar açık değildi, zamanlaması yeterince

keskin değildi. Çok da şaşırtıcı olmayacak şekilde komutanı eleştirdiğim için tepki aldım fakat cevap olarak sadece "Sonuçlar bunlar. Sizlere sadece neyin ne olduğunu gösteriyorum. Sonuçlar öğrencilerin kendilerini toplamalarını sağladı. Şimdi sorun sizde. Düzeltmek istiyor musunuz, yoksa sonsuza kadar kötü mü kalmak istiyorsunuz?" dedim. Birkaç hafta sonra L2 West Point'teki bir numaralı bölüktü.

West Point tarihindeki en başarılı öğrenci, General Douglas MacArthur'du. Oradan mezun olmuş tüm öğrenciler içerisinde en yüksek dereceye sahipti ve her iki Dünya Savaşı'nda da önde gelen subaylardan olmuştu. Şeref Madalyası sahibi bir beş yıldızlı general olarak öğrenci alayı ile özel bir bağa sahipti.

1962 yılı Mayıs ayında, benim bölük eğitim subaylığı yapmamdan önceki sene West Point'teki son konuşmasını yaptı. O anı tam olarak anlamanız için o görüntüyü gözünüzde canlandırmanız lazım. Büyük sütunlar ve yüksek tavandan sarkan dev şamdanları olan devasa taş salonda, gri öğrenci üniformalı üç bin kişi oturuyordu. Duvarda yaklaşık on metre yukarıda salonu yukarıdan gören bir platform vardı. General MacArthur orada durdu ve bugün "Uzun Gri Hat" konuşması olarak bilinen konuşmasını yaptı (Gri, Harbiyelilerin üniformasının rengidir):

> Bizim ulusal savunma sistemimizin tüm kumaşını birbirine bağlayan dikişlersiniz. Sizlerin arasından, savaş çanları çaldığı anda ulusun kaderini ellerinde tutan yüzbaşılar çıkmaktadır.
>
> Uzun Gri Hat bizi hiçbir zaman yüzüstü bırakmamıştır. Eğer öyle yapacak olsaydınız zeytuni yeşil, haki, mavi ve gri üniformaları ile bir milyon ruh mezarlarından kalkar ve

şu büyülü sözleri gökleri inleterek haykırırdı: Vazife, Şeref, Vatan.[2]

O anda, hatırladığım kadarıyla, sanki bahsettiği ruhlardan bir bölümü MacArthur'un arkasından kalkmış ve son sözleri ile de ayrılmıştı. Ve savaş için eğitilmiş, kolay kolay gözlerinde yaş göremeyeceğiniz üç bin adam ağlamaya başlamıştı.

Rüyalarımda silah seslerini, kılıç seslerini, savaş alanının garip ve iniltili sesini tekrar duymaktayım. Ancak hatıralarımın akşamlarında West Point'e geri gelmekteyim. Orada hep şunlar yankılanır ve tekrar yankılanır: Vazife, Şeref, Vatan.
Bugün sizlerle beraber son günümdür. Fakat bilmenizi isterim ki ben öldüğümde bilincimdeki son düşünce Öğrenci Alayı, Öğrenci Alayı ve Öğrenci Alayı olacaktır.[3]

Bugüne kadar Harp Okulu'ndaki tüm öğrenciler mezun olmadan önce o konuşmayı satırı satırına, kelimesi kelimesine ezberlemek zorundadır. O konuşma öğrenci alayı ve genel olarak da ABD subay topluluğu için ruhani bir yol gösterici hâline gelmiştir: Vazife, Şeref, Vatan.

O konuşmadan yaklaşık bir yıl sonra General MacArthur vefat etti. Onun cenazesinde yürüyüş yapması için bir bölük seçildi. Öğrenci alayında yüz seneden daha fazla süredir en kötü olmuş olan L2 bölüğü, Amerika'nın en büyük generallerinden birinin tabutunu taşıyan aracın arkasında davulların yavaş ve ritmik sesi ile birlikte yürüdü.

O cenaze töreninden birkaç ay sonra mezuniyet törenimde L2

ile birlikte son kez yürüdüm. 24 bölüğün tamamı yürüdü ancak alfabetik olarak sıraımızdan dolayı L2, 23'üncü sırada yürüdü. Törenin ardından eşimin babası bana şu soruyu sordu: "O bölük, sondan ikinci sıradaki. Diğerlerinden farklıydı. Diğerleri yürüyordu ama onlar uçuyor gibi görünüyorlardı. Kimdi onlar?"

Ona "O benim bölüğümdü. O adamlar General MacArthur'u defnetti" dedim.

Benim bölüğüm üstünlüğe ulaşmıştı.

Ayaklanma Döneminde Scrum

Genellikle ne zaman insanlar harika ekipler hakkında konuşsalar, *sadece* amaçtaki üstün hissiyat hakkında konuşurlar. Fakat bu çok önemli bir unsur olmasına rağmen üçayaklı bir taburenin sadece bir ayağını teşkil etmektedir. En az onun kadar önemli fakat belki de daha az bilinen unsur ise en iyi olduğunu düşündüğünüz şekilde işinizi yapabilme özgürlüğüdür —otonomiye sahip olmak. Tüm büyük ekiplerde, kurumu yöneten kişilerce konan hedeflere nasıl ulaşılacağına karar vermek ekip üyelerine bırakılmıştır.

Tahrir Meydanı, Mısır devrimi ve o ülkede devam eden mücadeleler ile eş anlamlı bir hâle gelmiştir fakat 2011'in Ocak ayından önce de Kahire'nin tozlu, sıkışık trafiği olan bir başka semt merkeziydi. Kuzeyinde gül kırmızısı renginde Mısır müzesi, güneyinde ise Kahire Amerikan Üniversitesi ile ikonik Muqawama hükümet konağı yer almaktadır. Mısırlı diktatör Hüsnü Mübarek'in Ulusal Demokratik Parti Merkezi, Arap Birliği'nin merkezi gibi meydanın batısında yer almaktaydı. Garip bir şekilde her şeyin arasında meydanın doğu ucunda, çok geç-

meden polise karşılık veren, taş atan göstericilerin gerisinde kalacak olan bir KFC restoranı vardı.

2011'in Ocak ayı sonlarında göstericilerden oluşan küçük bir grup, Khaled Said isimli genç bir adamın Mısır Polisi tarafından vahşi bir şekilde öldürülmesini protesto etmek için meydandaki kavşakta gösteri yapmak istedi. Baskıcı bir rejime karşı küçük protesto olabilecek olan olay adeta alev alarak yeni Mısır hayalini ateşledi ve sonucunda da milyonları o meydana topladı. Bir sonraki ayda ise akla gelmeyecek olan gerçekleşti. Sadece insanların bir araya gelmesi ve hayır demesi ile birlikte Orta Doğu'nun en eski ve en güçlü diktatörlük rejimlerinden biri çöktü. İnsanlar gündüz ve gece meydanda toplandı ve diktatör Hüsnü Mübarek'in hüküm sürmediği ve insanların akıllarından geçenleri söylediği alternatif bir ülke yarattılar. Kendi dünyalarını değiştirmişlerdi.

Basın açısından tarihi öneme sahip büyük bir hikâyeydi. Onlar arasında ABD'deki önde gelen basın kuruluşlarından olan Ulusal Halk Radyosu da (NPR) vardı. İlk başlarda hazırlıksız yakalanmışlar, NPR yapımcı ve muhabirleri tarihleri kaçırmış, hikâyeleri atlamış ve Washington'daki yöneticilerin beklentilerini karşılamada geç kalmışlardı.

Oğlum J. J. Sutherland bunu düzeltmek için oraya gönderilmişti. Uzun süre savaş muhabirliği ile yapımcılığı yapmıştı ve Kahire'de haberlerin içeriklerini düzenleme için görevlendirilmişti. Hikâye o kadar önemliydi ki her gün, her program ve her saat yayınlansa yine de az gelirdi. J. J. havaalanlarının kapalı olduğu, yabancıların umutsuz bir şekilde kaçmaya çalıştığı ve cep telefonu ile internet hizmetinin kapatıldığı bir ülkeye düşmüştü. Sahnedeki kıdemli yapımcı oydu ancak West Point'teki

eğitim subayı gibi bir NPR yapımcısı, programları düzenleyen ve hazırlayan biridir —tipik bir yönetici ya da liderden ziyade yardımcı ya da işleri hızlandırıcı biri. J. J.'in işi ekibe ellerinden geleni yapmakta yardım etmekti. Ne yapacaklarını söylemek değil —yani ihtiyaçları olan şeyleri onlara sağlamaktı. Yönetimden gelen talimatlar hikâyeyi anlatmak ve günde birkaç kez yayında olmaktı ve sahadaki ekip bu zorluğu nasıl atlatacaklarının yolunu bulmuştu, hangi hikâyelerin anlatılacağına ve nasıl anlatılacağına telsiz ortamında karar veriyorlardı.

Garip bir şekilde ekibin başarılı olmasının arkasında yatan neden tam olarak da Washington'daki yöneticilerle iletişim kurmanın çok zor olmasıydı. Gerçekten kendi başlarının çaresine bakıyorlardı. Washington'ın sürekli olarak doğrudan gözetimi altında olmanın imkânsız olması ve olayların çok büyük bir hızla gerçekleşiyor olması ile birlikte ekip, işini yapabilmek için kendi kendini organize etmek zorunda kalmıştı. Scrum'daki önemli düşüncelerden bir tanesi ekip üyelerinin işi nasıl yapacaklarına *kendilerinin* karar vermeleridir. Stratejik hedefleri koymak yönetimin görevidir fakat o hedeflere nasıl ulaşılacağına karar vermek ekibin işidir. Kahire'de sahada olmayan birinin olup bitenlere ayak uydurmasının herhangi bir yolu yoktu. NPR ekibi neredeyse günlük olarak ertesi gün için olaylar meydana geldikçe düzenlenecek bir dizi hikâyeyi bildiriyordu. Meydanda ciddi bir çatışma, konuşma olabiliyor, bir istifa ya da savaş yaşanabiliyordu ve ekibin tüm çabası bir hiç uğruna olabiliyordu. Birdenbire yayına zamanında yetiştirmek için debelenir durumda oluyorlardı.

Scrum'u kullanarak başarılı oldular. Zaman sınırlamaları her on iki saatte bir rapor vermekti, *Sabah Baskısı* ve *Her şeyin De-*

ğerlendirilmesi adlı kuşaklarda. Her bir döngüde J. J. ekiple konuşuyor ve çok basit üç soru soruyordu: En son konuştuğumuzdan bu yana ne yaptın? Tekrar konuşana kadar ne yapacaksın? İşini yapmana engel olan ne? Scrum'un düzenli ritüellerinden olan o soruları sorması, muhabirleri birbirleri ile konuşmaya ve paylaşmaya zorladı. De facto bir Scrum ustası olarak J. J.'in asıl işi, bir toplantıdan diğerine kadar bunların işleyişinde engel olup olmadığına bakmaktı. Gecikmeye herhangi bir şey neden olabilirdi: Mısır bürokrasisi ile uğraşmaktan güvenli bir otel odasına geçmeye, sürücü ve çevirmen bulmaktan muhabirleri Mısır'ın korkulan gizli polis örgütü Mukhabarat'ın göz altından kurtarmaya kadar herhangi bir şey.

Nasıl işe yaramıştı? Kişisel tartışmalar ve haberleri çabuk bir şekilde aktaramama olarak başlayan kaos, yönetimin yönetmek zorunda olmadığı iyi yağlanmış bir makineye dönüşmüştü. Yönetimin yerine ekip üyeleri kendi kendilerini yönetmişlerdi. Takip eden birkaç hafta süresince NPR'nin Kahire ekibi hiç kimsenin düşünemeyeceği kadar yayın hazırladı. Ve bu ürünler, rekabetin gerektirdiğinden daha yüksek bir kalitedeydi ve nihayetinde de ödüller kazanıldı. Eğer ekip bir amaç duygusu (kariyerlerinin en büyük hikâyelerinden birini anlatmak) ile aşılanmış olmasa ve otonomiye (genel hikâyenin içinden neleri nasıl üreteceklerine kendi başlarına karar verme yeteneği) sahip olmasa, bunun başarılamayacağı açıktı.

Scrum şu anda web tasarımından veri gazeteciliği ve yeni radyo programları yaratmaya kadar NPR'nin her bölümünde kullanılmaktadır. *Chicago Tribune, New York Times, Washington Post* ve *ProPublica*'daki ekiplerin hepsi Scrum'u kullanmaktadır. Zaman kısıtlaması çok sıkı olduğunda ihtiyaçları olan

tek şey, hızlı olmaktadır.

İşi Tamamlamak İçin Bir Ekip

Büyük ekipler için taburenin üçüncü ayağı, işi tamamlamak için gerekli tüm yeteneklere sahip olmaktır. Klasik bir şekilde düzenlenmiş bir yapıda, planlamacılardan oluşan bir ekibe, ardından gelen kurucular ekibi, test ekibi, üretim ekibi ve ulaştırma ekibine sahip olabilirsiniz. Her ekip, projede bir sonraki adıma geçmeden önce kendi iş parçasını bitirmek zorundadır. Hiçbir ekip tek başına dışarıya hazır bir ürün çıkaramaz.

Bunun klasik bir örneği NASA'nın "evre-geçit (phase-gate)" sürecidir. Bu yöntem onların 1960'lar, 70'ler ve 80'lerde uzay mekiği ve diğer çabalarını nasıl yürüttüklerini göstermektedir. Şimdilerde çok farklıdır ancak anlatacağım şey, onların eski süreçlerinin nasıl işlediğidir. İlk olarak insanların neyi tamamlamak -bu belki de aya gidecek bir roketin inşasıdır- için çabalamaya karar verdikleri bir keşif "evresi" vardır. Bir grup stratejist bir odada oturur ve bunu hayal eder. Daha sonra bir yönetici ya da yönetici grubunun projeyi peşinden gidilecek kadar değerli bulduklarını belirten onayı vermek zorunda oldukları bir "geçit" vardır. Daha sonra tüm "gerekliliklerden sorumlu kişilerin" ne yapılacağına karar verdikleri bir inceleme evresi vardır. Daha sonra bir başka geçit ile bir başka toplantı yığınından sonra iş dosyası ve proje planını kurgulayan bir sürü belgeyle bir sonraki evreye geçilir. Bu süreç içerisinde bu planlar bir başka toplantı ve onay güruhunda tartışılır ve ondan sonra da bir başka evreye geçilir; işin gerçekten inşa edildiği geliştirme evresine. Daha sonra bir başka toplantı ve belgeler grubu vardır ve ürün bir son-

raki aşama için tamamen bir başka gruba verilir; test grubu. O kişiler ürünü daha önce hiç görmemişlerdir fakat onu test ederler, tamam olduğunu onaylarlar ve sonra onu bir başka geçide ya da bir başka bitmez tükenmez toplantılar ve kimsenin okumadığı bir sürü belgeye doğru iterler. Ve ancak o aşamadan sonra ürün *altıncı* grup kişilere, onu gerçekten uçuracak kişilere iletilir. Bunu sadece yazmak bile insanı yoruyor. Ve bu yöntem, NASA'nın bir şeyler inşa etmek için kullandığı yöntemdi.

1980'lerin başlangıcında Fuji-Xerox'tan yöneticiler ünlü uzay kuruluşunun işleri nasıl yaptığını görmek için Amerika'ya gelmişlerdi. Aynı prosedürleri kendi ülkelerinde uyguladıklarında kalitenin derhâl düştüğünü, hata oranının arttığını ve teslim etme yeteneklerinin bir taş gibi dibe battığını gördüler. Süreci, felakete yol açması muhtemel bir hata olduğunu söyleyerek dehâl bıraktılar. 1986 Challenger faciasını inceleyen Rogers Komisyonu bu fikre katıldı. Komisyon raporunun Ek-F'sinde fizikçi Richard Feynman'ın yazdığı meşhur satırlarda olduğu gibi, "Her ne amaç uğruna olursa olsun NASA yönetimi ürününün güvenilirliğini bir hayal noktasına kadar abartmıştır."[4]

En iyi ekiplere baktığınızda -Takeuchi ve Nonaka makalesinde yazdıkları Toyota veya 3M'de var olan ya da Google, Salesforce.com veyahut Amazon'da bugün mevcut olanlardaki gibi- rollerin bu şekilde birbirinden ayrımına rastlamazsınız. Her ekip kendi içerisinde her şeyi yapacak her türlü üyeyi bulundurmaktadır.

Nicola Dourambeis, Salesforce.com da atik uygulamalardan sorumludur. *Fortune*'un "Çalışmak İçin En İyi 100 Şirket" ve *Forbes*'in "Dünyadaki En Yenilikçi Şirketler" gibi listelerde düzenli olarak yer alan bir şirketteki yaklaşık 200 kadar Scrum

ekibinden sorumludur. Scrum'u "gizli sosları" olarak gördüğünü söylemektedir. "İşe yeni başladığımız zamanlarda, yılda üç ya da dört kez büyük bir satışa sunma işlemi yapardık. Büyüdükçe projeleri daha çok Şelale Metodu ile yönettik ama 2005-2006'da bu sayı yılda bir kereye düştü. Bu değişmek zorundaydı. Böylece Scrum'a geçtik. O zamandan bu yana yılda üç kez satışa sunum yapıyoruz. Bunu yapabilen büyük girişim şirketleri pek yoktur" demiştir.

Bir ekipte aradığı şey çeşitliliktir —yetenek, düşünce ve tecrübe açısından. Bencil olmayan ve otonom olan ekipler istemektedir lakin aynı zamanda onların fonksiyonel alanda çapraz özellikli olmasına da ihtiyaç duymaktadır. Tüm bir projeyi tamamlayabilecek ekipler.

Bir ekibin doğru yolda olup olmadığını test etme yöntemlerinden bir tanesi, örneğin bir network mühendisine "hangi ekiptesin?" diye sormasıdır. Eğer özellikten ziyade (network mühendisliği gibi) üzerinde çalıştıkları üründen bahsederse (otomasyon ya da bütünleme olsun) başını onaylarcasına sallar. Ne zaman bir uzman üründen çok özellikle kendini tanımlarsa, Dourambeis daha yapacak çok işinin olduğunu bilir.

Scrum Savaşta

Çapraz fonksiyonlu ekiplerden birine dair en çarpıcı örneklerden bir tanesi ordudan gelmektedir. Amerikan Özel Kuvvetleri bu şekilde harekât icra eder. Tipik bir "A-Timi" on iki personelden oluşur: Bir tim komutanı (muvazzaf bir subay), bir kıdemli astsubay, bir tim çavuşu (günlük operasyonlarda işleyişi sağlar), bir istihbarat çavuşu ve de silahlar, patlayıcılar, sıhhiye ve muha-

bere konularından ikişer çavuş. Her tim görevini başlangıçtan sonuna kadar tamamlayabilmek için gerekli yeteneklere sahiptir. Ve onlar her bir yetenek seti için çapraz eğitimler icra etmektedirler. Örneğin her iki sıhhiyeci ölürse muhabere çavuşunun silah uzmanının yarasına müdahale edebileceğinden emin olmak isterler. Birçok "düzenli" ordu birliğinin aksine, özel kuvvetlerin harekât icra etmedeki bir diğer değişik metodu da istihbarat toplama ile harekât planlama süreçlerini birbirlerinden ayırmazlar. Hataların yapılabileceği bir an olan bir elden diğerine aktarma yoktur. Özel Kuvvetler bir *Challenger* faciası istemez. Sonuç olarak istihbaratı toplayan personel ile planlamayı yapanlar ve kapıdan içeri girecek olanlar arasında sürekli bir iletişim vardır.

Irak Savaşı esnasında Özel Kuvvetler timleri insanları öldürmede aşırı derecede iyi olduklarını gösterdiler. Bir asi hedefinin aynı gece içinde yerini tespit edebilir ve ortadan kaldırabilirlerdi. 2003-2007 arasında Irak'ta huzursuzluk yaratan asilere, özellikle Irak'taki El Kaide'ye yönelik binlerce başarılı operasyon icra etmişlerdi. Görevlerinde taktiksel ve operasyonel olarak neredeyse her seferinde başarılı oldular. Onların çapraz fonksiyonlu, yüksek seviyede eğitimli timleri dünyanın gördüğü en ölümcül silahları arasına girdi. Fakat tüm bu yetenek ve imkânlarına rağmen stratejik etkileri neredeyse sıfırdı. Savaşın o ilk dört yılı boyunca Amerikan güçleri ve Iraklı siviller üzerine yapılan saldırılar neredeyse günlük olarak arttı. Savaşın en karanlık günleri boyunca Amerikan güçlerine günde yüzden fazla saldırı oluyordu ve Amerikan Özel Kuvvetleri'nin ölümcüllüğü bile buna engel olamıyordu. 2006 sonu ve 2007 başı ile birlikte neredeyse her bir yorumcu Irak'ı kaybedilmiş bir savaş olarak görüyordu. Eklenen her bir Amerikalı kaybı, boşuna verilmiş bir zayiat ola-

rak görülmeye başlamıştı.

Daha sonra 2007'de General David Petraeus "Tırmanma (Surge)" olarak bilinen ve ülkeye on binlerce asker daha gönderilmesini ve onların halkın arasında yaşamaya başlamasını içeren uygulamayı başlattı. Bu yeni stratejinin gözle görülür bir etkisi olmuştu. Bunun bir nedeni, Irak halkının Amerikalıların, etraflarında bombalar patlatan ve etnik bir temizliğe girişen asilerle savaşarak, onların yanında olduğunu anlamalarını sağlamasıydı. Bir diğer nedeni de "Irak'ın Çocukları" isimli bir program yürüten Amerikan Ordusu'nun on binlerce asiye rüşvet vererek kendi taraflarına geçirmede başarılı olmasıydı. Fakat stratejinin üçüncü bir bileşeni vardı —gazeteci Bob Woodwar'ın tank ya da uçağın icadı ile aynı derecede devrimsel bulduğu bir şeydi.

Bu silah, yeni bir araç gereç ya da insansız hava aracı değildi. O zamanlar Birleşik Özel Harekât Komutanı olan General Stanley McChrystal'in "topyekûn savaş" dediği şeydi. El Kaide şebekelerini hedef almak ve bozmak için tüm ABD hükümeti çapında çapraz fonksiyonlu ekipler kullanılmasını içeriyordu. *Washington Post* bunu 6 Eylül 2008'de şöyle tanımlıyordu:

> CIA [Merkezi İstihbarat Teşkilatı] hedefleri, araçları ya da donanımları 14 saate kadar takip edebilen sensör ve kameralı ajanları ve istihbarat analizcilerini sağlamaktadır. FBI [Federal Soruşturma Bürosu] adli uzmanları veriyi cep telefonu bilgilerinden en uçlarda bulunan çöplerine kadar ayırıyor. Hazine Bakanlığı yetkilileri teröristler arasındaki ve ülkelerdeki fon akışlarını takip ediyor. Ulusal Güvenlik Kurumu yetkilileri görüşmeleri dinliyor ve bilgisayar verilerini takip ediyor ve de Ulusal Jeouzamsal İstihbarat

> Ajansı şüpheli kişilerin nerede cep telefonu ya da bilgisayar kullandığını nokta olarak tespit için ileri teknoloji ürünü teçhizatını kullanıyor.[5]

Yaptıkları şey, işi yapmak için gerekli tüm yeteneklere sahip olan çapraz fonksiyonlu bir ekip kurmaktı. Tüm bu uzmanları nadiren bilgi paylaşan ayrı ekiplerde toplamak yerine, aynı odada tüm istihbaratı paylaşarak ve El Kaide üyelerini takip etme ve öldürmeyi planlayarak hep birlikte çalıştırdılar.

Bundan önce bir istihbarat kurumu hedefi belirler, daha sonra gerçek harekâtı bir Özel Kuvvetler timine bırakırdı. Daha sonra o tim topladığı tüm istihbaratı analiz için bir başka ekibe iletirdi. Bu elden ele aktarma uygulaması, Fuji-Xerox'un Japonların NASA'nın evre-geçit sistemini uygulamaya çalışırken onlarca yıl önce keşfettiği ve Scrum'un geliştirilmesinde önde gelen nedenlerden olan şeyi yeniden keşfetti. Her ne zaman ekipler arasında aktarma olsa, facia için bir ihtimal vardır. *Joint Force Quarterly*'de yayımlanan "ISR'ı Kullanmak: Özel Kuvvetler'in En iyi Uygulamaları (Employing ISR: SOF Best Practices)" başlıklı bir makalede bunu şöyle belirtmişti:

> Kurumlar arası ekipler, Irak'taki koalisyondaki farklı aktörler arasında onları ayıran dikişlerden kurtulmayı, yüksek değerli hedefler üzerine "göz kırpmayan" bir göz yerleştirmeyi mümkün kıldı... sorumlulukları birimler ve kurumlar arasında iletmek, momentumun azaldığı ve hedefin kaçabileceği "kurumsal bir göz kırpmayı" simgeliyordu.[6]

Bilgi ve kaynakları bu şekilde paylaşma hiçbir ortamda kolay

değildir. Doğrudan kontrolleri dışındaki ekiplere kaynakları tahsis edilen yöneticilerin neredeyse tutulup kaldıklarına şahit oldum. Günden güne yapılan mikro yöneticilik ve kontrolden vazgeçmek zordur fakat bunu istihbarat ve özel harekâtların gizli dünyasında yapmak daha da zordur —o kadar zordur ki etkinliklerine rağmen Irak'taki ekipler Tırmanma'nın başarısından sonra süratle dağıtıldı. Christopher Lamb ve Evan Munsing bunu gözler önüne seren büyüleyici bir makale kaleme aldılar, "Gizli Silah: Kurumsal Bir Yenilik Olarak Yüksek Değerli Hedef Ekipleri (Secret Weapon: High- value Target Teams as an Organizational Innovation)";

> ...Irak'taki başarısızlıklar gün yüzüne çıktıkça kurumlar arası ekiplere olan bürokratik destek azalmaya başladı. 2008 ile birlikte bazı kurum ve kuruluşlar, özellikle de bir istihbarat kuruluşu, bilgi paylaşımı ve iş birliğinin çok ileri gittiğine inanarak çalışanlarını ve işbirliğini geri çekmeye başladı.[7]

Amerika'nın cephaneliğindeki en güçlü silah; Bob Woodward'ın tank ya da uçağın icadı ile eşit derecede önemli olduğunu söylediği şey, dar görüşlü bölümsel endişeler ve kariyerleri için endişelenen orta düzey yöneticilerin kaygıları yüzünden kenara bırakılmıştı. Boston'da büyük bir finans kurumunda bunun tekrar tekrar yaşandığını görmüştüm. Ne zaman kritik göreve dair sıkıntıya düşmüş bir projeleri olsa panik içinde beni ararlar. Personellerinden düzinelercesine Scrum eğitimi vermemi sağlarlar, acil durumlarına yönelik ekipler kurarak başlatmamı sağlarlar. Kurum genelinden personelleri konuya yönelik çapraz fonk-

siyonlu ekiplere doğru yönlendirirler. Ve daha sonra sorunu çözerler. Kriz geçtikten sonra ekipleri saygıdeğer silolarına ve yönetimsel şatolarına dağıtırlar. Gerçekten muhteşem bir ekibin şeffaflık ve paylaşımcılığı sırlar ve gizleme içinde köklenmiş yapıları tehdit eder. Yöneticiler genellikle diğer yöneticilerin, kendi ekiplerinin ya da güç yapısı içindeki diğer kişilerin tam olarak ne yaptıklarını ya da neyin başarıldığını ya da ne kadar hızlı yapıldığını bilmelerini istemezler. Bu bilgiyi sır olarak tutmayı kendi güçleri için oldukça önemli olarak görürler. Daha büyük bir iyiliğin yararına birlikte hareket etmek yerine genelde hırs ve açgözlülüğe dönüşecek şekilde kendi motivasyonları ile hareket ederler. En yakın zamandaki ekonomik çöküşe neden olan büyük yönetimsel hatalara neden olan da aynı düşünce şeklidir. Birçok şirkette hareketler genellikle kısa vadede sadece birey için olana göre temellendirilir. Herkesin yararına olacak olan ya da küresel ekonomiye olacak olan zararı sınırlayan şeyler akla getirilmez.

Boyutun Önemi Vardır Ancak Sizin Düşündüğünüz Anlamda Değil

Sadece çapraz fonksiyonluluk çok iyi sonuçlar alıyor diye kendinizi Nuh'un yerine koyup her şeyden bir çifti bir ekibe toplamamalısınız. Ekip dinamiği sadece küçük ekiplerde iyi işler. Klasik formülde yedi kişi vardır, artı eksi iki kişi de olabilir fakat üst düzey performans sergileyen üç kişi kadarlık ekiplere de şahit oldum. Büyüleyici olan verilerin eğer bir ekipte dokuzdan fazla kişi varsa hızlarının gerçekte azaldığını göstermesidir. Bu doğru. Daha fazla kaynak ekibin daha yavaş ilerlemesine neden

oluyor.

Yazılım geliştirmede Fred Brooks'un 1975'te, ufuk açıcı *Adam-Ay Efsanesi (The Mythical Man-Month)* adlı kitabında ilk defa kullanmış olduğu "Brooks Yasası" olarak adlandırılan bir terim vardır. Basitçe söylemek gerekirse Brooks Yasası "Gecikmiş bir yazılım projesine insan gücü ilavesi yapmak onu daha da geciktirir"[8] der. Bu yasa, birçok çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Lawrence Putnam yazılım geliştirme alanında efsanevi bir figürdür ve bir şeyleri geliştirmenin ne kadar süreceğini ve nedenini çalışmayı, hayatının işi hâline getirmiştir. Onun çalışmaları yirmi ya da daha fazla kişinin olduğu projelerin beş ya da daha az kişinin olduğu gruplardan daha fazla efor gerektirdiğini sürekli olarak göstermiştir. Ve aradaki fark az değil, oldukça fazladır. Büyük bir ekip, küçük ekibin kullanacağından beş kat daha fazla iş saatine ihtiyaç duyacaktır. Buna defalarca şahit olmuş ve 1990'ların ortalarında doğru ekip üye sayısını belirlemek için kurul tabanlı bir çalışma yapmayı denemeye karar vermiştir. Böylece yüzlerce değişik şirkette 491 orta ölçekli projeyi inceledi. Bunlar eski versiyonların yenilenme ya da gözden geçirilmelerini değil, yeni ürün ya da özellik yaratılmasını gerektiren projelerdi. Projeleri ekiplerin üye sayılarına göre sınıflandırdı ve hemen bir şeyin farkına vardı. Ekip üye sayısı sekizin üstüne çıktığında işlerin tamamlanması kayda değer derecede uzun sürmekteydi. Üç ile yedi üyeye sahip ekipler aynı işi tamamlamak için 9-20 arası üyesi olan ekiplerin kullandığı çabanın yüzde 25'ine ihtiyaç duyuyordu. Bu sonuç yüzlerce projede tekrar ediyordu. Çok büyük grupların *daha az* iş yapması, insan doğasının ironik bir kuralı gibi görünmektedir.

Fakat neden? Buna cevap vermek için insan beyninin sınırla-

rına göz atmalıyız. Ortalama bir insanın kısa süreli hafızasında tutabileceği maksimum kavram sayısının yedi olduğunu gösteren George Miller'ın 1956'da yaptığı klasik çalışmayı muhtemelen duymuşsunuzdur. Telefon numaralarının yedi rakamlı olmasının muhtemel nedeni de budur. Miller'ın çalışmasındaki sorun sonraki çalışmaların onun çalışmasının yanlış olduğunu göstermesiydi.

2001 yılında Missouri Üniversitesi'nden Nelson Cowan, bu sihirli yedi kuralının gerçekten doğru olup olmadığını merak etti ve konu üzerine tamamen yeni bir araştırma yaptı. Birinin kısa süreli hafızasında tutabileceği kavram sayısının yedi olmadığı ortaya çıktı. Bu rakam dörttü.[9] İnsanlar genellikle anımsatıcı bir şey kullanarak ya da sadece daha fazla yoğunlaşarak bundan daha fazlasını ezberleyeceğini düşünür. Fakat bizim sadece dört veri "parçası" hatırlayabileceğimiz araştırma sonucunda oldukça açık bir şekilde ortadadır. Klasik bir örnek birine şu harf dizisini vermektir; fbicbsibmirs. İnsanlar genellikle bu harflerin dört kadarını hatırlayabilmektedir —bu dizinin oldukça yaygın kısaltmalara, yani parçalara bölünebileceğini fark etmedikleri sürece: FBI, CBS, IBM, IRS. Eğer kısa süreli hafızanızdaki şeyleri uzun süreli ilişkilerinizle bağlayabilirseniz, daha fazlasını akılda tutabilirsiniz. Fakat zihnin odaklanan bölümü -bilinç bölümü- sadece dört kadar kavramı akılda tutabilir.

Böylece beynimizin herhangi bir anda aklında tutabileceği şeyler için fizyolojik olarak bağlı olduğu bir limit vardır. Bu, bizi tekrar Brooks'a götürmektedir. Projeye daha fazla kişi eklemenin neden onu daha uzattığını anlamaya çalıştığında iki sebep keşfetti. Birincisi insanları aynı hıza getirmek için gerekli olan zamandır. Tahmin edebileceğiniz gibi bir kişiyi diğerlerinin hızı-

na yetiştirmeye çalışmak diğerlerinin tamamını yavaşlatmaktadır. İkinci neden, sadece *nasıl* düşündüğümüzle değil aynı zamanda tam olarak kelime anlamıyla beyinlerimizin *ne* düşünebileceği kapasitesi ile ilgilidir. İletişim kanalları sayısı insan sayısı ile birlikte oldukça artmaktadır ve beyinlerimiz bununla başa çıkamaz.

Eğer ekip üye sayısının etkisini hesaplamak istiyorsanız bir ekipteki üye sayısını alın, o sayının bir eksiği ile çarpın ve ikiye bölün. İletişim kanalları= n(n-1)/2. Örneğin eğer beş kişiniz varsa on adet de iletişim kanalınız vardır. Altı kişi on beş kanal. Yedi, yirmi bir. Sekiz, yirmi sekiz. Dokuz, otuz altı. On, kırk beş. Beyinlerimiz bir kerede bu kadar kişi ile baş edemez. Diğer herkes ne yapıyor bilemeyiz. Ve bunu bilmeye çalışırken de gittikçe yavaşlarız.

Tıpkı bir Özel Kuvvetler timinde olduğu gibi, bir Scrum ekibindeki herkes diğer herkesin ne yaptığını bilmek zorundadır. Yapılmış olan tüm işler, karşılaşılan güçlükler, kaydedilen ilerlemeler herkese açık ve şeffaf olmalıdır. Ve eğer ekip aşırı derecede büyürse herkesin sağlıklı bir şekilde herkesle iletişim kurma yeteneği her seferinde karmakarışık olur. Çok fazla çapraz akış olur. Ekip genellikle çapraz-amaçlar uğruna çalışan, sosyal ve fonksiyonel olarak alt-ekiplere bölünür. Çapraz fonksiyonluluk kaybolur. Önceleri dakikalar süren toplantılar saatler boyunca sürmeye başlar.

Bunu yapmayın. Ekiplerinizi küçük tutun.

Scrum Ustası

İlk Scrum ekibinde düzenli olarak All Blacks rugby takımının bir maç için hazırlanışına ait bir videoyu izletirdim. Küçük bir ülke olan Yeni Zelanda'nın efsanevi takımı olan All Blacks üstün bir takımdır. Her oyundan önce Maori savaş töreni olan *Haka* dansını yaparlar. Haka, savaşa gitmekte olan insanları havaya sokar. Onu izlerken, her bir oyuncudan çıkan enerjiyi ve o enerjinin daha büyük bir bütün için birleşmesini neredeyse görebilirsiniz. Senkronize ayak vurma, el çırpma ve söylemeler ile -bir düşmanın boğazını kesmenin ritüel hareketleri- sıradan adamların kendilerini daha büyük, daha ulu bir şeye dönüştürmesini görebilirsiniz. Yenilgi ya da umutsuzluğu kabullenmeyen savaşçı bir ruhu uyandırmaktadırlar.

Videoyu birkaç kez izlemeleri gerekti ancak en sonunda benim biraz formdan düşmüş bilgisayar programlamacısı ekibim nasıl öyle olabilecekleri hakkında konuşmaya başladılar. Oradan almaya değer dört özelliği ortaya koydular. Birincisi, Maori şarkısını söyleyerek hedefe yoğun şekilde odaklanmanın oluşturulmasıydı. İkincisi radikal işbirliğiydi —kollar ve vücutlar birbirine kenetleniyor ve aynı amaç için ileri doğru ilerleniyor. Üçüncüsü çatışma için açlıktı —önlerindeki her engel yok edilmiş olacaktı. Dördüncüsü de herhangi bir takım üyesinin top ile birlikte sayı kaydettiğinde olan evrensel heyecandı. Kimin yaptığı önemli değildi. Gerçekleşmiş olması kutlama için bir nedendi.

Böylece biz de Sprint'lerin ve Günlük Ayaküstü Toplantılarının ve Gözden Geçirmeler ile Geriye Bakışların çatısını oluşturduk ve bu arada ben de işi sürecin kendisinin etkili olduğunu sağlamak olan birine ihtiyaç duyduğumuzu anladım. Bir yönetici

olmazdı —daha çok hizmetkâr lider, bir takım kaptanı ile koç arasında biri. Biz her gün All Blacks'i izlerken ekibe bu kişiye ne ad vermemiz gerektiğini sordum. "Scrum Ustası" üzerinde karar kıldılar. Tüm toplantıları düzenleyecek, şeffaflığı sağlayacak ve de en önemlisi ekibin kendisine engel olan şeyin farkına varmasına yardım edecekti. Buradaki önemli husus engellerin, genellikle sadece cihaz çalışmıyor ya da muhasebedeki Jim tam bir pislik gibi basit bir konu olmadığının farkına varmaktı —Sürecin kendisi gecikiyordu. Ekibi *sürekli gelişime* -düzenli olarak "Yaptığımızı nasıl daha iyi yapabiliriz?" sorusunu sormak - doğru yönlendirmek Scrum Ustası'nın işiydi.

İdeal olarak her döngünün, yani Sprint'in sonunda ekip kendisini yakından inceleyecek -iç eylemler, uygulamalar ve süreçler açısından- ve iki soru soracaktır: "Nasıl çalıştığımızla ilgili ne değiştirebiliriz?" ve "En büyük sıkıntı noktamız nedir?" Eğer bu sorular derhâl cevaplanabilirse, bir ekip hiç kimsenin hayal etmediği kadar hızlı ilerleyebilir.

Oyuncudan Nefret Etmeyin, Oyundan Nefret Edin

Düşük ekip moralinin, bağlılığın ve üretkenliğin insanların nasıl çalıştığına dair temel bir yanlış anlayışa dayandığı ortaya çıkmıştır. Kaç kere bir iş arkadaşınız ile bir araya geldiniz ve üçüncü bir kişi hakkında "sadece gerektiği kadarını yapmıyor mu?", "Hep bizi yavaşlatıyor" ya da "Aptalca kararlar veriyor" dediniz? Ya da kaç kez bir sorunla karşılaşan ve herkesin ilk yaptığının suçu atmak olduğu bir grupta bulundunuz?

Her birinizin daha önceden bu şekilde bir toplantıda bulunduğunuza dair bahse girerim. Ayrıca her birinizin bir zaman sorun

için suçlanan personel olduğunuza da bahse girerim. Fakat aynı zamanda siz bir başkasını suçlarken onlarda kişisel olarak hatalar bulduğunuza ve fakat siz suçlanıyorsanız soruna yol açan durumsal faktörlerin ve neden o şekilde hareket ettiğinizin oldukça farkında olduğunuza dair de bahse girerim. Ve başka ne var biliyor musunuz? Kendiniz hakkında konuştuğunuzda tamamen haklısınızdır. Fakat diğerleri hakkında konuştuğunuzda bir başkasının eylemlerini yargılarken en yaygın -ve de en yıkıcı- insan hatasını yaparsınız. Bunun bir adı bile var: "Temel Yükleme Hatası (Fundamental Attribution Error)."

Bununla ilişkili bazı büyüleyici çalışmalar, John H. Holland'ın *Tümevarım: Çıkarım yapma, Öğrenme ve Keşfetme Süreci (Induction: Processes of Inference, Learning, and Discovery)* kitabında gözler önüne serilmiştir. Kitapta yer alan yazılardan bir tanesi 1970'lerin başında yazılmıştı, yani yeni değildir. Bu eski parça defalarca ve defalarca yeniden üretilmiştir. Her neyse, bu araştırmacılar bir grup erkek öğrenciyi bir araya toplamışlar ve onlara birkaç basit soru sormuşlardır: "Neden okuduğunuz bölümü seçtiniz?" ve "Neden şu anda çıktığınız kişi ile birliktesiniz?" Daha sonra araştırmacılar deneklere aynı soruları bu kez en yakın arkadaşları hakkında olacak şekilde cevaplamalarını söyleyerek yeniden sormuşlardır. Önemli farklılıklar görülmüştür. Öğrenciler kendileri hakkında konuştuklarında kendileri hakkında kişisel konularda değil de soru sorulan alan hakkında konuşmuşlardır. Bölümleri hakkında "Kimya oldukça iyi kazandıran bir alan" ya da kız arkadaşları hakkında "Çok sıcakkanlı bir kişi" gibi şeyler söylemişlerdir. Fakat arkadaşları hakkında konuştuklarında arkadaşlarının yetenekleri ve ihtiyaçları hakkında da konuşmuşlardır —örneğin "her zaman matematikte

iyi olmuştur" ya da "biraz destek aradığından kendisine bakacak birine ihtiyacı var"[10] gibi şeyler söylemişlerdir.

Dünyayı bu şekilde algılamak, bunu başkalarında gözlemlediğinizde komik geliyor. Yanlış değerlendirmeler yaptıkları o kadar açık ki. Fakat gülmeden önce *siz* de bunu her zaman yaptığınızı kabul etmelisiniz. Bunu herkes yapıyor. Biz kendimizi hep bir duruma karşılık veriyor gibi ancak diğerlerini daima karakterleri tarafından güdüleniyor gibi algılarız. Bir diğer şaşırtıcı yan etki ise kendimizin ve arkadaşlarımızın kişisel özelliklerini söylememiz istendiğinde kendimizi çok daha sıkıcı biri olarak resmederiz. Kendimizin arkadaşlarımızdan çok daha az karakter özelliği olduğunu söyleriz.

Tümevarım'ın yazarları sosyal motivasyonlar hakkında nasıl yanlış şekilde düşündüğümüz ile bilim insanı olmayan ya da fizik hakkında çok az şey bilen birinin fiziki dünyayı nasıl gördüğü arasındaki ilginç paralelliği göstermektedir.

Sezgileri güçlü bir fizikçi bir taşın neden düştüğünü, yerçekiminin taşa etki eden bir güçler sisteminin bir parçası olduğunu söylemek yerine taşın kendisinin içinde yerçekimi özelliği olduğunu söyleyerek açıklayabilir. Aynı şekilde ne zaman başkaları hakkında konuşsak onların doğuştan getirdikleri özelliklerinin dış çevre ile olan ilişkilerinden ziyade, özelliklerin kendileri hakkında konuşuruz. Aslında davranışlarımızı etkileyen şey çevre ile olan o etkileşimlerdir. Davranışlarımızın çoğunluğunun sorumlusu içten gelen özelliklerden *ziyade bizi çevreleyen sistemdir.* Scrum'un yapmak için tasarlandığı şey, sistemi değiştirmektir. Suçlu ve hata aramak yerine birlikte çalışan ve işleri tamamlayan insanlara odaklanarak pozitif davranışı ödüllendirir.

Belki de sistemlere karşı insan tepkisini en iyi anlatan deney,

1960'larda Yale Üniversitesi'nde yapılan ve otoriteye itaati inceleyen Milgram deneyiydi. Deney basit ve de modern gözler için bir yönden de zalimceydi. Aynı zamanda etkileyici ve de güçlüydü. Psikoloji bölümlerinde birinci sınıfta ders olarak veriliyordu. Yale'de bir öğretim elemanı olan Dr. Stanley Milgram'ın o zamanlar oldukça uygun olan bir sorusu vardı. İlk deneyler başlamadan üç ay önce Holokost'un mimarı Adolf Eichmann yargılanmaya başlamıştı.

Holokost'u çevreleyen soruların en inatçılarından biri, böyle bir vahşette milyonlarca insanın otoriteye karşı gelmeden nasıl suç ortağı olmak istediğiydi. Almanların temel olarak ahlaki açıdan kınanmaları gerekir miydi? Kültürel makyajlarında içten gelen şeytani bir şey mi vardı? Yoksa gerçekten sadece emirleri mi uyguluyorlardı? İnsanlığa karşı işlenen suçlara bakmak ve bireyleri eylemlerinden dolayı suçlamak çok kolaydır. Yapılması gereken doğru şey budur, değil mi? Fakat Milgram'ın cevaplamak istediği soru şuydu: Sıradan Amerikalılar Almanlardan o kadar da farklı mıdır? Aynı durumda farklı şekilde mi tepki verirlerdi? Ve maalesef rahatsız edici cevap *hayırdır*, Amerikalılar farklı hareket etmezdi. Aslında başka ülke ve kültürlere ait insanların deney sonucunda aynı şeyi yaptıkları da dikkate alınırsa, *hiç kimse* farklı davranmazdı. Aynı durumda, hepimizin Nazi olma ihtimali vardır.

Deney şu şekilde yapılıyordu. Sıradan bir insan olan deneğe beyaz laboratuvar önlüğü giyen (böylece üzerinde bilimsel bir otorite kuruluyordu) biri tarafından diğer odadaki aynı zamanda aktör olan üçüncü bir şahsa oldukça şiddetli elektro şok uygulaması söyleniyordu. Denek aktörü duyabiliyor ancak göremiyordu. Şokların şiddeti arttıkça aktör çığlık atmaya ve yalvarmaya

başlıyordu. En sonunda aktör (bazı deneklere kalp sorunu olduğunu da söylüyordu) duvarlara vurmaya ve deneyin bitmesi için bağırmaya başlıyordu. En sonunda sessizliğe bürünüyordu.

Bazı kişiler aktör bağırdıkça 135 voltta duraksadılar ve deneyin amacını sordular. Sorumlu tutulmayacaklarını öğrendikten sonra neredeyse tamamı deneye devam ettiler. Bazı denekler yan odadan gelen acının çığlıklarını duydukça sinirli bir şekilde gülmeye başladılar. Denek durmak istediğinde "bilim insanı" sadece "lütfen *devam edin*" dedi. Ve eğer denek devam etmezse bilim insanı şöyle devam ediyordu: "*Devam etmeniz* kesinlikle gereklidir." Birçok denek çok büyük stres altında gibi göründü ve çok ciddi şekilde terledi. Kalp atım hızları ve vücut ısıları yükseldi. Ve daha sonra eğer hâlen düğmeye basmamışlarsa bilim insanı son bir kez daha deniyordu: "Başka bir seçeneğiniz yok. *Devam etmelisiniz*."

Neredeyse herkes çığlık atan ve daha sonra sessizliğe gömülen birine son bir şok vererek devam etmişti. Milgram 1974 yılında yayımladığı İtaatin Tehlikeleri (The Perils of Obedience) başlıklı makalesinde uygulamaları şu şekilde özetlemişti:

> Sadece işlerini yapan ve özellikle kimseye düşmanlık beslemeyen sıradan insanlar, korkunç derecede yıkıcı bir süreçte sistemin adamı hâline dönüşebilir. Dahası, işlerinin yıkıcı etkileri açıkça ortaya çıktığında bile ve temel anlamda ahlaki standartlarla uyumsuz olacak şekilde eylemlerine devam etmeleri istendiğinde çok azı otoriteye direnmek için gerekli kaynaklara sahiptir.[11]

Bu deney sınıflarda tartışıldığında o suçu işleyenin insanların

kendilerinden ziyade sıradan insanların içinde olduğu *sistem* olduğu öğrencilere gösterilir. Fakat içselleştirilmesi zor bir derstir çünkü eğer o gerçeği kabul ederseniz, bu sizin hakkınızda ne anlatmış olur?

Anlattığı şey, *hepimizin* kendimizi içine gömülü bulduğumuz sistemin yaratıkları olduğumuzdur. Scrum'un yaptığı bu gerçekliği kabul etmek ve suçlayacak birini aramak yerine hataya neden olan sistemi incelemeye ve o sorunu gidermeye çalışmaktır.

Benzer bir fenomeni aydınlatan diğer bir deney 70'lerin başında dini bir seminerde icra edilmiştir. Seminere katılanların gezegendeki en tutkulu insanlar olduğunu düşünüyorsunuz değil mi? Deneklere kampüsün diğer tarafında bir vaaz vermeleri söylenmişti. Bazılarına acele etmeleri gerektiği çünkü insanların çoktan yerlerini aldıkları ve kendilerinin geç kaldıkları söylenmişti. Diğerlerine acele etmeleri söylenmemişti. Okul binaları arasında ilerlerken her bir katılımcı, bir kapı girişinde yardım için inleyen birinin yanından geçti. Acele etmek zorunda oldukları söylenen kişilerden kaç tanesi yardım etmek için durmuştur? Yüzde on. *Din adamlarının* yüzde 10'u...

Fakat insanlar bireyleri suçlamak isterler, sistemi değil. Bu daha iyi hissettirmektedir. Temel Yükleme Hatası adalet duygumuza hitap eder. Eğer bir başkasını suçlayabiliyorsak, kendimizi aynı şeyi yapabileceğimiz ihtimalinden izole ederiz —diğer herkes gibi düğmeye basabileceğimiz ihtimalinden.

Sistemler yerine bireyleri suçlama hatası iş dünyasında nasıl belli olur? İki güzel örneğim var. Birincisi, New United Motor Manufacturing Inc.'nin (NUMMI) California Fremont'taki otomotiv fabrikasından. Burası General Motors ve Toyota arasında birleşik bir tesisti. Tesis 1982'de GM tarafından kapatılmıştı.

Yönetim, oradaki işgücünün Amerika'nın en kötüsü olduğunu düşünüyordu. İnsanlar çalışırken içki içiyor, işe gelmiyor ve gizlice araçları sabote ediyordu (örneğin bir kapının iç bölümüne müşteriyi rahatsız edecek şekilde Kola şişesi koyuyordu). Toyota 1984'te tesisi yeniden açtı. GM onlara işçilerin ne kadar rezil fakat yöneticilerin harika durumda olduğunu anlattı ve onları yeniden işe almaları gerektiğini söyledi. Toyota bunun yerine yöneticileri yeniden işe almayı reddetti fakat işgücünün büyük bölümünü yeniden işe aldı —ve hatta bazılarını Toyota Üretim Sistemi'ni öğrenmeleri için Japonya'ya gönderdi. Çok geçmeden NUMMI tesisi Japonya'da üretilen arabalarla aynı hassasiyet ve düşük hata oranlarına sahip araçlar üretmeye başladı. Aynı insanlar, farklı bir sistem. GM aynı kalite seviyesini Amerika'daki diğer hiçbir tesisinde yakalayamadı. İflas ettiği yıl birleşik tesis kullanımından da ayrıldı.

Akla gelen ikinci örnek biraz daha farklıdır. Bana insanların bir sorun için çözüm aramaktansa suçlayacak birini aramanın ne kadar "fabrika ayarı" bir hareket olduğunu hatırlatmaktadır. Bu örneğin, benim çalıştığım girişimcilerin bir şirkete yatırım yapmaya karar verdiklerinde nasıl hareket ettikleri ile ilgisi vardır. OpenView Venture Partners'a ilk katıldığımda birçok VC (Risk Sermayesi) şirketinin aksine yatırım kararı aldıkları şirketin yatırımdan önce ellerindeki parayı nasıl harcadıklarını önemsemediklerini gördüğümde şaşırmıştım. Geçmiş önemli değildi. OpenView parayı harcayıp harcamamayı şirketin mevcut durumuna göre karar veriyordu —diğer her şey önemsizdi. *Paralarının* nasıl harcanacağını bilmek istiyorlardı. Şirketin diğer adamların paralarını nasıl harcadığı önemli değildi. Önemli olan sadece gelecekti —sadece *çözümler*.

"Mükemmelliği" Yakalamak

Bir ekip birleşmeye ve uyum sağlamaya başladığında büyülü gibi gözükebilir. Onların olduğu bir odaya girdiğinizde bunu hissedersiniz. Onlar sahaya indiğinde bunu görürsünüz. Onlar adeta uçuyor gibi görünürler: Kendilerinden daha büyük birileri hâline gelmişlerdir.

Kopenhag'da bir arkadaşımın evindeydim. Tahmin edeceğiniz gibi Avrupalı olduğu için büyük bir futbol hayranıdır. Tuttuğu takım hangi turnuvada mücadele ediyordu emin değilim fakat oldukça heyecanlıydı ve televizyonda maçı izlerken bir oturup bir sıçrıyordu. Fanatik ve ateşli bir spor seyircisiydi. Biraz sonra şu oldu: Skor berabereydi, bitime saniyeler kalmıştı ve top arkadaşının takımındaydı. Sahanın belki de dörtte birine denk bir mesafeden, *takım arkadaşlarının nerede olduğuna bakmadan*, bir forvet topu kale önündeki oyuncu kalabalığının içine doğru gönderdi. Sorun şuydu ki o oyuncuların hiçbiri kendi takımından değildi. Bir anlığına olumsuz bir his duydum. Daha sonra birden arkadaşımın takımından bir oyuncu tam olarak doğru zaman ve yerde bitiverdi ve kafa ile topu ağlara gönderdi. Oyuncu orta sahadan depar atarak rakip oyuncuların önünde topa vurmuştu. Tamamen bir sürpriz olmuştu. Fakat asisti yapan forvetin, arkadaşının olması gereken yerde olacağına dair inancı vardı. Ve golü atanın da tam olarak o topla bir şeyler yapacağı noktada topun olacağına inancı vardı. İzlemesi ilham verici bir uyum çeşidiydi.

Ve bu da insanların Scrum ile ulaşmalarına yardım etmek istediğim noktadır. İmkânsız değil. Bunu yapabilecek olanlar sadece elitler, atletler ya da özel insanlar değildir. Doğru olan,

teşvik ve işleri kendileri yapmaları için insanlara özgürlük, saygınlık ve otorite vermektir. Büyüklük ya da muhteşemlik dayatılamaz, içten gelmek zorundadır. Fakat hepimizin içinde mevcuttur.

Hap Bilgi

Doğru Levyeyi Çekin. Ekip performansını değiştirin. Bunun bireysel performanstan çok daha fazla etkisi vardır —çeşitli büyüklük birimleri açısından.

Üstünlük. Büyük ekiplerin bireylerden daha büyük hedefleri vardır. General MacArthur'u defnetmek, NBA'i kazanmak gibi.

Otonomi. Ekiplere nasıl harekete geçecekleri konusunda karar alma özgürlüğü verin —işlerinin ustaları olarak saygı görmelidirler. Ekip ister Orta Doğu'da bir devrimin haberlerini yapıyor olsun isterse bir şirkette satış bölümünde çalışıyor olsun, doğaçlama hareket etme imkânı fark yaratacaktır.

Çapraz Fonksiyonlu. Ekip, ister görevi Salesforce.com yazılımını yapmak isterse Irak'taki teröristleri ele geçirmek olsun, bir projeyi tamamlamak için gerekli tüm yeteneklere sahip olmalıdır.

Küçük Ekipler Kazanır. Küçük ekipler işleri büyük ekiplerden daha hızlı tamamlar. En iyi rakam için kural artı eksi iki kişi olmak üzere yedidir.

Suçlamak Aptalcadır. Kötü insanları aramayın, kötü sistemleri -kötü davranışı teşvik eden ve düşük performansı ödüllendiren- arayın.

Dördüncü Bölüm

Zaman

Zaman, ne kadar çalıştığımızdan işlerin ne kadar süreceğine ya da ne kadar başarılı olduğumuza kadar insan girişimlerini sınırlayan en büyük husustur. Zamanın aralıksız tek yönlü akışı temel olarak dünyayı ve kendimizi nasıl gördüğümüzü şekillendirir. 17. yüzyıl İngiliz şairlerinden Andrew Marvell'in de belirttiği gibi, "eğer yeteri kadar yerimiz ve zamanımız olsaydı" her şey yapılabilirdi. Fakat tabii ki her çabamızın üzerinde kol gezen bir ölümlülük duygusu vardır. Zamanımızın sınırlı olduğunu biliriz. Böyle olduğu için onu boşa harcamak en büyük suç değil midir? Yine Marvell mısralarında şöyle demektedir:

Kendi güneşimizi yapamayız,
Fakat durun, onu koşturabiliriz.[1]

Bunu nasıl yapabiliriz? Bir kalabalığa ilham vermek için kürsüden "Anı Yaşa!" diye haykırmak kolaydır fakat bunu gerçekte nasıl becerirsiniz? Birçok iş insanlara oturmasını, kemerini bağlamasını ve saatlerini orada bırakmasını söylemektedir. Patronumuz bize üstü kapalı olarak "Dış dünya hakkında düşünmeyin. Çocuklarınız, sörfe gitme, hatta akşam yemeği hakkında endişelenmeyin —sadece çalışın, sonra daha çok çalışın, ödüllendirileceksiniz. O terfii alacaksın. O satışı tamamlayacaksın. O projeyi bitireceksin." der.

Terfiler, satışlar ya da projelere karşı olumsuz bir tavrım olmamasına rağmen insanların o şekilde çalışmalarının kesin olarak çok kötü olduğu bir gerçektir. Zor odaklanan kişileriz, ofiste gerekli olandan çok daha fazla zaman geçirmekteyiz ve işlerin ne kadar süreceğini tahmin etmede çok kötüyüz. Bu bahsettiğim *tüm* insanlardır —*biz* insanlar basit olarak böyleyiz.

Scrum'u geliştirme işine koyulduğumda yeni bir "süreç" yaratma gibi bir niyetim yoktu. Sadece insanların en iyi şekilde nasıl çalışacağına dair onlarca yıldır yapılmış olan araştırmaları bir araya toplamak ve daha iyisini yapmak istemiştim. En iyi uygulamaları birleştirmek ve karşılaşacağım daha iyi fikirlerden de bir şeyler katmak istemiştim. 1993'te Easel'deki ilk gerçek Scrum'dan hemen önce MIT Medya Laboratuvarı'ndan sadece birkaç blok ötede çalışıyordum ve o laboratuvardan Scrum'un özü olan fikri çalmıştım: Sprint.

Sprint

1990'ların başlarında Medya Laboratuvarı her türden iyi fikirle ortaya çıkıyordu. O zamanlar, World Wide Web'in doğ-

makta olduğu zamana denk gelmekteydi ve robotlardan e-kitap okuyucuları mümkün kılan elektronik mürekkebe ve sesi kodlamanın yeni yollarına kadar her şeyi yapıyorlardı. İnanılmaz derecede heyecanlı bir zamandı ve ben laboratuvardan öğrencileri işe alma niyetindeydim çünkü fikirlerle doluydular. Oldukça havalı şeyler yapmaya yönelik inanılmaz bir yetenekleri vardı ve de bunları çok hızlı yapabiliyorlardı.

Hızlarının kaynağı, Medya Laboratuvarı'nın tüm projelerinde olan bir politikadaydı. Üç haftada bir her ekip meslektaşlarına ne üzerinde çalıştıklarını göstermek zorundaydı. Bu açık bir gösterimdi, isteyen herkes gelebilirdi. Ve eğer o gösterimdeki şey çalışmıyor ya da güzel değilse laboratuvar yöneticileri projeyi sonlandırıyordu. Bu, öğrencileri hızlı şekilde güzel ve de en önemlisi derhâl geri bildirim alacak şeyler üretmeye zorluyordu.

Yapmakta olduğunuz projeleri bir düşünün. Tamamlanana kadar -ve bu da aylar, hatta yıllar sonra olabilir- nadiren geri bildirim aldığınıza bahse varım. Aylarca *tamamen* yanlış yönde ilerleyebilir ve bundan şüphelenmeyebilirsiniz. Böyle durumlarda hayatınızın büyük bölümleri boşa geçmektedir. İş dünyasında bu, başarı ile başarısızlık arasındaki fark anlamına gelmektedir. Bunun her zaman gerçekleştiğine şahit oldum: Bir şirket işçiler çalışmaya başladığında iyi bir fikir gibi görünen bir projede yıllar harcayacaktır fakat bitiş çizgisine geldiklerinde pazarları temelden değişmiş olacaktır. Bir şeyi müşterilerinize ne kadar erken teslim ederseniz, ihtiyaçları olan bir şey yapıp yapmadığınızı o kadar çabuk söylerler.

Bu nedenle Easel'de Scrum'a başladığımda ve CEO'ya her ikimizin de yanlış olduğunu bildiğimiz uzun ve detaylı bir Gantt şeması göstermeyeceğimi söylediğimde bana "Tamam. Bana ne

göstereceksin?" dedi. Ben de ona her ay yazılımın çalışan bir parçasını göstereceğimi söyledim. Veri tabanı ile ilgili bir şey değil. Bir mimarinin parçası değil. Müşterinin gerçekten kullanabileceği bir parça. Tamamen uygulamaya dökülmüş bir özellik.

"Tamam, yapın" dedi.

Ve böylece ekibim "Sprintler" dediğimiz şeylere girişti. Onlara bu ismi verdik çünkü isim bir yoğunluk kalitesi uyandırıyordu. Kısa bir dönem için çalışacak ve daha sonra nerede olduğumuzu görmek için duracaktık.

"WIKISPEED Ekibi" ismi muhteşem olan Joe Justice tarafından kurulan bir gruptur. Araba üretmektedirler. Bir galonla yüz milden fazla giden, sokak yarışı izni olan, beş yıldızlı çarpışma testi sonuçları olan, saatte 140 mil hız yapan ve bir Camry'den daha az paraya satın alabileceğiniz arabalar. WIKISPEED hâlen aracı geliştirmekte ve eğer bir tane almak isterseniz 25.000 doları depozito olarak Wikispeed.com'a yatırmanız gerekiyor. Size aracınızı üç ay içerisinde teslim edeceklerdir. Ve bunu yapmak için Scrum'u kullanmaktadırlar. Onlar da, şimdilerdeki birçok en iyi ekibin yaptığı gibi bir haftalık Sprint'lerde çalışmaktadır. Her perşembe birlikte oturup yapmak zorunda oldukları devasa iş yığınına, yeni bir konsol tasarımının prototipinden dönüş sinyallerinin testine kadar her şeye bakmaktadırlar. O listeyi önceliklendirirler ve sonra "Tamam, bu listeye göre bu hafta kaç şey yapabiliriz?" derler. Ve "yapmak" ile "tamamlamayı" kast etmektedirler, yapımı tamamlanan şeyleri. Bu yeni özellikler çalışıyor. Her hafta ve her Sprint'te arabalar bitiyor.

Sıradan bir perşembe günü Seattle'ın kuzeyindeki WIKISPEED sığınağına girdiğinizde bir makine atölyesindeki ihtişamlı derecede organize olmuş kaosu görürsünüz. Alet kutuları,

elektronik cihazlar, İngiliz anahtarları vardır. Bir CNC tezgâhı, üç numaralı bölümde yarım olan bir araba iskeletinin yanında köşede durmaktadır. Bir dikey matkap ile metal bükme aleti, oynanmayı hevesle bekleyen bebekler gibi kenarda oturmaktadır. Bizim orada bulunduğumuz gün iskeletin üzerinde aracı alacak kişinin resmi vardı —Tim Myer. Dağ tırmanışlarını, kızartmayı ve elma suyunu seviyormuş. Bilmemeyi ve seçeneklerinin olmamasını sevmezmiş. Hafta sonu onu tepelerde ya da iki haftada bir pazartesi geceleri Tractor adlı mekânda dans ederken bulabilirsiniz.

Önde, bir numaralı bölümde WIKISPEED ekibinin ürettiği ilk araba durmaktadır —bir galonla 100 mil yakıt verimliliğine ulaşan araçlar için olan 10 milyon dolarlık ödüllü bir yarışmaya katılan araç. WIKISPEED ekibi onuncu olmuş ve büyük üniversiteler ile otomobil şirketlerinden gelen yüzden fazla katılanı geride bırakmıştı. Sonuç olarak 2011 Detroit Auto Show'una davet edildiler ve ön tarafta Chevy ile Ford'un arasına yerleştirildiler. Bu araba şimdilerde onlar için yeni fikirlerin test yatağı gibidir.

Arabanın yanında 12 fit (yaklaşık 3,5 m) yüksekliğinde ve odanın eni boyunca uzanan beyaz bir tahta bulunmaktadır. Üzerinde, Scrum'un en önemli nesnelerinden birinden düzinelerce vardır: Yapışkan kâğıtlar. Parlak renkli o yapışkan kâğıtların her birinin üzerinde yapılacak bir şey yazmaktadır: "Modüler direksiyon için kanal açılması"..."iç kalıbı hazırla"... "lastik patlamasına karşı iç korumaları yerleştir" vb.

Tahta birkaç sütuna bölünmüştür: İş Listesi... Devam Eden... Tamamlanan. Her bir Sprint, ekibin üyeleri o hafta tamamlayabileceklerini düşündükleri yapışkan kâğıtlardan koyabildikleri ka-

darını İş Listesine koyarlar. Hafta ilerledikçe ekipten biri o görevlerden birini alıp Devam Eden bölümüne götürür. Bittiğinde Tamamlanan bölümüne alınır. Ekipteki her bir kişi diğer kişilerin o anda ne üzerine çalıştığını görebilir.

Önemli bir nokta; hiçbir şey müşteri tarafından kullanılır olmadan, diğer bir deyişle arabayı süremediğiniz sürece Tamamlanan hanesine alınmaz. Ve eğer biri arabayı sürer ve "Hey, sinyal kolu takılı kalıyor" derse o problem bir sonraki Sprint'te ele alınır.

Sprintler genellikle "zaman sınırları" denilen şeylerdir. Belirlenmiş bir süre setidir. Bir haftalık Sprint yapıp daha sonra üç haftalık bir Sprint yapmazsınız. Tutarlı olmak zorundasınız. İnsanların belirli bir zaman periyodunda ne kadar iş tamamlayabileceklerini bildiği bir iş ritmi tesis etmek istersiniz. Bu miktar genellikle onları şaşırtmaktadır.

Tekil bir Sprint'in önemli bir unsuru, bir ekibin ne tamamlayacağı konusunda karara vardığında görevlerin artık sabitlenmiş olmasıdır. Ekip dışından herhangi biri tarafından herhangi bir şey eklenemez. Bunun sebeplerine ilerde değineceğim fakat şimdilik ekibe karışmanın ve dikkatlerini dağıtmanın onların hızını oldukça düşürdüğünü bilin.

Daha önce de söylediğim gibi ilk Scrum'da dört haftalık Sprint'ler icra ediyorduk. İlk Sprint'in sonlarına doğru yeteri kadar hızlı gitmediğimizin -daha fazla şey yapabileceğimizin- farkına vardık. All Blacks'in Haka yaptıkları ve rakibinin savunmasını dağıttıkları videoları izledik. Kendimize *biz niye böyle değiliz*? diye sorduk. *Neden böyle bir ruh hâli içerisinde değiliz*? Hedefimiz sadece iyi bir takım olmak değil, aynı zamanda en iyisi olmaktı. Bunu nasıl yapacaktık? Bir kez daha, cevap bir

başkasından çaldığımız bir fikir olacaktı —Günlük Toplantılar.

Günlük Ayaküstü Toplantılar

İsmini söyleyemeyeceğim bir şehrin dışında ismini veremeyeceğim bir şirkette bir grup insan her gün diğer insanları uzaya nasıl yollayacakları üzerine görüşmek için bir araya gelmektedir. Uzay roketleri aslında insan yükü olan kıtalararası balistik füzeler olduklarından dolayı ticari ve kişiye özel uzay gezisi çabalarında belirli bir miktar güvenlik ve gizlilik konuları vardır. Ve bu bir iş koludur, sadece bir milyarderin rüyası değil. Ben bu satırları kaleme alırken bir diğer özel roket, Uluslararası Uzay İstasyonu ile ikinci kez kenetlendi. Şu anda ABD'nin bile bu imkân ve kabiliyeti mevcut değil.

Fakat bu binanın içinde, özellikle bugün, bu insanlar roketin aviyonik yükünü taşıyan kutunun ne kadar büyük olması gerektiği konusu ile boğuşmaktadır. Aviyonikler rokete nerede olduğunu, nereye gittiğini ve oraya nasıl gideceğini söylerler. Bunları roketin aklı olarak düşünebilirsiniz.

İki ekip mevcut: Biri donanım, diğeri de yazılım ekibi ve her biri yaklaşık yedi kişiden oluşmaktadır. Her gün her bir ekip zeminden tavana kadar ve duvardan duvara uzanan bir beyaz tahtanın önünde toplanır. Tıpkı WIKISPEED ekibinde olduğu gibi, beyaz tahta üzerine çizilmiş olan birkaç sütun bulunmaktadır: İş Listesi, Devam Eden, Tamamlananlar. Sütunlarda sadece ekibin o Sprint'te yapması gerekenler listelenmiştir. Görevler yarım düzine özel devre kartı üreticileri ile birlikte çalışmaktan hız ölçerin araçtaki diğer sistemlerle nasıl irtibatlandırılacağına kadar değişmektedir. Sürecin işleyişinden sorumlu Scrum Ustası her

bir ekip üyesine üç soru sorar:

1. Ekibin Sprint'i tamamlamasına yardım etmek için dün ne yaptın?
2. Ekibin Sprint'i tamamlamasına yardım etmek için bugün ne yapacaksın?
3. Ekibin önünde hangi engeller mevcut?

Bu kadar. Bütün toplantı bu kadardır. Eğer on beş dakikadan uzun sürüyorsa yanlış yapıyorsunuz demektir. Bu toplantının yaptığı şey, tüm ekibin her şeyin Sprint içindeki yerini tam olarak bilmesini sağlamaktır. Tüm görevler zamanında tamamlanacak mı? Diğer ekip üyelerinin engelleri aşmasına yardım için fırsat var mı? Görevlerin yukarıdan verilmesi gibi bir durum söz konusu değildir —ekip otonomdur, bunu kendileri yapar. Yönetime ayrıntılı bir raporlama da yoktur. Yönetimdeki herhangi biri gelebilir ve Scrum tahtasına bakarak her şeyin nerede ve ne aşamada olduğunu tam olarak bilebilir.

Böylece ilk Scrum ekibi nasıl All Blacks gibi olabileceklerini tespit etmek istediğinde, en iyi ekiplerin bunu nasıl başardıklarını incelemek üzere literatüre baktılar. Yazılım geliştirme hakkındaki en muhteşem şeylerden bir tanesi, önceden durumun çok kötü olması, insanları sadece çalışırken oldukça fazla paranın boşa harcanıyor olması -her yıl milyarlarca dolar- ve her şey hakkında veri olmasıdır.

Yazılım işinde işlerin nasıl yapıldığını inceleyerek yıllarını harcayanlardan biri AT&T'nin efsanevi Bell Laboratuvarları'ndan Jim Coplien'dir. Kendisi ve diğerleri tarafından "Cope" olarak adlandırılan Coplien yıllarını yüzlerce yazılım projelerini

inceleyerek, neden büyük bir çoğunluğunun facia ile sonuçlanırken çok azının başarılı olduğunu anlamaya çalışarak geçirmiştir. 1990'ların başında "Windows için Quattro Pro" isimli yeni bir hesap çizelge ürünü yapmakta olan Borland Yazılım Şirketi'nde bir projeye bakması için davet edildi. Proje için bir milyon yazılım kod satırı yaratılmıştı. Yapması 31 ay sürmüştü ve sekiz kişinin ürünüydü. Bu, her bir ekip üyesinin her hafta bin satır kod ürettiği anlamına gelmektedir. Bu bilinen herhangi bir ekibin hızından daha fazlaydı ve Jim bunu nasıl yaptıklarını öğrenmek istemişti.

Yaptığı şey, ekip içindeki tüm iletişim akışının bir haritasını ortaya koymak oldu —kim kiminle konuşuyordu, bilgi nereye akıyordu ve akmıyordu. Bu tarz bir haritalama dar boğazları ve bilgi stoklayanları tespit etmek için bir araçtır. İletişim doyumu ne kadar fazla olursa -herkesin her şeyi bilmesinin daha fazla olması durumu- ekibin daha hızlı olmasını sağlıyordu. Temel olarak herkesin işlerini yapmak için bilmesi gerekeni ne kadar iyi bildiğini ölçen analiz, metrik sistemle zor olmaktadır. Ama Borland o ana kadarki en yüksek orana sahipti: Yüzde 90. Birçok şirket yüzde 20 civarında geziyordu.

Peki, biz bu tarz bir doygunluğu kendi ekibimizde nasıl sağlayacaktık? İletişim doygunluğunu felç eden şey uzmanlaşmadır —bir gruptaki rol ve unvanların sayısı. Eğer kişiler özel bir unvana sahip olursa, sadece o unvana uygun gibi görünen işleri yapma eğilimi içinde olurlar. Ve o roldeki güçlerini korumak adına özel bir bilgi türüne tutunmaya çalışırlar.

Bu yüzden tüm unvanlardan kurtulduk. Herkesi çağırdım ve kartvizitlerini atmalarını söyledim. Eğer özgeçmişlerine bir unvan koymak istiyorlarsa, sadece kurum dışındaki kullanımların-

da yapabileceklerdi. Ekip içerisinde ise sadece ekip üyeleri vardı ve sadece iş yapılıyordu.

Borland'ın ekibinde "gizli sosun" içindeki diğer malzeme, işlerin nasıl gittiğine dair her bir ekip elemanı ile her gün görüşülmesiydi. Herkesi bir odada toplamak çok önemliydi çünkü ekibe zorlukların etrafından dolaşmak için kendi kendini organize etme imkânı tanıyordu. Eğer bir kişi bir sorun karşısında tıkanıp kalmışsa -eğer ivme ölçer, yükseklik ölçer ile iletişim kuramıyorsa- herkes bu engelin tüm Sprint'i tıkayabileceğini görüyor ve onun üzerine üşüşüyor ve öncelikle onun düzeltilmesini sağlıyordu.

Borland'da günlük toplantı en az bir saat sürüyordu. Bu bana çok uzun gelmişti, bu nedenle görüşülmesi gereken en kök şeyleri inceledim ve üç soru ortaya koydum.

İşte günlük toplantılar böyle işleyişe geçmiş oldu. Belirli kurallarımız vardı. Toplantı her gün aynı saatte icra ediliyordu ve *herkes* orada olmak zorundaydı. Eğer tüm ekip orada değilse iletişim tam olarak gerçekleşmemiş oluyordu. Ayrıca her gün aynı saatte olduğu sürece toplantının günün hangi saatinde yapıldığının bir önemi yoktu. Amaç ekibe düzenli bir kalp atışı kazandırmaktı.

İkinci kural toplantının on beş dakikadan daha uzun sürmemesiydi. Toplantının net, doğrudan ve amaca yönelik olmasını istiyorduk. Eğer bir konuda daha fazla tartışmaya ihtiyaç varsa o konuyu not alıyor ve günlük toplantıdan sonra görüşüyorduk. Buradaki amaç, en kısa zamanda eyleme dönük ve değerli bilgileri almaktı.

Üçüncü kural herkesin aktif bir şekilde katılım sağlamasıydı. Bu hususun gerçekleşmesine yardımcı olmak için herkesin ayağa

kalkmasını söyledim. Böylece aktif bir dinleme ve konuşma sağlamış olduk. Bu ayrıca toplantıların kısa tutulmasına da neden olmaktaydı.

Bu tarz toplantılara Günlük Ayaküstü Toplantı ya da Günlük Scrum denmesinin nedeni budur. *Ne* olarak adlandırdığınız çok önemli değildir. Her gün aynı saatte, aynı üç soru ile herkes ayakta olacak şekilde on beş dakikadan uzun sürmeyecek şekilde icra edilmelidir.

Ortaya çıktığını sıkça gördüğüm sorun insanların Günlük Ayaküstü Toplantılarına basit birer bireysel raporlama faaliyeti gibi muamele etmeleridir. "Bunu yaptım.....Bunu yapacağım" —Sonra da diğer kişi. Daha uygun bir yaklaşım bir Amerikan futbol oyuncu toplantısına daha yakındır. Bir kanat oyuncusu "Şu savunma oyuncusu ile sorun yaşıyorum" diyebilir ve buna da bir hücum blok oyuncusu "Ben icabına bakarım. Orada hattı ben açarım" şeklinde karşılık verebilir. Ya da oyun kurucu "Koşu oyunumuz duvara çarpıyor, hadi sola bir pas oyunu ile onları şaşırtalım" diyebilir. Buradaki düşünce, takımın zafere doğru -yani Sprint'i tamamlamak- nasıl ilerleyeceğini süratle ortaya çıkarmaktır. Pasiflik sadece tembellik değil aynı zamanda ekibin kalanının performansını da aktif bir şekilde zedelemektedir. Bir kere farkına varıldı mı derhâl ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Ben agresif -günlük toplantıdan o gün tamamlamaları gereken en önemli şeyi bilerek ayrılan- takımlar isterim. Bir kişi diğerinin bir gün sürebilecek bir görevi olduğunu duyabilir fakat ekibin bir diğer üyesi eğer birlikte çalışırlarsa bunu birkaç saatte nasıl yapacağını biliyor olabilir. Ekiplerin o toplantılardan "Hadi şunu halledelim" gibi şeyler söyleyerek ayrılmasını isterim. Eki-

bin harika olmayı *istemeye* ihtiyacı vardır.

Büyük ve küçük ekiplere benim standart konuşmam şu şekildedir: "Gerçekten sonsuza kadar çok kötü mü olmak istiyorsunuz? Hayattaki motivasyon kaynağınız bu mudur? Çünkü biliyorsunuz ki bu da bir seçenek —ama öyle olmak *zorunda* değilsiniz." Bir ekip harika olmayı kendiliğinden talep etmeli.

Easel'de ilk Scrum ekibi ile birlikte Günlük Ayaküstü Toplantılarını üçüncü Sprint süresince uyguladık. O Sprint için dört haftalık iş planladık —Bir önceki ay ile hemen hemen aynı iş yükünde. Tamamını bir hafta içerisinde tamamladık. Yüzde 400'lük bir gelişme. O ilk cuma günü bütün ekip sadece birbirlerine baktı ve "Vay be" dediler. O zaman doğru bir iş yaptığımı anladım.

Zaman ve Tekrar Zaman

Bu tarz bir gelişme Scrum'a o üçüncü Sprint'ten gelmişti. Belirli olaylarda oldukça yüksek düzeyde disiplinli ekiplerin üretkenliklerini sekiz kat artırdıklarına şahit oldum. Scrum'u bu kadar devrimsel yapan şey budur. Daha fazla şeyi daha ucuza ve daha hızlı yapabilirsiniz —yarı zamanda iki kat iş. Ve zamanın sadece iş dünyasında önemli olmadığını da aklınızda tutun. Hayatınızı zaman oluşturur, bu nedenle onu boşa harcamak aslında yavaşça intihar etmenin bir şeklidir.

Scrum'un yaptığı zaman hakkındaki düşünce şeklinizi değiştirmektir. Sprint ve Ayaküstü Toplantılara giriştikten bir süre sonra zamanı geleceğe doğru uzanan doğrusal bir çizgi şeklinde görmeyi bırakır ve bunun yerine temel olarak döngüsel bir kavram olarak görmeye başlarsınız. Her bir Sprint tamamen yeni bir

şey yapmak için bir fırsattır. Her gün gelişme için bir şans. Scrum bütüncül bir dünya görüşünü teşvik eder. Buna kendini adayan biri her anın değerini nefes ve yaşam döngüsü içerisinde bilir.

Evlerin tadilat işlerinin ne kadar uzun sürebileceği konusu beni her zaman dehşete düşürmüştür. Eşim ve ben, düşündüğümüzden iki kat daha uzun süreceğini ve iki kat daha fazlaya mal olacağını birbirimize hatırlatmayı alışkanlık hâline getirmiştik. Ve bu da eğer şanslıysak. Eminim siz de benim duymuş olduğum aynı korku hikâyelerini duymuşsunuzdur: İki hafta sürmesi gereken mutfak işinin altı hafta sürerek aileyi bir aydan uzun bir süre dışarıda yemeye mecbur etmesi, zaman tahminini üç kat aşan elektrik işi, sanki tamamlanması sonsuza kadar sürecekmiş gibi olan küçük onarımlar. Birkaç yıl önce arkadaşım ve atik düşünürü Eelco Rustenburg bir akşam yemeğinde bana evini yeniden inşa etmeye -tüm evini, baştan aşağıya- karar verdiğini anlattı. Tüm odalara girişecek, elektrik hatlarını yenileyecek, yeni tesisat döşeyecek ve tüm evi yeni bir kat boya ile boyatacaktı. Ve tüm bunlar sadece altı hafta sürecekti.

Hepimiz güldük ve Eelco'ya ev tadilat hikâyelerimizi zevk ile anlatmaya başladık. Gülerek "Tüm ev için sadece altı hafta mı?" dedim. "İmkânı yok. Benim *mutfağımın* tamamlanması iki hafta diye söz vermelerine rağmen altı hafta sürdü. Yılın kalan bölümünü bir otelde geçireceksin" dedim.

"Hayır" dedi. "Tam zamanında ve bütçe dâhilinde bitecek. Scrum Metodu'nu kullanacağım."

İşte bu beni şimdi heyecanlandırmıştı —Scrum'u yazılımdan tamamen farklı bir alanda kullanmak. Yaklaşık altı ay sonra Eelco'ya rastladım ve nasıl gittiğini sordum. "Harika, günü gününe

altı hafta. İşte böyle komşum, bu artık yeni bir hikâye" dedi.

Olanlar şöyleydi: Eelco müteahhitlerin bir Scrum ekibi olarak çalışmasına karar vermişti. Tamamlanan hanesine taşınması gereken haftalık projeleri vardı ve evinin ön bahçesine park etmiş olan müteahhidin karavanında, üzeri görevleri listeleyen yapışkan kâğıtlarla dolu bir Scrum tahtası vardı. Her sabah marangoz, elektrikçi, tesisatçı ya da o hafta Sprint'inde kime ihtiyaç duyuluyorsa toplamış ve önceki gün nelerin yapıldığı, o gün nelerin yapılacağı ve önlerindeki engellerin neler olduğu konularının üzerinden geçmişlerdi.

Eelco, bunun onlara proje hakkında daha önceden yaptıklarından farklı bir şekilde düşünmelerini ve iletişime geçmelerini sağladığını söylemektedir. Tesisatçılar ve marangozlar birbirleri ile işlerini nasıl daha hızlı tamamlayabilecekleri hakkında konuşmaya başlamışlardı. Malzeme sıkıntıları, eksiklikleri tüm süreci durdurmadan önce fark ediliyordu. Fakat Eelco, Ayaküstü Toplantılarının esas katkısının birbirlerine olan bağımlılıkları ortadan kaldırmak olduğunu söylemiştir. Herhangi bir inşaat projesinde bir işe başlamadan önce diğer işlerin tamamlanmasını beklemek zorunluluğu olduğundan çok fazla zaman boşa harcanmaktadır ve genellikle bu süreçler farklı yetenek setlerini gerektirmektedir. Günlük Ayaküstü toplantılarının yaptığı şey, tüm bu insanları bir ekip olarak nasıl birlikte çalışabileceklerini keşfettikleri bir odaya toplamaktı. Artık farklı yeteneklere sahip sadece bireysel kişiler değil, bunun yerine bir evi Tamamlanan hanesine taşımaya çalışan bir ekiptiler.

Ve işe yaramıştı. Proje altı hafta sonra tamamlanmıştı. Eelco ve ailesi tekrar evlerine geri dönmüşlerdi. Hayat güzeldi. Bana bunları anlattığında şaşırmıştım fakat onu çok iyi müteahhitlere

sahip olduğu için tebrik ettim. Fakat durun, hikâye bu kadarla da kalmıyordu. Evinden bir blok aşağıdaki komşusu da neredeyse aynı tadilatı yapmak istiyordu. Her ikisi de Hollanda'nın eski bir yerleşim bölgesinde yaşıyordu ve evleri de tam olarak aynı mimari plan ile tam olarak aynı zamanda inşa edilmişti. Komşusu müteahhitlerin Eelco'nun evinde ne kadar harika bir iş çıkardıklarını görmüş ve bu sihri yineleyebileceğini düşünmüştü.

Aynı işçiler işe alınmıştı fakat bu sefer işi tamamlamaları üç ay sürmüştü. Aynı adamlar. Aynı tipte bir ev. Aynı iş. İki kat zaman ve tabii ki iki kat para. Aradaki tek fark komşunun Scrum kullanmamış olmasıydı. Scrum'un ortaya çıkmaları için zorladığı sorunlar, çok geç olana kadar keşfedilmemişti. İnsanlar aynı şekilde koordine olmamışlardı ve işlerine başlamak için bir başkasının işini tamamlamasını beklemek zorunda kalıyorlardı. Eelco'nun komşusu sonunda çoğu bir başkasının işini beklemek zorunda kalanlara gitmek üzere Eelco'nun iki katı para ödemek zorunda kalmıştı.

Kendi işinizi bir düşünün. Bir başkasının kendi işini bitirmesini beklerken veya bilgi beklerken ya da sadece bir kerede çok fazla şey yapmaya çalışırken, zamanınızın ne kadarı boşa gitmektedir? Belki de tüm gün boyunca işte kalmak *istersiniz* —*ben* mi, ben sörf yapmayı tercih ederim.

Hap Bilgi

Zaman Sınırlı Bir Kaynaktır. Ona Göre Hareket Edin. Yapacağınız işi düzenli, belirli ve kısa bir zaman diliminde -bir ila dört hafta arası- tamamlanabilecek parçalara bölün. Ve eğer Scrum'un havasını yakalamışsanız, o periyota Sprint adını takın.

Demoyu Üretin ya da Ölün. Her Sprint'in sonunda Tamamlanan - kullanıma hazır- bir şeyiniz mutlaka olsun.

Kartvizitlerinizi Atın. Unvanlar özelleştirilmiş statü işaretçileridir. *Yaptığınız işle* tanınan biri olun, unvanınızla değil.

Herkes Her Şeyi Biliyor. İletişim doygunluğu ve işleri ivmelendirir.

Günde Bir Toplantı. İş ekipleri kontrol etmeye geldiğinde günde bir kontrol yeterlidir. Günlük Ayaküstü Toplantılarda on beş dakikalığına bir araya gelin ve hızı artırmak için ne yapabileceğinize bir bakın ve gerekeni yapın.

Beşinci Bölüm

İsraf Bir Suçtur

Scrum'un kalbi ritimdir. Ritim insanlar için oldukça önemlidir. Ritim, kanımızın akışında duyulur ve beynimizin en derin köşelerine kök salmıştır. Bizler, hayatımızın tüm alanlarında ritim arama ile güdülenmiş model ve şablon arayışında olanlarız.

Fakat aradığımız modeller ödüllendirici olmak ya da bize mutluluk getirmek üzere optimal duruma getirilmiş olmak zorunda değildir. Örneğin bağımlı ve depresyonda olanların olumsuz ritimleri vardır. Herhangi bir ofis binasının koridorlarında yürüyebilir ve bu olumsuz modelleri görebilirsiniz. Birinin alt edilmiş olduğu düşüncesiyle hayal kırıklığına uğramış hissettiği ya da kendilerine önem vermeyen bir sistem içerisinde hapsolduğu için sessizce umutsuzluğa kapıldığı herhangi bir yerde muhtemelen bulunabilirler.

Bu, insanların yaşam tecrübelerinin bir parçasıdır. Binlerce

yıl geriye gidebilir ve tıpkı bizler gibi kendilerini bir sistemde sıkışıp kaldığı için çaresiz hisseden diğer insanların yazdıklarını okuyabilirsiniz. Fakat bizler bu hapsolmuşluk hissini 20. yüzyılda iliklerimize kadar hissettik. Özellikle de iş dünyası çevrelerinde kader tarafından dikte edilen şiddetli bir duyarsızlaşma yarattık.

Scrum'un bu konuda yaptığı, değişik bir model yaratmasıdır. Scrum bizlerin alışkanlıklarına bağlı yaratıklar, ritim arayıcıları, biraz tahmin edilebilir ancak biraz da sihre ve de muhteşemlik kapasitesine sahip olduğumuzu kabul eder. Scrum'u yarattığımda "*Eğer insan davranış kalıplarını alır ve onları olumsuz yerine olumlu yaparsam ne olur? Eğer kendimizdeki en iyi özellikleri teşvik eden ve en kötülerini göz ardı eden erdemli ve kendi kendini güçlendiren bir döngü tasarlayabilirsem ne olur?* " diye düşündüm. Scrum'a günlük ve haftalık bir ritim vererek sanırım insanların aynada gördükleri kişiyi beğenme şansını sunmak istediğimi tahmin ediyorum.

Fakat görünmeyen tehlike ve tuzaklar da vardır. Erdemli modeller gibi görünen şeyler en sonunda sadece zaman kaybından başka bir şey olmayabilir de. Kitabın bu bölümünde hakkında konuşacağım konu budur: İşimizi etkileyen israf, üretkenliğimizi, kurumlarımızı, yaşamlarımızı ve toplumumuzu kemiren kanser.

Geçtiğimiz gün Scrum Inc.'de biri ile iş görüşmesi yapıyordum ve ona neden bir Scrum şirketinde çalışmak istediğini sordum. Bana bir hikâye anlattı. Ders kitapları, çalışma kitapları, ders malzemeleri ve sunumlar gibi yardımcı malzemeler üreten bir şirkette çalışmış. Görevi belirli bir alanda ileri gelen akademisyenleri tespit etmek ve bu ürünlerin üretiminde onlarla birlik-

te çalışmakmış. Bir bakıma heyecanlı bir işmiş. Üniversitede Amerikan Koloni dönemi üzerine tarih eğitimi almış ve alanında ileri gelen bazı kişiler ile de çalışma fırsatı bulmuş.

"Yaklaşık bir yıl kadar o işte çalıştım. Düzinelerce farklı ürün geliştirme ile geçen bir yıl. Yıl sonunda neleri tamamladığımızı ilk defa gözden geçirdik. Ve tüm yıl boyunca yapmış olduğum işlerin yarısı boşa gitmişti. İyi olmadıklarından değil fakat pazarın artık mevcut olmayışından ya da pazarın istikametinin değişmiş olmasından dolayı. Hayatımın altı ayı tamamen boşa gitmişti" dedi.

O noktada belirgin bir kızgınlık ve öfke sesine yansıdı. Ve daha sonra da kararlılık. "Umarım Scrum bunun olmasına izin vermez, işimin bir amacı olur ve gerçekten bir şeylere yararım."

Bunun uç bir örnek olduğunu düşünebilirsiniz. Yüzde elli boşa giden bir zaman dilimi. Fakat bu aslında oldukça iyi bir rakam. Bir şirkete gittiğimde genellikle çabaların yüzde 85'inin boşa gittiğini görürüm. Yapılan işlerin sadece altıda biri gerçekten değeri olan bir şeylere dönüşmektedir. Günlerimizin ritimlerini tekrarladığımız gibi içten içe bunun da doğru olduğunu biliyoruz. Modern bir şirketteki süregelen çılgınlık ve yaşamın boşa harcanması ile ilgili şakalara birazcık da sinirli bir şekilde gülmemizin nedeni de budur.

Ben sizlere bunların komik olmaması gerektiğini söylemek için buradayım. Boşa harcadığımız yaşamlarımız ve potansiyellerimiz için yas tutmalıyız. Toyota'dan Taiichi Ohno'yu "İsraf, topluma karşı iş kaybından daha önemli bir suçtur" sözüyle kitabın ilk bölümünde sizlere kısaca tanıtmıştım. Düşünceleri beni oldukça derinden etkilemişti ve ben de bu düşünceler hakkında biraz konuşmak istiyorum.

Ohno üç çeşit israftan bahsetmişti. Bunlar için şu Japonca kelimeleri kullanmıştı: *Muri* mantıksızca israf, *Mura* tutarsızlık yüzünden israf ve de *Muda* sonuçlardan dolayı israf. Bu düşünceler daha önce açıklamış olduğum Deming'in PDCA döngüsü ile oldukça uyumludur: Planla, *Muri*'den kaçın anlamına gelmektedir. Yapmak, *Mura*'dan kaçın demektir. Kontrol Et ise *Muda*'dan kaçın anlamına gelir. Harekete Geçmek ise tüm bunları yapmak için gerekli irade, motivasyon ve de kararlılık anlamına gelir. Bu adımların her birinden sırasıyla bahsedeceğim ve nelerden kaçınılacağını belirteceğim —Envanter israfından ilk defada doğru yapmama israfına, aşırı fazla süre çalışma israfından mantıksız beklentilerden kaynaklanan israflara kadar.[1]

Her Seferinde Bir Şey Yapın

Genellikle insanların birden fazla görevi yerine getirebilme yetenekleri hakkında övündüklerini duyuyorum. Eğer bunu kendiniz yapmıyorsanız, yapan birini biliyorsunuzdur —Bir kerede üç proje yapan, araba kullanırken cep telefonu ile konuşan, her gün mücadele etmek zorunda olduğu her şey hakkında yüksek sesle yakınarak yeterliliğini vurgulayan biri. Bu tarz "iş yoğunluğuyla böbürlenme" iş kültürümüzün bir parçası hâline gelmektedir. İş tanımlarında şimdilerde "eş zamanlı olarak beş projeyi dengeleyebilmelidir" gibi gereksinimleri görmektesiniz.

Bu tarz birden fazla konu ile mücadele etmek yeteneği oldukça *çekici* görünebilir —özellikle bilginin binlerce farklı kanaldan aktığı ve "şimdi yapılmalı" maddelerin arttığı çağda. *O* adam olmak isteriz —Süper Mücadeleci. Kendi kendimize yapabileceğimizi söyleriz. Fakat maalesef *yapamayız*. Ve ne kadar yapabi-

leceğimizi düşünürsek o işte aslında o kadar kötüyüzdür.

Birden fazla görevi yapmaya günlük yaşamdan özellikle uygun olan bir örnek araba kullanmak ve aynı zamanda cep telefonu ile konuşmaktır. Bu konudaki araştırmalar oldukça açıktır. Telefon ile konuşurken araç kullanan kişiler -hoparlörde bile olsa- bunu yapmayan kişilerden daha fazla kazaya karışmaktadır. ABD Ulusal Otoyol Trafik Emniyet Kurumu'na (National Highway Transportation Safety Administration) göre herhangi bir anda yoldaki insanların yüzde 8'inin cep telefonu ile konuştukları gerçeği göz önüne alındığında bu sorun daha da vahim hâle gelmektedir.

Bu, birden fazla işi aynı anda yapmanın bize bıraktığı mirastır. Bu konudaki sevdiğim bir yazıdan alıntı şöyle der:

> ...insanlar tüm dikkatlerini sürüş çevrelerindeki nesnelere verseler bile cep telefonları ile konuşurken genellikle onları "görmede" başarısız olmaktadırlar çünkü dikkat dış çevreden iç içeriğe, telefondaki görüşme ile ilgili olan algısal içeriğe kaymıştır.[2]

Bu doğrudur, mesela insanlar geri geri yanaşırken hemen arkalarındaki bir araca ya da etrafından dönecekleri ağaca bakacaklar ancak onu *görmeyeceklerdir.* Fakat biz araba sürmeye ve aynı zamanda telefonda konuşmaya devam edeceğiz.

Şu anda aklınızdan geçenleri okuyabilirim. "*Diğer kişiler yapamaz. Fakat ben enerjisi yüksek bir yöneticiyim ya da ben zekiyim. Ben yapabilirim, onlar yapamaz*" diye düşünüyorsunuz. Fakat konu hakkındaki literatür oldukça açık: Eğer o konuda iyi olduğunuzu düşünüyorsanız, aslında diğer herkesten daha kötü-

sünüzdür. Bu alanda birçok ilginç araştırma yapmış olan Utah Üniversitesi, insanlara araba kullanırken cep telefonu ile konuşmak gibi aynı anda birden fazla işi yapmakta iyi olduklarını düşünüp düşünmediklerini sormuş ve daha sonra da haklı olup olmadıklarını görmek için teste tabi tutmuştur. Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar şöyledir:

> Birden fazla işi yapma yeteneği konusundaki algılar oldukça şişirilmiştir. Aslında katılımcıların çoğunluğu kendilerini birden fazla işi yapma yeteneğinde ortalamanın üzerinde olarak görmektedir. Bu tahminlerin çok azının gerçeklik durumu söz konusudur. Bu nedenle birden fazla iş yapabilme ihtimali en fazla ve araç kullanırken cep telefonu ile konuşmaya en yatkın kişiler yetenekleri hakkında en şişirilmiş görüşlü olanlardır.[3]

Çalışmanın başyazarı David Sanbonmatsu, 2013 yılı Ocak ayındaki NPR ağ güncesi *Shots*'da "İnsanlar birden fazla görevi, bu konuda iyi oldukları için yapmazlar. Bunları yaparlar çünkü dikkatleri dağınıktır. Bir başka aktivitede bulunmak için olan dürtüyü kontrolde sorun yaşarlar" şeklinde açıklamada bulunmuştur. Diğer bir deyişle birden fazla görevi aynı anda en çok yapan kişiler aslında odaklanamamaktadırlar. Buna engel olamamaktadırlar.

Muhtemelen "onlar" demem gerekir. "Biz" demeliyim. Bunu hepimiz yapmaktayız. Bunu yapmamak çok zor. Hatırda tutulması gereken önemli nokta bunun aptalca olduğudur. Küçük bir egzersiz yapmanızı istiyorum. Bu benim eğitimlerde herkese yaptırdığım bir egzersiz. Bu egzersiz basittir ancak odaklanma

ve akışın derin etkisini gösterir. Birden fazla iş yapmanın beyninize ne kadar acı veren bir eylem olduğunu ve sizi hızlandırdığını düşünmenize rağmen sizi ne kadar yavaşlattığını gösterir. Bunun ne kadar yoğun bir israf olduğunu gösterir.

Yapmanızı istediğim şey şu: 1'den 10'a kadar rakamları, Roma rakamlarını ve de A'dan H'ye kadar harfleri yukarıdan aşağıya doğru yazın. Bunu yaparken süre tutun. Bunu yapabildiğiniz kadar hızlı yapın. Ancak ilk seferde şöyle yapmanızı istiyorum; önce rakamı, sonra roma rakamını sonra da harfi yazmanızı ve kâğıdınızın şu şekilde görünmesini istiyorum:

1 I A
2 II B
3 III C

Her seferinde bir satırı yapıyorsunuz. Zamanınızı tutun. Şimdi ben de yapıyorum. 39 saniye sürdü. Şimdi satır satır yapmak yerine sütun sütun yapın. 19 saniye. Sadece bir seferde bir görev yerine getirerek, bir içerikten diğerine geçiş yapmadan, zamanı yarıya indirdim.

"*Tamam Sutherland, cep telefonu ile konuşurken ve aptalca listeler yaparken her şey tamam ve güzel ama ben bir iş yönetiyorum. Bir seferde bir sürü şey yapmak zorundayım —ekiplerimin beş projeyle eş zamanlı olarak uğraşmalarını sağlamalıyım. Sürekli rekabetçi kalmalıyım. Bunu yapmama lüksüm yok*" dediğinizi duyar gibiyim.

Yazılım projeleri üzerine yapılan inanılmaz miktardaki araştırmaların tekrar işe yaradığı nokta da tam burasıdır. Hatırlayın, insanlar bu araştırmaları her yıl yüz milyonlarca dolar kaybettik-

leri için yapmışlardı ve ürünleri daha da kötüye gitmişti. Ve böylece mühendisler olarak verilere bakmaya ve her şeyi ölçmeye başladılar. Bilgisayar yazılımının nasıl geliştirileceği üzerine olan klasik çalışmalardan biri olan ve Gerald Weinberg tarafından kaleme alınan *Quality Software Management*'da harika bir çizelge vardır:[4]

Eş Zamanlı Proje Sayısı	Proje Başına Ayrılan Zaman Yüzdesi	Konu Değişiminden Kaynaklanan Kayıp
1	%100	%0
2	%40	%20
3	%20	%40
4	%10	%60
5	%5	%75

"Konu Değişiminden Kaynaklanan Kayıp" sütunu saf olarak israf edilen zamanı göstermektedir. Bu doğrudur: Eğer beş projeniz varsa yaptığınız işin yüzde 75'i hiçbir yere ulaşmamaktadır —gününüzün dörtte üçü çöpe gitmektedir. Satırları ve sütunları daha önceki egzersizde aynı sürede yazamamanızın nedeni budur. Beyninizin fiziksel sınırlamalarının bir sonucudur.

Harold Pashler isimli bir bilim insanı bu hususu 1990'ların başında gösterdi. Çalışmasına "İkili Görevlerin Karışması" adını vermişti. Birkaç basit deney icra etmişti. Bir gruba gerçekten basit, mesela ışık yanarsa bir düğmeye basmaları gibi bir iş yaptırıyordu. Daha sonra diğer gruba da buna ilave olarak ışığın rengine bağlı olarak farklı bir düğmeye basma gibi basit bir görev veriyordu. Diğer görev eklenir eklenmez, ne kadar kolay olursa olsun süre ikiye katlanıyordu. Pashler bir çeşit süreçsel darboğaz

olduğunu -insanların bir seferde sadece bir şeyi gerçekten düşünebileceğini- teorileştirdi. Belirli bir miktar çabanın -zihne uzanmak ve oradan çıkarmak ve işi yapmak- bir işlemi "toparlamak" için lazım olduğunun farkına vardı. Ve görevleri her değiştirdiğinizde bu süreç yine zaman almaktadır.[5]

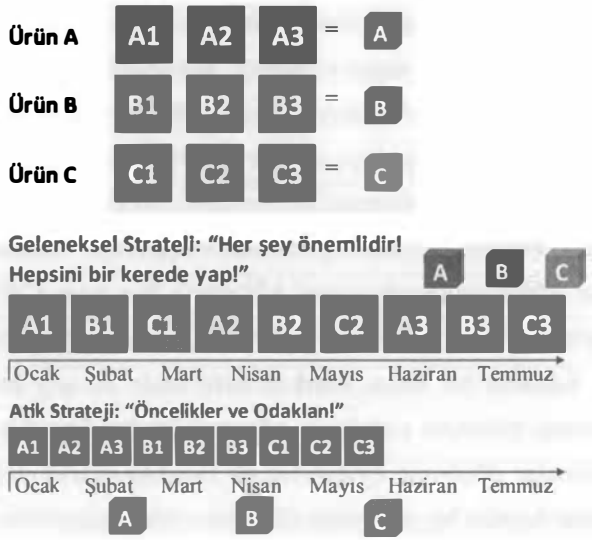
Sonuç olarak bunu yapmıyorsunuz. Bir seferde tamamıyla tek bir şey üzerine konsantre oluyorsunuz. Cep telefonu ile konuşuyorsunuz ve konunuz sadece süt almak bile olsa gerçekten önünüzdeki arabayı göremiyorsunuz. Beyniniz bu iki şeyi aynı anda işleyemez. Beynin haritasını gerçekten düşündüğü esnada çıkarmak için fMRI'ları (Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme) kullanan bazı yeni araştırmalar mevcuttur. Veriler, beyninizin her lobunda bir işlem olurken aynı anda iki şey hakkında düşünmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Fakat o zaman bile taramalar düşünme eyleminin eş zamanlı olarak değil, bunun yerine beynin bir görevden diğerine oldukça seri bir şekilde geçiş yaptığına işaret etmektedir. Temel olarak bir kontrol fonksiyonu vardır ve bu nedenle kendi kendinizle çok sert şekilde tartışamazsınız.[6]

Şimdi işimize dönelim. Siz bir şeyi tamamlamaya çalışırken tüm bunlar ne anlama geliyor? O zaman tipik bir ekibe göz atalım. Bu yıl üç proje yapmaya karar verdiler. Bunlara A, B ve C diyelim. Ve ekip de bu yılı önce biraz bir projeden, sonra diğerinden ve sonra da diğerinden yapacak şekilde planlamışlardır . Takvimleri aşağı yukarı şöyle görünecektir: (Sayfa 118)

Her şeyi bir kerede yapmaya çalışarak -klasik strateji ile- bu üç projeyi tamamlamak onlar için Temmuz sonuna kadar sürecektir. Fakat buna Scrum havası ile yaklaşarak her seferinde bir projeyi tamamlanan hanesine taşıyarak, bağlam değişiminin ma-

liyetini minimize etmiş olurlar. Mayıs başında projeleri bitirmiş olurlar.

PROJELER ARASI ÖNCELİKLENDİRME



Projenin boyutunu ya da onun içeriklerini değiştirmiyorlar fakat ilerlemeden önce bir şeyi *detaylı* olarak yaparak yarı zamandan biraz daha fazla sürede iş tamamlanıyor. *Yarı* zaman.

Peki ya diğer yarı? O israf edilen zaman. İlave başka hiçbir şey üretilmiyor. Bir dolar bile tasarruf edilmiyor. Herhangi bir yenilik uygulanmıyor. Sadece insan hayatı boşa gidiyor. Bir hiç uğruna gidiyor.

Ve işte birden fazla görevle uğraşmanın maliyeti budur. Zamanımızda birden fazla talebin olduğu bir dünyada yaşıyoruz. İnsanlar bizden farklı şeyler istiyorlar: Telefon gerçekten önemli bir görüşme için çalıyor, çocuklar okuldan eve geliyor, patron ofisinize geliyor. Fakat benim sizlerden yapmanızı istediğim şey,

bağlam değiştirmenin maliyetinin farkında olmanız. Bu gayet nettir ve bunu minimize etmeye çalışmalısınız.

Eğer karmaşık bir konuda -örneğin bir rapor yazma, bir sunum hazırlama, bir yazılımın parçasını geliştirme ya da bir kitap yazma gibi- çalışıyorsanız aklınızda inanılmaz derecede karmaşık bir durum söz konusudur. Düzinelerce faktörü göz önüne almalısınız; ne yaptığınızı, nereye gittiğinizi ve de engellerin neler olabileceğini hatırlamak gibi. Bu oldukça zorludur. Peki, sadece bir anlığına bile olsa, işiniz bölündüğünde ya da bir başka projeye süratle geçiş yapmak zorunda kaldığınızda ne olur? Doğru tahmin ettiniz: Dikkatlice inşa edilmiş olan o zihin mimarisi çöker. Aynı farkındalık düzeyine geri ulaşmak *saatler* sürebilir. Maliyet budur. Bu nedenle belirli bir konsantrasyon gerektiren işleri *başla ve bitir* şeklinde çalışarak maliyeti minimize etmeye çalışın. Bu görevleri telefonunuzu kapatabileceğiniz ve kapıya "Lütfen Rahatsız Etmeyin!" yazısı asabileceğiniz zaman bloklarına yerleştirin.

Birden fazla görevle meşgul olmanın sadece zamanınızı boşa harcamadığı, aynı zamanda sizi de aptallaştırdığını gösteren araştırmalar yapılmıştır. 2005'te Londra Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma[7] birden fazla görev yapmanın sizi ne kadar aptallaştırdığını ölçtü. Psikiyatr Glenn Wilson, dört erkek ve kadını alarak sessiz ve dikkat dağıtıcı (e-posta gelen, telefon çalan) iki farklı ortamda IQ'larını ölçtü. Testler esnasında deneklerin tenlerinin durumlarını, kalp atımlarını ve tansiyonlarını da ölçtü. Ve ilginç bir şekilde deneklerin IQ puanları dikkat dağıtıcı ortamlarda 10 puandan daha fazla düştü. Daha da ilginci ise düşüşün erkeklerde kadınlardan fazla olmasıydı (Belki de bazı nedenlerden dolayı kadınlar dikkat dağıtılmasına daha alışkındır).

Yarısı Tamamlanmış Olan, Aslında Hiç Yapılmamıştır

Daha önce de bahsettiğim gibi Scrum, Taiichi Ohno'nun *Toyota Ruhu* adlı klasik kitabında kodlanmış olan Japon üretim modelinden çok fazla fikir almaktadır. Bu model ABD'de "Yalın" üretim olarak uygulanmıştır. Buradaki düşünce temel olarak fabrikada zemindeki fireleri (israf edilen malzemeleri) mümkün olduğunca ortadan kaldırmaktır. Çoğumuz bir otomobil fabrikasındaki akışı geliştirmeye çalışmıyoruz ancak bazı fikirler her türlü işe uygulanabilir niteliktedir.

Burada değinmek istediğim fikrin adı "Süreçteki İş" ya da sadece "envanterdir." Buradaki düşünce, herhangi bir şeyi yapmak için kullanılmayan şeylerin ortalıkta olmasının israf olmasıdır. Bunlar ister araç kapısı olsun ya da araç gereç, gerçekten paraya mal olmaktadır ve eğer fabrikanın zemininde öylece duruyorsa o anda gerçekten ihtiyaç duyulmayan malzemeler için envanterdeki malzemelere büyük miktarlarda paralar bağlanmış demektir. Bu düşünce, *süreçte* olan şeylere bakış açınızı değiştirir. Örneğin, eğer bir otomobil fabrikası tamamen yarı üretilmiş arabalarla dolu olsa birçok para harcamış ancak gerçek değere sahip hiçbir şey üretmemiş olurdu. Yalın üretimde düşünce, etrafta duran yarım olarak üretilmiş şeylerin miktarını minimize etmektir.

Bu fikrin gücü her türlü işe uygulanabilir. Çok basit bir şeyi ele alalım. Dünyadaki neredeyse her evli yetişkinin eşinin verdiği bir yapılacaklar listesi vardır: Herhangi bir haftada benim listemde halletmem gereken genellikle 10 ila 20 kalem olur. Bunlar banyoyu boyamaktan köpeğe mama almaya, ev kredisini öde-

mekten yaprakları temizlemeye kadar değişir. Hayat böyledir, topluma tamamen entegre olmuş biri olmanın bedeli. Şimdi, o listeye taarruz etmenin bir sürü yolu vardır. Fakat yapabileceğiniz en büyük hata bir kerede beş şeyi yapmaya çalışmaktır. Bu aynı anda birden fazla iş yapmaktır ve muhtemelen hepsini tamamlayamayacaksınız. Bu da sizin süreçte yarım kalmış işler bırakmanıza neden olacaktır.

Beş tane işin *kısmen* tamamlandığını hayal edin (ya da eğer şanssızsanız, o günü hatırlayın). Banyonun bir duvarını boyamışsınızdır, köpek maması hâlen bagajda durmaktadır, ev kredisi taksiti için olan çek yazılmış ancak hâlen gönderilmemiştir ve de yapraklar bir köşeye yığılmış ancak henüz poşetlenmemiştir. Çaba harcamış ancak herhangi bir değer yaratamamışsınızdır. Yaratılan değer, boya kutuları ve boya damlalarına karşı yere serdiğiniz bezler banyodan çıktığında, köpeğinizin karnı doyduğunda, para bankaya ulaştığında ve de bahçede gerçekten hiçbir yaprak kalmadığında kazanılır. Bir şeyi yarım olarak yapmak aslında hiçbir şey yapmamaktır.

Daha önce de söylediğim gibi Scrum'da iş için bir ritim vardır. Her bir yinelemede ya da Sprint'te, ekip bir miktar şeyi tamamlamaya çalışır. Fakat buradaki Tamamlama, bitmiş ve bir müşteri tarafından kullanılabilir bir ürüne karşılık gelmektedir. Eğer bir Sprint sonunda bir şey yarım olarak yapılmışsa ona başlamamış olmaktan daha kötü bir durumdasınızdır. Kaynakları, çabalarınızı ve zamanınızı harcamış ve teslim edilebilir durumda hiçbir şey elde edememişsinizdir. Yarı imal edilmiş bir arabanız vardır. Daha küçük bir şey yaratmak daha iyi bile olabilirdi, gerçekten çalışan bir şey.

Süreçteki işlere bir başka bakış şekli de sadece fiziksel en-

vantere bakmaktır. Örneğin arabaları ele alalım. Satılmamış bir arabayı elinde bulundurmak üretici için bir sorundur. Ancak satış için uygun araçlara sahip olmamak da bir sorundur. Bu nedenle her bir otomobil üreticisi ve satıcısı dikkatli bir dengeleme işine girişirler. Sadece stokları hazır tutabilecek kadar araç üretmek isterler, satışı olmayan ancak çok fazla para yatırdıkları kadar fazlasını değil.

Bu olay için gerçek rakamlarla size bir örnek vereyim. 2012'nin Aralık ayında General Motors Amerika'daki otomobil fabrikalarından birinde insanları işten çıkarmaya başladı. Neden mi? Şirket çok fazla araba üretmişti. Kasım sonunda 245.853 büyük boy kamyonet ülke genelinde satış için beklemekteydi. 139 günlük üretimi temsil ediyorlardı. Satılamamış olan bu araçlar ortalama bir fiyatla yaklaşık 7,5 milyar doları temsil etmekteydi. *Milyar* dolarlar. Tüm bu paralar, bu olayda pick-up kamyonet şekline bürünmüş olsalar bile sonuçta paralar, orada öylece duruyordu. Böylece tam da yılbaşından önce insanları işsiz bırakarak fabrikaları kapatmaya başladılar.

Bir araba fabrikası kaç günlük envanter hedefine yönelik *çalışmalı*? Endüstrinin bu konudaki standardı altmış gündür —GM'un elindekinin yarısından daha az. Bunu bir düşünün. Bir dükkândan köpek maması satın aldığınızda altı aylık stok almak istemezsiniz. Garajda yer kaplar ve ayrıca o kadar fazla para tutar ki bir sonraki ay ev kredinizin taksitini karşılayamayabilirsiniz.

Şimdi ama araba *üretmişler*, tamamlamışlar öyle değil mi? diye düşünebilirsiniz. Bunlar yarım arabalar değiller, sorun ne? Sorun, envanterde aşırı fazla ürüne sahip olmanın süreçte çok fazla işin yarım kalmasından bir farkı olmamasıdır. Eğer elinize

değer olarak geri dönüş sağlamayacak şeylere çok fazla miktarda sermaye *bağlıyorsanız*, başka şeyleri yapmak için -örneğin daha fazla pazar yaratma, satışı destekleme ya da yeni fikirler arama gibi- o sermayeniz olmayacak demektir. *Biraz* stoğunuz olmak zorundadır, önemli olan onu minimize etmektir.

Tamamlanmayan işler ve kullanılmayan ürünler aynı şeyin iki farklı çeşididir: Olumlu sonuca sahip olmayan yatırımlar. Bunu yapmayın.

İlk Seferde Doğru Yapın

MIT'deki Lean Enterprise Enstitüsü'nün kurucusu ve de Yalın Üretim üzerine bir dizi farklı kitabın yazarı Dr. James Womack, *Dünyayı Değiştiren Makine (The Machine That Changed the World)* adlı klasik kitabında "yeniden çalışmanın" tehlikeleri üzerine harika bir hikâye anlatmaktadır. Jim ve ekibi insanlar tarafından üstlenilmiş en büyük üretim çabasını, otomobil yapımını araştırarak tüm dünyayı gezmiş ve yıllar geçirmişlerdir. Neden bazı şirketlerin diğerlerinden daha hızlı ve daha az hatalı otomobiller ürettiğini anlamak istemiştir. Şimdilerde tüm mantıklı üreticiler Jim'in Yalın Üretim dediği şeyi kullanmaktadır ancak eskiden işler daha farklıydı.

Üreticiler arasındaki en büyük farklılıklardan bir tanesi lüks otomobil pazarındaydı. Japonya'da Toyota, Honda ve Nissan gibi şirketler bir lüks araba yapımında ortalama 16,8 saat harcamaktaydılar. Parçalar fabrikanın bir ucundan içeri girmekte ve yaklaşık 17 saat sonra bir Lexus dışarı çıkmaktaydı. Ve 100 araçta sadece 34 hataları oluyordu. Fena değildi.

Fakat Avrupa'da başka bir hikâye vardı. Mercedes-Benz, Au-

di ve BMW gibi şirketlerin bir araç üretmesi 57 saat sürüyordu ve her 100 araç için 78,7 hataları oluyordu.

Avrupalılar da bu kadar uzun süren şey neydi? Ve neden bu kadar fazla hata vardı? BMW kötü araba üretmesi ile bilinen bir şirket değildir. Nedeni şuydu: Bir Toyota fabrikasında hat üzerinde bir sorun ortaya çıktığında her bir işçinin tüm hattı durdurma imkânı vardı. Bu olduğunda, herkes hattın durduğu noktada toplanırdı —hattı durdurana bağırmak için değil, bunun yerine oradaki sorunu halletmek için. Hattın diğer ucundan giderilmesi gereken sorunları olan herhangi bir otomobilin çıkmasını istemiyorlardı. Sorunu bir kez hallediyorlardı ve sonsuza kadar ortadan kaldırıyorlardı. Eğer yapmazlarsa, aynı hata yüzlerce otomobilde olabilirdi.

Avrupalı lüks otomobil araç üreticilerinde işleri yapmanın farklı bir yolu vardı. Üretim hattının sonunda beyaz laboratuvar önlükleri giymiş düzinelerce kişi sorunları gidermek için etrafta geziniyordu. Araba kapısı kapandığında o BMW sesini çıkardığından ya da motorun tam da olması gereken tonda homurdadığından emin oluyorlardı. Tüm parçaların uygun şekilde birleştirildiğinden emin oluyorlardı. Kendilerini üreticiler değil, güzel bir eser ortaya koyan zanaatkârlar olarak görüyorlardı. Bu husus sadece birkaç otomobil üretiyorsanız harika bir şeydir ancak milyonlarca yapıyorsanız maliyetler çok fazla artar. Womac'ın da kitabında belirttiği gibi:

> ...Alman fabrikası kendisinin yarattığı sorunları çözmek için, Japon fabrikalarının ilk seferde neredeyse kusursuz bir araç yapması için gerekenden daha fazla çaba sarf ediyordu.[8]

Evet, doğru okudunuz. Almanlar henüz ürettikleri bir otomobildeki hataları düzeltmek için Japonların ilk seferde doğru yaptıkları işin süresinden daha fazla zaman harcıyorlardı. Toyota'nın dünyadaki bir numaralı otomobil üreticisi olmasının bir nedeni vardır. İlk seferde doğru yapıyorlardı.

Fakat bizler her zaman ilk seferde kusursuz şekilde yapmayız. Bizler insanız, hata yaparız. İşlerin ne kadar hızlı yapılabileceği ya da kalite düzeyi üzerinde sıra dışı etkisi olabilecek o hatalar ile nasıl ilgilenirsiniz? Toyota'da, söylediğim gibi fabrikadaki her işçi hattı durdurabiliyor. Buradaki düşünce sürecin sürekli olarak geliştiği ve de bir sorunu çözmek için uygun zamanın gözlendiği an olduğudur, sonrası değil.

Birkaç yıl önce Palm'daki geliştirme bölümü personeline California'da bir konuşma yapmaktaydım. O zamanlar Kişisel Dijital Asistanlar (Personal Digital Assistants: PDA) denilen, şimdilerde cep telefonu dediğimiz şeylerin ilklerinden yapmışlardı. Yaptıkları her şeyin izini otomatik olarak sürüyorlardı. Ölçtükleri birçok şeyden bir tanesi bir hatayı (bug) çözmenin ne kadar sürdüğüydü —yani bir yazılım geliştiricinin sistemdeki kendi neden olduğu bir sorunu çözmesinin ne kadar sürdüğüydü. Her seferinde bilgisayar bunu otomatik olarak takip ediyordu.

Diyelim ki bir gün test personeli Matt'in kodunu sistemin geri kalanına entegre etmeyi denediklerinde bir bug tespit ettiler. Diğer birçok yazılım geliştirici gibi Matt de geri dönmek ve o kodu derhâl düzeltmek istemeyecekti. Bunun yerine onunla sonra ilgileneceğine dair söz verecekti. İlk önce *yeni* bir kod yazmalıydı.

Birçok şirkette bu tarz testler aynı günde olmaz. Tüm kodun

test edilmesi haftalar ya da aylar sürebilir ve ancak ondan sonra sorunlar tespit edilir. Fakat Palm bunu tüm kodlarını otomatik olarak test ederek günlük olarak yapıyordu ve böylece bir sorun olduğunda anında haberleri oluyordu.

Tüm şirketteki "Matt'lere" baktılar -yüzlerce yazılım geliştiriciye- ve bir yazılım hatasını düzeltmenin hemen tespit ettiklerinde ne kadar uzun sürdüğünü ve bunun karşısında birkaç hafta sonra aynı şeyi yapmanın ne kadar sürdüğünü analiz etmeye karar verdiler. Şimdi, yazılımın oldukça karışık ve yoğun bir şey olduğunu hatırda tutarak sizce fark ne kadardı?

24 kat daha fazla sürmüştü. Eğer bir bug ile yaratıldığı gün ilgilenilirse bunu düzeltmek bir saat alıyordu. Üç hafta sonra ise *24 saat*. Bug'ın büyük ya da küçük, karmaşık ya da basit olması fark etmiyordu, her seferinde üç hafta sonra bunu gidermek 24 kat fazla zaman alıyordu. Tahmin edebileceğiniz gibi çok geçmeden şirketteki her yazılım geliştirici kodlarını aynı gün test etmek ve düzeltmek zorunda kalmıştı.

İnsan aklının sınırları vardır. Pek çok şeyi sadece hatırlayabiliriz ancak her seferinde sadece bir şeye konsantre olabiliriz. Bu eğilim de -daha fazla zaman geçtikçe bir şeyleri düzeltmenin çok daha zorlaşması- benzer bir sınırlamayı temsil etmektedir. Bir proje üzerine çalıştığınızda, onun etrafında yarattığınız bir zihni alan mevcuttur. Bir şeyin *neden* yapıldığına dair tüm farklı sebepleri bilirsiniz. Kafanızda oldukça karmaşık bir yapı muhafaza edersiniz. Bu yapıyı bir hafta sonra yeniden yaratmak zordur. O tercihi yaptığınızda dikkate aldığınız tüm faktörleri hatırlamak zorundasınız. Eski siz olmak zorundasınız, artık orada olmayan bir zihin kurgusuna kendinizi yeniden yerleştirmelisiniz. Sizi o karara götüren düşünce sürecini yeniden yaratmak zorundasınız-

dır. Bunu yapmak zaman alır. Çok *uzun* bir zaman. Eğer ilk tespit ettiğinizde sorunu çözseydiniz 24 kat daha az zaman harcamış olacaktınız.

Sizin bu tecrübeyi kendi işinizde yaşadığınızdan ve de çıkardığınız dersin çocukken size öğretilenlerden biri olduğuna eminim: *İlk seferinde doğru yap*. Verilerin şimdilerde eklediği tek şey eğer bir hata yaparsanız -ve biz hepimiz hata yaparız- onun farkına varır varmaz düzeltin. Eğer yapmazsanız, bedelini ödersiniz.

Aşırı Çalışmak Daha Fazla İş Yaratır

OpenView Venture Partners'ın kurucusu Scott Maxwell'in eline, McKinsey Şirketi (McKinsey & Company) için 1990'ların başında danışman olarak çalışırken garip bir moral konuşması olduğunu düşündüğü bir şey geçti. O zamanlarda şirkette müdür olan ve şimdilerde birçok kitabın yazarı ve Booz Allen Hamilton'daki Katzenbach Center'ın başında olan Jon Katzenbach, Scott'a hiçbir zaman unutmadığı bir tavsiyede bulundu. Jon eskiden 1970'lerde işe başlarken herkesin McKinsey'de haftanın yedi günü çalıştığını söylemiş. O zamanlar iş kültürü böyleymiş, beklenen oymuş. Eğer çok fazla iş saati boyunca çalışmazsanız elinizden gelen her şeyi yapmıyor ve ekibinize katkıda bulunmuyor olarak görülürmüşsünüz.

Jon dini sebeplerle haftada sadece altı gün çalışmış. Ve başka bir şey daha dikkatini çekmiş. Daha az saat çalışmasına rağmen her gün çalışan diğer adamlardan -o zamanlar neredeyse çalışan herkes erkekmiş- *daha fazla* şeyi tamamlıyormuş. Daha sonra haftada sadece beş gün çalışmayı denemeye karar vermiş. Ve bu

şekilde daha da fazla şeyi tamamladığının farkına varmış. Çok fazla çalışmanın size daha az şey yaptırdığını söylemektedir. Scott'a her zaman ne olacağını görmek için haftada dört hatta üç güne düşmek istediğini ancak şirketin kabul edip etmeyeceğinden emin olmadığını söylemiştir.

Scott ve diğer genç danışmanlar o zamanlar bu fikirle alay ettiler. *Daha az saat çalışmak mı? Bu biraz gevşeme demek değil mi?* Fakat bu fikir kariyerinde ilerlerken yıllar boyunca Scott ile kalmıştı ve Scott OpenView Venture Partners'ın CEO ve kurucusu olarak bazı Scrum'u kullanan teknoloji şirketlerine yatırım yapmaya başlamıştı. Benim Scrum'u yarattığımı ve aynı şehirde yaşadığımı duymuştu ve bir sabah beni kahvaltıya davet etti. Kahve ve kruvasanlar eşliğinde Scott bana geliştirme ekiplerinin Scrum'u uyguladığı ve kendisinin yatırım yaptığı şirketlerden birinin hikâyesini ve üretkenliklerini nasıl yüzde 25 ila 35 arasında geliştirdiklerini anlattı. Gerçekten etkilenmişti. Benim o anda verdiğim karşılık şu olmuştu: "Yüzde 25 ila 35 arası mı? Yanlış yapıyor olmalılar!"

Scott, Scrum'u OpenView'a getirmeyi ve tüm şirkette uygulamaya karar vermişti. Yatırımcılar, araştırmacılar, kıdemli yönetim, idari işler, herkes bir Scrum ekibine dâhil edilmişti. Ve en sonunda Scrum'un hakkındaki en muhteşem şeylerden biri gerçekleşti: OpenView kaç kişinin çalıştığını *söylemesinden* ziyade kaç kişinin *gerçekten* çalıştığının farkına vardı.

OpenView o zamanlar birçok üst düzey ofisten oluşuyordu. İçlerine kazınmış olan şirket kültürlerinde insanların geç saatlere kadar ve de hafta sonları çalışmaları bekleniyordu. Burada bulunanlar hırslı ve agresif insanlardı. Fakat gittikçe tükeniyor, depresyona doğru ilerliyor ve moralleri bozuluyordu. Bazılarının

daha fazla dayanamadığı ve istifa ettiği zorlu bir ortamdı.

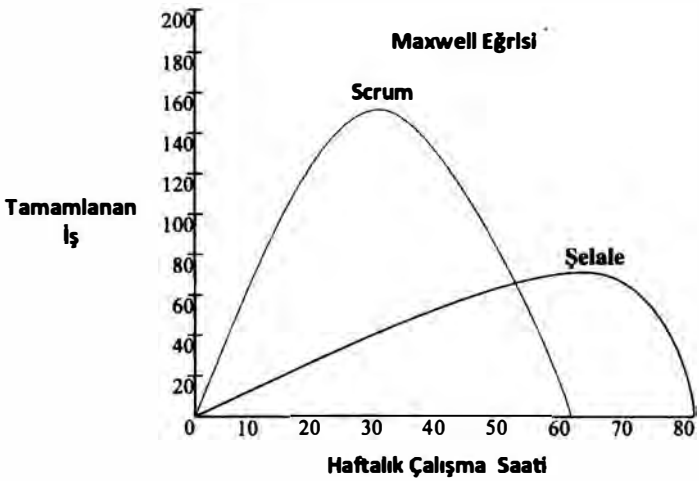
Fakat şirketin ekipleri Scrum ile çalışmaya başladıkça Scott üretkenlikte bir değişkenlik fark etti. Çok daha fazla çalışmanın daha fazla çıktı sağlaması durumu sona ermişti. Bir gün beni ofisine çekti ve aşağıdaki eğriyi çizdi.

Y ekseni üretkenliği ve de X ekseni çalışma saatlerini göstermektedir. Üretkenliğin zirve noktası haftada 40 saatten biraz daha az bir çalışma süresinden sonra aslında düşmektedir. Bu veri ile elini güçlendirdikten sonra Scott, insanları evlerine erkenden göndermeye başladı.

Scott, "Benim ciddi olduğumu anlamaları biraz zamanlarını aldı. Fakat en sonunda benim düşünce şeklime uygun hâle geldiler" diyor.

İnsanlara geç saatlere kadar çalışmanın bağlılık göstergesi olmadığını, başarısızlık göstergesi olduğunu söylemeye başladı. "Daha düzenli bir hayatınız olmasını istediğimden değil, daha fazla şey yapacağınızdan böyle istiyorum" dedi.

İŞ YÜKÜNÜ AZALTARAK ÇIKTIYI İKİYE KATLAMAK



Böylece artık ne geç saatlere kadar çalışılan geceler, ne de mesai yapılan hafta sonları kalmıştı. İnsanlar tatile gittiklerinde tatil yapmaları beklenir, e-postalarını kontrol etmeleri ya da ofisi aramaları değil. Eğer ofiste her şeyin yolunda olduğunu teyit etmeden izin yapamıyorsanız ekiplerinizi iyi yönetemediğiniz düşüncesi ortaya çıkmaktadır.

Scott "Birçok şirket çalışma saati limiti uygulamasını kullanmıyor. Fakat arada doğrusal bir orantı mevcut. Daha fazla iş tamamlanıyor. Daha mutlu oluyorsunuz. Ve daha iyi bir kaliteye sahip oluyorsunuz" demektedir. Bu çok basit bir şey. Daha az çalışmak size daha kaliteli daha çok şey yapmanız konusunda yardımcı oluyor.

Scott bu eğrinin farklı kişiler için farklı olduğunu, hatta aynı kişi için hayatının farklı dönemlerinde farklı olabileceğini söylemektedir. "Yaşlandıkça ve farklı görevlerde bulundukça benim için maksimum çıktıya ulaşma saatim, yirmi yıl öncesindeki olduğundan çok daha azdır." Fiziksel form durumu, beslenme, kişisel sorunlar ve diğer faktörlerin tamamının bir rol oynadığını düşünmektedir. Fakat aynı zamanda büyüdükçe ve nasıl çalışılacağına dair daha derinlemesine düşündüğünde çıktılarının daha hızlı bir şekilde zirve noktasına ulaştığına inanmaktadır. "Çok daha fazla önemli ve etkili fırsatlara saldırabildim."

Peki, neden eğer daha az çalışırsanız daha fazla şeyi tamamlarsınız? İlk bakışta kulağa pek de anlamlı gelmiyor. Scott çok uzun saatler boyunca çalışan insanların hatalar yapmaya başladığını, bunun daha önceden de gördüğümüz gibi yaratmaktan daha fazla sürenin bu hataları düzeltmekle geçebileceğini söylemektedir. Aşırı derecede fazla çalışanların dikkati daha sık dağılabilir ve diğerlerinin dikkatini de dağıtmaya başlayabilir. Çok geçme-

den de yanlış kararlar almaya başlarlar.

Jon Katzenbach'ın içgüdüleri doğruydu. Rahatsız edici deliller, karar vermek için çok sınırlı bir yeteneğe sahip olduğumuzu ve de enerji bakımından ne kadar tükenmiş olursak ve ne kadar az zamanı kendimize ayırırsak karar verinede o kadar kötü olacağımızı gözler önüne sermektedir.

2011 yılının Nisan ayında bir grup İsrailli araştırmacı *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*'da karar verme hakkında dikkat çekici bir araştırma yayımladı. "Adli Karalarda Dış Faktörler" başlıklı makalelerinde sekiz İsrailli yargıcın iki ayrı şartlı tahliye kuruluna başkanlık ettiği 1.000'den fazla duruşmayı incelemişlerdir. Bunlardaki suçlar kadınlı erkekli Yahudi-İsrailli ve Arap-İsrailli suçluları kapsamaktaydı. Suçlar zimmete para geçirme ve saldırıdan cinayet ve tecavüze kadar değişiyordu. Yargıçların baktıkları kararların çoğunluğunu şartlı tahliye talepleri oluşturmaktaydı.[9]

Oldukça adil gözükmekte değil mi? Bunlar, yılların birikimi olan tecrübe ve bilgeliklerini sadece mahkûmların ve onların kurbanlarının hayatlarını etkileyen değil aynı zamanda toplumun iyiliğini bir bütün olarak dikkate alarak kritik kararlar almak için kullanan saygın yargıçlardır. Her gün 14 ila 35 arasında duruşmaya bakıyorlardı.

Peki, eğer siz bir mahkûm olsaydınız serbest kalıp kalmamanızdaki en büyük faktör ne olurdu? Belki gerçek pişmanlık? Islah olmanız ve hapishanedeki davranışlarınız? Suçunuzun ciddiyet derecesi? Aslında bunlardan hiçbiri. Gerçekten önemli olanın, hâkimin en son yediği sandviçten sonra geçen süre olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmacılar yargıçların ne zaman hükme vardıklarına, af

hükmü olup olmadığına ve de yargıçların ne zaman bir şeyler atıştırdıklarına bakmışlardır. Eğer işe henüz gelmişlerse ya da bir atıştırma veya öğle yemeği molasından henüz dönmüşlerse yüzde 60 lehte karara varmışlardır. Bir sonraki molaya yaklaşıldığında ise bu oran neredeyse yüzde 0'a kadar düşmektedir.

Temel olarak kısa bir molanın hemen ardından yargıçlar odaya daha olumlu bir tavırla dönmüş ve daha hoşgörülü kararlar vermişlerdir. Dünyanın ve insanların değişebileceğini ve daha farklı olabileceğini görmek için daha fazla hayal gücü ve yetenek sergilemişlerdir. Fakat enerji stoklarını tükettikçe mevcut durumu muhafaza eden çok daha fazla karar vermeye başlamışlardır.

Eğer o yargıçlara her seferinde eşit derecede iyi karar verdikleri konusunda emin olup olmadıklarını sorsaydınız kendilerini hakarete uğramış sayacaklarından eminim. Fakat rakamlar *ve de sandviçler* yalan söylemez. Yeterli enerji stoğumuz kalmadığında sağlıksız kararlar vermeye başlama durumunda olabiliriz.

Bu fenomene "benlik kaynakları tükenmesi (ego depletion)" ismi verilmiştir. Buradaki düşünceye göre herhangi bir tercih yapmanın içerdiği bir enerji maliyeti vardır. Bu değişik türde bir tükenmedir —fiziksel olarak yorgun hissetmezsiniz fakat iyi karar verme yeteneğiniz yok olur. Gerçekten değişen şey kendi kendinizi kontrolünüzdür —disiplinli, düşünceli ve önsezili olma yeteneğiniz.

Büyüleyici bir deney tam da bunu göstermektedir. Bir grup araştırmacı karar vermenin kendi kendinizi kontrolü nasıl etkilediğini öğrenmek istemiştir. Bu nedenle psikolojik araştırmaların neferlerini -üniversite öğrencilerini- bir araya toplamışlar ve onların birazına bir grup karar verdirmişlerdir. Bu öğrencilere özel-

likle farklı ürünler sunulmuş ve tercih ettiklerini seçmeleri istenmiştir. Dikkatlice düşünmeleri çünkü deney sonunda ücretsiz bir hediye verileceği ve bu tercihlerin de kendilerinin ne alacağını belirleyeceği söylenmiştir. Diğer öğrenci grubunun ise vereceği bir karar durumu söz konusu değildir.[10]

Test grubuna şunun gibi sorular sorulmuştu: Hangi tür kokulu mumu seversiniz —vanilyalı mı yoksa bademli mi? Hangi marka şampuanı tercih edersiniz? Bu şekeri mi yoksa şunu mu tercih edersiniz? Daha sonra da kendi kendini kontrolün klasik testi ile karşılaşıyorlardı: Elinizi buzlu su içerisinde ne kadar tutabilirsiniz?

Karar vermede hangi kaynak tüketiliyorsa, kendi kendini düzenlemede de aynısı kullanılır. Tüm ürünlerle ilgili karar veren öğrenciler ellerini buzlu suda karar verme sürecinden ayrı tutulan kontrol grubu kadar tutamamışlardır.

Yani herhangi bir günde verebileceğiniz sağlıklı karar sayısının bir limiti vardır ve daha da fazla yapmaya devam ettikçe kendi davranışlarınızı düzenleme yeteneğinizi azaltmaktasınız. Hatalar yapmaya başlarsınız —en nihayetinde de ciddi hatalar. Maxwell eğrisinin de gösterdiği gibi o kötü kararlar üretkenliği etkiler. O nedenle saat beşte evinize gidin. Cep telefonunuzu hafta sonları kapatın. Bir film izleyin. Belki de en önemlisi, kendinize bir sandviç hazırlayın. Bu kadar çok çalışmayarak, daha çok ve daha iyi kalitede iş halledeceksiniz.

Scrum işlerinde sadece saatleri ölçenlerden bundan kurtulmalarını talep eder. Saatlerin kendisi bir maliyeti temsil eder. Bunun yerine *çıktıları* ölçün. Kim bir kişinin bir şey üzerinde ne kadar çalıştığını önemser? Tek önemli olan şey ne kadar hızlı ve ne kadar iyi olduğudur.

Mantıklı Olun

Taiichi Ohno tarafından tanımlanmış olan ve insanların gerekenden daha fazla süre ve daha yoğun çalışmasına neden olan üç tip israf çeşidi vardır. Bunun neden kötü bir fikir olduğunu henüz açıkladım ancak Ohno'nun *Muri* ya da "Mantıksızlık" dediği bu tipleri bilmek belki de ulaşabileceğimiz değişim için en kuvvetli kaldıraçtır.

İlki "Anlamsızlıktır." Ekibinize zorlayıcı hedefler vermek istersiniz, daha da ileriye ulaşmaları için. Fakat onların anlamsız, imkânsız hedefler için çabalamasını da *istemezsiniz*.

İkincisi "Mantıksız Beklentilerdir." Kaç kez birisinin kendi kahramanlık dolu çabaları ile bir projeyi kurtardığını duydunuz? Bunlar genellikle sırt sıvazlamaları, tebrikler ve çığlıklarla karşılanır. Ben bunu süreçteki temel kusurlardan biri olarak görmekteyim. İşleri zamanında yetiştirmek için düzenli bir şekilde kahramanlık eylemlerine dayanan bir ekip, çalışması gerektiği şekilde çalışmıyordur. Bir krizden diğerine sürekli olarak gezinmek tükenmeye neden olur, hem de mantıklı ve sürekli bir gelişim uğruna olmayan. Bu, atı ile içeri dalarak kötü adamlardan kızı kurtaran kovboy ile ölüm bölgesini temizleyen disiplinli bir deniz piyade takımının arasındaki farktır.

Bu israfın üçüncü tipine Ohno "Aşırı Yükleme" demektedir. Bu davranış biçimi, Scott Adams'ın *Dilbert* çizgi filmlerinde düzenli olarak hicvettiği davranış şeklidir. Yola çıkan zahmetli şirket politikalarını, formları doldurmak uğruna formları dolduran kişilerin yaptığı gereksiz raporlamayı ve zaman alan ancak herhangi bir değer katmayan süreçleri içermektedir.

Ohno dördüncü bir israf çeşidinden bahsetmemesine rağmen

akla bir tane daha gelmektedir: "Duygusal İsraf." Bu tarz bir boşa harcama şirketin tam da ortasında bir pislik olduğu zaman ortaya çıkmaktadır —insanların başını döndüren ve onları telaşlandıran biri. Bu pislikler yaptıklarını genelde sadece insanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım ettiklerini iddia ederek mazur göstermeye çalışırlar. Lakin kişiliklerinin sadece olumsuz yanlarını katmaktadırlar ve başka hiçbir şey de bir ekibin mükemmelleşmesine daha fazla zarar veremez.

Bir pislik *olmayın* ve diğerlerinde de o davranışa izin vermeyin, yandaş olmayın ve de bu davranışı kabul etmeyin.

Akış

Teorik olarak kusursuz bir dünyada hiçbir süreç, toplantı, form ya da raporlama olmazdı. Bunun yerine tam olarak müşterinin istediğinin üretilmesi olurdu, hatta daha müşteri bunu istediğini henüz bilmiyorken. İnsanların kullandığı herhangi bir "süreç" israf hâline gelirdi ve Scrum'da buna dâhil olurdu.

Fakat kusursuz bir dünyada yaşamıyoruz ve kötü süreçler düşüncelerimize o kadar işlemiştir ki bir alternatif olarak iş üzerine en büyük etkiye sahip en hafif süreçlere ihtiyaç duyarız. Scrum'un yaptığı işin bir parçası hatta temel parçası olarak görülen anlamsız boşa harcanan emeği elemeye odaklanmamızı sağlamaktır. Sürecin kendisini elde edebileceğiniz en az rahatsız edici bir çerçeve hâline getirmeye ve bu şekilde de insanlara odaklanmaya çalıştım.

İşinizde gerçekte istediğiniz şey eforsuz "akıştır". Dövüş sanatları ya da meditasyon uygulamalarında bir hareket ile birliktelik hissine ulaştığınızda bu artık bir efor değildir; bu artık efor

gerektirmeksizin sizin içinizden akmakta olan enerjidir. Büyük dansçıları ya da şarkıcıları izlediğinizde sanatlarının kendileri üzerinden akmasına izin verirlerken kendilerinden daha büyük bir güce teslim olduklarını hissedersiniz. İşlerimizde bu noktaya ulaşmak hepimizin peşinde koştuğu şey olmalıdır.

Fakat Kung Fu ustası, rahip, dansçı ya da opera yıldızlarının hepsinin size söyleyeceği gibi, akışın kökeninde disiplin vardır. Boşa harcanacak hiçbir an yoktur —konu ile ilgisi olmayan hiçbir şey yoktur. Sadece insan kapasitesinin odaklanmış uygulaması vardır. İsraf edilen bir şey, sizi bundan alıkoyan herhangi bir şeydir. Eğer iş hakkında disiplin ve akış açısından düşünmeye başlarsanız, harika bir şeye imza atabilirsiniz.

Hap Bilgi

Birden Fazla Görev Yapmak Sizi Aptal Konumuna Düşürür. Bir seferde birden fazla şey yapmak sizi yavaşlatır ve tüm görevlerde daha kötü olmanıza neden olur. Bunu yapmayın. Eğer bunun sizin için geçerli olmadığını düşünüyorsanız yanılıyorsunuz: Sizin için de geçerlidir.

Yarım Olarak Tamamlanan İş, Hiç Yapılmamıştır. Üretimi yarım olan bir araba sadece değer kazandırabilecek ya da tasarruf edilebilecek kaynakları bağlar. "Süreçte" olan herhangi bir şey sonuçta hiçbir şey sağlamadan para ve enerjiye mal olmaktadır.

İlk Seferde Doğru Yapın. Bir hata yaptığınızda, anında onu düzeltin. Diğer her şeyi bırakın ve ona yönelin. O hatayı daha sonra düzeltmek, şimdi halletmekten 20 kat daha fazla zaman alabilir.

Aşırı Derecede Fazla Çalışmak Sadece Daha Fazla İş Yaratır. Daha fazla çalışmak daha fazla iş halletmez, daha az tamamlanan işe neden olur. Aşırı derecede fazla çalışmak hatalara neden olan halsizliğe, hatalar da sadece yeni bitirdiğiniz işleri düzeltmenize neden olur. Geç saatlere kadar ya da hafta sonları çalışmaktansa sürdürülebilir bir hızda çalışın. Ve tatil yapın.

Mantıksız Olmayın. Zorlayıcı hedefler motive eder, imkânsız hedefler ise depresyona sokar.

Kahramanlık Yok. Eğer işleri halletmek için bir kahramana ihtiyaç duyuyorsanız bir sorununuz vardır. Kahramanlık çabaları planlama başarısızlıkları olarak görülmelidir.

Aptalca Politikalara Artık Yeter Deyin. Saçma görünen herhangi bir politika muhtemelen öyledir. Aptalca formlar, toplantılar, onay süreçleri ve standartlar sadece aptalcadır. Eğer ofisiniz bir Dilbert çizgi filmi gibi ise onu düzeltin.

Pisliklere İzin Vermeyin. Bir pislik olmayın ve öyle davranışlara da izin vermeyin. Duygusal kaosa neden olan, korku hissi uyandıran ya da insanların ihtiyaçlarını görmezden gelen kişiler derhâl durdurulmalıdır.

Akış İçin Çabalayın. İşleri yapmak için en pürüzsüz, en rahat yolu seçin. Scrum mümkün olan maksimum akışın elde edilmesi ile ilgilidir.

Altıncı Bölüm

Hayal Olanı Değil, Gerçek Olanı Planlayın

"Hey Jeff bir sorunumuz var."

Benim telefon görüşmelerimin çoğu bu şekilde başlar. İnsanlar kendilerini bir köşeye yaslar ve telefonu kaldırarak beni ararlar. Bu sefer arayan Medco'nun Baş Yazılım Mimarı Mark Landy idi. Eğer reçetelerinizi e-posta yolu ile alıyorsanız, şirketi ile daha yakından ilgilenirsiniz. Bu telefon görüşmesi esnasında Medco yaklaşık 38 milyar dolar gelir ile Fortune 100 listesinde olan, on binlerce çalışanı ile ülkedeki en büyük ilaç firmasıydı. Ve yönetimleri, onları adeta bir uçurumun kenarına getirmişti.

Görüşme 2006 yılının Aralık ayında olmuştu. O yılın Temmuz ayında Başkanları Kenny Klepper, Wall Street'e en son fikrini açıklamıştı. Mark Landy bu olayı şöyle anlatmaktadır: "Reçetelerini e-posta ile almaları konusunda daha fazla insanı

ikna etmeye çalışıyorduk. Ve buna engel olan bazı durumlar mevcuttu." Zahmet bunlardan bir tanesiydi. Fakat Mark bunlardan kurtulmak için bazı yollar olduğunu söylemişti. "Bakın, bir eczaneye girdiğinizde tecrübeniz en minimal düzeyde önemlidir. Reçetenizi verirsiniz, eczacının kendisi ile görüşmek istemediğinizi belirten bir feragatname imzalar ve ayrılırsınız. Biz bu tecrübeyi geliştirebiliriz."

Yapmak istedikleri şeylerden bir tanesi telefonda bir eczacı -sadece yazılmış olan bir ilaç hakkında bilgisi olan değil aynı zamanda yazılan tüm ilaçlar hakkında bilgili biri- ile hastayı görüştürmekti. Eğer hastanın düzenli ilaç kullananların yüzde 80'inde olduğu gibi şeker hastalığı ya da kalp rahatsızlığı gibi kronik bir durumu varsa bu ikinci husus özellikle önemlidir. Bu kişiler -tabii ki eğer yaşlı iseler- aynı anda altı ya da daha fazla ilaç kullanmaktadırlar. Ve doktorları -farklı tıp uzmanlıklardakibunu her zaman bilmezler.

Landy "Doktorlar birbirleri ile [her zaman] bilgi paylaşmazlar. Eczacı olan bizler, doktorların bildiğinden daha fazlasını biliriz ve bunu gerçek zamanlı olarak biliriz, [hatta] sosyal güvenlik sağlık hizmetleri bile bilmeden önce biliriz" demektedir.

Klepper'ın düşüncesi şöyleydi: Ülke geneline yayılmış beş farklı yerde, uzmanlaşmış eczaneler yaratalım. Kardiyoloji eczanesi, diyabet eczanesi, astım için bir eczane ve bunun gibiler. Ve bu yerlere atanan eczacıları ilaçların karşılıklı etkileşimleri, yan etkileri vb. konularda eğitelim. Ve eczacılar hastanın durumu hakkında oldukça detaylı bir bakışa sahip olduklarından doktorlara ne zaman kontrendikasyon olabileceği konusunda bilgi verebileceklerdir. Diyelim ki biri şeker hastası. Aşırı kilolu olması muhtemeldir ve muhtemelen de karaciğer sorunları olabilir. So-

nuç olarak vücutları ilaçlara farklı şekilde tepki verecektir. Neticede eğer bir doktor ona bir tansiyon ilacı yazarsa, Medco eczacısı doktoru arayıp hastaya bir karaciğer testi uygulamasını tavsiye edebilir ve eğer gerekli olursa dozajı ayarlayabilir.

Amaçları çoğunlukla şirketler ve sağlık sigorta planları yararına çalışan Medco'ya yeni müşteriler kazandırmaktı. Bu yeni eczaneleri ya da Terapötik Kaynak Merkezlerini (Therapeutic Resource Center) kullanarak müşteriler, sadece reçete masraflarını azaltarak değil aynı zamanda ilaçlarını düzgün bir şekilde almadıkları zaman ya da kendi vücutları üzerinde zayıf düzeltici etki yapan ilaçları kullandıklarında özellikle artan tüm tıbbi masrafları kısarak tasarrufta bulunabileceklerdi. Dahası Medco, giderlerden elde edilecek tasarrufları garanti edecekti. Eğer bir müşteri Medco'nun öngördüğü miktarda tasarruf sağlamazsa, aradaki farkı Medco üstlenecekti.

Kibarca belirtmek gerekirse Wall Street fikirden *hoşlanmıştı*. Oldukça havalı bir fikirdi değil mi? Paradan tasarruf et ve daha iyi bir sağlık hizmeti al. Daha fazla müşteri, daha fazla satış. Kazan-kazan. Sadece bir sorun vardı. Klepper yöneticileri ile fikrin teknik olarak mümkün olduğunu teyit etmiş olmasına rağmen bu planı uygulamaya geçirmenin *ne kadar süreceğine* dair detayları almamıştı. Bu fikri gerçekten hayata geçirecek kişilerin bu tarihten ancak başkanları Wall Street'e yeni sistemin 7 Temmuz 2007'de işletileceğine dair söz verdiğinde haberleri olmuştu.

Bu tarihi tutturmak Medco için özellikle önemliydi çünkü onlar posta yoluyla otomatik reçete siparişini ilk olarak başlatmış olmalarına rağmen tek başlarına değillerdi ve rakipleri de oldukça hevesli şirketlerdi. Fakat üzerinden aşmaları gereken bir sürü engel vardı. Örneğin şirketin dayandığı robotların yazılımının

büyük bölümü eski modaydı. Reçetelere işlem yapan 4.000 eczacının olduğu Medco'nun beş devasa tesisinde robotlar hapları seçiyor ve diğer robotlar da paketleme ve postalama ile ilgileniyordu ve bu sistemlerin hepsinin birbiri ile yüzde 100 kesinlik ile iletişime geçmesi gerekiyordu aksi hâlde biri ölebilirdi.

Akıllarındaki fikir, Klepper'ın cesur yeni planının Medco'ya yaşlanan sistemlerine karşın bir şans vermesi ve rakiplerinin bir adım önünde kalmalarını sağlamasıydı. Bu işi zamanında yapamayacaklarını anlamaları şirketin altı ayını aldı. Hesaplamaları en iyi ihtimalle sistemi en az bir yıl geç devreye sokabileceklerini göstermişti. Belki de daha fazla. Beni işte o zaman aramışlardı.

Zamanında yapamayacaklarını anlamalarının *altı ay* sürmesinin nedeni incelemeyi gerektirmektedir. Akıllı olmadıklarından ya da doğru yerde ekipleri olmadığından ya da hatta doğru teknolojileri olmadığından değildi. Çok çalışmadıklarından ya da rekabetçi olmadıklarından da değildi. Bunları yapmadan sektörünüzdeki en büyük şirketlerden biri olamazsanız.

Bunun nedeni çok temel bir hata yapmış olmalarıydı. Her şeyi önceden planlayabileceklerini düşünmüşlerdi. Aylarını yapılabilir gibi görünen, güzel şemalara aktarılmış ve dikkatli şekilde atılacak adımları gösteren ve neredeyse her zaman gerçekliği tarif eden detaylı planları hazırlama çabaları ile harcamışlardı.

Daha önce de söylediğim gibi planlama eylemi, planlamanın kendisinin gerçek plandan daha önemli bir hâl almasına neden olacak kadar yoldan çıkarıcı ve çekicidir. Ve plan gerçeklikten de önemli hâle gelir. Asla unutmayın: Harita arazi ile aynı *değildir.*

Ne zaman bir ekip bir projenin haritasını çıkarmak için ilk defa bir araya gelse, genelde odada bir elektrik olur: Bir mümkün olma duygusu, keşfedilecek yeni dünyalar ve tecrübe edilecek yeni fikirler. Dünyadaki en iyi hislerden bir tanesidir.

Daha sonra ilham duygusunun hesaplamalara dönüştüğü an gelir ve o enerjinin bir kısmı kaybolur. İnsanlar kafa patlatmaya başlar: *A noktasından B noktasına gerçekten nasıl gideriz? Ve bunu çözdüğümüz anda, bu ne kadar sürecektir?*

Maalesef bu hesaplama süreci bir *çöp giren çöp çıkar* süreci hâline dönüşebilir. Dâhil olan kişiler oldukça zeki olabilir fakat onlar tipik olarak planlama şemalarına yansıttıkları şeylerin aslında birçok iyi dilek ve temenni olduğunun *farkına varmazlar*.

Mark bana Medco'daki durumu açıkladığında "Bir sorununuz var" diye cevap verdim. Biraz bekledim ve devam ettim; "Ama eminim ki çözebiliriz."

Noel'den hemen önce şirkette bir gün geçirmek için ve konunun boyutunu belirlemek için New Jersey'e uçtum. Önemsiz bir sorun değildi. Gereksinimleri, uyulması gereken hususları, her türlü rapor ve aşama geçişleri ile kalite güvencelerini belirten top top kâğıt çıktısı vardı. Onların içine gömülmüş bir yerlerde gerçekten yapılması gereken şeyler vardı fakat gerçekte bunun *nasıl yapılacağına* dair hiç kimsenin bir planı yoktu.

Bir süre kilit personelle görüştükten sonra diğer projelerde birlikte çalışmış olduğum bir Scrum eğitmeni olan Brent Barton'ı aradım. "Brent, sana ve Ocak ayı itibarı ile getirebileceğin herkese ihtiyacım var. Tam bize göre bir iş aldık" dedim.

Brent daha sonra ilk geldiğinde gördüğü Medco'yu "çıkmazda" olarak tanımlayacaktı. Hiçbir şeyin yapılamadığı, çok fazla kişi ve çıkarların çatıştığı tartışmalı durumlar mevcut-

tu. İlk gün her biri projenin bir kısmının sahibi olan yedi kadar farklı grup ile görüştük ve hiçbiri gerçekten yeni bir şey denemek ile ilgilenmiyordu. Fakat şimdi Brent şöyle diyor: " 'Kahretsin' deme lüksümüz vardı. Bir danışman olarak geldiğinizde acı ve korkuyu müttefikiniz olarak kullanabilirsiniz. Dirençle karşılaştığımızda onlara sadece 'Hey, işleri zaten yaptığınız şekilde yapabilirsiniz, statükoyu muhafaza edebilirsiniz ve ürünü geç teslim edersiniz, sorun yok' diyoruz. Onlar da 'Hayır, sorun var' diye karşılık veriyorlardı."

İlk yaptığımız şey herkesi -tüm kilit oyuncuları, gerçekten işi yapacak herkesi- bir konferans odasına çağırmak oldu. Ve Brent herkese proje ile ilgili yapılması gerekenleri tanımlayan belgeleri çıktı almalarını söyledi. E-posta olmazdı, fiziksel kâğıtlara ihtiyacımız vardı.

Büyük bir odadaydık, kenarları belki de on beş fiti (4,5 m) bulan penceresiz, her zaman o gizemli havaya sahip olan bir odada. Ortada herkesin birkaç saat sonra geri gelirken yanlarında getirdiği tüm belgeleri üzerine yığdığı bir masa vardı. Yığın en az iki fit (60 cm) yüksekliğindeydi.

"Kaçınız bunları gerçekten *okudu*?" diye sordum.

Sessizlik.

Yöneticilerden birine "Fakat bakın, bunda imzanız var. İşte burada. Bunu gerçekten okumadınız mı?" dedim.

Daha garip bir sessizlik.

Ona fazla yüklenmek istemedim fakat aslında gerçek olan projede gördüğümüz gibi insanlar kopyalıyor, yapıştırıyor ve sistemin içine atıyordu ama kimse gerçekten o binlerce sayfayı okumuyordu. Okuyamıyorlardı. Kritik nokta burasıydı. Kendilerini hayali onaylamaya zorlayan bir sistem kurmuşlardı.

Bu nedenle Brent ile ben makasları, bantları, yapıştırıcıları ve yapışkan kâğıtları meydana çıkardık. Gerçekten de ihtiyacınız olan *her şeyi* anaokulunda öğreniyormuşsunuz.

Brent "Şimdi yapacağımız şey şu: Bu kâğıt yığınlarının üzerinden geçeceğiz ve bu projeyi tamamlamak için gerçekten yapılması gereken şeylerin tamamını kesip alacağız. Daha sonra onları duvara yapıştıracağız" dedi.

Böylece insanlar, takip eden birkaç saat bunu yaptı. En sonunda üç duvarı kaplayan yüzlerce ama yüzlerce notumuz olmuştu. Masanın üzerinde hâlen o kâğıttan kulenin yarısından fazlası durmaktaydı. Tekrarlar, şablonlar vs. tamamen boşa harcanmış emek.

Daha sonra ekiplere şöyle dedim: "Şimdi bu yapışkan kâğıtların her birinin ne kadar iş gerektirdiğini tahmin etmemiz gerekiyor." Ne kadar süre değil, ne kadar *iş*.

Bunu en iyi şekilde tamamlamak için olan yöntemlere bu bölümün ilerleyen sayfalarında değineceğim çünkü insanlar tahminde bulunmada gerçekten çok kötüdür. Fakat ben onlara bu iş için olan bir sürü kötü yöntem içinden en iyi olan çabuk ve pis bir metodu öğrettim ve onlar da bunu uyguladı.

Bu biraz zaman aldı ancak yaptılar. Duvarlarda projeyi tamamlamaları için gerekli her şey yönetilebilir görevlere parçalanmış bir hâlde mevcuttu. Ve her bir işin ne kadar emek gerektirdiğini düşünerek tahmin ettiler. Aslında heyecanlanmışlardı. Okunamaz bir kâğıt yığını anlaşılabilir iş parçalarına dönüşmüştü. Şu eski deyim gibiydi; "Bir fili nasıl yersiniz? Her seferinde bir ısırık ile."

Her bir yapışkan kâğıt ile yaptığımız önemli bir şey sadece neyin yaratılacağını yazmak değil, aynı zamanda tamamlandığını

nasıl anlayacağımızdı. Bu bizim tüm FDA uyumluluk gereksinimlerini, kalite garantilerini ve akılda tutulması gereken süreç raporlarını nasıl birleştirdiğimizdi. Sadece bu işin tamamlan sayılması için şu hedefleri karşılaması gerekir dedik. Her şeyin tamamlanmasını beklemek ve daha sonra neyin bazı federal hususlar ya da şirket içi kalite standartları ile uyum sorunu yaşadığını tespit etmek yerine, bu işi projeye iş kalemi seviyesinde yedirdik. Böylece sadece uyumdan sorumlu personel değil, ekipteki herkes bir sonraki iş kalemine geçmeden önce o kalite seviyesini tutturmak için çalışmak zorunda kaldı. Bu işleyiş tarzı ile ortadan kaldırılan işlerin miktarı inanılmazdır. Ben karşılanması zorunlu olan bu standardı "Tamamlananların Tanımı" diye adlandırıyorum. Herkes bir şeyin tamamlanıp tamamlanmadığını bilir; herhangi bir iş parçasının karşılaması gereken açık standartlar vardır.

Duvardaki o yapışkan kâğıtlara bakarak herkes bir şeyi tamamlama hissine sahip oldu. Şimdi ne yapmak zorunda olduklarını biliyorlardı.

Brent "Tamam, ilk olarak ne yapmamız gerekiyor?" dedi.

Yaklaşık beş kişi söz aldı.

"Daha sonra?"

Farklı fikirlere sahip başka beş kişi konuştu.

"Ya daha sonra?"

Yapmalarını istediğimiz şey bazen kimsenin gerçekten yapmak istemediği bir şeydi: *İşi önceliklendirmek*. İnsanlar genellikle sadece her şeyin önemli olduğunu söylemektedirler. Ama onun sorduğu, projeye en fazla değeri neyin katacağıydı? Önce bunları yapalım.

En sonunda duvarlarda üzerinde yapışkan kâğıtların olduğu,

her biri farklı bir ekibi temsil eden renk kodlarının kullanıldığı altı farklı sütunumuz olmuştu. Liste odanın üç yanını kaplayacak kadar uzamıştı. Şimdi en azından nereden başlayabileceğimizi biliyordum.

Düğün Planlaması

Bu şekilde anlattığımda kulağa basitmiş gibi gelebilir fakat sizlere süreçteki adımları daha küçük ölçekli bir örnekle, bir düğünle anlatmaya çalışayım. Bir düğün belirli bir zamanda tamamlanması gereken bir sürü şey içeren ve eğer evlenmişseniz zaten bildiğiniz ya da evlenmeye karar verdiyseniz ileride bileceğiniz gibi, her şeyin ters gideceği ve tahmin ettiğinizden dört kat fazla efora mal olacak bir projedir.

Tabii ki tersi de olabilir: Saatlerce sürmesini beklediğiniz bir konunun 15 dakikada hallolması gibi. Fakat her zaman rahatsız edici olan soru şudur; neden bir şeyin ne kadar süreceğini tahmin etmekte bu kadar berbatız?

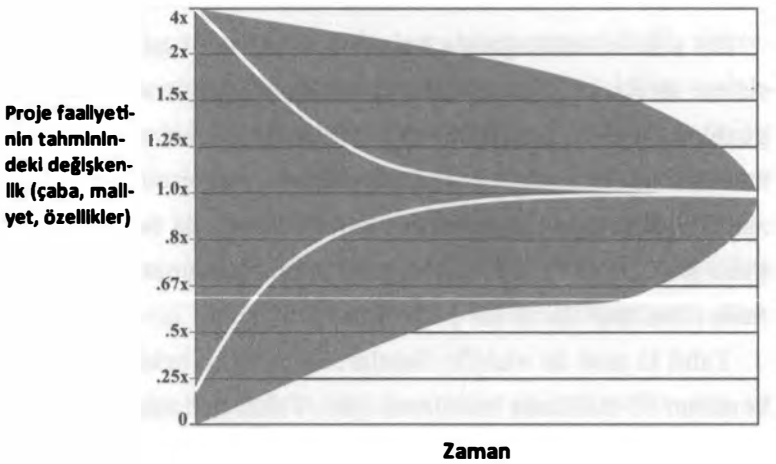
Gerçekten öyleyiz. O düğüne biraz sonra döneceğiz fakat önce sizi duyduğum en iyi isimlerden birine sahip olan grafikle tanıştırayım; "Belirsizlik Konisi." (Sayfa 148)

Grafik, bir işe başlamadan ne kadar süreceğine dair tahminlerin, gerçekten olan sürenin yüzde 400 fazlasından sadece yüzde 25'ine kadar bir aralıkta olduğunu göstermektedir. Tahmindeki üst ve alt sınırlar 16'lık bir faktör içinde farklılaşmaktadır. Proje ilerledikçe ve düzene girdikçe tahminler, gerçeklik çizgisine gittikçe yakınlaşmaktadır ve en sonunda sadece gerçeklik kalacaktır.

Tekrar Medco'yu bir düşünün. Çabalarını planlarken aylar

harcadılar —ürün nasıl görünecek, ne kadar sürecek vb. Ve hatta o aylardan sonra bile araştırmalar bu tahminlerin muhtemelen dört faktörlük bir farkla hatalı olduğunu göstermektedir. Bana göre Şelale Metodu ile planlamanın işleri yapmak için aptalca bir yol olmasının nedeni de budur.

BELİRSİZLİK KONİSİ



Sizleri duyar gibiyim; tamam Sutherland, tahmin etmekte kötüyüz fakat *bir şeyler* yapmamız gerekiyor değil mi? Bir çeşit plana sahip olmalıyım. Haklısınız, öyle. Fakat önemli olan nokta, en sonunda hepsini aynı anda yapmaya çalışmaktansa, planı proje *süresince* iyileştirmektir. Sadece bir sonraki değer katma adımına kadar yetecek detay düzeyinde planlayın ve projenin kalanını daha büyük parçalar hâlinde tahmin edin. Scrum'da her yenilemenin sonunda görebileceğiniz, dokunabileceğiniz ve müşterilere sunabileceğiniz bir değere sahip olursunuz. O zaman şöyle sorabilirsiniz: "İstediğiniz bu mudur? Bu sizin sorununuzun en azından bir kısmını çözüyor mu? Doğru istikamette ilerliyor muyuz?" Ve eğer cevap hayır ise planınızı değiştirin.

Peki, bunu nasıl yaparsınız?

Hadi o düğün hakkında konuşalım. Yapılacak ilk şey başarılı bir düğünü oluşturan şeylerin bir listesini yapmak. Şöyle olabilir:

- Gelin ve damat
- Çiçekler
- Davetiyeler
- Kilise
- Düğün Salonu
- Yemek
- Gelinlik ve damatlık
- Alyanslar
- Müzik (DJ ya da Orkestra)

Şimdi sıradaki yapılacak şey tüm bu unsurları almak ve önceliklerine göre sınıflandırmak. Ve bu kişiden kişiye göre değişecektir. Her bir gelin ve her bir damat dünyayı farklı gözlerle görmektedir. Fakat ben arkadaşım Alex'e geçen gün kendi listesini nasıl önceliklendirdiğini sordum ve işte onun sıralaması:

- Gelin ve damat
- Alyanslar
- Düğün Salonu
- Davetiyeler
- Yemek
- Müzik
- Gelinlik ve damatlık
- Çiçekler
- Kilise

Bu alıştırmanın maksadı gerçekten önemli şeyleri tespit et-

mek ve önce onlar üzerinde çalışmak. Alex için yemek ve müzik, bir kilisede evlenmekten ya da çiçekler konusundan daha önemlidir. Bu sahip olunması önemli bir veridir çünkü eğer tarih ya da maliyet kısıtlamaları yüzünden duvarlara toslamaya başlarsanız nereden tasarrufa gideceğinizi bilirsiniz; listenin en altından. Bu konuya sekizinci bölümde daha detaylı olarak değineceğim ancak muhtemelen şimdilik bu kadarı yeterlidir.

Medco'da liste büyük bir konferans odasının üç duvarını kaplamıştı ve üzerinde altı ekibin çalıştığı yüzlerce kalemlik bir listeye dönüşmüştü. Fakat mantık tamamıyla aynıydı. Katacağı değer her ne olursa olsun o değere göre organize et. Medco örneğinde olduğu gibi iş için bir değer de olabilir ya da bir düğün örneğindeki gelinin mutluluğu da.

Boyut Önemlidir Ancak Göreceli Olarak

Peki, yapılması gerekenlerin bir listesine sahipsiniz ve o listeyi önceliklendirdiniz. Şimdi yapılacak iş projenin ne kadar iş gücü, zaman ve paraya mal olacağını belirlemektir. Daha önce de belirttiğim gibi biz insanlar bu konuda kesinlikle çok kötüyüz fakat iyi olduğumuz şey *göreceli* ölçülendirmedir —bir ölçüyü diğeri ile karşılaştırma. Örneğin küçük, orta ve büyük beden tişörtler arasındaki farkı algılamak gibi.

Bu konudaki favori örneğim "Köpek Puanlarıdır." Birkaç yıl önce arkadaşım ve Atik düşünce tarzının önde gelenlerinden olan Mike Cohn da benim gibi projelerinin zamanında ve bütçeleri dâhilinde tamamlanmasını tahmin etmek için uğraşıyordu. Karısının küçük bir yavru köpek almasına müsaade etmemesine rağmen köpekleri seven biri olarak ekiplerine, projenin her bir

parçasının hangi boyutta bir "köpek" olduğunu sormaya başladı. Farklı türden köpekleri sıraladı. Liste şunun gibiydi:

- Labrador
- Teriyer
- Danua
- Kaniş
- Dakhund
- Alman Çoban Köpeği
- İrlanda Seteri
- Bulldog

Ve arkasından şöyle soruyordu; "Peki bu sorun bir Dakhund mu yoksa Danua mı? Ve eğer bu bir Dakhund ise, bir Labrador büyüklüğünde olmalı değil mi?" ve daha sonra ekipler geliştirmek zorunda oldukları tüm özelliklerin üzerinden geçip onları köpek cinsinden ölçüyorlardı. Daha sonra Mike şöyle diyordu; "Her bir türe bir numara değeri verelim, böyle daha kolay olacak. Dakhund'a 1 ve Danua'ya 13 diyelim. Böylece bir Labrador da beş ve bir Bulldog da üç olur."[1]

Siz de bunun aynısını yeni yapmış olduğumuz düğün işleri listesi ile yapabilirsiniz. Bir mekân bulmak; bu biraz araştırma fiyat bilgisi ve bir yerlere gitmeyi gerektirecektir. Birazcık karışık bir iş. Bunu bir Alman Çoban Köpeği büyüklüğünde bir iş olarak adlandıralım, yani bir beş. Gelin ve damat? Sorun yok: sadece orada olmamız yeterli. Bu bir Dakhund, yani bir. Fakat davetiyeler, oldukça karışık bir konu. Listemizi yapmalı, annenizin listesini almalı, kırtasiye malzemelerini almalı, davetiyeleri bastırmalı ve elden teslim etmeliyiz. Bu büyük bir proje. Bu bir

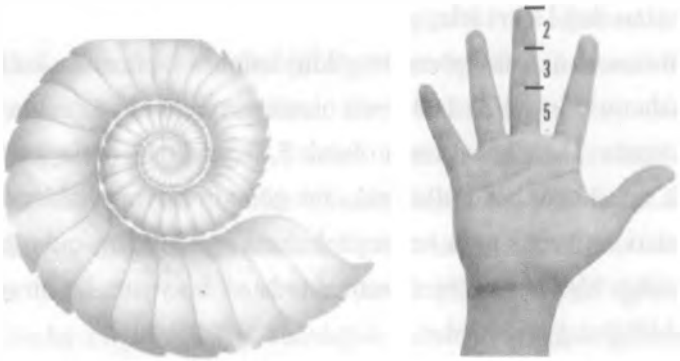
Danua, 13. Ya da belki de iki Danua. Ve eğer bir şey bu kadar büyükse muhtemelen bunu yönetilebilir parçalara bölmeniz daha iyi olur. İsimleri toplamaya bir proje ve baskı işleri ile ilgilenmeye bir başka proje desek nasıl olur? Bunların her biri muhtemelen bir Bulldog boyutundadır değil mi? Buna bir üç diyelim. Teslimlere bir Alman Çoban Köpeği diyelim ve 5 olsun. Ve böylece devam edin.

İşte bu göreceli ölçülendirmedir, bir görevi diğeri ile karşılaştırma. Maalesef tüm köpekleri kullanmıyoruz fakat verdiğim rakamlardaki numaralardaki şablonu fark etmişsinizdir: 1,3,5,8,13. Bu serideki her sayı, kendisinden önceki iki sayının toplamına eşittir. Buna "Fibonacci Dizisi" denir ve bunu kullanmamızın bir nedeni vardır. Bu dizi her yerdedir.

Fibonacci Dizisi: Her Yerde

- Fibonacci Dizisi bir sonraki sayının, kendinden önceki iki sayının toplamı olduğu bir dizidir. Örneğin: 0,1,1,2,3,5,8,13,21,34,55,.....
- Doğal sistemlerin her yerinde bulunmaktadır, bu nedenle insanların bu dizi ile milyonlarca tecrübesi olmuştur.

Bu dizi doğanın kendisini gözler önüne nasıl serdiğidir, ister bir Notilus kabuğunda olsun ister bir ağacın dallarında, bir ananasın kabuğundaki çıkıntılarda ya da bir çam kozalağının parçalarında. Karnabahar ve insan beyninin kıvrımlarında kendisini göstermektedir. İster bir eğreltiotunun yaprağındaki kıvrıma bakın isterseniz bir galaksinin şekline, aynıdır. Bu da hakkında kafa yorduğunuzda oldukça korkutucu olan fenomenlerden biri-



dir.

Bu olgu için bir isim de vardır: "Altın Oran". Biz bu oranı binalarımıza ve sanatımıza yansıttık. Atina'daki Partenon'dan Tunus'taki Kayravan Büyük Camii'ne kadar. Biz bu oranı, bir kitaptaki sayfaların boyut ve şekli ile oyun kartlarının oranlarına karar vermek için kullandık. İnsanlar oranları çekici bulmak için programlanmıştır. Amaçlarımız için bilinmesi gereken önemli şey türümüzün Fibonacci dizisindeki oranları tamamen anlamış olduğudur. Bunu kemiklerimize kadar hissetmekteyiz.

Fibonacci dizisindeki numaralar, farkı kolaylıkla anlayabileceğimiz kadar birbirlerinden ayrıdır. İnsanlar için bir tarafa ya da diğerine yakın olmak kolaydır. Eğer bir kişi bir şeyi beş olarak değerlendirirse ve diğer bir kişi de sekiz olarak değerlendirirse, bizler içgüdüsel olarak farkı görebiliriz. Peki ya beş ile altı arasındaki fark? Bu, beyinlerimizin gerçekten etkilenebileceğinden daha azdır.

Tıpta bir hastanın belirtilerinde bir iyileşmeyi bildirmeleri için yüzde 65'ten fazla bir iyileşme olması gerektiği oldukça bilindik bir durumdur. Zihinlerimiz küçük hoş ilerlemeler şeklinde çalışmaz. Bir durumdan diğerine olan atlamaları -küçük tatlı

atlayışları değil sivri atlayışları- algılamada daha iyiyiz.

Fibonacci dizisini görev büyüklüklerini hesaplamada kullanma, tahminlerin yüzde 100 kesin olmak zorunda olmamasına yol açmaktadır. Hiçbir şey kesin olarak 5, 8 ya da 13 olmayacaktır ancak bu numaraları kullanmak, bir görevin boyutu hakkındaki görüşleri toplamak için herkesin kabaca aynı ölçüm çubuğunu kullandığı bir yöntemi bize sunmaktadır ve bu vasıta ile bir nevi fikir birliği sağlanmış olur.

Bu tarz ile bir grup olarak tahminde bulunmak bize tek başımıza yapabileceğimizden çok daha kesin bir tahmin verir.

Delphi Kahini

Şimdi artık bir şeyi diğeri ile karşılaştırmada iyi olduğumuzu biliyoruz. Ve görev için kullanılacak en iyi oranı da öğrendik. Fakat bunu nasıl yapacağız? Yapılacak şeylere dair önceliklendirilmiş bir liste tamamen iyidir ancak hangi hikâyenin beş hangisinin sekiz, ya da hangisinin Goldie, hangisinin Schnauzer olduğunu nasıl bileceğiz? Ve hatta bir kişinin oldukça parlak bir fikri olsa bile, onun tahminlerinin diğerlerininkilerle birlikte olacağından nasıl emin olacağız? Peki ya bazı önemli faktörleri dikkate almıyorsa?

Çok da şaşırtıcı olmayan bir şekilde bu yeni bir problem değildir. İnsanlar tam olarak da bu sorunla onlarca yıl boyunca boğuşmuşlardır. Buradaki hususlardan biri ekibin farklı üyelerinin farklı şeyler bildiğidir fakat bir diğer husus da "sürü psikolojisi" ya da Bandwagon Etkisi'dir. Bu tarz toplantılarda bulunmuşsunuzdur. Bu tam da birinin bir fikir ortaya attığı ve herkesin onun hakkında konuşmaya başladığı olaydır. Ve ilk başta bu fikre ka-

tılmıyor olsanız bile grup katıldığı için siz de katılırsınız. Ve herkes o zaman iyi bir fikir gibi görünen ancak en sonunda tamamen bir başarısızlığa dönüşen bir yol üzerinde anlaşır. Ve siz insanlara karar hakkında sorular sorduğunuzda neredeyse her zaman herkesin bir çekincesi vardır ancak diğer herkesin heyecanlanmasından dolayı seslerini çıkarmamışlardır. İnsanlar eğer diğer herkes bir şeye katılıyorsa kendi çekincelerinin aptalca ya da yanlış bilgiden kaynaklandığını varsayıp grup önünde aptal konumuna düşmek istemezler. Unutmayın, grup düşüncesi bireysel bir hata değil insani bir hatadır.

Literatürde bu etki "Bilgisel Kaskat (Informational Cascade)" olarak açıklanmıştır. "A Theory of Fads, Fashion, Custom and Cultural Change as Informational Cascades" yazısının yazarları olan Sushil Bikhchandani, David Hirshleifer ve Ivo Welch'in de belirttiği gibi, "Bilgisel Kaskat, bir birey için önündekilerin eylemlerini gözlemledikten sonra önündeki bireyin davranışlarını kendi bilgisini hesaba katmadan takip etmek optimal olduğunda ortaya çıkar."[2]

Yazarların kullandığı harika bir örnek, bir makalenin dergiye kabulüdür. Diyelim ki ilk olarak derginin editörü reddetsin. Daha sonra yazar aynı makaleyi ikinci bir dergiye sunuyor. O derginin editörü de ilk reddi öğrendikten sonra muhtemelen reddedecektir. Ve eğer üçüncü bir dergi var ise o editör de önceki iki reddi bilerek çok daha büyük ihtimalle reddedecektir. İnsanlar diğer kişilerin, *kendi kararları ile çelişse bile* sağlıklı karar verdiklerini varsayarlar. Bu kötü bir şeydir. Multimilyon dolarlık bir projeyi muhtemelen ne zaman teslim edeceğinize dair bir karar veriyorsanız -ya da düğün gününüz için her şeyin tamamlanıp tamamlanamayacağına dair- kendi kararınıza sahip olmanız ve

diğer tahminleri sizinkinin yerini alması için değil, *kendinizinkini* geliştirmek için kullanmanız önemlidir.

Diğer bir bilindik sorun "Hale Etkisi (Halo Effect)" denilen şeydir. Bir şeyin bir özelliğinin insanların diğer, alakasız özellikleri nasıl algıladığını etkilediğinde ortaya çıkar. Bu konu deneysel olarak ilk defa 1920'de Edward Lee Thorndike tarafından çalışılmıştır. Klasik çalışması olan "A Constant Error in Psychological Ratings'de" Thorndike, subaylardan askerlerini çeşitli özelliklerine göre -fiziki, zekâ, liderlik, kişilik vb- sıralamalarını istemiştir. Daha sonra bir grup özelliğin diğerlerinin sıralanmasını nasıl etkilediğini incelemiştir. Aralarında çok yakın bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Eğer bir kişinin fiziksel özellikleri iyi derecede değerlendirilmişse liderlik yetenekleri de aynı şekilde değerlendirilmişti. Zekâsı ve karakteri de. Bu araştırma yıllar boyunca takip eden araştırmalar ile desteklenmiş ve örneğin eğer bir kişinin görünümü iyi ise herkesin o kişinin aynı zamanda zeki ve güvenilir olarak algılandığı gibi bulgularla doğrulanmıştır.[3]

Fakat Hale Etkisi sadece fiziksel güzelliğin tanımladığından çok daha fazla alanlara kadar genişlemektedir; herhangi bir yerde görülebilir. Araştırmacılar örneğin Sivil Toplum Örgütleri'nin (NGO), gerçekte olmasalar bile genellikle iyilik için bir güç olarak algılandığı ve tüm seriye iyi bir imaj vermek için otomobil şirketlerinin bir "hale" yaratacağına ve yine Apple iPod'un tüm Apple ürünlerine bir hava kattığına işaret etmektedir.

Bandwagon Etkisi'nde olduğu gibi "haleye" odaklanan kişiler gerçek veriye bakmazlar, bunun yerine olumlu bir pırıltının çekimine kapılırlar. Yine bu da arzunun bir başarısızlığı değildir, insanların doğası böyledir. Onunla inatlaşmak ve savaşmak ap-

talcadır, yer çekimi ile savaşmak gibidir.

Fakat bu konuda biraz kurnazca hareket edebilirsiniz. 1950'lerde Rand Şirketi'nden bazı soruları -Soğuk Savaş esnasında ortaya çıkan ve ürkütücü olan cinsten- cevaplaması istenmişti. Geleceği tahmin edebilen rahibe Delphi Kâhini'ndeki terminolojiyi çağırırcasına Norman Dalkey ve Olaf Helmer "Memorandum RM-727/1- Abridged" (Kısaltılmış RM-727/1 Memorandumu) referansının da yardımı ile 1963'te tatlı bir başlığa sahip "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts" (Delphi Metodunun Uzmanların Kullanımı İçin Deneysel Bir Uygulaması) makalesini yayınladılar. Yazılarında bir kişinin görüşlerinin diğerlerini etkilemesine neden olmadan soru sorma niyetlerini açıkladılar. Bir grup uzmanı bir araya getirdiler: Dört ekonomist, bir fiziksel zarar görebilirlik uzmanı, bir sistem analizcisi ve de bir elektrik mühendisi. Ve onlara şu önerildi:

> Bir Sovyet stratejik planlayıcının bakış açısı ile optimal bir ABD endüstriyel hedef sisteminin seçimine ve önceden belirlenen miktarda mühimmatın etkisini azaltmak için gerekli A-Bombası sayısının tahminine uzman görüşünüzü uygulayın.[4]

Ya da daha basit bir şekilde belirtmek gerekirse: Buradaki fikir bizi nükleer silah yapımından vazgeçirmek için Rusların kaç tane nükleer silaha ihtiyaçları olduğunu sormaktı. Bu husus nükleer bir çatışmanın sadece muhtemel değil aynı zamanda kazanılabilir olarak da görüldüğü zamanlardaydı.

Dalkey ve Helmer uzmanlarının birbirlerinden etkilenmeleri-

ni istemiyorlardı. Ya bir tanesi büyük bir üniversitede bölüm başkanı ve de bir diğeri küçük bir kolejde düşük seviyeli bir akademisyen ise? Bir kişinin yanlış varsayımlarının diğerlerinin görüşlerini kirletmesini nasıl önleyebilirlerdi?

İki araştırmacının yaptığı şey bir dizi anonim anket uygulamaktı. Hiçbir uzman diğerlerinin kim olduğunu bilmiyordu, sadece tahminlerini veriyorlardı. Her bir anketten sonra araştırmacı ikili cevapları -ve o cevaplara dayanan verileri- alıp her bir tanımlayıcı veriden arındırdıktan sonra gruba geri besleme olarak veriyorlardı. Tekrar ve tekrar.

Sonuçta ilk anketin sonucunda ABD silah endüstrisinin yıkımının yüzde 50 güvence altına alınması için gerekli olan bombaların sayısı en az 50 ve en fazla 5.000 olacak şekilde tahmin edilmişti. Dalkey ve Helmer cevapları analiz ettiklerinde düşünce açısından bazı ortak özelliklerin -çeşitli hedeflerin hassasiyetleri, çeşitli endüstrilerin iyileşme yetenekleri, başlangıç stokları vb.- var olduğunu görmüşlerdi. Daha sonra uzmanlara bu sonuçların doğru olup olmadığını ve cevaplarını verirken hangi bilgileri kullandıklarını sordular.

Ve geriye fabrikaların ne kadar dayanıklı olduklarından fiziksel ve ekonomik hassasiyet arasındaki fark ile çeşitli bileşenleri üretmedeki sürelere kadar her şeyi aldılar.

Dalkey ve Helmer aldıkları bu verileri tüm uzmanlara dağıttılar ve "tamam, şimdi kaç bomba?" dediler. Bundan sonraki aralık 89 ila 800 arasındaydı. Daha sonra tekrar yaptılar. Ve tekrar. Cevap aralığı daralmaya devam etti. En sonunda aralık 167 ile 360 arasında nükleer silaha kadar daralmıştı.

İmkânsız bir tahmin aralığından ayıklama yapabilmek -yüzde 10.000 den yüzde 200 civarına kadar- politikacılar için inanıl-

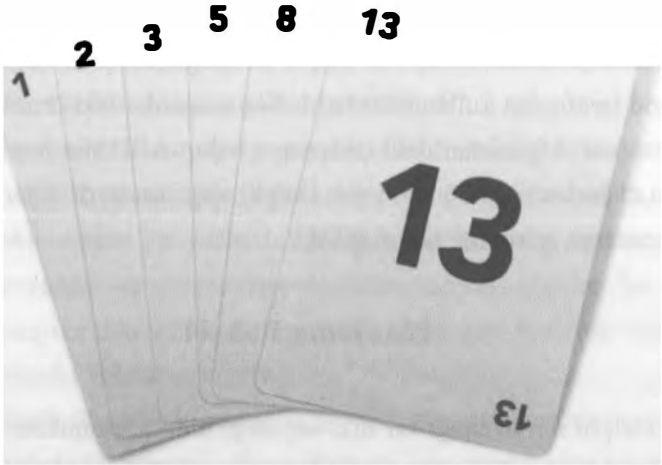
maz derecede güçlü bir imkân ve kabiliyettir. Onların ön yargılardan endişelenmeye gerek olmadan genel bir uzman görüşü almalarına imkân verir. Bu araç o kadar güçlüdür ki bugün bile Rand tarafından kullanılmaktadır. Son zamanlardaki örneklerden bir tanesi Afganistan'daki çatışmaya bakıp ABD'nin başarı şansını değerlendiren bir 2011 yılı Delphi alıştırmasıydı. Eğer ilgileniyorsanız, görünüm hoş değildi.

Planlama Pokeri

Delphi'nin avantajı bir dizi seçeneği alması, mümkün olduğu kadar ön yargıyı azaltmaya çalışması ve bilgilendirilmiş ancak anonim ifadeler ile seçenekleri genel kabul görmüş tahmine indirgemektir. Bizim amaçlarımız için kötü olan tarafı uzun bir zaman almasıdır. Medco'da ekipler ile bir araya geldiğimde anonim araştırma ya da anketlerle hiç zaman harcamadım. O yüzlerce kalemlik listelerin haftalar ya da günler değil, saatler içerisinde tahmin edilmesini istedim.

Şansımıza oldukça hızlı ve kesin bir tahmin toplama yöntemi vardı. Adı "Planlama Pokeri."

Buradaki düşünce çok basittir. Her bir kişinin elinde o çok ilginç Fibonacci dizisindeki sayılar olan 1,2,3,5,8,13... numaralarının üzerlerinde olduğu bir deste kâğıdı vardır. Tahmin edilmesi gereken her bir kalem masaya getirilir. Daha sonra herkes gerekli çaba miktarını temsil ettiğini düşündüğü kartı çeker ve masaya yüzü kapalı koyar. Aynı anda herkes kartları açar. Eğer herkes diğerlerinin iki kart veya daha az yakınında ise (örneğin bir 5, iki 8 ve bir 13 gibi) ekip sadece sayıları toplar ve ortalamasını alır ve sıradaki iş kalemine geçer. Unutmayın, burada *tahminlerden*



bahsediyoruz, sabit zaman çizelgelerinden değil. Ve ayrıca bunlar projenin küçük parçaları için yapılan tahminlerdir.

Eğer kişiler *üç* ya da daha fazla kartlık bir fark içinde tahminde bulunurlarsa en yüksek ve en düşük kartlar neden o tahminde bulunduğu hakkında konuşurlar. Daha sonra herkes bir el daha aynı iş kalemi için Planlama Pokeri oynar. Sadece ortalamaları alırlarsa Rand kuruluşundakilere yakın rakamları elde ederler.

İşte size bir örnek: Diyelim ki bir evin iç cephesini boyuyorsunuz ve oturma odası, mutfak ve iki yatak odasını boyamanın ne kadar süreceğini tahmin etmeniz gerekiyor. Ve bu işi daha önce birlikte ev boyamış olduğunuz bir ekiple yapmaktasınız. Böylece ilk olarak iki yatak odası için tahminle başlıyorsunuz: Herkes bunlara üç tahmininde bulunuyor. Hiçbir anlaşmazlık yok, bunu daha önceden yaptınız ve yatak odalarını kolay olarak görüyorsunuz. Ekip daha sonra oturma odası için tahminde bulunuyor. Bu oldukça büyük ve fakat basit bir oda. Kişilerin tahminleri 5 ila 13 arasındadır ve ortalaması 6 olmaktadır. Yine

tartışmaya gerek yoktur. Daha sonra sırada mutfak vardır ve tahminlerde 3,8,13 ve 5 vardır. 3'ü tahmin eden kişi mutfağın oldukça küçük olduğunu ve yatak odalarından bile daha az yer kapladığı görüşünü ileri sürmüştür. 13'ü ileri süren kişi ise ilgilenmeleri gereken dolaplar ve tezgâhların olduğunu, tesisat nedeni ile uğraşacakları küçük alanların onları rulo fırçadan ziyade fırçaya zorlayacağını söylemiştir. Ekip süratle yeni kartlarını masaya sürüyor. Şimdi önceki 3 bir 8'e dönüşmüş ve diğerleri aynı kalmıştır. Yeterince yakın olduğundan sayıları topluyorsunuz ve ortalamasını alarak diğer göreve geçiyorsunuz.

İnanılmaz derecede basit bu metot Bandwagon ya da Hale Etkisi gibi bizleri yavaşlatan herhangi bir davranıştan kaçınmak için bir yöntemdir ve tüm ekibin belirli bir görevde bilgi paylaşmasına izin verir. Fakat önemli olan işi gerçekten yapanların tahmin etmesini sağlamanızdır, uzman tahmincilerin değil.

Ben bunu Pennsylvania'da bir e-ticaret şirketi olan GSI Commerce'da çalışırken zor yoldan öğrendim. Daha sonra eBay tarafından satın alındılar. GSI'ın yaptığı şey Levi's, Toys"R"Us, Major League Baseball ve Zales Diamonds gibi şirketler için online dükkanlar tasarlamaktır. Bunlar küçük projeler değildir. Ve GSI da bu işte oldukça iyidir.

Ancak GSI'ın o zamanlar iyi bir fikirmiş gibi görünen, her bir ayrı ekibin tahminde bulunması yerine bu işi şirketteki en iyi tahmincilere -gerçekten projeleri ve teknolojiyi anlamış, neyin yapılması gerektiğini bilen odadaki en akıllı adamlara- verme fikri vardı. Bunlar bazı projeleri alarak tahminde bulundular. Bu şu kadar sürmeli, diğeri o kadar vs. Plan, 80 tane multimilyon dolarlık projenin hem müşterilerine hem de işi gerçekte yapacak olanlara tahminleri sunmaktı. Bu mantıklı gibi görünüyor değil

mi?

İşlerin gidişatı ile ilgili olarak o kadar yanlış bir yol olduğu ortaya çıktı ki denemeyi yolun yarısında, 40 proje tamamlandıktan sonra bıraktılar. Bana insanları iyileştirmek yerine onları öldürdüğü için durdurulan ilaç denemelerini hatırlatmıştı. Tahminler o kadar uzaktı ki işe yaramazdılar. Hiçbir şey zamanında teslim edilmemişti. Müşteriler mutsuzdu. Ekiplerin moralleri bozulmuştu. Tam bir felaketti. Yöneticiler geri dönüş yaparak işi gerçekten yapacak kişilerin aynı zamanda tahmin yapmasına döndüler. İşe bakın ki tahminler yeniden gerçeklik ile aynı hizaya girmeye başlamıştı.

Benim oradan çıkardığım ders, sadece işi yapan kişilerin o işin ne kadar emek ve zaman alacağını bildiği olmuştu. Belki ekipleri bir işte harikayken bir başkasında çok kötülerdi. Belki de belirli bir alanda çok faydalı olabilen bir uzmanları vardı ama ekipteki başka hiç kimse başka bir alanda hiçbir şey bilmiyordu. Daha önce de belirttiğim gibi ekipler bireysel özellik taşır ve eşsizdir. Her birinin kendi temposu ve ritmi vardır. Onları çok belirli kalıplara girmeleri için yontmaya çalışmak felakete davetiye çıkarmaktır.

Görevler Yoktur, Sadece Hikâyeler Vardır

Yapılması gereken şeyleri listelediğinizde daha önce Alex'in düğünü hakkında yaptığım gibi sadece bir liste ortaya koymak çok caziptir: Kilise, çiçekler, yemekler... vs. Sorun şudur ki eğer bu kalemlerin herhangi birini beyaz güller ile papatyalar arasında verilecek kararların sonuçlarına içten bir şekilde bağlanmamış

ayrı bir ekibe verirseniz, istediğiniz sonuçlara ulaşamayabilirsiniz.

İşte kaç kez neden yaptığınızı anlamadığınız bir iş size verilmiştir? Biri sizden 600 feet kareden (yaklaşık 55 metre kare) büyük dükkânlara bakarak A bölgesindeki satışların aydan aya ne kadar değiştiğini belirlemenizi ister. Yaparsınız ancak *neden* yapılması gerektiğini bilmezsiniz. Ve bu yüzden, yanlış bir türden veri sunabilir, soruyu yanlış anlayabilir ya da sadece bir yığınmış gibi gözüken bir iş verilmesine alınabilirsiniz. Ya da eğer yöneticiyseniz, personelinizin sizin küçük dükkânları kapatıp büyük dükkânlar açmanızı hemen anlamamasına şaşırabilirsiniz.

Sorun sizin işi gerçekten doğru şekilde yapmak için yeterli bilgi almıyor ya da vermiyor olmanızdır. İnsanlar rivayet ve hikâyeler şeklinde düşünür. Biz dünyayı böyle anlarız. İçten gelen bir karakter, arzu ve motivasyonları algılayışımız vardır. Sıkıntıya girdiğimiz nokta, ana parçaları bütünden ayırarak bağlam dışında onlarla ilgilenmeye çalıştığımız zamandır.

Bu nedenle bir görevi göz önüne aldığınızda ilk olarak düşünmek isteyeceğiniz şey karakter ya da roldür —örneğin bir müşteri, bir gelin, bir okuyucu, bir çalışan. Bu görev kimin için yapılıyor? Bu şeyi yaparken, karar verirken ya da bu parçayı teslim ederken *kimin* gözünden bakmamız gerekir?

Daha sonra *Ne* sorusunu düşünmeniz gerekir —ilk olarak tamamlanmasını istediğimiz şey nedir? Bu genellikle nerede başladığımız ve durduğumuzdur. Fakat takip ediyor olmamız gereken sadece sürecin ortasıdır.

Son olarak, motivasyon hakkında düşünmelisiniz. *Neden* bu karakter bu şeyi istemektedir? Bu şey, bu müşteriyi nasıl memnun edecek ve ona nasıl hizmet edecektir? Ve bu husus bir şekil-

de en önemli kısımdır. Motivasyon her şeyi renklendirir.

Benim bu konudaki favori örneğim birkaç yıl öncesindeki bir internet fenomeninden gelmektedir. Bu, *USS Enterprise*'ın kaptanı Jean-Luc Picard'ın basit bir resmidir ve altında şu yazmaktadır: "Bir uzay gemisi kaptanı olarak, seyir defteri fonksiyonunun bugünkü tarihi otomatik olarak kullanmasını istiyorum..." Üzerinde biraz düşündüğünüzde anlıyorsunuz. Gelecekte bir uzay gemisi kaptanının seyir defterine bir giriş yaptığında neden tarihi belirtmek zorunda olduğunu hiç merak etmediniz mi? "Kaptanın seyir günlüğü. Tarih Temmuz 4671. Mars Gezegeni yörüngesinden..." Şimdilerde bir ağ güncesine girdi yaptığımızda bunu yapmak zorunda değiliz. Neden o yapmak zorunda olsun ki?

Fakat o resimde cevaplanmayan esas önemli soru *nedendir*. Neden bu fonksiyonelliği istemektedir. Hangi amaca hizmet edecektir? Bu sadece kayıtları tarih sırasına göre dizmek için midir? Yoksa daha mı ciddi? Bu kayıtlar Yıldız Filosu olay yeri inceleme için bir çeşit değiştirilemez kanıt niteliğinde midir? Bunlar birbirlerinden oldukça farklı iki uygulamadır. Biri günlük ve sıradan, diğeri ise zorlu. Ekip, kaptanın henüz düşünmediği ancak gerçekten faydalı olabilecek daha alakalı bir bilgi ile gerçekten ne yapmak istediğine tamamen başka bir yol düşünebilecekleri bu noktada karar vermelidir.

İhtiyaçlar genellikle değişik karakterlerle birlikte değişecektir. Örneğin son üçte iki bölümü şöyle olan bir hikâye hayal edin: "... işe gidip gelebileceğim bir araba istiyorum." Şimdi, eğer o cümleye "Güney Dakota Badlands'te bir çiftçi olarak" yerine "Şehrin banliyölerinde yaşayan biri olarak" ile başlarsanız ideal taşıtın ne olacağı konusunda çok farklı noktalarda olabilir-

siniz.

Bu nedenle işiniz için nelerin yapılması gerektiğini önceliklendirmeden önce karakteri, kullanıcıyı, müşteriyi -yapacağınız şeyi ileride kullanacak olan kişiyi- tanımlamanız gerekmektedir. Nelerden hoşlandıklarını, hoşlanmadıklarını, tutkularını, heyecanlarını, çektiklerini ve eğlencelerini bilmeniz gerekir. Ve daha sonra motivasyonlarını anlamanız gerekir. Neden bir arabaya ihtiyacı var? Kaptanın seyir defteri ile ne yapacaklar?

Bu aynı zamanda işleri nasıl tahmin edeceğinizi de etkiler. Sadece basit bir takvim fonksiyonu mu istiyorlar, o kolay. Yasal amaçlar için gereken değiştirilemez bir zaman damgası —bu biraz daha zorlu.

Kısa Hikâyeler Yazın

Fakat hikâyelerinizi yazarken gerçekten tahmin edebileceğiniz kadar küçük olduğundan emin olmak istersiniz. Amazon.com hakkındaki hikâyeyi bir hayal edin: *Bir müşteri olarak istediğim kitabı istediğim her an satın alabileceğim, dünyanın en büyük çevrim içi kitap satış sitesini istiyorum*. Şimdi, bu tanım Amazon'u kesinlikle kapsamaktadır ancak bu tanım gerçekten bir şey yapabilmek için çok büyüktür. Bunu parçalara ayırmalısınız. Gerçekten küçük parçalara.

Online bir kitap dükkânı için bunlar gibi kısa hikâyeler yazabilirsiniz:

"Bir müşteri olarak kitapları türlerine göre arayabilmek isterim, böylece sevdiğim tarzda kitapları bulabilirim."

"Bir müşteri olarak bir kitabı alışveriş sepetine eklemek iste-

rim, böylece satın alabilirim."

"Bir ürün yöneticisi olarak bir müşterinin alışverişlerini takip edebilmek isterim, böylece eski alışverişlerine dayalı olarak belirli kitapları ona pazarlayabilirim."

Bu hikâyelerin nasıl uygulanacakları hakkında bir tartışma gerçekten ardından gelebilir. Harekete geçmeye yetecek kadar belirlidirler ancak nasıl yapılacaklarını tasvir etmezler. Unutmayın, işin nasıl tamamlanacağına ekip karar verir ama *neyin* tamamlanacağı kararı iş değeri ile belirlenir. Çevrim içi bir kitap dükkânı fikrini meydana getirebilecek olan hikâyelerin tamamı genellikle bir "efsane" ile ilgilidir —kendi başına yapılabilecekten daha büyük olan, ancak tek bir fikre ait küçük hikâyelerden oluşan çok büyük bir hikâye.

Tim Stoll, kariyeri "olayların geniş bir yelpazesi" denilebilecek şeyleri kapsayan ve odağında ekiplere işleri hızlı yaptırma olan adamlardan biridir. Irak ve Afganistan'da görev yapmış bir Özel Kuvvetler sıhhiyecisi, bir CIA yüklenicisi ve şiddet suçlularının peşinden koşmakta olan bir polis memurudur ve şimdilerde de bir Scrum koçudur. Özel Kuvvetlerde görevleri yönetirken bile *her zaman* bir Scrum koçu olduğunu söylemektedir.

Stoll "Özel operasyonlarda bunları hikâye olarak adlandırmıyoruz. Bunlara hareket tarzları diyoruz. Ama aynı şeyler" demektedir.

Tim'in açık bir şekilde anlatabileceği birkaç Özel Kuvvetler görevinden Laos'a yapılan bir görev şöyledir: "İki efsane vardı. İlki tıbbi bir talimattı —Acil tıp teknisyenliği üzerine yerel güçlerin eğitimi. İkincisi patlamamış mühimmatla ilgili olarak mayından temizleme efsanesidir."

Tim bir sıhhiyeci olarak ilk efsaneden sorumluydu. Görevden önce oturduğunu ve neleri tamamlaması gerektiğini, alt hikâyeleri nasıl emretmesi gerektiğini belirlemeye çalıştığını söylemektedir. Ve Scrum çatısına çok kolaylıkla oturan düşüncelerle başladığını da söylemektedir.

"Bir Özel Kuvvetler sıhhiyecisi olarak öğrencilerime temel fizyoloji öğretmeliyim ki insan vücudunu anlayabilsinler."

Tim hikâyelerini yazmaya başlarken buradan başlamak zorunda olduğunu bildiğini söylemektedir. Öğrencilerinin herhangi bir türden ilk yardım yapmak için kemiklerin nerede olduklarını anlamaları gerekiyordu. "İlk olarak uzun kemikleri, daha sonra kısa kemikleri, bilekleri, eklemleri, tendonları ve bağları öğretecektim." Sadece temel hikâyeler işlendikten sonra o kemiklerin düzenlerine, solunum yollarının açılmasına ve kanamanın durdurulmasına geçilebilirdi.

Bu kısa hikâyeleri yazdıktan sonra öğretme hedeflerini desteklemek için ne yapması gerektiğini görebilmişti. Bir iskelete ihtiyaç vardı. İngilizce ve Laos dilinde broşürlere ihtiyacı vardı. Ve daha sonra her şeyi dönemlere ve Sprint'lere böldü. "Laos'a iki günlük uçuş, bir haftalık yerleşme zamanı. Daha sonra iki tane altı haftalık eğitim dönemleri. Öğrencilerimizi temelden orta seviye acil tıp teknisyenine (EMT: Emergency Medical Technician) yükseltmek zorundaydık. Ve yaptık da."

Hazır Olun ve Tamamlayın

Hikâyeler yazdığınız ya da tamamlanacak işler listesi hazırladığınız zaman iki soruyu sormak önemlidir: Hikâye hazır mı? Ve de tamamlandığını nasıl anlayacaksın?

Tim'in hikâyesini bir örnek olarak ele alalım:

Bir Özel Kuvvetler sıhhiyecisi olarak öğrencilerime temel fizyoloji öğretmeliyim ki insan vücudunu anlayabilsinler.

Bir hikâyenin hazır olup olmadığını anlamak için her zaman kullandığım bir anımsatıcı vardır. Bu anımsatıcı yazılım tasarımındaki önemli düşünürlerden olan Bill Wake tarafından yaratılmıştır. Bill herhangi bir hikâyenin hazır olabilmesi için İngilizce baş harfleri INVEST (YATIRIM YAP) kelimesini oluşturan kriterleri karşılaması gerektiğini söylemektedir:

Independent/Bağımsız: Hikâye kendi başına eyleme dönüştürülebilir ve "tamamlanabilir" olmalıdır. Temelden bir başka hikâyeye bağımlı olmamalıdır.
Negotiable/Pazarlık Edilebilir: Gerçekten tamamlanana kadar tekrar yazılmasına izin verilmesi gerekir. Değişime izin verme içermelidir.
Valuable/Değerli: Bir müşteri, kullanıcı ya da hissedar için gerçekten bir değer katar.
Estimable/Tahmin Edilebilir: Boyutunu belirleyebilmek zorundasınız.
Small/Küçük: Hikâye, kolay bir şekilde tahmin etmek ve planlamak için yeteri kadar küçük olmalıdır. Eğer çok büyük olursa onu yeniden yazın ya da daha küçük hikâyelere bölün.
Testable/Test Edilebilir: Hikâyenin "Tamamlananlar" olarak nitelenmesi için geçmesi gereken bir testi olmalıdır. Hikâyeyi yazmadan önce testi yazın.

Tim'in hikâyesi Bağımsızdı; görevini örneğin helikopter yakıtının öğrencilerini eğitim alanına götürmeye yetip yetmeyeceğini düşünmeden tamamlayabiliyordu. Hikâyesi Pazarlık Edilebilirdi; yapması gereken hikâyenin fizyoloji öğretmek olduğunu düşünüyordu ama eğer öğrencilerin bu bilgiye ya da bilginin bir kısmına zaten sahip olduğunu görseydi, öğretim yaklaşımını değiştirebilirdi. Hikâyesi Değerliydi; öğrencileri insan vücuduna dair pratik ve uygulamalı bilgi edineceklerdi. Hikâyesi Küçüktü; temel anatomi hakkındaydı, öğrettiği anatomi bilgisi ile nasıl ameliyat yapılacağı öğretilmiyordu. Ve Test Edilebilirdi; vermek istediği bilgiyi biliyordu ve öğrencilerini bilgiyi gerçekten öğrenip öğrenmediklerini görmek için test edebilirdi.

Yürütülen her bir hikâye için hem bir "Hazır tanımı" (INVEST kriterlerini karşılaması gibi), hem de "Tamamlanan tanımı" olmalıdır (Hangi koşullar karşılanmalıdır, hangi testler geçilmelidir gibi). Eğer hikâyeler Hazır olursa, ekibin uygulama hızının ikiye katlanacağını gerçek hayattaki projelerde görmekteyiz. Ve eğer hikâyeler bir Sprint'in sonunda gerçekten Tamamlanırsa, ekipler yine hızını ikiye katlayabilirler. Bu da yarı zamanda iki kat fazla iş yapmak için gerekli püf noktalardan biridir.

Sprint'i Planlama

Scrum'da bu tarz planlama "Sprint Planlama" toplantıları ismindeki gibi her bir Sprint'te yapılmaktadır. Herkes bir araya gelir ve tamamlanmak zorunda olan hikâyelerin listesine bakar ve "Peki, bu Sprint'te ne tamamlayabiliriz? Bu hikâyeler hazır mı? Bu dönemin sonunda tamamlanabilirler mi? Daha sonra bunların sunumunu müşterilere yapıp gerçek bir değer sunabilir

miyiz?" diye sorarlar. Bu soruları cevaplamanın püf noktası sadece ekibin ne kadar hızlı ilerlediğinde yatmaktadır.

Hızınızı Bilin

İşlerin ne zaman tamamlanacağına yönelik soruyu cevaplamaya nihayet başlayabiliriz çünkü ekibin gerçekten ne yaptığını nasıl ölçeceğimizi artık biliyoruz. Tüm hikâyelere -tamamlanması gereken şeylere- artık sahibiz. Ve bunları tahmin de ettik —bu bir 8, bu bir 3, vb. Ve daha sonra ilk Sprint'imize başlarız. Diyelim ki bir hafta uzunluğunda olsun. Haftanın sonunda tamamladığımız tüm hikâyelerin tahmin edilen sayılarını toplarız ve bu sayı bize ekibin ne kadar hızla ilerlediğini, yani hızını söyler. Ve bir kez bu hızı öğrendiğinizde kaç tane hikâyenizin kaldığını ve bunların kaç puan ettiğine bakabilirsiniz ve ne zaman tamamen işleri bitirebileceğinizi görebilirsiniz.

Ayrıca bir kez hızınızı elde ettiğinizde Scrum'daki en önemli şeyi çözersiniz: *Daha hızlı gitmenize engel olan şey* nedir? *İvme kazanmanıza* ne engel olmaktadır? Son bölümde israf ve sizi yavaşlatacak şeyler hakkında bir şeyler anlattım. Bu sizin israftan gerçekten kurtulup kurtulmadığınızı nasıl gördüğünüzdür.

Bu bölümün başındaki Medco şirketine geri dönelim. Tüm işi tahmin ettikten sonra projeden sorumlu kıdemli yönetim grubu ile oturduk. İş birimlerinin genel yöneticileri olan birkaç başkan yardımcısı ve bir de kıdemli başkan yardımcısı vardı.

Bir konferans masasına oturduk ve o Kıdemli Başkan Yardımcısının sadece bir sorusu oldu. Elini masaya vurarak "Orijinal tarihte işi tamamlayacak mısınız?" dedi.

"Bilmiyorum. Fakat sizin personelinizin belirlediği tarihte işi

bitireceğiz, aksi hâlde paranızı geri alabilirsiniz" dedim.

"Bu yeterli değil. Orijinal tarihte işi tamamlayacak mısınız?"

"Size bunu *bugün* söyleyemem. Ne kadar hızla ilerlediklerini görmemiz için ekipleri harekete geçirmemiz lazım. Bakın size ne diyeceğim: Altı hafta içerisinde size teslimat tarihini vereceğim ve bu sizin hoşunuza pek gitmeyecek bir tarih olacak. Ancak," sözümü kesemeden hızla devam ettim; "Size ekiplerinizin ilerlemesine ve sizin Wall Street'e söz verdiğiniz tarihte yetiştirmelerine engel olan şeylerin bir listesini vereceğim. Bir engeller listesi. Ve sizin göreviniz bu engelleri mümkün olduğunca çabuk bir biçimde yoldan kaldırmak olacak."

Güldü ve "Engeller! Sorun değil Jeff. Toyota'da çalışmıştım" dedi.

Ben de güldüm ve "Bu şimdiden iyi bir proje gibi görünmeye başladı" dedim.

Onun Taiichi Ohno'nun israf sınıflandırmasını ve işlerin nasıl yürüdüğünü, ekipleri ivmelendirmek için önemli olanın israftan kurtulmak olduğunu anlamış olduğunu biliyordum.

Ve bundan sonraki üç Sprint'lik hız ölçümünden sonra ekipler Sprint başına 20 ila 60 puan arasında ivme kazandılar ve ekiplerin işi muhtemelen ne zaman teslim edeceğini biliyordum. Ekiplerin hızını ve Mart ayının başlangıcında olduğumuzu göz önüne alarak işin tamamlanması iki haftalık 19 Sprint daha sürecekti, yani 1 Aralık'a kadar.

Yönetim bundan memnun değildi. Yeteri kadar iyi değildi. Onlar için Temmuz'un 1'i ya da hiçbir zamandı. Her şey bunun üzerine kuruluydu.

Daha sonra onlara üzerinde 12 engelden oluşan bir liste olan bir not teslim ettim. Kişileri karar vermek için yetkilendirme-

mekten ağır teknik gereksinimlere, toplantılara katılmayan insanlardan tüm ekibin birlikte aynı odada çalışmaması gibi basit şeylere kadar değişen çeşitli konular vardı. Herhangi bir kuruluşta yaygın olan süreç, personel ve prosedür sorunları vardı.

Bu tarz engeller aşılamaz görünebilir. Kaç defa kendi iş yerinizde etrafınıza baktınız ve "*Bunu böyle yapıyoruz, hep de böyle yaptık ve herkes de bunun aptalca olduğunu biliyor*" diye düşündünüz? Fakat bir nedenden ötürü insanlar kurum kültüründe değişimi imkânsız olarak görür. Onlara eskiden ben de katılırdım, özellikle de konu kemikleşmiş kültür ve politikaları olan büyük bir şirket olduğunda.

Medco beni yanıltmıştı ve bir daha asla eski düşünme şeklime dönmeyeceğim. Toyota'dan gelen kıdemli Başkan Yardımcısı bir pazartesi günü tüm çalışanlara bizim notumuzu gönderdi. Her bir engelin yanında bir yöneticinin adı yazılıydı. Engellerin her biri perşembe günü itibariyle ortadan kalkmıştı. Belki de insanlar değişime motive olmak için bazen kafalarına bir silah dayanmasına ihtiyaç duyar fakat bu olay eğer irade mevcut olursa (ya da Toyota'dan bir yetkilinin orada olması durumunda) ne yapılabileceğini göstermiş oldu. Hiçbir şey taşlara kazınmış değildir. Her şeyi sorgulayın.

Bir sonraki Sprint'in sonunda ekiplerin hızı yüzde 50 artmıştı. Teslimat için yeni tarih 1 Eylül olmuştu. Ekipler Sprint başına yüzde 400'den fazla hızlanarak 20 puandan 90 puana çıkmış olmalarına rağmen hâlâ üç ay geriden gidiyorlardı.

Ve hâlen yeteri kadar iyi değildi.

Bu nedenle Brent ve ben pazarlamadan iş analizine, ürün uyum personelinden yönetime kadar herkesi bir araya topladık. Korkmuşlardı. Eğer bunu beceremezlerse diye işleri ve kariyer-

leri için endişe ediyorlardı. Onlara üç soru sordum:

1. İşleri hızlandırmak için farklı bir şekilde yapabileceğimiz bir şey var mı?

Mühendislik bölümünün başındaki kişi "Şey, son Sprint'in ortalarında Bilgi Teknolojilerinden çalışanlar bir İnternet portunu kapattılar, bu yüzden Hindistan ve Brezilya'daki ekiplerimiz bir şey tamamlayamıyor" dedi.

Ben de "Peki, bunu düzeltirsek iyi olur, değil mi?" dedim. Mühendislik Bölümü'nün Başkanı, masanın daha ucuna yakın oturan Bilgi Teknolojileri Bölümü Başkanı'na baktı. Bunun ürün teslimatını bir ay geri atabileceğini düşünüyorlardı. Bitime iki ay kalmıştı.

2. İş Listesinden bazılarını biraz yükten düşebilir miyiz? Diğer ekiplere yaptırabileceğimiz şeyler var mı?

Kimsenin akına iyi bir fikir gelmedi.

3. Yapmayabileceğimiz şeyler var mı? Projenin kapsamını az da olsa azaltabilir miyiz?

İlk olarak bana mümkün olmadığını, gereksinimleri sonuna kadar sadeleştirdiklerini söylediler. Tamam dedim, öğleden sonrayı sadece azaltarak geçirelim. Her bir görev yaşamı için mücadele etmek zorundadır.

Birkaç saat sürdü ancak teslimat için bir ay daha kazandık.

Hâlen bir ay geride idik, o zaman tamam dedim. Eğer başka bir şey daha bulamazsak yönetime yapamayacağımızı söylememiz gerekecekti.

Herkes "Hayır, hepimiz kovuluruz. Şu üç soruya tekrar bir göz atalım" dedi. Yönetim ekibi ile birlikte toplanmamızı teklif

ettim. Bu sadece bizim sorunumuz değildi. Aynı zamanda onların da sorunuydu ve yardım edebilirlerdi.

Kısa bir toplantı oldu. Yönetim duruma baktı ve "1 Temmuz da teslim etmek zorundayız. Belki sadece bir fabrikaya sürebiliriz? Bir merkeze? Ya da sadece bir çiftine? Bu işe yarar mı?" dediler. Biraz mırın kırın edildi ve birkaç şey yeniden düzenlendi. Fakat en sonunda gerekli olan özellikleri azaltabileceklerinin ve başkanın Wall Street'e verdiği tarih olan Temmuz 2007'yi tutturabileceklerinin farkına vardılar.

O toplantının sonunda Kıdemli Başkan Yardımcısı "Hadi zaferimizi ilan edelim. Eğer bir sorunla karşılaşırsan bizi ara" dedi.

O yaz Medco'nun hisse fiyatlarını izlemek çok heyecan vericiydi. Alt yapıyı inşa etmeye başladığımızda hisseler yükselişe geçti ve teslim ettiğimizde de buna devam etti. Ne kadar mı? Yıl içinde 25'ten 50'nin üzerine çıkacak şekilde milyarlarca dolar tutarında. Wall Street şirketin, büyümeye devam etmesine, yeni müşterileri cezbetmesine ve alandaki liderliğini sürdürmesine karar vermişti. Geriye baktığımda sadece basit bir ücret yerine pazar payı yüzdesinden pay istesem daha iyi olurmuş.

Birkaç yıl sonra Medco, "Medco 2.0" dedikleri şeyi yapmak için Scrum'u kullandı. Şirketin tüm parçalarını tamamen yeniden inşa ettiler. Yeni fabrikalar, yeni robotlar, yeni süreçler, daha fazla otomasyon. O zamanlar şirketin CTO'su olan Mark Landy, Terapötik Kaynak Merkezi tecrübeleri olmasaydı bunu yapamayacaklarını söylemektedir ve şöyle devam eder: "Bunu tüm şirket genelinde yapmamıza izin vermezlerdi. Fakat tüm kuruluşun güvenine sahiptik: Geliştirme, Finans, Klinik. Yeni bir kültür yaratabilirdik." Ve bunun Scrum'un en önemli bölümü olduğunu

söylemektedir: Bazıları için korkutucu olabilecek şekilde insanların içinde çalıştıkları kültürü değiştiriyordu. Aslında şirketin değişimi yapamayan kişilerden kurtulması gerektiğini söylemektedir, yetersiz olduklarından dolayı değil ancak ekibe ve şirkete yardım etmektense kendisinin yerini garantilemek ve kendi çıkarları için bilgi tutmalarından dolayı. Fakat o kültürü değiştirmek gerçek mükemmeliyetin ortaya çıkmasını mümkün kılan şeydir.

Hap Bilgi

Harita Arazi Değildir. Planlarınıza aşık olmayın. Neredeyse kesin olarak hatalıdır.

Sadece Gerekeni Planlayın. Her şeyi yıllar öncesinden öngörmeye çalışmayın. Sadece ekiplerinizi çalışır durumda tutacak kadar planlama yapın.

Ne Çeşit Bir Köpek? Saatler gibi mutlak terimler cinsinden tahminlerde bulunmayın. İşleri göreceli olarak, problemin hangi köpek türünden olduğunu kullanarak veya tişört bedenlerine göre (S, M, L, XL) ya da daha yaygın olan Fibonacci dizisini kullanarak ölçülendirin.

Kâhine Sorun. Hale ya da Bandwagon Etkisi gibi önyargı etkilerinden kaçınmak için Delphi metodu gibi teknikler ya da sadece basit grup düşünme tekniğini kullanın.

Poker ile Planlayın. Yapılması gereken işi hızlı bir şekilde tahmin etmek için Planlama Pokerini kullanın.

İş Bir Hikâyedir. İlk olarak bir şeyden kimin avantaj kazanacağını düşünün, daha sonra ne olduğunu ve daha sonra da neden ihtiyaçları olduğunu düşünün. İnsanlar hikâyeler ile

düşünürler, o yüzden onlara bir hikâye verin. X olarak Y istiyorum çünkü Z gibi.

Hızınızı Bilin. Her ekip her bir Sprint'te ne kadar iş yapabileceklerini tam olarak bilmelidir. Ve ayrıca daha zeki bir şekilde çalışarak ve kendilerini yavaşlatan engelleri kaldırarak bu hızı ne kadar geliştirebileceklerini bilmelidir.

Hız x Zaman= Teslimat. Bir kez ne kadar hızla ilerlediğinizi öğrendiğinizde oraya ne zaman varacağınızı bileceksiniz.

Cesur Hedefler Belirleyin. Scrum ile üretim miktarını ikiye katlamak ve üretim zamanını yarıya indirmek zor değildir. Eğer doğru şekilde yaparsanız, gelir ve hisse senetlerinizin fiyatları da ikiye katlanacaktır.

Yedinci Bölüm

Mutluluk

İnsanlar mutlu olmak isterler. Hâlinden memnun bir koyun gibi değil de daha aktif bir şekilde mutlu olmak isterler. Birçokları gibi Thomas Jefferson da bir uğraştan gelen mutluluk çeşidini övmüştür. Uğraşlar bizi mutlu eden şeyler olarak görünmektedir. *Doğru şekilde uygulanan* Scrum, çalışanları, yöneticileri ve hissedarları (genellikle bu sıra ile) mutlu kılacaktır.

Gerçek mutluluk kolay gerçekleşmez. Bir keresinde bana Himalayaların zirvesinin gün batımında çekilmiş bir fotoğrafını satmak isteyen bir dağcı ile tanışmıştım. O fotoğrafı Everest'in zirvesine günün ilerleyen saatlerinde tek başına ulaşmasının hemen ardından çekmişti. Ana kamp bölgesine karanlıktan önce geri dönmesi imkânsız görünüyordu. Eğer dönmezse, donarak öleceğinden emindi. Fotoğrafın dokunaklılığı, son notu olabileceğini düşündüğü ve notu okuyanın onu ölmüş olarak bula-

bileceği gerçeğine rağmen zirveye ulaşmış olmaktan ötürü mutlu olduğunu belirten şeyi yazdığı sıradaki duygularını yansıtıyordu.

Eğer gezileri hakkında dağcılarla konuşursanız, bir zirveye ulaşma anı hakkında konuşarak çok fazla zaman harcamayacaklardır. Bunun yerine dondurucu hava sıcaklıklarından, acı veren su toplamalarından, ayakların kötü durumundan, kötü koşullardan ve de sizi ağırlığıyla yürütmeyen ekipmanları hakkında konuşurlar. Ve size zirveye ulaşma hazzından sonra genellikle bir hayal kırıklığı olduğunu (ölüme yakın tecrübeler yaşanmaya devam etmezse) anlatacaklardır. Artık onu başarmışlardır. Mücadeleleri bir şeylere ulaşmıştır. Fakat onlara ne zaman en mutlu anlarını yaşadıklarını sorarsanız size, deneme anlarının -vücutlarını, zihinlerini ve ruhlarını limitlere kadar zorladıkları anlar- olduğunu söyleyeceklerdir. *İşte o zaman*, gerçek hazzı yaşadıkları zaman, en mutlu anları olmuştur. Ve tekrar yaşamak istedikleri anlar da o anlardır. Görünüşte hiçbir aklı yerinde insan kendisini o tarz bir duruma iki kez sokmaz. Fakat tırmanışçılar kendilerini durduramamakta, zirve ardına zirvede kendilerini deneyen ve bir sonraki zirve uğraşında mutluluk arayan birileri gibi görünmektedirler.

Büyüleyici olan şey ise birçok kültür bu tarzdaki mutluluğu teşvik edecek ve ödüllendirecek şekilde kurgulanmamıştır. Profesör Tal Ben-Shahar, Harvard'da en popüler dersi vermektedir; "Pozitif Psikoloji". Kitabı *Daha Mutlu*'da *(Happier)* Ben-Shahar, "Bizler yolculuğun kendisinden zevk aldığımız için değil, bir yolculuğun *başarılı* şekilde tamamlanmasından dolayı ödüllendiririliz. Toplum süreçleri değil sonuçları ödüllendirir; seyahatleri değil, varışları" diye yazmıştır.

Fakat günlük yaşantımız çoğunlukla seyahatlerden oluşmak-

tadır. Her gün zirve ya da büyük rakamlar yapmayız veya büyük bir ikramiye almayız. Günlerimizin çoğu hedeflerimiz her ne olursa olsun onlara doğru olan çabalarımızla doludur. Bir şirkette hedef sıradaki o muhteşem ürünü teslim etmek ya da onunla insanların hayatını daha iyi bir hâle getirmek veya dünyanın canını sıkan bir sorunu çözmek olabilir. Fakat eğer süreçler için değil de sadece sonuçlar için ödüllendirilirsek oldukça mutsuz olacağız.

1980'lerin başlarında iş dünyası için akademisyenlikten ilk olarak ayrıldığımda oldukça mutsuz düzinelerce bilgisayar programcısının başına getirilmiştim. Projeleri her zaman geç ve bütçeyi aşmış oluyordu —ve bu da projelerin hepsinin işe yaradığı zamanlarda oluyordu. Ruh hâlleri o kadar olumsuz bir hâl almıştı ki içerideki enerji herkesin moralini bozuyordu. Kullandıkları süreç o kadar hatalıydı ki başarılı olmak imkânsızdı. Son otuz yılı bu tarz bir probleme yönelerek harcadım.

Mutluluğun önemi beni gerçek anlamda ilk Scrum ekibimi kurmaktayken vurmuştu. Ekibin zihni durumunun yanı sıra duygusal durumuna da hitap etmem gerektiğinin farkına varmıştım. West Point'te eğitilmiş bir savaş pilotu olarak bu bir çeşit uyum sağlama süreciydi. Kesin olarak saptanmış şeylere alışkındım. Tarafsız ve bilimsel biri olarak insanları yetkilendirmek, yaşamlarını daha iyiye doğru değiştirmek için kendimi değiştirmek zorunda olduğumu anlamam biraz zaman aldı. O ilk Scrum girişimi süresince gerçek büyüklüğün köklerinin mutlulukta olduğunu ve mutlu olmanın başarıya doğru atılacak ilk adım olduğunun farkına vardım.

Eğer tüm bunlar kulağa Yeni Çağ işi geliyorsa ya da sanki size bir kamp ateşinin etrafına oturmanızı ve "Kumbayah" söyle-

yeceğim gibi geliyorsa bilmelisiniz ki danışmanlığa başlamamın ilk günlerinde birlikte çalıştığım girişim kapitalistleri benim San Fransisco'dan bir hippi olduğumu düşünmüşlerdi. İnsanları yetkilendirmek onların dünya görüşünde işe yaramazdı. Elbette bu günlerde girişim şirketleri için kıdemli bir danışmanım ve genellikle de bana bir kâhinmişim gibi muamele ediliyor. İnsanların ne zaman zorlu bir sorunu olsa, çözüm için kâhine danışırlar. Cevabın özellikle mantıklı olmasını çok da beklemezler. Sadece denerler ve şaşırtıcı bir şekilde de neredeyse her zaman işe yarar.

Bu, mutluluğun işiniz için çok önemli olmasından ve aslında ilerisi için CFO'nuzun size sağlayacağı rakamların çoğundan daha iyi bir tahmin aracıdır. Bu bölümde size mutluluğun sizin sonuçlarınız için ne kadar önemli olduğunu ve bunu nasıl elde edeceğinizi, ölçeceğinizi ve de uygulayacağınızı göstereceğim.

Scrum'u geliştirme ile birlikte ailemi ve beni daha mutlu yapacak şekilde daha iyi bir insana dönüşmüş olabilirim. Fakat bir iş adamı ve de bilim insanı olarak ben zorlu verilerden hoşlanırım.

Mutluluk Başarıdır

Araştırma şaşırtıcı şekilde açıktı. Mutlu insanlar basit bir şekilde daha iyi yapıyorlardı – evde, işte, hayatta. Daha fazla para kazanıyor, daha iyi işlerde çalışıyor, üniversiteden mezun oluyor ve daha uzun yaşıyorlar. Oldukça dikkate değer bir durum. Neredeyse tüm evren genelinde yaptıkları şeylerde daha iyiler.

Mutlu kişiler daha fazla ürün satıyor, daha fazla kazanıyor, daha düşüğe mal ediyor, daha az ihtimalle işten ayrılıyor, daha sağlıklı ve daha uzun yaşıyorlar. Ya da 275.000'den fazla katı-

lımcı ile birlikte 225 civarındaki yayının meta-analizin yapıldığı 2005 yılındaki bir makalenin de belirttiği gibi:

> Mutluluk; evlilik, sağlık, arkadaşlık, topluluklara dâhil olma, yaratıcılık ve özellikle işlerimiz, kariyerlerimiz ile iş dünyasını da içeren hayatlarımızın neredeyse her alanında başarıya neden olmaktadır.[1]

Meta-analizciler, mutlu hisseden kişilerin iş mülakatlarından geçme oranlarının daha yüksek olduğunu, üstleri tarafından daha olumlu şekilde değerlendirildiklerini, daha üstün performans ve üretkenlik sergilediklerini ve daha iyi yönetici olduklarını göstermiştir.

Fakat gerçekten ilgi çekici bölüm buradadır: Mutlu insanların daha başarılı olmaları sezgisel olarak mantıklı gelmektedir —*çünkü* başarılarından dolayı mutludurlar, değil mi? Yanlış. Aynı meta-analizden bir bölüm daha: "Arka arkaya yapılan araştırmalar mutluluğun önemli sonuçlardan ve gelişme göstergelerinden *daha önce* gerçekleştiğini göstermektedir."

Bu husus doğrudur. İnsanlar başarılı oldukları için mutlu değildir, mutlu oldukları için başarılıdırlar. Mutluluk *tahmin* edici bir ölçüdür. Ve insanlar sadece birazcık mutlu olsalar bile performansları gelişir. Bir kişiyi mutlu etmeniz için, en azından geçici bir süre için, hayatını önemli bir şekilde değiştirmek zorunda değilsiniz. Sadece bir parça mutluluk bile fark edilebilir şekilde daha iyi sonuçlara neden olur. İnsanlar çılgınca, düğün günüymüşçesine mutlu olmak zorunda değildir, sadece daha önce olduklarından biraz daha mutlu olmaları yeter. Elbette ki daha fazla mutlu etmenin daha da büyük etkisi vardır. Fakat sizin bura-

dan alınanızı istediğim basittir: *Küçük jestlerin bile büyük etkisi olabilir*. Scrum'un odaklandığı şey bu küçük şeyleri almak ve sistematik bir şekilde bunları başarı için bir yapı hâline getirmektir. Her seferinde sadece tek bir şey ve gerçekten dünyayı değiştirebilirsiniz.

Size kendinizin ve içerisinde olduğunuz herhangi bir organizasyon ile birlikte ekibinizin, şirketinizin ve ailenizin de mutluluğunu ölçmek için bir araç vereceğim. Scrum'un yaptığı şey budur. Güven tesis edici egzersizleri unutun ve bunun yerine her bir gün güven inşa edin. Ve bunu ölçmenizi istiyorum. İnsanların mutlu olduklarını *düşünmek* yeterli değildir. Bu konuda bir bilim insanı olmanızı istiyorum: Bunu sayısallaştırın ve performansla kıyaslayın. Eğer bir şeyler eşleşmezse bir sorun vardır. Ekibinizle bara gitmek ve bağ kurmak harikadır. Fakat eğer o bağlanma daha iyi performansa dönüşmüyorsa bunun şirkete çok da faydası yoktur. Sadece eğlence için birlikte takıldığım pek çok insan var. O sosyal tavrın ekibimle birlikte doğrudan performansa yansımasını isterim. Ve bu gerçekleşir de.

Mutluluğu Sayısallaştırmak

Peki, kendimizi, çalışanlarımızı ve ekip arkadaşlarımızı nasıl mutlu ederiz? Bu mutluluğu nasıl daha büyük üretkenlik ve gelire dönüştürürüz?

Bu soruları cevaplamak için sizi, israfı ortadan kaldırmak maksadıyla Toyota ve Taiichi Ohno'nun seferberliğine geri götürmem gerekiyor. Bu hedef onu "sürekli gelişim" fikrine götürmüştü. Belirli bir üretkenlik düzeyini yakalamak ve orada kalmak yeterli değildir. Buradaki düşünce sürekli olarak süreçleri-

nizi incelemeniz ve böylece onları sabit bir şekilde sonsuza kadar geliştirmektir. Kusursuzluk tabii ki hiçbir zaman yakalanamaz ancak o istikametteki her bir gelişme işe yarar.

Tıpkı işlerin ve zamanın yönetilebilir küçük parçalara bölünmesi gibi, gelişim de her seferinde bir adım olacak şekilde dilimlere ayrılmalıdır. Japoncada bunun için kullanılan kelime *Kaizen* veya "geliştirmedir." İşleri daha iyi hâle getirecek olan ve hemen yapılabilecek olan küçük geliştirme nedir?

Scrum'da bu husus her Sprint'in sonunda benim "Sprint Geriye Bakışı" adını verdiğim hususla elde edilir. Ekip son Sprint süresince neleri tamamladığını gösterdikten sonra ekip oturur ve neyin yolunda gittiği, neyin daha iyi gidebilecek olduğu ve önümüzdeki Sprint'te nelerin daha iyi yapılabileceğini düşünür. Bir ekip olarak süreçte derhâl uygulayabilecekleri geliştirme nedir?

Bu toplantının etkin olması için belirli bir miktar duygusal olgunluk ve de güven ortamı gerekmektedir. Unutulmaması gereken önemli nokta suçlayacak birini aramıyor olduğunuz, sadece sürece baktığınızdır. Neden o şekilde oldu? Bunu neden gözden kaçırdık? Bizi ne daha hızlı kılabilir? İnsanların bir *ekip olarak* süreçleri ve sonuçlarının sorumluluklarını alması ve *ekip olarak* çözüm araması önemlidir. Aynı zamanda insanlar gerçekten rahatsız edici konuları suçlamaktan ziyade çözüm odaklı bir şekilde gündeme getirecek cesarete sahip olmak zorundadır. Ve ekibin geri kalanı da geri beslemeleri duyacak, kabullenecek ve savunmaya geçmektense bir çözüm arayacak olgunluğa sahip olmalıdır.

Geriye Bakış toplantısı Deming'in PDCA (Plan, Do, Check, Act: Planla, Yap, Kontrol Et, Harekete geç) döngüsündeki "Kontrol Et" parçasıdır. Önemli olan bir sonraki seferde gerçek-

ten süreci değiştirecek ve onu daha iyi kılacak *Kaizen*'e, o Harekete Geç adımına ulaşmaktır. Sadece nasıl hissettiğinizi paylaşmak yeterli değildir, harekete geçebilecek konumda olmanız gerekir.

Tüm bunları elde etmek için benim bulduğum en iyi yol "Mutluluk Ölçüsü" iledir. *Kaizen*'in ne olması gerektiğini ve ayrıca hangi *Kaizen*'in insanları en çok mutlu edeceğini anlamakta basit ama etkili bir yoldur. Ve bununla oldukça dikkat çekici sonuçlar elde ettim.

İşleyişi şöyledir; her Sprint sonunda ekipteki bütün kişiler sadece birkaç soruyu cevaplar:

1. Birden beşe kadar bir puan verseniz şirketteki rolünüz hakkındaki hissinize kaç puan verirdiniz?
2. Aynı ölçek ile bir bütün olarak şirket hakkında ne hissediyorsunuz?
3. Neden bu şekilde hissediyorsunuz?
4. Bir sonraki Sprint'te sizi daha mutlu yapacak bir şey nedir?

Bu kadar. Sadece birkaç dakikada yapılabilir. Ekipteki herkes sırayla söz alır ve gerçekten anlayışlı konuşmaları ateşler. Ekip birlikte genel olarak çabuk bir şekilde bir *Kaizen* kazanır. Ekip her bir ekip üyesi için neyin en önemli olduğunu ve şirket için neyin en önemli olduğunu gözler önüne serer.

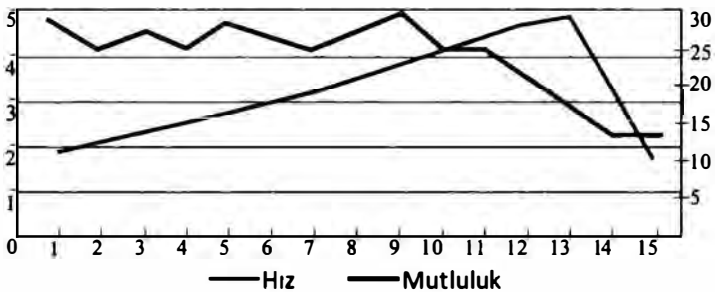
En önemli parça şudur: Ekip o en üstteki gelişmeyi alır ve bir sonraki Sprint'te yapılacak en önemli şey yapar —kabul edilebilirlik testleri ile. O geliştirmeyi yapmış olduğunuzu nasıl ispatlayacaksınız? Neyin başarı olduğunu somut, eyleme geçilebilir bir

yöntemle tanımlamanız gerekir ve böylece bir sonraki Sprint Geri Bakışında *Kaizen*'e ulaşıp ulaşmadığımızı gerçekten görmek çok kolaydır.

Birkaç yıl önce şirketimi, Scrum'u, tam hizmet sunan bir Scrum danışmanlık şirketi olacak şekilde genişletmek istedim. Hızımızı takip ettik ve bir haftalık her Sprint'te 40 puan civarında hikâye bitirdiğimizi gördük. Mutluluk Ölçüsü'nü uyguladığımda ortaya çıkan ilk şey bizim kullanıcı hikâyelerinin yeteri kadar iyi olmadığı olmuştu. Yeteri kadar hazır değillerdi, Tamamlanan kavramının bir tanımını içermiyorlardı ve çok belirsizlerdi. Üzerinde çalıştım ve daha iyi hikâyeler elde etmeye başladık. Bir sonraki Sprint'te kullanıcı hikâyeleri hâlen yeteri kadar iyi değildi. Mutluluk rakamlarımız bunu yansıtıyordu. Üçüncü Sprint'te bir başka konu ortaya çıktı. Ona da eğildik. Böylece devam etti. Sadece birkaç haftada hızımız Sprint'te 40 puandan 120'e çıkmıştı. Sadece insanları neyin daha mutlu edeceğini sorarak üretkenliği üçe katlamıştık. Sonuç olarak müşterilerimiz daha mutluydu ve gelirimiz hissedilir derecede artmıştı. Yapmam gereken tek şey ekibe "Sizi ne daha mutlu eder?" diye sormaya başlamak ve sonrada bunları onlara sunmak olmuştu.

Bu veriyi zaman ilişkisi ile birlikte bir grafiğe aktardık ve bazı sıra dışı ilginç şeyler gördük. Bir CEO olarak gelecekte gelirimize, büyümemize ve üretkenliğimize ne olacağına odaklıyım. Finansal ölçülerin tersine, Mutluluk Ölçüsü'nü tahmin etmeye yardımcı olarak görmekteyim. Finansçılar geçmişte ne olduğuna bakarlar fakat siz insanlara ne kadar mutlu olduklarını sorduğunuzda aslında gelecekle ilgili bir yansıtma yaparlar. Ve şirkette ne kadar mutlu oldukları hakkında düşündüklerinde şirketin ne durumda olduğu konusundaki düşüncelerini yansıtırlar.

Sonuç olarak siz yaklaşmakta olan bir sorunla ilgili işaretleri daha sorun ortaya çıkmadan *önce* fark edersiniz. Ve eğer ekibinizin size ne anlattığına dikkat kesilirseniz, harekete geçebilir ve konu bir soruna dönüşmeden onu halledebilirsiniz. Örneğin aşağıdaki grafikte mutluluk seviyesindeki bir düşüş, hız ya da üretkenlikteki bir düşüşten haftalar öncesinden gelmektedir. Eğer sadece üretkenliğe bakıyor olsaydınız bir uçurumdan düşmeden önce bir sorun olduğunu bilemezdiniz. Fakat eğer ekip çapında bir mutluluk düşüşü görürseniz, üretkenlik artıyor olsa bile derhâl üzerine eğilmeniz gereken bir konu olduğunu bilirsiniz.



Her Şeyi Görünür Hâle Getirin

İnsanları *gerçekten* mutlu eden şeyler nelerdir? Ekipleri harika kılan şeylerle aynıdır: Otonomi, ustalık ve amaç. Ya da daha açık bir şekilde söylemek gerekirse kendi kaderinizi kontrol etme yeteneği, bir şeyde giderek daha iyi olduğunuz hissi ve kendinizden daha büyük bir şeye hizmet ettiğinizi bilmektir. Fakat ayrıca yönetimin atabileceği bazı kolay, somut adımlar da bu özellikleri teşvik etmek için şirketin kültürünü harekete geçirebilir.

Scrum'un otonomi, ustalık ve amaç edinmeye giriş olan bir

unsuru da şeffaflıktır. Buradaki fikir, hiçbir gizli dolap, gizli amaç ya da perde arkasına gizlenmiş bir şey olmamasıdır. Bir şirkette oldukça sık bir şekilde herkesin ne üzerine çalışmakta olduğu ya da her bir personelin günlük faaliyetlerinin şirket hedeflerine nasıl katkı sağladığı çok açık değildir.

Ben Scrum'a başlarken bir arkadaşım tarafından Colorado yasama meclisine tanıtılmakta olan "Güneş Işığı" kanunları üzerine düşünerek çok fazla zaman harcamıştım. Tüm kamu toplantılarının açık olmasını, tüm kayıtların halka açık olmasını ve kapalı kapılar ardında hiçbir şey olmamasını -gizlenmiş hiçbir şey olmamasını- gerektirmektedir. Scrum'da herhangi birinin herhangi bir toplantıya katılabilmesi bu yüzdendir. Herhangi bir hissedar Günlük Ayaküstü Toplantılarından birini gözlemleyebilir ya da bir değerlendirmeye katılabilir.

Yapmak istediğim şey her şeyi gözle görünebilir kılmaktı. Ve bu bazı kişiler için korkutucu olabilir. PatientKeeper, hastaneler ve doktorlar için elde taşınılabilecek boyutta uygulamalar geliştiren bir şirkettir. O şirket ile çalışmaya başladığımda derhâl tüm mühendislik bölümünü bir Scrum dükkânına çevirmiştim. Geliştiricilere herkesin her şeyi bilmesi gerektiğini söyledim. Ölçümlerin kendilerini hırpalamak için kullanılmasına o kadar alışmışlardı ki yeni şeffaflık seviyesinde daha fazla kötü muameleye maruz kalmaktan korktular.

"Bana güvenin, bu sizi incitmek ya da cezalandırmak için kullanılmayacak. Sadece işleri daha iyi yapmak için kullanılacak" dedim.

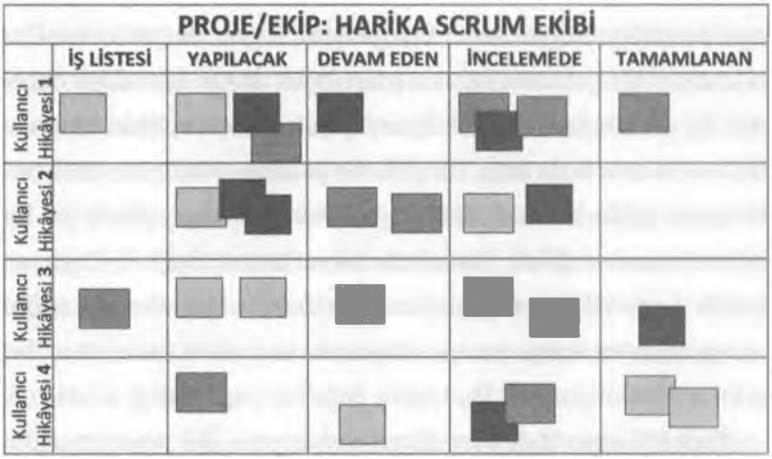
Daha önce de söylediğim gibi bireysel performanslarla çok ilgilenmem, sadece ekip performansları ile ilgilenirim. Bir ekibin üretkenliğini bir ayda ikiye katlayabilirim fakat ya bir bireyinki-

ni? Bu bir yıl sürer. Peki ya bütün bireyler grubununkini? Tüm bir bölümün? Tüm bir şirketin? Bu sonsuza kadar sürebilir. Bu nedenle ben şeffaflığı ekibi geliştirmeye odaklanmak için kullanıyorum. Ekibin kendisinin bireysel performans konularını halledeceğini düşünmekteyim. İnsanların ne yaptıklarını, kimin yardım edeceğini, kimin zarar verdiğini, kimin ekibi muhteşem kıldığını ve kimin sancıya neden olduğunu gerçekten biliyorlar.

Bu nedenle Scrum'da her şey gözle görünürdür. Benim şirketlerimde her maaş, her finansal veri, her harcama herkese açıktır. Birinin neden bunları kişisel amaçlarından başka bir nedenle çalışanlarından gizli tutmak istediğine hiç anlam verememişimdir. Ben idari yardımcının kâr ve zarar durum açıklamasını okuyabilmesini ve yaptığının buna nasıl katkı sağladığını anlamasını isterim. Şirketteki herkesin birleşik tek bir amaç ile aynı çizgide olmasını isterim. İnsanları bilgisel silolara ayrıştırmak sadece herkesi yavaşlatır. Ayrıca buna ilave olarak şüphe ve güvensizlik tohumları eker. Bu bir şirketi her şeyi bilen koca oğlanlar ve anlama kapasitesine sahip olmayan ve gizli bir hedefin sadece parçalarını yapan ameleler olarak ikiye ayırır. Saçmalık. Ne yaptığınızla ilgili olarak sizinle birlikte aynı gemide olması için işe aldığınız kişilere güvenemezseniz yanlış kişileri işe alıyorsunuzdur ve bünyesinde başarısızlığı barındıran bir sistem kurmuşsunuzdur.

Bu fikrin en çarpıcı görsel sunumu ve tüm gezegendeki her bir Scrum ekip odasında göreceğiniz şey bir Scrum tahtasıdır.

Şimdilerde her türden şeyi ölçebilen, size her türlü ölçüm ve analizi verebilen yazılımlar vardır fakat bir Scrum tahtası, beyaz bir tahta üzerinde olan bir sürü yapışkan kâğıttır. Üç adet görevdurumu seviyesi mevcuttur: Yapılacak, Devam Eden, Tamamla-



nan. Bir kişi bir hikâyenin sorumlusu olarak ismini yazdığında herkes o konuda kimin çalıştığını bilir. Ve yine herkes ne zaman tamamlandığını da bilir. Ve tahtada tek bir Sprint'te tamamlanması gereken her şeyi temsil eden yapışkan kâğıtlar olduğundan Sprint'in nasıl gittiğini de herkes bilir. Herkes odaya gelebilir, tahtaya bakabilir ve ekibin ne durumda olduğunu tam olarak öğrenebilir.

Ekip neyin tamamlandığını ve neyin hâlen yapılması gerektiğini bildiği için kendilerini buna göre düzenleyebilmektedir. Ne yapmak zorunda olduklarını bilirler ve eğer bir hikâye aşırı uzun bir süre Devam Eden sütununda kalırsa bir meslektaşlarının başının dertte olup olmadığını görebilirler. Ekip her şey şeffaf hâle gelince ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmek için kendi kendisini organize edebilir.

PatientKeeper'da geliştiricilerin ilk başta şüphe duydukları şeffaflık işe yaramıştı. Bütün iş şeffaf bir hâle geldiğinden birden fazla ekibi kapsayan görevleri koordine edebiliyorduk. Herkes her zaman diğer tüm personelin ne yaptığını tam olarak biliyordu. Eğer biri ilerlediği yolda bir tıkanıklıkla karşılaşırsa birbirle-

rini destekleyebiliyorlardı. Bir geliştirici aynı ekipte olmasalar bile diğer bir geliştiricinin karşılaştığı bir sorun için daha önceden bir çözüm üretmiş olabiliyordu. PatientKeeper'daki üretkenlik dört kattan fazla arttı. Bir şirketin yazılım ürününün versiyonlarını bir yılda kırk beş defa yayınladık. Bu Angry Birds'ün bir güncellemesi değildi, insanların hayatlarının bağlı olduğu ve büyük hastanelere yerleştirilen bir cihazdı. Her konuda şeffaf olduğumuzdan ürünü pazara dünyadaki herkesten daha çabuk bir şekilde sürebiliyorduk. Bu Güneş Işığı'nın yapabildiği şeydi.

PatientKeeper'dan ayrıldıktan sonra yeni bir yönetim ekibi Scrum'un işleri yönetmek için artık en iyi yöntem olmadığına karar verdi. Sonuç? Yılda teslim edilen versiyon sayısı 45'ten ikiye, gelir yılda 50 milyon dolardan 25 milyon dolara düştü ve daha önceden yüzde 10'dan daha az olan işten ayrılma oranı yüzde 30'un üstüne fırladı. Geleneksel şirket davranış kalıplarına dönerek büyük bir şirketlikten tekrar vasat seviyeli performans düzeyine döndüler.

Mutluluğu Ulaştırmak

Mutluluğu kültürlerinin merkezinde gören şirketlerden biri de Zappos'tur. Çılgınca başarılı bu web sitesi birçoklarının yapılamaz dediği bir şeyi yapmak için insanları ikna etti: İnternet üzerinden ayakkabı satın almak. CEO Tony Hsieh bunun hakkında bir kitap yazdı, *Mutluluğu Ulaştırmak*. Tony Zappos'taki müşteriler için "Vay be!" anları yaratmaya dayanan eşsiz kültür hakkında yazmıştır. Müşterileri mutlu etmek için telefonun diğer ucunda mutlu insanlara ihtiyaç duyacağınız ortaya çıkmıştır.

Zappos'taki yöneticiler ile konuşurken çok fazla duyduğunuz

kelimelerden biri *bağlantıdır*. Araştırmalar iş yerinde insanların diğer kişilere ne kadar bağlı olurlarsa o kadar daha mutlu ve de bununla birlikte üretken ve yaratıcı olduklarını göstermektedir. Bu nedenle şirket yöneticileri de bu bağlantıları yaratmak için işe koyulmuş —sadece bir ekip ya da bir bölümde değil, şirketin tümünde. Ve ayrıca sadece bir düzeydeki kişiler arasında değil, başkan yardımcılarından muhasebe bölümündeki memurlara kadar tüm farklı düzeyler arasında da bunu yaratmaya çalışmışlardır.

Bunu hem basit hem de karışık vasıtalarla yapmaktadırlar. Örneğin tesadüfi karşılaşmaları teşvik etmektedirler. Binalarında birçok çıkış bulunmaktadır ancak bir tanesi hariç diğer hepsi kapalıdır, bu da insanları tek bir kapıdan girip çıkmaya zorlamaktadır. Buradaki amaç insanları birbirine rastlamaya zorlamaktır ve böylece bu bağlantılar muhtemelen daha fazla yaratılacak ve gelişecektir.

Bir diğer örnek ise insanların Zappos kültürüne getirilme şekli ile alakalıdır. Depo işçisinden yöneticisine kadar her çalışan Zappos İnsan Kaynakları Kıdemli Yöneticisi Christa Foley'nin "askerî eğitim kampı" dediği süreçten geçmek zorundadır. Dört hafta boyunca her çalışan şirketin ve ayrıca kültürünün nasıl işlediği konusunda hızlanmak için kampa alınır. Bu gerçekte Zappos'un işe alma sürecindeki ikinci gözlemleme dönemidir. İş teklifini almanızdan sonra bile kültürü benimseyeceğinizi kanıtlamak zorundasınızdır.

Foley sonuçların dikkat çekici olduğunu söylemektedir. "Kamp süresince çalışanların kurduğu bu bağlantılar kariyerleri boyunca onlarla birlikte kalmaktadır". Kamp kasıtlı olarak yoğundur —insanlar sabah 07.00'de gelmek, çok çalışmak, işleri

zamanında yetiştirmek ve testleri geçmek zorundadırlar. Fakat işe yaramaktadır. Bu kamptan geçen kişiler birbirleri ile aylarca değil yıllarca bağlı kalmakta, irtibatta kalmak için tekrar bir araya gelmelerini ve mangal partilerini kendileri planlamaktadır.

Zappos yöneticisi Rachel Brown "Bu geniş bir ailedir. İş arkadaşlarınızı evinize davet ediyorsunuz. Onlarla zaman geçiriyorsunuz" demektedir.

Zappos'un insanları mutlu olarak tutmasında kullandığı bir diğer yöntem çalışanlarına öğrenmeleri ve gelişmeleri için bir şans vermesidir. Şirket neredeyse her zaman şirket içinden işe almayı tercih etmektedir. Mesela İnsan Kaynaklarında (İK) bir kadro boşaldığını ve o tarz bir işi çok isteyen muhasebedeki birisinin bunu gördüğünü varsayın. İK hakkında meraklı ve ilgili olan kişi bir "çıraklık" konumuna getirilebilir. Bu yöntem o çalışana o işi gerçekten isteyip istemediğini görme şansı, yöneticiye de o kişinin ekiple iyi bir uyum yakalayıp yakalayamayacağını görme şansı verir. Şirket ayrıca diğer çalışanlar tarafından verilen ücretsiz kurslar da açmaktadır —Finansa Giriş, Yeni Başlayanlar için Kodlama ve diğerleri. Zappos insanların şirkette ve şirketin içinde gelişmelerini istemektedir.

Üçüncü bölümde de bahsettiğim gibi ekiplerde insanlar gelişmek, yaptıkları işte daha iyi olmak ve başka nelerde daha iyi olabileceklerini bilmek ister. Buradaki amaç işte ustalaşmanın insanları motive ettiğidir. İnsanların uyum sağladıkları yeri bulmaları şansını vermek Zappos'un çalışanlarının mutlu, heyecanlı ve işine konsantre olmasında yardımcı olur.

Oldukça geleneksel bir kariyere bağlanmış birçokları için bu kültür temiz bir havada alınan nefes gibi olabilir. Foley, "Zappos'tan önceki bütün kariyerimde çoğunlukla işe almaya odak-

lanmıştım" demiştir. Zorlu bir iş olduğunu ve tükendiğini söylemektedir. Zappos'a gelmek onu yeniden canlandırmıştır. Onu canlandıranın kültür olduğunu söylemiştir. "İşe gelirken beni heyecanlandıran şey budur."

Bu Zappos'un istediği ve herhangi bir şirketin de istemesi gereken şeydir. Bu benim istediğim şeydir. İnsanların işe gelmeyi sevmesini istiyorum. Bu zihin yapısında bir değişikliktir. Bir şirket için çalışma anlayışından *şirketimle birlikte* çalışma anlayışına doğru bir değişim. Zappos'un şirket içi terfilere odaklanmasının nedeni budur. Şirkete dışarıdan, özellikle de kıdemli mevkiler için gelenlerin uyum sağlamada daha fazla zorlandıklarını görmüşlerdir. Foley, "Biz girişimcilik ile yeniliğin bir karışımıyız. Diğer yarı da iş birliğidir" demektedir. Şirket insanların tüm şirket çapındaki ilişkiler içerisinde birlikte çalışmasını istemektedir. Bu bazen standart şirket kültürü ile uyuşmamaktadır. Kıdemli yöneticilerden biri bana şöyle demişti; "Benim gerçekte bir unvanım yok. Bir grup olarak çok daha iyi yapabileceğimizi düşünüyoruz."

Şirketlerde genellikle işbirliği ve şeffaflık olmadan kendi alanlarındaki işlerini yürütmek isteyen yöneticiler görürsünüz. "Bize karşı onlar" dinamiği yaratırlar. Yetki alanlarının hatları çizilir ve farklı bölümlerin bir Machiavelli dönemi mahkemesinden çıkmış gibi birbirlerine karşı planlar kurduklarını neredeyse görebilirsiniz. Ortak bir hedefe doğru herkes birlikte çalışsaydı ne kadar daha üretken bir şirket olacağını hayal edin. Herkesin *benim* şirketim diye düşündüğü, her günün daha iyiye ulaşmak ve daha iyi bir şey yapmak, yeni bir şeyler öğrenmek için bir şans olduğu bir şirket hayal edin. Bunun yerine kuruluşların çoğu insanların kâr yapmaktan ziyade politik düşüncelere daldığı

bir çevre kurmaktadır.

Zappos'ta eğer ekibe ve de kültüre uymazsanız şirkete uymuyorsunuz demektir. İşten çıkma oranları yüzde 12'dir ve çoğu çağrı merkezlerindendir. Bunun nedeni müşteriler için çalışmakta tutkulu olmayan kişileri işten çıkartmaktadırlar. Zappos bu kişileri şirketin halka açılan yüzü olarak görmektedir ve standartları oldukça yüksektir. Zappos'taki kişiler birçok konuda esnekliğe sahip olmalarına rağmen bu konuda değillerdir.

Ben bu aynı dinamiğin ekiplerde de sonuç verdiğini gördüm. Ekipteki bir kişinin uzmanlaşmış bir alanda bir yeteneği ya da bilgisi -cimri birisi gibi biriktirdiği bilgisi- olabilir. Bunu, işlerini sağlama alan bir şey gibi görürler. Scrum Geriye Bakışları ve şeffaflığı sayesinde bu tarz bir davranışı derhâl açığa çıkarır. Tıkanmaların ve boşa emek harcamaların nerede olduğu belli olur. Ben bir şirket işlettiğim zaman "cimrilik" alışkanlıkları olan kişilere, ekibi ve şirketi bir rehine gibi tutmak zorunda olmadıklarını söylerim. Zihin yapılarını değiştirebilir ya da gidip bir başkası için çalışabilirler.

Zappos, daha fazla kıdemli personeli işe aldıkça yeni katılanlar düşünceleri daha derine kazınmış kişiler olduklarından işleri eski yapış şekillerinden kurtarmak için daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarını tespit etmiştir. Scrum bunu yapmak için insanlara bir çatı verir. Ortak bir hedefe doğru ilerlemek için tüm organizasyona bir yapı sunar. Bu yapıyı ayakta tutan ana kolonlar şeffaflık, ekip çalışması ve iş birliğidir. Şimdilerde birçok şirket bu felsefeyi kabul etmektedir ve bunu yapmayanlar da kaçınılmaz olarak yapanlara karşı kaybetmektedir.

Zappos 2000 yılında 1,6 milyon olan satış rakamından 2008'de bir milyarın üzerine çıkmıştır. Bu, sekiz yıl boyunca

yüzde 124'lük bir büyüme oranıdır. Sizi bilmiyorum ancak ben bunun insanları mutlu etmek için oldukça ikna edici bir argüman olduğunu düşünüyorum. Ve Scrum da o noktaya ulaşmak için kullanabileceğiniz bir araçtır.

Mutluluk Baloncuğunu Patlatın

Mutluluk -en azından benim anlattığım tarzda olan mutluluk– hâlinden memnun ve kanaatkâr olmak demek değildir. Hatta mutluluk bunun tam tersidir: İşine olumlu ve tutkulu bağlılık. Zappos'tan Christa Foley mutluluğun pasiflikten en uzak olan şey olduğunu söylemektedir: "İşe gelmeyi seviyorum. Sizi kanaatkâr olmak için teşvik etmektense bizim olumlu ve canlandırıcı kültürümüz sizin daha sıkı çalışmanızı sağlamaktadır." Ancak mutlu bir yerde çalışmanın çalışmamak anlamına geldiğini düşünen insanları izlemek zorundadırlar. Mutluluğu bir güdü olarak kullanan insanları arzu etmektedirler.

Ve bu konuda yalnız da değildirler. *Harvard Business Review* 2012 Ocak-Şubat sayısının tamamını mutluluk konusuna odaklamıştır. Bulguları şöyledir;

> ...aynı zamanda hissedarlara da fayda sağlayan çalışan mutluluğuna giden tek yol, önemli bir işin iyi şekilde tamamlanmasından kaynaklanan kendini gerçekleştirme duygusundan geçer. Sadece çalışanları "mutlu" kılmayı değil aynı zamanda onların harika şeyler yaparak mutlu olmalarını arzulamalıyız. Kısacası, çalışanlarımızın şirketin misyonu ve başarısı için tutkulu taraftarlığını, onların da müşterilerin tutkulu taraftarlığını kazanmalarına yardım

ederek elde etmeliyiz.[2]

Ve bu tutkulu taraftarlığın elle tutulur faydaları vardır. Mutlu çalışanlar işe gelir, kendilerini daha fazla zorlar ve sadece şirketi bırakmamakla kalmaz aynı zamanda aynı güdüleri paylaşan ve kendileri gibi olanları da çekerler. *HBR* yayını için olan makalelerinde Gretchen Spreitzer ve Christine Porath hâlinden memnun olmak ile olan çağrışımdan dolayı bu kişileri "mutlu" olarak adlandırmamayı seçmişlerdir. Bunun yerine onlara "başarılı" demişlerdir. Bu kişilerin iş arkadaşlarına nazaran yüzde 16 daha iyi performans gösterdiklerini, yüzde 125 daha az tükenmişlik hissettiklerini, yüzde 32 daha adanmış olduklarını ve işlerinden yüzde 46 daha tatmin olmuş hissettiklerini tespit etmişlerdir. Daha az hastalık izni almışlar, daha az hastaneye gitmişler ve de daha fazla terfi etmişlerdir.[3]

Bu "başarılıların" paylaştığı şey tüm bu bölüm boyunca yazmakta olduğum şeydir —her başarılı çalışan çok tutkuludur ve ister bir uçuş mürettebatının parçası olsun ister bir restoranda garson yardımcısı, her biri yeteneklerini kusursuzlaştırmaya çalışmaktadır. Şirketler içerisinde insanların başarılı olacakları bir atmosfer yaratmak için ne yapabilir? Yöneticiler işleri hakkında insanların kendi kararlarını vermelerine izin vererek otonomiyi teşvik edebilirler. Ve çalışanlarının olup biten her şeyi bildiğinden emin olabilirler çünkü "Bir bilgi vakumu içerisinde işinizi yapmak oldukça yorucu ve istek uyandırmayan bir şeydir." Yöneticilerin ayrıca kabalığa karşı sıfır toleransları olmalı ve bir çalışanın kötü muamele veya saygısızlık vasıtasıyla şirket kültürünü zehirlemesine asla izin vermemelilerdir. Ve son olarak da hızlı ve doğrudan geri besleme sağlamaları gerekir.

Scrum insanlara tüm bunları sunmaktadır. Bunları *gerçekleştirmek* için yapılandırılmıştır, özellikle de her gün Günlük Ayaküstü toplantılarında ve Sprint Geriye Bakışı ile Mutluluk Ölçeği'nin aydınlatmak için tasarlandığı şey olan doğrudan geri besleme hususunu.

Fakat ortaya koymak istediğim bir uyarı vardır. Maalesef sıkça olduğundan önemli miktarda zamanımı bu konuya çalışarak geçirdim: Bir "Mutluluk Baloncuğunun" gelişmesi muhtemeldir. Bu genellikle bir ekibin büyük bir başarı yakalaması ya da Scrum kullanarak üretkenliklerini büyük oranda artırmalarından sonra meydana gelir. Kendi kendilerine organize olmuşlardır ve ilerlemelerinden dolayı kendileri ile gurur duymaktadırlar. Ve işte o zaman hâlinden memnun olma ve kanaatkârlık oraya yerleşebilir. Kendi kendilerine "*Hey, o kadar geliştik ki daha fazla ilerlememize ihtiyacımız yok*" derler. Bir üretkenlik platosuna çarpmışlardır ve çok geçmeden muhteşem işler yapmaya ara verirler. Fakat bir süreliğine kendilerini hoş olmayan gerçeklerden ayıran bu mutluluk balonunun içinde yaşayacak kadar iyidirler. Sürekli gelişimin şu anlama geldiğinin farkına varmazlar. Hiçbir zaman, asla durmaz. Ben bir savaş pilotuyken kokpitte geçen yaklaşık 3.000 saatten sonra hâlinizden memnun hâle gelmeye başladığınızdan dolayı bırakmanız gerektiğini, bunun sizi öldürtebileceğini söylemeye alışkındık. Kanaatkâr bir ekip iş dünyasında daha az riskli olabilmesine rağmen devam eden ekibin performansı risk altındadır.

Bu kanaatkâr tavır kendisini genellikle şu yorum ile birlikte açığa vurur: "Vitesi biraz boşa almayı *hak ediyoruz*, bu hakkı kazandık." Ya da bireysel ekip üyeleri ekip ruhlarına ve mutluluğa o kadar değer verirler ki bunu tehlikeye atmak istemezler. Ya

da ellerinde olan çalışıyorsa neden değiştirelim duygusu ile değişimin kendisinden korkarlar.

Scrum'un şeklinin bozulabileceği bir konu olduğundan dolayı "mutluluk baloncukları" benim en büyük endişelerimden biridir. Buna tekrar tekrar şahit oldum: Bir ekip tüm Scrum'un öğrettiklerinin tamamını -önceliklendirme, tekli görev, çapraz fonksiyonluluk, gözden geçirme toplantıları- yapıyor ancak gelişmeyi bırakmış olabiliyor. Genellikle Scrum'u öğrenmelerinden önceki hâllerinden çok daha iyilerdir ve bunu ispatlayacak başarılara da sahiptirler ama ünlerinin üzerine yatmaktadırlar. "Daha iyi olmaya *ihtiyacımız yok*" derler.

Bu bana 2004 Olimpiyatları ABD Basketbol takımını hatırlatmaktadır. Takımda üst düzey oyuncular vardı -LeBron James, Tim Duncan ve Allen Iverson bunlardan birkaçıydı- ve ABD'nin sadece kazanmakla dolu değil aynı zamanda profesyonel oyuncuların da katılımına izin verildiğinden bu yana bu sporda baskınlık içeren bir tarihi vardı. Amerikalı basketbol oyuncuları en iyi olduklarını zannediyorlardı. Fakat *değillerdi*. O ana kadar herhangi bir ABD milli takımının kaybettiğinden daha fazla maç kaybettiler. *Litvanya*'ya kaybettiler. Gururları ve hâllerinden memnun olmaları onların çöküşü olmuştu. Bir mutluluk baloncuğunun içinde yaşıyorlardı.

Peki, oyuncularınızın ülkelerini milyarlarca kişinin önünde TV'de utandırmasından önce baloncuğu nasıl patlatırsınız? Atılacak ilk adım, benim ekiplerin her Sprint hızlarını ölçmek istememin nedeni olan sorunun farkında olmaktır. Değişim oranlarının ne olduğunu bilmek isterim. Eğer pozitif bir büyüme yoksa gayret sarf etmemiz gerektiğini bilirim. Ve benim bunu yapmak için güvendiğim kişi Scrum Ustasıdır. Sorunu görebilmeye ve

bunu ekibin önüne getirebilmeye ihtiyacı vardır. Zor soruları soran birinin olması çok önemlidir. Gerçekten istediğiniz şey aslında "Akıllı bir Aptaldır."

> Sizin ve kızlarınızın hangi soydan olduklarına hayret ediyorum; gerçekleri söylediğim için beni kırbaçlatıyorsunuz, siz beni yalan söylediğim için kırbaçlatırsınız ve bazen de sükunetimi koruduğumdan kırbaçlanırım.[4]
>
> —Kral Lear, Perde 1, Sahne 4

"Akıllı Aptal" rahatsız edici sorular soran ve rahatsız edici gerçekleri öne süren kişidir. Bu işçileri etrafınızda bulundurmak her zaman kolay değildir çünkü sorun yaratan birisi olarak görülebilir ya da ekibin bir üyesi olmadığı sanılabilir ancak yetiştirilmeli ve kullanılmalılardır.

Belki de en iyi örnek hepimizin aşina olduğu bir hikâyedir —Hans Christian Andersen'in "İmparator'un Yeni Elbiseleri" isimli klasik hikâyesindendir. Hatırlayacağınız gibi bir zamanlar güzel kıyafetlere o kadar bayılan bir imparator varmış ki günün her saati için ayrı bir kaftanı varmış. Eğer onun nerede olduğunu öğrenmek isterseniz ilk bakacağınız yer onun elbiselerinin olduğu odasıymış. Bir gün birkaç dolandırıcı imparatora gelmiş ve imparatorluk makamına layık olmayanların göremediği kadar güzel gizli bir kumaşları olduğuna dair yemin etmişler. En iyi ipekleri talep etmişler fakat sadece dikiyormuş gibi yapmışlar, hatta "havayı" dikmişler ve gelen malzemeleri çantalarına doldurmuşlar. Bir gün imparator ne yaptıklarını kontrol için gelmiş ve hiçbir şey görmemiş. Sadece makama uygun kişilerin bu kumaşı görebildiğini hatırlayarak kumaşın gördüklerinin en iyisi

olduğunu söyleyerek methiyede bulunmuşlar. Danışmanlarına da sormuş ve onlar da muhteşem bir kumaş olduğunu söylemişler. Teslimat gününde dolandırıcılar imparatoru etrafındakilerden övgü alması için dikkatlice hiçbir şeye sarmışlar ve bunları alan imparator da insanlara mucizevi kumaşı göstererek şehirde geçit yapmaya karar vermiş.

Hikâyenin nasıl sona erdiğini hatırlarsınız: Kendilerinin de uygun olmadığı şeklinde görünmek istemediklerinden imparatorun çıplak olması hakkında kimse hiçbir şey söylemez. Böylece imparatorluk tören alayı küçük bir çocuk "ama hiçbir şey giymiyor ki" diye bağırana kadar cadde boyu ilerlemeye devam etmiş. İlk başta çocuğun babası onu susturmuş fakat sonra, önce bir fısıltı şeklinde başlayan ancak bir bağırışa doğru büyüyen bir şekilde şehrin insanları "Kral çıplak!" diye bağırmaya başlamış. İmparator onların haklı olmasından korkarak geçide devam etmiş. Ve onun yardımcıları da olmayan bir kıyafetin kuyruğunu tutarak onu takip etmişler.

Akıllı aptal o çocuktur —kabul edilmiş gerçekliğin sadece bir illüzyon olduğunu ve imparatorun üzerinde kıyafet olmadığını görebilen kişidir. Bu yüzden eğer bir ya da iki tane akıllı aptalınız varsa onlara değer verin.

Mutluluk baloncuğunu patlatmanın başka yolları da vardır, örneğin ekibe yeni kan getirmek veya yönetimin müdahalesi gibi. Ancak temelde hepsi aynıdır, ekibin görmek istemeyebileceği bir gerçeklik ile ekibi yüzleştirmek. Ne var ki Scrum ile her şey şeffaftır —ekip ne kadar üretmektedir, işlerinin kalitesi, müşteri ne kadar mutlu. Scrum'un erdemlerinden bir tanesi rahatsız edici olan şeyleri hızlı bir şekilde görünür kılmasıdır. Buna karşın geleneksel ekipler ve kuruluşlar gamsız bir şekilde

kendilerini bir uçurumdan atabilir ve neyin muhtemelen yanlış olduğunu merak edebilir. Pazardan ve birbirlerinden eyleme geçilebilir geri dönüş almak için çok uzun süre beklerler.

Bugün Mutlu, Yarın Mutlu

Harvard'dan Ben-Shahar'ın da aralarında olduğu psikologlar insanların dünyaya nasıl yaklaştıklarını analiz etmenin bir yolunun, bugün yaptıkları şeyin onları mutlu edip etmediğini ve yarın onları mutlu yapıp yapmayacağını sormak olduğunu söylemektedir. İş çevrelerinde bulunan insanlara bakmak için bunu faydalı bir lens olarak görmekteyim.

Ben-Shahar'a göre insanlar dört kategoriye ayrılma eğilimindedir. İlki olan "hedonist" kendilerini şu anda mutlu eden şeyi yapmakta olan kişidir. Yarın? *Bırakın yarın hakkında yarın endişelensin. Ben sadece bugünün tadını çıkaracağım.* Bu tip davranışı işin başındaki kişilerde fazlaca görmekteyim. Eğlenceli ve havalı olduğu için garajda sadece bir şeyler yapan bir grup insan. Fakat sürdürülebilir bir ürün yaratmaya çok da fazla ilgi gösterilmemektedir. Bırakın önünüzdeki bir yılı, bir ay içinde işlerin nasıl yapılacağına bile çok az zihni enerji aktarılmaktadır.

Ve genellikle olan şey yatırımcıların endişelenmesidir. Bu nedenle sürüyü gütmesi için bir sürü yönetici işe alırlar. Ve birden bire çalışanlar çok fazla zevk aldıkları dünyanın artık sıkıcı olduğunun farkına varırlar. Şimdi her türden kural, rapor ve testler vardır. Bugün çok kötüdür ve bunun sonsuza kadar kötü kalacağını düşünürler. Bunlara artık "Nihilistler" deriz.

Daha sonra iş yerini idare etmeleri için getirilen kişiler vardır. Bunlar haftada seksen saat çalışmak isteyenlerdir (ve *diğerleri-*

nin de böyle yapmalarını isterler) çünkü daha sonra terfi edeceklerini ve daha mutlu olacaklarını düşünürler. Elbette ki terfi ettiklerinde daha fazla şey gerektiren görevle uyumlu olarak sadece yeni bir baş ağrısı setleri olmuştur. Yarış ortamından zevk alırlar.

Dördüncü tipteki insan ise Scrum'un tespit ve teşvik etmeye çalıştığı tipteki insandır —bugün eğlenceli olan bir şey üzerinde çalışan ancak bir gözü daha iyi bir gelecekte olan ve sonsuza kadar bunun eğlenceli olacağına ikna olmuş birey. Bu tarz bir insan nadiren tükenmişlik ya da hayal kırıklığı yaşar. Herkesi kurallara uydurmak için uğraşan hedonistler, nihilistler ve de yarış ortamı bağımlılarının işe yönelik olumsuz duygularından arınmışlardır.

Scrum'un yaptığı, tek ve parlak bir zihin yapısını desteklemektir. Ekip, herkesin birlikte çalışmasını sağlayarak hedonistin ileri bakmasına yardım eder, nihilisti sızlanmanın dışında bir gelecek olduğuna ikna eder ve bitmek tükenmek bilmeyen bir yarışa saplanmış o yöneticilere aslında daha iyi bir yol olduğunu söyler.

Şirketimde Mutluluk Ölçüsü'nü kullanmamın nedeni budur. Ekibin, kendi üyelerini daha iyi insan hâline getirmesine yardım eder. Mutsuzluğun nedenlerini sistematik olarak, dikkatlice ve giderek artan bir şekilde ortadan kaldırır. İnsanlara kendilerini değiştirmek için yetki verir ve yanına da bunu yapmak için de teşvikler ekler.

Temel Yükleme Hatasını hatırlıyor musunuz? Etrafınızda pislikler doluyken kötü insan aramayın, o şekilde davrandıkları için onları ödüllendiren kötü sistemleri arayın. Daha sonra da onu düzeltmek için Mutluluk Ölçeği'ni kullanın.

Lise ya da üniversitede birçoğumuz Amerikalı Psikolog Abraham Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisini" çalışmışızdır. İnsanların ilk olarak karşıladığı ihtiyaçlar ile daha ast seviyedekiler karşılandıkça yukarıdakilerin daha baskıcı olduklarını piramit şeklinde gözler önüne sermektedir. Piramidin tabanında fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır: Hava, su, gıda, giysi ve korunma. Eğer bunlara sahip değilsek bir başka şey hakkında düşünmeye bile başlayamayız. Bir sonraki seviye güvenliktir —sadece fiziki ve ekonomik değil aynı zamanda iyi sağlık durumunun da güvencesi. Tıbbi bakım için bazı haklara sahip olmak önemlidir. İlginç bir şekilde, bir sonraki seviye bizlerin insan olarak mutlak ihtiyaç duyduğu ancak toplumun genelde göz ardı ettiği şey, sevgi ve aidiyet: Zappos'un hakkında konuştuğu bağlılık olmasına rağmen birçok insan bu noktada durmaktadır. Bunun üzerinde ise öz saygı ve başkalarından görülecek saygı ihtiyacı yer almaktadır. Ve piramidin en üstünde bir kişinin kendi tam potansiyeline erişmesi ihtiyacı vardır.

Maslow'un en fazla ilgilendiği işte bu en üstteki seviyeydi ve Scrum da buna odaklanır: İnsanların kişisel büyüklük ve kendilerini gerçekleştirmelerine ulaşmalarına yardım etmek. Bu piramitte yukarılarda olan kişiler sadece daha mutlu ve kendini gerçekleştirmiş değil, aynı zamanda daha etkili ve yenilikçidir. Ve muhteşemliği de teslim edebilecek kişilerdir.

Başınızla beni onayladığınızı görür gibiyim çünkü bazılarımız bugüne kadar yazılı olarak görmemiş olsak bile hepimiz o piramidi içgüdüsel olarak biliyoruz. Burada önemli olan yükseğe doğru hareket etmek ve sonra da sizde etki eden şeyi *hassas* bir şekilde ayarlamak için bir yol edinmektir. Eğer bir iş yönetiyorsanız; belki de büyüklüğü gelir ve büyüme ile ölçüyorsunuzdur.

Eğer hasta insanları iyileştirmeye çalışıyorsanız, büyüklüğü belki de ölmeyenlerin sayısı ile ölçüyorsunuzdur. Eğer dünyayı değiştirmeye çalışıyorsanız belki de büyüklüğü onu ne kadar değiştirdiğiniz ile ölçüyorsunuzdur. Eğer sadece eşinizin verdiği yapılacaklar listesini tamamlamaya çalışıyorsanız, büyüklüğü belki de balığa gidecek kaç hafta sonu öğleden sonranız olduğu ile ölçüyorsunuzdur.

Sadece mutlu olmak yeterli değildir. Mutluluğun, sonuç almak için kullanılması gerekir. Scrum'un tüm unsurları bir insanın sadece bunu yapmasına yardım için bir araya gelir. Gerçek püf nokta? Öncelikler. Bunu diğer bölümde göreceğiz.

Hap Bilgi

Varış Noktası Değil, Yolculuk Önemlidir. Gerçek mutluluk sonuçta değil süreç esnasında bulunur. Genellikle sadece sonuçları ödüllendiririz ancak aslında gerçekten ödüllendirmek istediğimiz şey büyüklüğü arayan insanlardır.

Mutluluk: Bu Dönemin Yeni Modası. Sizin daha akıllıca kararlar vermenize yardım eder. Ayrıca mutlu olduğunuzda daha yaratıcı ve daha az işinizi bırakmaya meyilli olursunuz ve umduğunuzdan çok daha fazlasını başarmanız da muhtemeldir.

Mutluluğu Ölçün. Sadece iyi hissetmek yetmez, o duyguyu ölçmeniz ve gerçek performans ile karşılaştırmanız gerekir. Diğer ölçümler geriye doğrudur. Mutluluk ise ileriye dönük bir ölçümdür.

Her Gün Daha İyiye Gidin —ve Bunu Ölçün. Her Sprint'in sonunda ekip, onları daha mutlu edecek küçük bir

ilerleme ya da *Kaizen* kazanmalıdır. Ve bu bir sonraki Sprint'te başaracakları en önemli şey olmalıdır.

Gizlilik Zehirdir. Hiçbir şey gizli olmamalıdır. Herkes her şeyi bilmelidir ve bu maaş ve mali konuları da içerir. Gizleme sadece kendine hizmet eden kişilere hizmet eder.

İşi Görünür Kılın. Yapılması gereken tüm işleri, üzerinde çalışılan şeyleri ve gerçekten tamamlananları gösteren bir tahtanız olsun. Herkes bunu görmeli ve herkes bunu her gün güncellemelidir.

Mutluluk Otonomi, Ustalık ve Amaçtır. Herkes kendi kaderini kontrol etmek, yaptığı şeyde daha iyi olmak ve kendisinden daha büyük bir amaca hizmet etmek ister.

Mutluluk Baloncuğunu Patlatın. Kendinize inanmaya başlayacak kadar mutlu olmayın, saçmalık. Mutluluğun performans ile ölçüldüğünden emin olun ve eğer bir kopukluk olursa, harekete geçmeye hazır olun. Hâlinden memnunluk ve kanaatkârlık başarının düşmanlarıdır.

Sekizinci Bölüm

Öncelikler

Scott Maxwell ile ilk defa birkaç yıl önce Newton Center'da bulunan Johnny's Luncheonette'te karşılaştım. Size ondan daha önce de bahsettim. Venture Partners'taki OpenView'ın kurucusu ve fazladan çalışılan saatlerin tamamlanandan daha fazla iş yarattığının farkına varan kişi. OpenView ve onun portföy şirketleri ile birlikte sekiz yıldır çalışmaktayım ve her birinin üretkenliklerinde kayda değer artışlar gördük. Fakat Scrum sadece ekiplerin işleri daha çabuk yapması ile ilgili değildir. Etkiyi arttırmak ile ilgilidir, Risk Sermayesi şirketleri örneğindeki gibi tek bir şekil alır: Gelir. Eğer bir şirket para kazanmıyorsa başarılı bir işiniz yoktur, bir hobiniz vardır.

Harika fikirler ve havalı ürünleri -herkesi heyecanlandıran, marketlerde başköşeyi doldurmaya uygun gözüken, başarılı olması gerekiyor gibi görünen- olan kaç tane şirket gördüğümü size anlatamam. Bu sadece oldukça havalı. Fakat hayal gücü-

nün, ilhamın ve sıkı çalışmanın aşırı dozlarına rağmen, ürünü üreten insanlar bununla gerçekte nasıl para kazanacaklarını bilemiyorlar.

Pets.com ile Zappos arasındaki fark nedir? Her ikisi de insanların yılda milyarlarca dolar harcadıkları bir pazar gördüler. Çevirim içi olarak ürünleri daha kolay ve ucuz dağıtmanın avantajını gördüler. Bir tanesi ".com"ların milyonlarca dolarlık harcamaların simgesi, diğeri ise piyasa değeri bir milyar dolardan daha fazla olan bir şirket hâline geldi. Her ikisinin de vizyonu vardı ama Pets.com'un sahip *olmadığı* şey öncelikler duygusuydu. Ne zaman ne yapacaklarını bilmiyorlardı.

İnsanlara bu Venn diyagramını göstermek istiyorum.

ÜRÜN SAHİBİ, ÇOKLU ÜRÜN KONUSUNU DENGELEMELİDİR



Her şirketin bu diyagram üzerine kafa yorması gerekmektedir. Eğer sadece yapabileceğiniz üzerine konsantre olursanız, en sonunda kimsenin gerçekten istemediği bir ürün üretebilirsiniz. Sadece satabileceğiniz bir şeye odaklanır ve bu konuda hırs yaparsanız bazı yapamayacağınız şeyler hakkında kendinizi söz verirken bulabilirsiniz. Sadece satabileceğiniz ancak hakkında hırslı olmadığınız şeyleri yaparsanız vasatlık için kendinizi çok uzun süre çalışırken bulabilirsiniz. Fakat tam ortada, o güzel noktada gerçekliğe dayalı bir vizyon var —gerçekten harika olma imkânına sahip bir vizyon. Bu bölümde oraya nasıl ulaşacağınızı size göstereceğim. Önceki bölümler daha hızlı ve daha iyi olmak üzerine odaklanmıştı. Bu bölüm ise sizin için "daha hızlı ve daha iyi" işi nasıl yapacağınız üzerinedir —nasıl mükemmele ulaşılacağı.

Scott Maxwell Scrum'un gerçek gücünün, onun ne yapılacağına dair hazır, önceliklendirilmiş ve boyutlandırılmış İş Listesinde yattığını söylemektedir. Bu onun Scrum'u şirketinde uygulama nedenidir ve bunun önemli rekabetçi avantaj sağladığını düşünmektedir.

İş Listesi: Neyi, Ne Zaman Yapmak

Scrum'u uygularken ilk yapmanız gereken şey bir İş Listesi yaratmaktır. Yüzlerce kalem uzunluğunda olabilir ya da ilk olarak çözmeniz gereken birkaç şey. Tabii ki işin en sonunda ne istediğinizin net bir fikrine ihtiyacınız var. Bu bir ürün, bir düğün, bir hizmet, yeni bir aşı ya da bir evin boyanması dahil herhangi bir şey olabilir ama önce bir vizyonunuz olmalı ve onu gerçekleştirmenin neye mal olacağını dikkate almalısınız.

Son zamanlarda birlikte çalıştığım ve binalar için otomasyon sistemleri -ısınma, soğutma, elektrik, tesisat, her şey için- üreten bir şirket var. Yeni ürünlerinden bir tanesi ev otomasyon sistemi. Mobil cihazınızdan evinizin, ön kapısını açmaktan ısınma sisteminizi kontrole ve ışıklarınızı açıp kapamaya kadar her şeyini kontrol eden bir sistem üretiyorlar. Oturdular ve gerçekleştirmeleri gerekecek her şeyin bir listesini yaptılar —düğmeler, kontroller, ara yüzler, sensörler, iletişim protokolleri, her şey. Bu liste sadece belirli kuralları ve parçaları değil, ihtiyaçları olacak bütün hikâyeleri de kapsadı.

Bu nedenle "Bir ev sahibi olarak kapımda kimin olduğunu görebilmek istiyorum ve böylece sadece içeri gelmelerini istediğim kişilere açabilirim" gibi şeyler yazdılar. Garaj kapısını açma, HVAC'ı (Isıtma, Soğutma, Havalandırma ve İklimlendirme Sistemleri) açmak, ışıkları kontrol etmek gibi şeyler hakkında hikâyeler yazdılar. Başarılı bir satış gerçekleştirmek için sistemlerine gerekli olacağını düşündükleri her şeyi listeleyene kadar yazmaya devam ettiler.

Sonunda liste yüzlerce kalemden oluşan bir hâl aldı. Bu büyük ve karmaşık bir sistemdi. İş Listesinin arkasındaki düşünce, üretilecek mal ve hizmete dâhil edilebilecek her şeyi görme gerekliliğidir. Hiçbir zaman tamamıyla bu ürünü inşa etmeyeceksiniz ancak ürün vizyonuna dâhil *edilebilecek* her şeyin listesini istersiniz.

Fakat önemli olan ilk olarak ne yapmaya karar verdiğinizdir. Sormanız gereken sorular şunlardır: En büyük iş etkisi olan, müşteri için en önemli olan, en fazla para kazandırabilecek olan ve yapılması en kolay olan iş kalemleri nelerdir? O listede bir sürü şeyi asla elde edemeyeceğinizin farkında olmalısınız fakat

en düşük risk ile en fazla değer sunan şeylere ulaşmak istersiniz. Scrum'un aşamalı geliştirme ve teslimi ile değer yaratan ve etkin bir şekilde projeyi riske atmaktan koruyan şeylerle başlamak istersiniz. Ve bunları da özellikler seviyesinde yapmak istersiniz. Yapabildiğiniz kadar erken bir şekilde müşterilerinize değer sunmaya başlamak istersiniz. Tamamlanan bir şey istersiniz, gösterebileceğiniz bir şey. Daha büyük bir projenin sadece küçük bir kısmı olabilir ancak gösterilebilir şekilde Tamamlan olmalıdır. Eğer bir evi boyuyorsanız ilk olarak Tamamlanan belki de oturma odasının bitirilişi olabilir.

Ürün geliştirmede defalarca doğruluğu kanıtlanan zor ve hızlı bir kural vardır. Bundan daha önce bahsetmiştim: Ürünün değerinin yüzde 80'i, özelliklerin yüzde 20'sindedir. Bir dakikalığına bunu bir düşünün. Satın aldığınız herhangi bir şeyde değerin çoğu -insanların isteklerinin çoğu- üretilmiş olan şeyin sadece beşte birindedir. Bu şirkette ev otomasyon sistemlerine dâhil edilebileceklerin devasa listesine baktılar ve müşterilerin gerçekte bunların yüzde 20'sini istediğini *biliyorlardı*. Scrum'un püf noktası bu yüzde 20'yi ilk olarak nasıl yapacağınızı belirlemektedir. Geleneksel ürün geliştirmede ekipler bu yüzde yirminin ne olduğunu tüm ürünü teslim edene kadar bilmezler. Bu çabalarının tam yüzde 80'inin boşa gittiği anlamına gelmektedir. Ve benim israf konusundaki hislerimi biliyorsunuz.

Peki ya siz ürünleri beş kat fazla değer ile beş kat daha hızlı şekilde teslim edebiliyor olsaydınız? Bu kazanan bir oyun elidir.

Böylece bu otomasyon şirketi özelliklerden oluşan büyük bir liste ile oturdu ve kendilerine "Peki, yarın ne yapıyoruz? Müşteri için en önemli olan şey ne? Diğer herkesten daha hızlı bir şekilde değerleri nasıl ulaştırırız?" diye sordular. Scott Maxwell'in de

dediği gibi zor olan bölüm ne yapmak istediğinizi belirlemek değildir, ne yapabileceğinizi belirlemektir. İster bir ev ya da otomobil yapıyor olun, isterse de kitap ya da bilgisayar oyunu yazıyor olun veya bir suç mahallini ya da çöpü temizliyor olun bu husus geçerlidir. En az çaba ile en fazla değerin nerede teslim edilebileceğini belirleyin ve derhâl o şeyi yapın. Sonra bir sonraki değer katanı belirleyin, sonra da sıradakini. Düşündüğünüzden daha hızlı bir şekilde gösterilebilir, gerçek sonuçlara sahip bir şeyi yaratmış ya da teslim etmiş olacaksınız. Önemli olan işi önceliklendirmektir.

Bunu nasıl yaparsınız? İlk olarak hem vizyonun ne olduğu hem de değerlerin nerede olduğunu keşfedebilecek birine ihtiyacınız olur. Scrum'da biz bu kişiye Ürün Sahibi diyoruz.

Ürün Sahibi

Scrum'da sadece üç rol vardır. Ya ekibin bir üyesisinizdir ve işi yapıyorsunuzdur ya da ekibe işi daha iyi yapmalarını belirlemede yardım eden Scrum Ustasısınızdır veya Ürün Sahibisinizdir. Bunun tamamen açıklanmış hâli Ek'te bulunmaktadır. Ürün sahibi işin ne olması gerektiğine karar verir. İş Listesine, onda nelerin olduğuna ve de en önemlisi sıralamasına sahiptir.

1993'te ilk Scrum ekibini başlattığımda bir Ürün Sahibim yoktu. Liderlik ekibinin bir üyesiydim ve de ekibin her bir Sprint'te ne yapacağını belirlemenin yanı sıra bir sürü sorumluluğum daha vardı. Yönetim ve pazarlama görevlerini yürütüyor, müşterilerle ilgileniyor ve stratejiyi tasarlıyordum. Fakat o ilk Sprint'te İş Listesi ile ilgilenebileceğimi anlamıştım. Sadece bir sonraki Sprint'te ekibin çalışması için yeterli "hikâye" ve özel-

likleri olduğundan emin olmalıydım. Sorun, ikinci Sprint'ten sonra Günlük Ayaküstü toplantılarına başlamış olmamızdı. Bir sonraki Sprint'te hızımız yüzde 400 artmıştı ve ekip bir ay süreceğini düşündüğümüz şeyi bir haftada bitirmişti. Onların çalışmaları için başka İş Listesi yoktu! Daha fazla "hikâye" yaratmak için bir ay vaktim olduğunu düşünüyordum. Kabul etmeliyim ki sahip olunabilecek harika bir sorundu ancak yine de üzerine eğilmek gerekliydi. Böylece Ürün Sahibinin bu rolünü ve bunu düzgün bir şekilde uygulayabilmek için bir kişinin ihtiyaç duyacağı özellikleri düşündüm.

Rol için ilham Toyota'nın Baş Mühendisinden gelmişti. Toyota'da bir Baş Mühendis Corolla ya da Camry gibi bir ürünün tüm hattından sorumludur. Bunu yapmak için gövde tasarımı, şasi, elektrik ya da herhangi bir şeyde uzmanlaşmış grupların yeteneklerinden faydalanmak zorundadır. Baş Mühendis bir otomobil yaratma kabiliyetine sahip çapraz fonksiyonlu ekipleri yaratmak için tüm bu gruplardan personel çekmek zorundadır. Toyota'nın dışında herkes bu efsanevi Baş Mühendisleri (ya da orijinal isimleri ile *Shusas*) için "Toyota yönteminin" güçlü liderleri olarak görüyorlardı. Ve aslında bir bakıma öyledirler. Fakat sahip olmadıkları şey otoritedir. Kimse onlara rapor vermez, bunun yerine onlar kendi gruplarına rapor verirler. İnsanlar Baş Mühendislerine yanılıyor olduklarını söyleyebilirler, bu nedenle de işleri doğru yaptıklarından emin olmak zorundadırlar. Herhangi bir performans değerlendirmesi, terfi ya da maaş artışı vermezler. Fakat onlar otomobilin vizyonuna ve otomobilin nasıl üretileceğine zorlama ile değil ikna ile karar verirler.

Scrum'a işlemek istediğim düşünce işte budur. Lean Enterprise Enstitüsü'nden John Shook bir keresinde Baş Mühendis ta-

nımına ABD Deniz Piyade Kolordosu'nun Liderlik talimnamesinden alıntı yaparak başlamıştı:

> Bir bireyin liderlik sorumluluğu otoriteye bağlı değildir... Kökleri derinlerde olan otoritenin sorumlulukla eşdeğer olması gerektiği varsayımı bir çok kurumsal kötülüğün kökenidir. Bu konuda yanlış anlaşılmanın yaygın olduğuna ve bilinçlerimizde fark edemeyeceğimiz kadar çok derinlere indiğine inanmaktayım.[1]

West Point ve Vietnam'da geçirdiğim zamanı yansıtırcasına kendimi liderliğin otorite ile hiçbir alakası olmadığı fikrine katılıyor olarak görmekteyim. Bundan ziyade bilge ve hizmetkâr lider olmayla ilgisi vardır. Baş Mühendis yapılması gereken bir şeyi sadece *söyleyemez*. İkna etmeli, razı etmeli ve kendi yolunun doğru, *en iyi yol* olduğunu göstermelidir. Bu rolü doldurmak genelde otuz yıllık tecrübe gerektirmektedir. Scrum'da bunu istedim fakat bu derece yetenek ve tecrübeye sahip çok az kişinin olduğunun da farkındayım. Ben de bu yüzden *nasıl* sorusunun cevabını Scrum Ustasına, *ne* sorusunun cevabını da Ürün Sahibine bırakarak rolü ikiye bölüyorum.

Scrum'un ilk günlerinde bile müşteri ile derin bir ilişki içinde olan birisine ihtiyacım olduğunu biliyordum. Ürün sahibi her bir Sprint'te müşteriden ekibe geri besleme ulaştırabilecek imkân kabiliyete sahip olmak zorundaydı. Zamanlarının yarısını ürünü satın alan kişilerle konuşarak (en son geliştirilen parça/özellik ve bunun nasıl değer kattığı hakkında düşüncelerini alarak), diğer yarısını da İş Listesini (müşterilerin neye değer verdiğini ve vermediğini göstererek) yaratmakta olan ekiple geçirmeleri gereki-

yordu.

"Müşterinin" genel bir tüketici, büyük bir banka, eşiniz ya da rota virüsü aşısına ihtiyaç duyan birisi olabileceğini ve bunu sağlamada size güvendiğini hatırlayın. Müşteri, sizin yaptığınız şeyden değer alacak herhangi birisidir.

Fakat ben bir yönetici istemiyordum. Ekibin inanacağı ve İş Listesini önceliklendirdiğinde güveneceği birisini istiyordum. Bu nedenle gittim ve ürün pazarlamadan -dikkat edin, mühendislerden değil, pazarlamacılardan- en zeki kişiyi aldım. Ve bu da Don Rodner'ın nasıl ilk Ürün Sahibi olduğudur. Yapmakta olduğumuz ürünü sadece teknik bir bakış açısından -mühendislerle konuşacak kadar anlamasına rağmen– ziyade bir müşterinin bakış açısı ile biliyordu. Ürünü gerçekten kullanan insanlar neye ihtiyaç duyuyordu? Bir Ürün Sahibini seçerken yaptığınızdan değer alacak olanların zihinlerine girebilecek birini bulun. Bir arkadaşımın dediği gibi "Benim karım kusursuz bir Ürün Sahibi, ne istediğini tam olarak bilir. Ben sadece uygularım."

Ürün Sahibinin sadece bir Scrum Ustasından daha geniş bir yetenek yelpazesine sahip olması değil, ayrıca farklı bir standartlar setine uyması gerekir. Scrum Ustası ve ekip ne kadar hızlı gittiklerinden ve ne kadar hızlanabileceklerinden sorumludur. Ürün Sahibi ekibin üretkenliğini değere çevirmekten sorumludur.

Yıllar sonunda bir Ürün Sahibinin temel özelliklerini dörde indirdim:

Bir, Ürün Sahibi alan hakkında bilgili olmalıdır. Bu ifade ile iki şeyi kast ediyorum: Ürün Sahibi ekibin icra ettiği süreci, ne yapılabileceğini ve bir o kadar da önemli olarak ne yapılamayacağını bilecek kadar iyi anlamalıdır. Ürün Sahibi ayrıca yapılabi-

leni gerçeğe nasıl dönüştüreceğini bilecek kadar, değeri anlamlandırmak zorundadır. FBI'ın teröristleri yakalamasına yardım eden bir bilgisayar sistemi ya da devlet okullarında öğrenci performansını artıran bir öğretme metodu olabilir. Ürün sahibi pazarı neyin bir fark yaratacağını bilecek kadar iyi bilmek zorundadır.

İki, Ürün Sahibi kararlar vermek için yetkilendirilmiş olmalıdır. Yönetim ekibe karışamaz ve Ürün Sahibine de ürün vizyonunun ne olacağı ve oraya ulaşmak için nelerin yapılması gerektiği konularında karar verme alanı vermiş olmalıdır. Bu önemlidir çünkü Ürün Sahibi hem iç hem de dış birçok farklı hissedar tarafından baskı altındadır ve sağlam durmak durumundadır. Ürün Sahibi çıktılardan sorumlu olmalıdır fakat ekibin de kendi kararlarını vermesine izin vermelidir.

Üç, Ürün Sahibi neyin neden yapılması gerektiğini açıklamak için, yani ekip için orada olmalıdır. Ürün Sahibi, İş Listesi için en nihayetinde sorumlu olsa da ekip ile sürekli bir diyaloğu olmalıdır. Ekibin uzmanlığı genellikle Ürün Sahibinin alması gereken kararlar hakkında bilgilendirmede bulunur. Ürün Sahibi güvenilir, tutarlı ve ulaşılabilir olmak zorundadır. Ona erişim olmadan ekip ne yapacağını ya da hangi sıra ile yapacağını bilmeyecektir. Ürün Sahibine "vizyon" ve ayrıca neyin önemli olduğuna dair pazar istihbaratı konusunda güvenirler. Eğer Ürün Sahibi ekip için ulaşılabilir olmazsa tüm süreç dağılabilir. Bu benim CEO'ların ya da diğer kıdemli yöneticilerin Ürün Sahibi olmalarını nadiren tavsiye etmemin nedenidir. Ekibin ihtiyaç duyacağı zamana sahip değildirler.

Dört; Ürün Sahibi değer konusunda sorumlu olmalıdır. Bir iş bağlamında önemli olan gelirdir. Ben bir Ürün Sahibini, her çaba

"puanı" karşılığında ne kadar gelir sağladığı ile ölçerim. Eğer ekip her hafta 40 puanlık iş üretiyorsa, her bir puan başına ne kadar değer yaratıldığını ölçmek isterim. Fakat değerin ölçümü bir ekibin ne kadar başarısı olduğu da olabilir. Değeri, arananlar listesinden her hafta yaptıkları tutuklama sayısı ile ölçen bir kolluk kuvveti ekibi biliyorum. Scrum'u kullanan ve başarılarını cemaatlerine ne kadar iyi hizmet ettikleri ve bu cemaatin büyüyüp büyümediği ile ölçen kiliseler biliyorum. Önemli olan değer ölçüsünün ne olduğuna karar vermek ve Ürün Sahibini o değerden daha fazla yaratmak için sorumlu tutmaktır. Scrum'da bu tarz bir ölçümün gözlenmesi, metodun inanılmaz şeffaflığı nedeniyle kolaydır.

Bu kadar şey bir kişiden istenecek miktardan çok fazladır ve işte bu genellikle büyük projelerde tüm ihtiyaçlara hitap etmek için bir Ürün Sahipleri *ekibi* olmasının nedenidir. Bunun detaylarına daha sonra değineceğim. Fakat ilk olarak Ürün Sahibinin ne yapması gerektiğini görselleştirmek için sizden Kore Yarımadası üzerinde it dalaşına girmek üzere olan F-86 Sabre'nin kokpitinde "Çılgın Binbaşı" John Boyd ile birlikte olduğunuzu hayal etmenizi istiyorum.

Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver, Harekete Geç

Kore savaşında hava-hava muharebeleri genellikle Amerikan F-86 Sabre uçakları ile Rus yapımı Mig-15'ler arasında olmuştur. Mig'ler daha hızlıydı ve daha iyi manevra kabiliyeti ile birlikte daha fazla güç-ağırlık oranına sahipti ve genel olarak da daha üstün bir uçaktı. Kâğıt üzerinde Mig-15'lerin gökyüzünü Amerikan pilotlarından temizlemiş olmaları gerekirdi. Ama bu-

nun yerine 10'a 1 gibi bir oranla vurulmuşlardır. Bunun nasıl olabildiğine dair çaba savaşın geleceğini şekillendirdi, ayrıca Scrum'un gelişiminde de çok önemli bir hâle geldi.

John Boyd, savaşta hiç düşman uçağı vurmamış olmasına rağmen yaşamış olan en muhteşem savaş uçağı pilotuydu. Ateşkesten önce Kore üzerinde sadece 22 görev uçuşu yapmıştı ve o zamanlar "nişancı" olmadan önce en az 30 görev uçuşu yapmanız gerekiyordu. Savaştan sonra güney Nevada'da Nellis Hava Kuvvetleri Üssündeki USAF Silah Okulu'nda öğretmenlik yaparken üne kavuştu. Sık sık personel rotasyonuna değer veren bir orduda daha öncesi görülmemiş bir şekilde altı yılı öğretmen olarak geçirdi.

Savaş pilotları alçak gönüllü değildir. Nellis'e ulaştıkları anda Amerikan Hava Kuvvetleri'ndeki en iyi pilotlar olarak değerlendirilirler ve belirgin bir şekilde kasıntı bir tavır takınırlar. Boyd'un bir pilotun egosunu parçalamak ve böylece onun öğretmek zorunda olduğu şeyi gerçekten öğrenmesini sağlamak için dört dörtlük bir yöntemi vardı. Onları havada kapışmaya davet eder ve öğrencinin kendisine göre tam arkasında altı istikametinde -havadaki bir it dalaşındaki en iyi konumda- uçmasını sağlardı. Daha sonra öğrenciye temasa girmesini söylerdi. Hiçbir istisna olmadan 40 saniye içinde, telsizden tüm bu süre boyunca "Silahlar, Silahlar, Silahlar" diye bağırarak, öğrencinin tam arkasında saat altı istikametinde ona ölümcül bir atış yapıyor olurdu. Bu lazerlerin, bilgisayarların ve silah simülasyonlarından önceki bir zamandı. Öğrencilere vurulduklarını belirten bu bağırıştı. Boyd'un hatasız başarısı kendisine onunla kalacak bir takma ad kazandırmıştı, "Kırk Saniye" Boyd.

Diğer takma adı "Çılgın Binbaşı" onun enerjik açıklamaları

yüzünden kazandığı bir addı. Bu açıklamalar genellikle karşısında duranın yüzü onunkinden sadece üç inç uzaktayken ve Boyd iki parmağı ile karşısındakinin göğsünü dürterken yapılırdı. İstisnasız bir şekilde o iki parmağın arasında yanan bir Dutch Masters sigara olurdu. Efsanelere göre sıklıkla -eminim ki kazara- karşısındakinin kravatını yakardı. Böyle zamanlarda hiçbir pişmanlık göstermez ve tartışmayı kazanmak için elinde ne varsa onu kullanırdı.

Boyd'un tüm muharebe sahasını görme yeteneği vardı. Bir söyleşisinde de belirttiği gibi:

> Kendimi büyük bir topun içinde görüyorum ve tabii ki de manevra yaptığım sürece topun etrafında olup bitenleri görebiliyorum... İki referans noktasından görselleştirebiliyorum. Hava-hava muharebesindeyken, *kendime ve etrafımdakilere bakan ayrı bir gözlemci olarak kendimi görebiliyorum.*[2]

Bu tarz bir farkındalık, tüm gök kubbeyi bütün olarak görmek ve olanları seyretmek, onun askerî teorilerini şekillendirdi ve Amerika'nın nasıl savaştığını tekrar yazdı.

Boyd, Silah Okulu'ndan ayrıldığında mühendislik okumaya karar verdi ve bunu yaparken hava-hava muharebesini enerji ilişkileri açısından açıklayan bir uçak performans modeli yarattı. Enerji Manevra Kabiliyeti (EM: Energy Maneuverability) teorisi bir uçağın herhangi bir durumda kinetik ve potansiyel enerjilerini -irtifası, hava hızı, istikamet- ve bu değişkenlerin herhangi birinin ne kadar hızlı değiştirebileceğini dikkate alır. Teori en sonunda birçok savaş uçağının modellenme şekline, doğrudan

son kırk yılın baskın savaş uçakları olan F-15 ve F-16'ların gelişimine neden olacak şekilde işlemiştir.

Boyd'un teorisine göre MİG-15'ler, F-86 Sabre'leri yenmiş olmalıydı. Anlam veremiyordu. Robert Coram'ın biyografisine göre Boyd bunu anlamaya çalışırken sık sık günler süren trans hâllerine giriyordu. Teorisinin doğru olduğuna emindi fakat Amerikan pilotlarının 10'a 1'lik galibiyet oranının nedeni neydi? Eğitim? Bu sadece bir bölümünü açıklayabilirdi. Taktik mi? Belki ama yine bu faktörde böylesi bir farka neden olmazdı. Ve daha sonra bir anda anladı. Amerikan pilotları daha iyi görüyor ve daha hızlı hareket etmekteydi. Pilotlarda doğuştan gelen herhangi bir özellik ile değil fakat bazı basit tasarım seçenekleri vasıtasıyla. Mig'lerin birçok cam panel ve dikmelerden oluşan ve pilotun görüşünü kısıtlayan bir kokpit camı varken Sabre'lerin balon şekilli bir kokpit camı vardı. Ayrıca F-86'nın Mig'lerin hidrolik destekli kontrollerine karşı tamamen hidrolik uçuş kontrolleri vardı. MİG-15 pilotları uçağa manevra yaptırabilmek için pazılarını kuvvetlendirmeleri ve ağırlık kaldırmaları ile biliniyorlardı.

Sonuç olarak Amerikalı pilotlar MİG'leri daha önce görüyor ve daha sonra da bu bilgiye dayanarak Çinli ve Kuzey Koreli pilotlardan daha hızlı hareket edebiliyorlardı. Muharebenin sonucuna makinelerin ne yapabileceği değil, gözlemin ne kadar hızlı eyleme dönüştürülmesi karar veriyordu. MİG bir hareket yapıyordu, Amerikalı pilot karşılık veriyordu ve MİG pilotu buna karşılık vermeye çalışırken Amerikalı pilot bir başka hareket yapıyordu. MİG'in her bir hareketine o kadar çabuk karşılık veriyordu ki teknolojik olarak daha gelişmiş olan uçak adeta bir hedef tahtası oluyordu.

Aynı olgu Vietnam'da ben oradayken de ortaya çıkmıştı. O

zamanlar havada farklı uçaklar vardı; MİG-21 ve F-4. Ama yine F-4'ün üstün görüşü Sovyet yapımı uçağın üstün manevra kabiliyetinin üstesinden gelmişti. Boyd'un da belirteceği gibi onun en ünlü yeniliği pilotları "düşmanın karar verme döngüsünün içine" yerleştiriyordu.

Bu anlayış savaşların nasıl yapılacağı konusuna bir temel teşkil etti. Ve bu işte tam da benim Scrum'u tasarlama nedenimdi —gerçek zamanlı geri beslemeye dayalı olarak bir Ürün Sahibinin çabuk karar vermesini sağlamak. Ne yaptığınızdan değer alan kişiden sürekli olarak geri besleme alarak -bu kişi varsın Amazon sitesindeki "Satın al" butonuna basan, kilisenizin cemaatinden birisi, bir sınıftaki çocuk ya da bir elbiseyi üzerine deneyen biri olsun- stratejinizi sürekli olarak ayarlamak ve daha çabuk başarılı olmak durumundasınız.

Buradaki düşünce biraz komik isimli OODA döngüsüne uymaktadır. Bu kısaltma İngilizce Observe, Orient, Decide ve Act (Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver, Harekete Geç) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Ve kulağa komik gelse de bu kelimeler savaşta ve iş dünyasında oldukça önemlidir. Bir kişinin döngüsüne girmek onları karmaşa ve şüpheye sokar. Aşırı ya da yetersiz tepki verirler. Boyd'un diğer subaylara verdiği bir brifingde belirttiği gibi "Değişim oranını en hızlı şekilde idare edebilen kişi hayatta kalır."[3] OODA döngüsü şeması 223. sayfadadır.

"Gözlemle" (Observe) oldukça açıktır; olaylar boyunca durumu açıkça görmektir. Lakin kulağa geldiği kadar basit değildir. Boyd bunu sadece kendi bakış açınızdan değil, bütün resmi görmek için kendinizin dışına çıkmanız olarak tanımlamaktadır.

"Yönlendir" sadece nerede olduğunuzla ilgili değil, aynı zamanda hangi çıktıları görebileceğinizle -kendiniz için yarattığı-

nız alternatifler menüsü- ilgilidir. Boyd'a göre bu yaratmaya ilave olarak genetik miras, kültürel faktörler, önceki tecrübeler ve tabii ki ortaya çıkan durumlar vardır. Bu nedenle Yönlendirme sadece dünyayı ve onun içinde sizin yerinizi değil, aynı zamanda sizin görme kapasiteniz olan dünyayı da yansıtmaktadır.

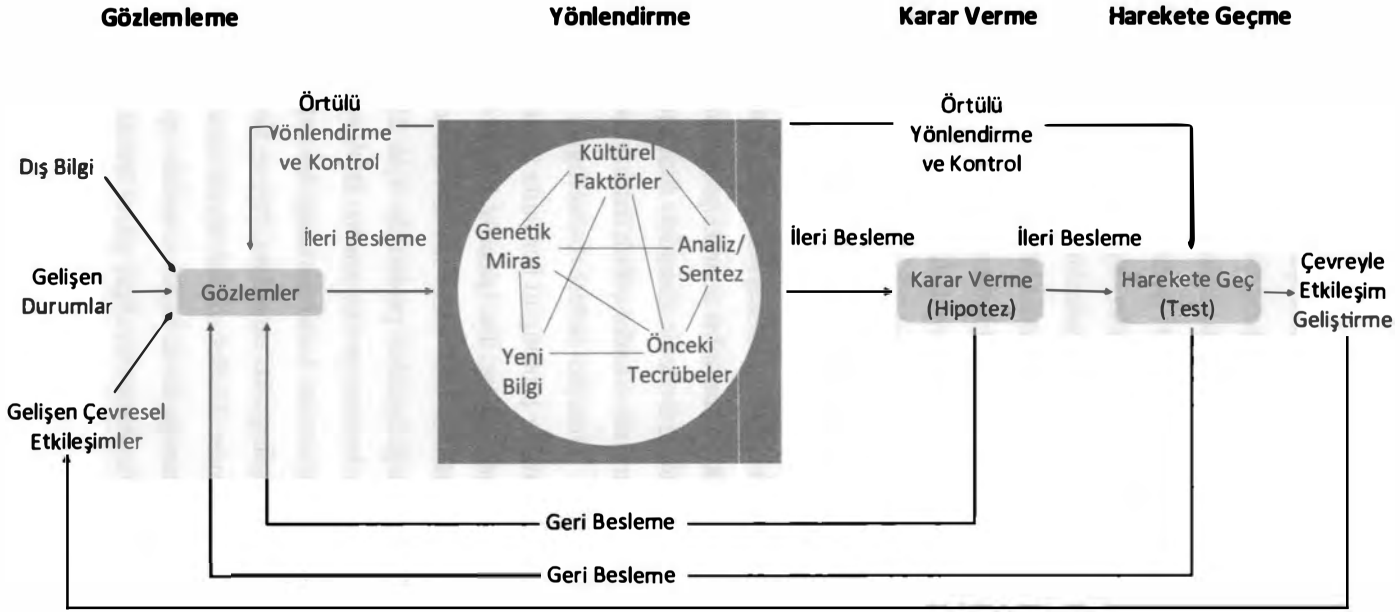
Gözlemleme ve Yönlendirmenin birleşimi bizi "Karar"a götürür, o da bizi "Harekete geçmeye". Daha sonra döngü sizin ve karşınızdakinin eylemlerinizin sonuçlarını Gözlemleme ile tekrar başlar —ya da iş dünyasında pazarın verdiği tepkinin Gözlemlenmesi ile.

Scrum'un yaptığı şey, işte bir ilerleme sağlayarak Ürün Sahibine bu ilerlemenin ne kadar değer yarattığını ve insanların ona nasıl tepki verdiğini görme imkân ve kabiliyetini vermektir. Daha sonra bu bilgiye dayanarak ekibin bir sonraki Sprint'te ne yapacağını değiştirebilir. Bu, inovasyon ve uyumu ivmelendiren sürekli bir geri besleme döngüsü tesis eder ve Ürün Sahibinin ne kadar değer teslim edildiğini ölçmesini mümkün kılar (İş dünyasında bunu para ile ölçeriz. Eğer ben bir evin iç cephesini boyuyorsam bunu tamamlanan odalar ile ölçebilirim). Bu yüzden Ürün Sahibi, sürekli değişen bir dünyada anında değişiklik yapma imkân ve kabiliyetine sahiptir.

Görünüşte tamamlanana kadar herhangi bir değeri olmayacak ürün ya da projeler için kademeli olarak gelişen sürümler hayal etmek zor olabilir. Örneğin bir araba için nasıl gelişen sürümler piyasaya sürersiniz? Ya da yüz milyon dolarlık bir bilgisayar oyununu? Püf nokta aslında hangi dilimlerin gerçek değeri barındırdığını bulmaktadır —gerçek geri beslemeyi alabileceğiniz yeterli değeri bulmak ve zamanında tepki vermek.

Örneğin otomobilleri ele alalım. Toyota Prius modelini kon-

OODA Döngüsü



septten teslimata, daha önce yaptıkları tüm teslimatlardan daha hızlı bir şekilde 15 ayda geliştirdiler. Prius'u tasarlayan ve yapan ekip otomobili tamamlanana kadar satmaya başlamamasına rağmen mühendisler lastikleri tekmeleyebilsin ve ekibin doğru yolda gidip gitmediğini görsün diye süratle otomobilin prototipini yapmaya başladılar. Bu tarz bir hızlı prototip üretme ile -ürün satışa sunulmadan önce tam fonksiyonel araçlar yapmak ve daha sonra bu prototipleri müşterilere satmak istediğiniz ürünü elde edene kadar tekrar tekrar geliştirmeye devam etme- inanılmayacak derecede hızlı bir şekilde değişiklikler elde edebilirsiniz. Önemli olan tamamen gelişmiş bir tasarıma en başta sahip olmamaktır fakat bunun yerine fonksiyonel bir prototipe sahip olmak ve daha sonra neleri geliştirebileceğinizi görmek daha iyidir. Ve onu geliştirdikten sonra bir sonraki prototipi yapmak ve onu geliştirmek şeklinde ilerlenir. Buradaki fikir; ne kadar erken gerçek geri dönüş alırsanız o kadar çabuk daha iyi otomobil üretirsiniz.

Dördüncü bölümde sizlere bahsettiğim WIKISPEED ekibi araçlarının tam bir prototipini her hafta üretmektedir. Ve bu prototipleri satmaktadırlar. Bu işlemler büyük bir pazar olarak görünmüyor -WIKISPEED ekibi henüz bunun için hazır değil- ancak bu erken geliştirilen prototipler için 25.000 dolar vermeyi isteyen erken benimseyenler vardır. Bir şeyler yapmayı düşündüğünüzde en sonuna kadar herhangi bir değere sahip hiçbir şey teslim edemeyeceğinizi sanmayın. Bunun yerine en küçük geçerli ürünü düşünün. *Mutlak olarak üretebileceğim en küçük ancak hâlen bir müşteriye biraz değer sunabileceğim şey nedir?*

Bilgisayar oyunları bir diğer güzel örnektir. Bugünlerde giderek artan sayıda geliştirici, erken benimseyenlerin "alfa" sürümlerine erişimlerini satın almalarına izin vermektedir. Bu yöntem-

le geliştiriciler en tutkulu hayranlarından oyun gerçekten piyasada olmadan geri besleme almaktadır. Bu onların insanların nasıl tepki vereceklerini tahmin etmelerindense, gerçekte nasıl tepki verdiklerini görmesine imkân sağlar.

Bir parçası olduğunuz endüstriye ya da işlettiğiniz kuruluşa bağlı olarak bu kademeli olarak ilerleyen versiyonları yayınlama konusunda kafa patlatmak zor olabilir. Eğer *dışarıdan* bir müşterinin önüne bir şeyler koyamazsanız izlenecek diğer yol halkın yerine geçebilecek *içeriden* bir müşteri tanımlamaktır —örneğin Ürün Sahibi. Size yararlı geri besleme sağlayabilecek iç müşteriye ürününüzü, emlak genişleme planı parçalarını, fabrika geliştirme planını, fren sistemi yeni tasarımını, gönüllü bir hizmet kampanyasını, her ne olursa ona gösterin. Buradaki düşünce incelemek ve buna göre uyarlamak için kendinize bir fırsat yaratmaktır. Değişen koşullara, rakiplere ya da zevklere tepki veremeyen bir şirket ya da kuruluşun başı beladadır.

Boyd bu hususu şu şekilde belirtmektedir:

> Alaşağı edeceğimiz bir kişinin ritmi ya da temposuna uymak isteriz... Kafalarımızda, Yönelme olarak adlandıracağımız bir resim ya da imaja sahip olmalıyız. Daha sonra ne yapacağımıza dair bir karar vermek ve sonrasında da kararı uygulamak zorundayız... Bundan sonra [sonuçlanan] eyleme ve buna ilave olarak gözlemimize bakar ve bunlardan yeni veri, yeni bir yönelme, yeni karar, yeni eylem çekeriz... Yönelme sadece içinde bulunduğunuz bir durum değildir, bu bir süreçtir. Siz her zaman yönelmektesinizdir...
>
> Hiçbir değişimin olmadığı küçük güzel bir dünya... [böyle

bir dünyada yaşayan yaratıklar] dinozorlardır ve ölecekler-dir. Oyunun ismi ise bir dinozor olmayacaktır. Eğer bu duruma düşmüşseniz, ölmüşsünüzdür... Altta yatan mesaj oldukça basittir; bundan kurtuluş yoktur... Bu böyledir arkadaşlar.[4]

Evet, bu böyledir arkadaşlar. Birinci bölümde de söylediğim gibi, önünüzde çok sade ve basit bir tercih bulunmakta. Değişin ya da yok olun. Eğer kendi rekabetinizdeki karar döngüsünün içine girmezseniz, onlar sizinkine girerler. Boyd'un dediği gibi, "Yapmak istediğim şey rakibimi kendi içine doğru katlamak... Böylece onu karmaşaya ve düzensizliğe sürükleyebilir ve felç edebilirim." Sizi bilmiyorum fakat ben sonuçları sadece dinleyen olmaktansa icra eden olmayı tercih ederim.

İlk Sıradakiler İlk Önce

Yapılacak ve teslim edilecek şeyleri emrederek İş Listesini sürekli olarak güncelleyen bir Ürün Sahibiniz var. Birkaç yüz iş kaleminiz olduğunda bu emretme işi hızlı bir şekilde oldukça karmaşık bir hâle gelebilir. O İş Listesini düzenlemenin belki de milyonlarca yolu olabilir fakat sizin arzuladığınız yol, ürün değerinin yüzde 80'inini içeren özelliklerin o yüzde 20'lik bölümünü mümkün olduğunca çabuk teslim eden düzendir. İlk Sprint için yapacağınız ilk tahmin neredeyse kesin bir biçimde doğru seçim olmayacaktır ancak o anda sizin en iyi tercihiniz olacaktır.

Fakat bu sadece sizin ilk tercihinizdir. İlk Sprint'ten sonra OODA döngüsünü bir kez tamamladıktan ve müşterilere bir kısım ürünü teslim ettikten sonra aslında başka bir düzenin daha

iyi olduğunun farkına vararak bu düzeni değiştireceksiniz.

Daha sonra bunu yapmayı, sürekli bir şekilde her Sprint'te İş Listesini güncellemeye ve önceliklendirmeye devam ederek, değerleri en hızlı teslim eden düzeni bulmaya doğru sürdüreceksiniz. Muhtemelen mutlak kusursuz düzene asla erişemeyeceksiniz fakat buna doğru adım adım, Sprint ardına Sprint ilerlemeyi isteyeceksiniz.

Hatırda tutulması gereken önemli nokta düzenin her zaman bir değişim ve akış içinde olduğudur. Bir hafta için olan uygun düzen bir sonraki hafta aynı olmayacaktır. Çevreniz değişmiş olacaktır. Yeni şeyler öğrenmiş olacaksınız. Daha kolay ve daha zor olan bazı şeyler keşfetmiş olacaksınız. Ve İş Listesi düzenindeki bu sürekli değişim her bir Sprint'te olacak. Önemli husus belirsizliği kabullenmek ve o anki düzen ve değere ait görüntünün sadece o ana özel olduğunu tamamıyla kabul etmektir. Tekrar değişecektir. Tekrar tekrar.

Sürekli olarak değişen pazar ihtiyaçları ve yöneticilerin en fazla değerin tam olarak nerede yattığını bilmemeleri nedeniyle bir şirketin kazanabileceği kötü alışkanlıklardan biri her şeyi önceliklendirmektir. Her şey *birinci önceliklidir*. Akılda tutulması gereken özdeyiş Prusya'nın sonraları "Büyük" olarak adlandırılacak olan II. Frederick'inden gelmektedir: "Her şeyi savunan bir kişi hiçbir şey savunmamaktadır." Kaynak ve zihni enerjinizi yoğunlaştırmayarak bu özellikleri alakasız bir şekilde inceltiyorsunuzdur.

Birkaç yıl önce yetmişinci yaş günümü Fransa Normandiya'da kutladım. Çıkarma gününde babamın da ayak bastığı meşhur kumsalları görmeye gittim. Sular çekildiğinde Omaha Plajı sonsuz bir kumsal edasıyla uzaktaki denize doğru kayar gibidir.

O uzun, ıslak yamaçlardan Alman makineli tüfeklerine doğru koşmak sadece hayal edilebilecek bir cesaret gerektiriyor olmalıydı. O gün ölen binlerce kişinin mezarları arasında yürümek sessizlik ve saygı gerektirmektedir. Fakat Alman savunması hakkında bir şeyler okumaya başladığımda Amerikan çıkarmalarının başarılı olmasının nedenlerinden birisinin Almanların Frederick'in sözünü unutmaları olduğunun farkına vardım. Müttefiklerin aldatma harekâtları karşısında kafaları o kadar karışmıştı ki tüm güçlerini bütün Fransa sahilleri boyunca yaymışlardı. Sonuç olarak da Müttefikler her bir Alman birimini birbirlerinden ayırabilmiş, yenebilmiş ve bir sonraki birime doğru ilerleyebilmişlerdi. Naziler düzgün şekilde önceliklendirme yapmamış ve şükür ki tamamen yenilmişlerdi.

Piyasaya Sürme

Şimdi öncelikleriniz var. Değerin yüzde 80'inin nerede olduğunu biliyorsunuz. Ürününüzü ne zaman teslim edeceksiniz? Scrum'un oldukça süratli şekilde değer teslim etme noktası burasıdır. Ne zaman bir şey yapıyor olsanız mümkün olan en kısa sürede onu gerçekten kullanacak kişilerin ellerine teslim etmek istersiniz. Hatta bunu özelliklerin daha yüzde 20'sini tamamlamadan yapmak istersiniz. Bunu en azından birazcık değer de olsa teslim eden bir şey ile yapmak istersiniz. Ben buna "En küçük geçerli ürün" ya da MVP (Minimum Viable Product) diyorum. Bu ürün, ilk defa halka gösterdiğiniz bir şey olmalıdır. Ne kadar etkili olmak zorunda? Gerçekten işe yaramalıdır ama bu onun üzerinde hâlen çalışmakta olan birisi için biraz utanç verici olabilir. Bu ürünü *en erken uygun olduğu* anda müşterilerin kar-

şısına çıkarmalısınız. Bu size karar döngünüzü güçlendirmek ve önceliklendirme yapmak için ihtiyaç duyduğunuz geri beslemeyi sağlayacaktır. Bu 0,5 sürümüdür. Bu resim çekebilen ancak odaklama fonksiyonu olamayan bir fotoğraf makinesidir. Bu sadece iki sandalyesi olan bir yemek takımıdır. Bu sizin yardım etmeye çalıştığınız yüz köyden sadece beşine aşı dağıtmanızdır. Neredeyse gülünecek seviyede tamamlanmıştır.

Fakat bunun size sağladığı şey *geri beslemedir*. Fotoğraf makinesinin gövdesi elde tutulduğunda gerçekten çok gariptir çünkü deklanşör düğmesi garip bir yerdedir. Sandalyelerin malzemesi masanınkine yakın bile değildir. Bu hataları erkenden, mümkün olan en az hasarla yapın.

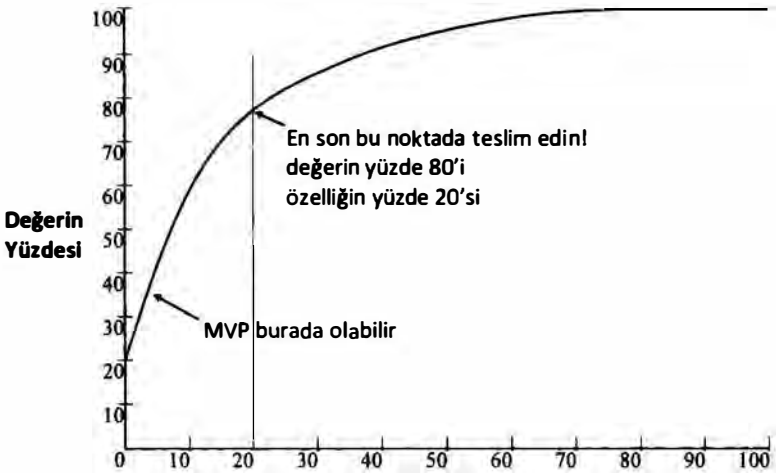
Daha sonra resmi olarak piyasaya sürdüğünüzde ya da büyük bir programı görücüye çıkardığınızda insanların gerçekten neye değer verdiğini çoktan tespit etmiş ve ayarlamalarınızı yapmış olacaksınız. Fotoğraf makinesi örneğimizde belki de fotoğrafçılar manzara modu ve fotoğrafları Facebook'ta paylaşmanın eşit değere sahip olduğunu *söyleyebilirler* ancak gerçekten makineleri *kullanmaya* başladıklarında manzara modunu hiç kullanmadıkları ancak fotoğraflarını hep Facebook'ta paylaşmak istedikleri ortaya çıkabilir.

Bu size onların değer verdiği özellikleri ilk sıraya koymanıza ve sadece işin yüzde 20'sini tamamladığınızda ürünü piyasaya sürmenize imkân tanır. Kusursuz olmadığınızı bilirsiniz fakat oldukça yakındır. Elmayı cilalamak için harcanan her bir saat, değer açısından kaybedilen bir fırsattır.

Bu süreç hakkında muhteşem olan şey onun tekrarlayıcı olmasıdır: Sadece "tekrar yıka ve durula." İnsanlar bir kez ürününüzü, hizmetinizi ya da yarattığınız değişikliği hayatlarına aldık-

larında size neyin ***bir sonraki*** en değerli şey olduğunu söyleyeceklerdir. Daha sonra onun yüzde 20'sini geliştirin ve tekrar teslim edin. Ve bunu tekrarlayın.

DEĞER EĞRİSİ – RADİKAL OLARAK HIZLI TESLİMAT



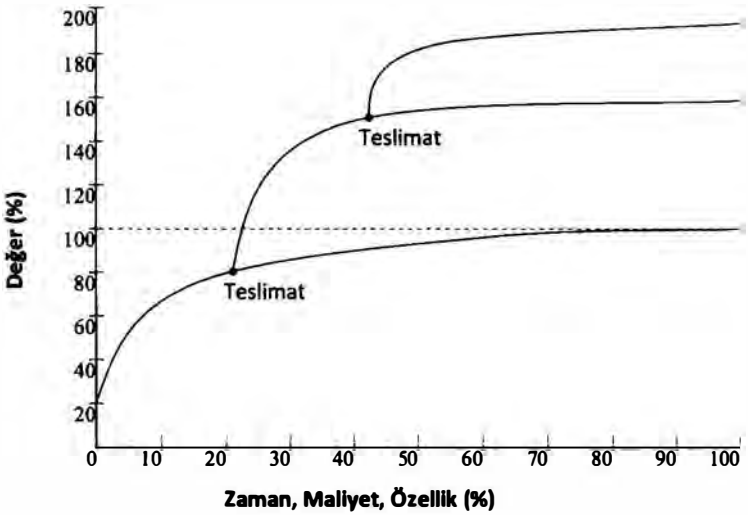
Bu adım adım piyasaya sürme işlemi ile sizin başlangıçtaki ürün ya da projenizin özelliklerinin yarısını yaratmanız için gerekecek sürede değerin yüzde 200'ü piyasaya sürülmüş durumdadır.

Scrum'un gerçek gücü budur. Sadece nasıl çalıştığınızı değil, aynı zamanda nasıl yaşadığınızı da değiştirir. Bütün listedeki her şeyi -her şeyi ve de mutfak lavabosunu- teslim etmeye odaklanmayın, kullanıcı için değerli olanı, gerçekten istediği ya da ihtiyacı olanı teslime odaklanın.

Bana Irak ya da Afganistan'dan hikâyeler anlattılar. Şu şekilde ilerliyordu: Bir Amerikan müfrezesi köye gelir, etrafı kontrol eder ve şöyle der: "Bu insanlar tavuk yetiştiriyor. Hadi onlara bir

tavukçuluk tesisi inşa edelim." Ve böylece milyonlarca doları teknoloji harikası bir tavukçuluk tesisi inşa etmek için harcarlar.

BİLEŞİK DEĞER – RADİKAL OLARAK DAHA İYİ TESLİMAT



Neredeyse hiçbir zaman düzenli elektriğin olmadığını ya da köy halkının çoğunlukla okuma yazması olmadığını ve teçhizatlar konusunda kolayca eğitilemeyeceğini dikkate almazlar. Daha sonra birisi köye gelir ve köylülere "Size gerçekten *neyin* faydası dokunurdu" diye sorar ve köylüler de "nehrin üzerine bir köprü harika olurdu, böylece pazara ulaşmak için en yakındaki geçide giderek yarım gün harcamak zorunda kalmazdık" diye cevap verir. O yaya köprüsü birkaç yüz dolara mal olmaktadır. Büyük bir tesisten çok daha az etkileyici görünmektedir. Washington'daki patronlarınızla konuştuğunuzda kulağa çok çarpıcı gelmemektedir. Fakat o köyün insanları için şimdilerde paslanmakta olan makinelerle dolu cicili bicili binadan sonsuz kat daha değerlidir.

Burada bahsedilmeye değer konulardan biri de bazen erken

bitirmenizdir. Diyelim ki Alarm Saatleri A.Ş. için süper, yeni nesil bir çalar saat yapıyorsunuz. Üzerinde düzinelerce özellik olan bir listeniz var: Bir saat, erteleme tuşu, kronometre, yüksek sesli bir alarm, bir iPhone istasyonu, bir GPS —aklınıza ne gelirse. Fakat bilgili bir Ürün Sahibi olarak insanların gerçekten istediklerini önceliğe koyuyorsunuz: Kolay ayarlanabilen bir alarm, yeterli yükseklikte ses, radyo ve oda ister karanlık ister aydınlık olsun görülmeye yeter canlılıkta bir ekran. Ve ekibiniz bu hususları tamamladığında o ana kadar yapılmış en zarif ve şık saati yarattıklarını fark ediyorsunuz. Çalar saatlerin Apple iPod'u. Çok güzel ve tek bir şeyi gerçekten ama gerçekten çok iyi yapıyor. Ekibinize ilave özellikleri yaptırmak yerine o saati piyasaya sürüyor ve sıradaki projede çalışmaya başlıyorsunuz. Böylece ekip başka bir şey yaparak daha fazla değer teslim edebiliyor.

Hiçbir Şey İçin Para ve Bedava Değişim

Bu kitabın başlangıcında size FBI'daki Sentinel projesinin hikâyesini anlatmıştım. Hatırlarsanız, dışarıdan gelen bir yüklenici çalışmayan bir yazılım için yüzlerce milyon dolar harcamıştı. Oradaki bütçe aşımının büyük sebeplerinden biri -ve ister bilgisayar yazılımı ister uçaklar ya da binaların inşası olsun, hemen her kontratta olan- değişim ücretleridir. Değişim ücretlerini toplama aslında bir grup hükümet yüklenicilerinin iş modelidir. Değişiklik talimatlarından dolayı kâr edeceklerini bildiklerinden dolayı bir proje için çok aşağı fiyat teklifinde bulunurlar. Yıllar uzunluğundaki bir proje üzerine olan bir kontrat, o güzel görünen şemalara dökülen tüm gereksinimler ile birlikte yazıldığında

"Tamam, bu her şeyi kapsamaktadır" demek baştan çıkarıcıdır. Daha sonra yüklenici "Ben sadece ama sadece bunu yapmayı kabul ediyorum. *Eğer herhangi bir değişiklik talep ederseniz, bu size ilave maliyet yaratacaktır*" der. Bu gerçekle beraber faturanın tutarı o kadar fazlalaşmıştır ki şirketler ve kurumlar Değişim Kontrol Kurullarını kurmuşlardır. Maliyet bakış açısından bu mantıklıdır. Değişim sayısını sınırlayın, böylece bununla alakalı maliyeti de sınırlayacaksınızdır.

Bu abaküslü muhasebecilerin anlamadığı şey, insanların gerçekten istedikleri şeyleri reddettiği şekilde tasarlanmış bir sistem kurduklarıdır. Maliyeti sınırlamaya çalışmaktadırlar ancak bunu yaparak öğrenmeyi, yeniliği ve yaratıcılığı sınırlamaktadırlar. Eğer bir projeye başlar ve daha birazcık yol almışken gerçek değerin, o yüzde yirminin, öne sürdüğünüz özelliklerde olmadığının farkına varırsanız geleneksel proje yönetimi sizi durdurmak üzere kurulmuştur. Daha hızlı bir şekilde değerlerin teslim edilmesini durdurmak üzere tasarlanmıştır.

Ayrıca, "şirket kontrol" çabası da işe yaramaz! Değişiklikleri sınırlamaya çalışan Değişim Kontrol Kurullarına rağmen değişiklik için ihtiyaç o kadar büyüktür ki genelde bunların hepsi göz ardı edilir. Değişiklikler olmaksızın projede hiçbir değer olmayacaktır. Böylece Değişim Kontrol Kurulu gönülsüz bir şekilde buna izin verir ve projenin maliyeti artar. Ve daha sonra yapılması zorunlu olan bir değişiklik daha gelir. Ve hoppala, bir tane daha. Ve çok geçmeden proje bütçe ve planı milyonlarca dolar ve bir, iki ya da beş yıl aşmıştır.

Bu benim "Bedavaya Değişim" fikrini ortaya atmamın nedenidir. Sabit fiyatlı bir kontratta sadece değişimin bedava olduğunu belirtin. Beklediğiniz tüm fonksiyonelliği listeleyin. Mesela

eğer bir tank üretiyorsanız saatte 100 mil hızla gidebilen ve dakikada on mühimmat atabilen, dört mürettebatlık yeri olan, kliması olan ve bunun gibi ihtiyacınız olduğunu düşündüğünüz her şeyi olan bir tank istersiniz. Tankı üreten kişiler tanıma bakar ve o motoru yapmaya 100 puan, mühimmatı yükleme mekanizmasına 50, personelin oturma yerlerine 5 puan vereceğim diyerek listenin altına doğru devam eder. En sonunda her bir özellik için bir numara olur. Daha sonra her Sprint'te bu senaryo gereği Ürün Sahibi ile yakın bir şekilde çalışmak zorunda olan müşteri öncelikleri tamamen değiştirebilir. İş Listesindeki herhangi bir kalem iş ya da özellik herhangi bir yere alınabilir. Peki ya yeni özellikler? Sorun değil, sadece eş değerli teslim edilecek özellikleri aşağıya atın. Şimdi de bir lazer güdüm sistemi mi istiyorsunuz? Tamam, bu elli puanlık bir iş, eşitlemek adına İş Listesinin en sonundakilerden düşük önceliğe sahip olanlardan 50 puanı atalım.

Birkaç şirket bu müşteriye sadece yüksek değerli özellikleri teslim etme fikrini yeni bir düzeye taşımışlardır. Birkaç yıl önce büyük bir inşaat firmasına yazılım teslimi için bir Scrum geliştiricisinin 10 milyon dolarlık bir kontrat aldığını duydum. İki taraf 24 aylık bir zaman penceresi konusunda anlaşmıştı. Fakat Scrum şirketi kontrata bir koşul eklemişti. Eğer inşaat firması herhangi bir zamanda sözleşmeyi sonlandırmak isterse, bunu yapabilecekti —sadece kalan kontrat değerinin yüzde 20'sini ödemek zorundaydılar. Temel olarak eğer yazılım, inşaat firmasının istediği şekilde çalışırsa Scrum şirketini daha fazla yapmasından alıkoyabilirlerdi.

Yazılım geliştirici Sprint'lere başladı. Bir aylık Sprint'ler yapmışlardı. İlk aydan sonra müşteri geliştiricinin bazı çabalarını

daha fazla değer almak için yeniden yönlendirdi. İkinci ay yine aynı şeyler yaşandı. Üçüncü aydan sonra müşteri sözleşmeyi sonlandırdı, yazılımı aldı ve de kullanıma soktu. İhtiyaçları olan değerleri elde etmişlerdi.

Burada nasıl herkesin kazandığını görmek için biraz hesap yapalım. Sözleşmenin ilk üç ayında müşteri Scrum şirketine 1,5 milyon dolar ödedi. Sözleşmeyi sonlandırmak için onların sadece kalan 8,5 milyonun yüzde 20'sini ödemeleri gerekiyordu, bu da 1,7 milyon dolardı. 10 milyon dolar tutacak bir yazılım parçası için 3,2 milyon dolar ödemişler ve 17 ay erken teslim almışlardı.

Ve tek kazanan da onlar değildir. Scrum şirketi yüzde 15 beklenen kâr marjı ile sözleşme için teklif vermişti. İlk üç ayda yazılımı geliştirmek için 1,3 milyon dolar harcadılar. Fakat 3,2 milyon dolar aldılar. Kâr marjları yüzde 15'ten 60'a çıkmıştı. Bu kazançlarında yüzde 400 artış demekti. Ve şimdi geliştiricileri boşta olduğu için başka projelere teklif verebilirlerdi. Bu sadece iyi bir iş demek değildir. Bu bir erken emeklilik stratejisidir.

Bunu Scrum'un yapı taşları sayesinde yapabilmişlerdir. Ekip kendisini çapraz fonksiyonlu bir birim olarak yöneterek hızla ivmelenebilmiş ve daha fazla değeri teslim edebilmişti. Her Sprint'in sonunda ürünün bir basamağı tamamlanmıştı. Çalışmış ve işe yaramıştı. Derhâl kullanılabilirdi. Her Sprint'te Ürün Sahibi müşteriden gelen geri beslemelere bağlı olarak İş Listesini yeniden önceliklendirebiliyordu. Ve müşteri için yeterli değer yaratıldığında herkes çalışmayı bırakıyordu. Böylece Scrum herkesin çıkarlarını bir arada tutuyordu: Ekibin, Scrum Ustasınınki, Ürün Sahibininkini, müştereninkini ve şirketinkini. Herkes aynı hedefe doğru aynı vizyon ile çalışıyordu:

mümkün olan en hızlı şekilde teslim etmek. Ben kazan-kazan durumlarına oldukça inanan birisiyim ve daha düşük fiyata daha iyi ürün teslim ederek daha çok para kazanmak beni oldukça iyi bir anlaşma olarak etkilemektedir.

Risk

Risk yönetimi başarılı her girişimin kalbinde yer alır. Scrum'un sizin için mümkün kıldığı şey başarısızlık risklerini azaltabilmenizdir. Yaygın olan üç tip risk; pazar riski, teknik risk ve mali risktir. Ya da diğer bir deyişle: İnsanlar bizim yapmakta olduğumuz şeyi istiyor mu? Bunu gerçekten yapabilir miyiz? Yaptığımız şeyi gerçekten satabilir miyiz?

Pazar riski hakkında oldukça fazla şey yazdım. Scrum artarak ilerleyen teslimata önem vererek sizin bunu minimize etmenize yardımcı olur. Müşterinin önüne bir ürünü daha hızlı koymanıza izin verir. Ve erken ve sık bir şekilde geri besleme almanızı sağlayarak milyonlarca doları yatırdıktan sonra büyük değişiklikler yapmaya zorlanması ve üretmekte olduğunuz şeyin gerçekte müşterinin istediği şey olmadığının farkına varmanızdansa, zamanında küçük değişiklikler yapabilirsiniz. Genellikle işin başında istenen, müşterinin istediğini *söylediği* şeydir ancak insanlar gerçekten ne istediklerini bir şeyi denemeden bilemezler. Birçok iş tavsiyesi çabucak başarısız olmaya yatkındır. Ben daha hızlı teslimat üzerine düşünmeyi tercih ediyorum.

Teknik risk ilginçtir. Müşterinin istediği şeyi yapmanın gerçekten mümkün olup olmadığı sorusu zorlu bir sorudur, özellikle de tesisler ile ekipman ve de önceden yatırım gerektiren fiziki bir şey yapıyorsanız.

Ev otomasyon sistemleri ile ilgili olan şirketi hatırladınız mı? Onlar bu hususa "küme tabanlı eş zamanlı mühendislik" denilen şeyi yaparak yaklaştılar. Bunun anlamı "tam üretime geçmeden önce en iyi hangisinin çalıştığını görmek için birkaç farklı prototip yapmaktır." Örneğin, kapılarını kimin çaldığını görmek ve misafirlerini içeri almak için müşterilerinin bir kameraya ihtiyaç duyduklarını biliyorlardı. Kameranın en pahalı ve en uzun tedarik süresi gerektiren parçası lensti. Plastik mi olmalı mıydı? Cam mı? Kristal? Her türlü hava şartlarına hangisi daha fazla dayanırdı? Kolayca hangisi çizilirdi? En net görüntüyü hangisi verirdi? Her bir türün üretimi ne kadara mal olurdu?

En başta karara varmak ve tam olarak üretime gitmek yerine tam fonksiyonel üç lens ürettiler ve onları karşılaştırdılar. Sadece gerçekten lens sorusunu cevaplamaya çalıştıkları ve üretimdeki uzun tedarik süresi nedeniyle ilk olarak onu yapmak zorunda oldukları için, her lensi bir laptop-kamera düzeni kullanarak test ettiler. Camın kriterleri en iyi karşılayan olduğu ortaya çıktı. Fakat önemli olan bu karara ancak gerçekten çalışan bir şeyi *gördükten sonra* varabilmiş olmalarıydı. Karar teorik yapılara göre verilmemişti. Bakıp dokunabilecekleri bir şeyleri vardı. Bu soru cevabını bulduktan sonra lensi ve görüntüleri işleyecek olan işlemcileri tutacak olan kasanın tasarımına devam edebilirlerdi. Lens kararını önceliklendirerek şirket muhtemelen milyonlarca dolar tasarruf etti. Apple oldukça bilinen bir şekilde bunu, genellikle tanıtım düzenlemeden önce tüm ürünlerinde en iyisinin hangisi olduğunu görmek için tam olarak fonksiyonel bir düzine prototip yaparak uygulamaktadır. Bu, farklı fikirlerin büyük bir yatırım olmadan süratli bir şekilde ifade edilmesine izin verir.

Mali risk, şirketlerin çoğunun başarısız olmasının nedenidir.

Havalı bir şey üretmişlerdir ancak gerçekten kâr edebilmek için gerekli fiyata satamazlar. Bunun klasik bir örneği çevirim içi habercilik ve gazeteciliğin ölümüdür. 1990'larda web ilk olarak patladığında gazeteler içeriklerini internete koymaya oldukça hevesliydiler. Bazı gazetelerin müdürleri ister çevirim içi olsun ister olmasın insanların reklam vermek için ödeme yapacaklarını düşünmüşler ve içeriği ücretsiz yapmışlardı. Tabii ki sorun reklam verecek olanların çevrim içi reklamlara basılı reklamlardan çok daha az ödeme yapmak istemeleriydi. Fakat içeriği yaratmanın maliyeti aynı kalmıştı. Diğerleri içeriklerinin önüne ödeme ekranları koymayı denemişti ancak bedavaya haberleri sunan o kadar çok site vardı ki onlar da bunları takip etmek zorunda kaldı. Gerçek muhabirleri bir yerlere göndermek ve bir şeylere tanıklık etmelerini sağlamak pahalıdır. Sonuçlarını ülke genelinde haber ajanslarının kepenk kapatışlarında görebilirsiniz.

İçerik ya da bir hizmeti bedavaya sağlama ve daha sonra reklamlardan para kazanmak fikri bugün bile hâlen teknoloji alanına yeni girenlerde yaygındır. Girişimler Facebook ya da Google'a bakar ve "Bunu yapabilirim" derler. Sorun, ortalıkta çok fazla Facebook ya da Google yoktur. İnternetin ilk günlerinde çevirim içi alanlar şirketlerin ilk olarak belirli müşteri kesimlerini hedeflemelerine imkân tanıdığında, "hiper odaklanma" değerli görülmüştü. Fakat daha fazla platform bunu kullanmaya başlayınca bu kapasite pek de aynı cazibeye sahip olmadı.

Şirketlerin mali açıdan dağılmalarının bir yolu da müşteri çekmek için fazla ödeme yapmalarıdır. Bunun bir örneği Groupon ve Living Social gibi günlük fırsat şirketleridir. Başlangıçta çok kolay ve çabuk bir şekilde müşteri ediniyorlardı. Fakat erişim alanlarını genişlettikçe ve üye sayıları arttıkça ilave olarak

reklam verecekleri çekmek daha da masraflı olmaya başlamış ve daha fazla insan fırsat kuponu satın almak istemiştir. Sonuçları şirketlerin değerlemelerinde görebilirsiniz.

Scrum'un iş dünyası için yaptığı şey, önemli bir soruyu süratle cevaplamasıdır: Bunu yaparak para kazanacak mıyız? Müşterilerin önüne süratle aşamalı olarak ilerleyen sürümler sunarak müşterilerinizin nelere değer verdiğini ve ne için para ödemeye istekli olduklarını öğrenirsiniz. Ve eğer ilk tahminleriniz yanlışsa değişiklikler yapabilirsiniz. En fazla kaybedeceğiniz şey yatırım yapmış olduğunuz birkaç Sprint'lik enerji ve zaman açısından maliyettir. Sadece insanların ürününüzü sevdiğini ancak onu yapma maliyetinizi karşılayacak kadar, para ödeyecek kadar sevmediklerini öğrenmek için devasa büyüklükte karmaşık bir altyapı inşa etmenin multimilyon dolarlık maliyeti ile karşılaştırılınca hiçbir şeydir.

Yarın Ne Yapacağınız İşte Burada

Evet, yarın çalıştığınız yerde Scrum'u uygulamak için ne yapacaksınız? İlk adım bir İş Listesi ve ekip oluşturmak. Ürün ya da hizmetiniz için vizyonunuzu bir düşünün ve o vizyona ulaşmak için yapmanız gereken şeyleri parça parça ayırmaya başlayın. Tüm hepsine ihtiyacınız yok —sadece bir haftalık İş Listesi. Ve ekip üyeleri Günlük Ayaküstü toplantılarını icra ettiği ve ilk Sprint'lerini icra ettikleri sırada bir sonraki iki Sprint için onları meşgul edecek İş Listelerini hazırlayabileceksiniz. Fakat bir gözünüz daima o İş Listesinin üzerinde olsun çünkü ekibiniz ivmelendikçe sizin mümkün olduğunu düşündüğünüzden daha hızlı şekilde teslim etmeye başlayacaklardır.

Daha sonra Ürün Sahibi olarak işlerin nereye gittiğini düşündüğünüze dair bir yol haritası oluşturun. Bu çeyrekte neyin tamamlanabileceğini düşünüyorsunuz? Bu yıl nerede olmak istiyorsunuz? Bunun sadece zamanda bir anlık görüntü olduğunu hatırlamak önemlidir, bu yüzden aşırı planlama yapmayın, sadece tahmin edin. Teslim edileceklere dair bağlayıcı bir sözleşme hazırlamıyorsunuz, sadece bir süre sonra nerede olacağınıza dair düşündüklerinizi planlıyorsunuz. Bana inanın, resim *değişecektir*. Belki de radikal bir şekilde.

Bu tarz bir planlama yapmanın nedeni kurum içinde şeffaflık yaratmaktır. Eğer bir satış ekibiniz varsa hangi özellikler üzerinde çalışmakta olduğunuzu bunları pazarlamaya başlayabilmeleri için bilmeleri gerekir. Liderliğin gelirin nereden sağlanacağına, ayrıca ne zaman ve ne kadar olacağına dair bazı fikirleri olmasına ihtiyacı vardır. Önemli olan mesaj her şeyin açık bir şekilde yapılıyor olmasıdır. Herhangi birisi ürününüzün o anda hangi aşamada olduğunu görebilir. Hikâyelerin Scrum tahtası üzerinde Tamamlananlar bölümüne ilerleyişlerini görebilirler. Puanların zamanla olan ilişki grafiğini Burndown çizelgesinde görebilir ve sıfıra doğru düzgün şekilde ilerleyen çizgiyi izleyebilirler. Son Sprint'te ekibinizin kaç puanlık iş yaptığını ve bir sonrakinde kaç puanlık yapacaklarını tahmin ettiğinizi bilirler. Ürün Sahibi olarak gelir ve maliyet açısından değerlendirileceğinizi de bilin.

Özellikle de birden fazla ekibin olduğu bir iş yerinde çalışıyorsanız çok çabuk bir şekilde keşfedeceğiniz şey, ekiplerin ilerlemesi için yeterli İş Listesi üretebilme amacıyla bir Ürün Sahipleri ekibi oluşturmaya ihtiyacınız olacağıdır. Bir Ürün Sahibi daha çok strateji ve müşteri etkileşimi üzerine odaklanırken bir diğerinin daha taktik olarak, her bir Sprint'te ekiplerin ne üzeri-

ne çalışacaklarına karar vermesi şeklinde Ürün Sahipleriniz olabilir.

Fakat önemli olan şey sadece başlamaktır. Sadece başlayın. Bunu nasıl yapacağınıza dair detaylandırılmış adımları Ek'te görebilirsiniz. Scrum birkaç günde bir ekip kurabileceğiniz şekilde tasarlanmıştır. İş Listenizi oluşturun, ilk Sprintinizi planlayın ve yola çıkın. Planlamaya, yansımalara, meditasyonlara, misyon ifadelerine ya da beş yıl sonralarının iz düşümlerini tasarlamaya çok fazla zaman ayırmaya ihtiyacınız yok. Tüm bunları rekabetin kendisine bırakın ve sizin tozunuzu yutmalarını sağlayın. Ve bunları yaparken neden dünyayı daha iyi bir hâle getirmiyorsunuz? Bir sonraki bölümde size bunun nasıl olacağını göstereceğim.

Hap Bilgi

Bir Liste Yapın. İki Kez Kontrol Edin. Bir projede muhtemelen yapılabilecek her şeye dair bir liste oluşturun. Daha sonra bunu önceliklendirin. En yüksek değer ve en düşük riskli olan iş kalemlerini en üste koyun, sonra diğerini ve sonra da diğerlerini.

Ürün Sahibi. Vizyonu İş Listesine çevirir. İş dünyasının durumunu, pazarı ve de müşteriyi anlaması gerekmektedir.

Bir Lider Patron Değildir. Bir Ürün Sahibi neyin yapılması gerektiğini ve bunun nedenini belirler. Ekibin bunu nasıl yapacağı ve kimin tamamlayacağı ise ekibe kalmıştır.

Ürün Sahibi. Alan hakkında bilgi ve son kararları vermek için yeterli gücün sahibidir. Sorulara cevap vermek için ulaşılabilirdir ve değerin tesliminden sorumludur.

OODA (Observe, Orient, Decide, and Act: Gözlemle, Yönlendir, Karar Ver ve Harekete Geç). Tüm stratejik resme bakın fakat taktik seviyede ve süratle harekete geçin.

Korku, Belirsizlik ve Şüphe. Almaktan ziyade vermek daha iyidir. Rekabetin OODA çarkına girin ve onları kendi karmaşalarına sürükleyin.

Hiçbir Şey Karşılığında Paranızı Alın ve Değişiminizi Bedavaya Yapın. Yeni şeyleri, bu yeni şeyler değer kattığı sürece üretin. Eşit derecede efor gerektiren şeyleri ortadan kaldırmaya istekli olun. Başlangıçta ihtiyacınız olduğunu düşünmüş olduğunuz şey, hiçbir zaman gerçekten ihtiyacınız olan şey değildir.

Dokuzuncu Bölüm

Dünyayı Değiştirin

Scrum'un kökleri yazılım geliştirme dünyasındadır. Şimdilerde iş yapılan on binlerce yerde de kullanılmaktadır. Farklı iş kolları, roket inşasından yatırım yönetimine ya da insan kaynaklarını genişletmelerine kadar her şey için onu kullanmaktadır. Ayrıca finanstan yatırıma, eğlenceden gazeteciliğe kadar her şeyin içinden çıkmaktadır. Benim 1993'te yazılım geliştirme konusuna yardımcı olmak için öncülük ettiğim bir sürecin kendisini tüm evrende uygulanabilir olarak kanıtlamasından dolayı genelde kendimi heyecanlı hissederim. Scrum insan çabasını ivmelendirir —çaba her ne olursa olsun.

Aslında en beklenmedik yerlerde, insanlığın en zorlu sorunları ile uğraşılırken Scrum'un kullanıldığına şahit oldum. Örneğin sadece kötü olmayan aynı zamanda suç ve yozlaşmadan savaş ve yıkıma kadar sosyal rahatsızlıklara da ev sahipliği ya-

pan yoksulluk gibi. Sonra tüm dünyada öğrencilerin başarısızlığına neden olan eğitim sistemimiz. 21. yüzyıl yeteneklerini öğretmek yerine gençlerimizi 19. yüzyılda yaratılmış öğretme ve öğrenme şekline sapladık. Akla gelen diğer bir unsur da birçok yönden bozulmuş ve kendisini, yüzlerce yıl önce şekillendirilmiş ve bugün yaşadığımız hayat stiline artık uymadığı görülen düşüncelere dayandıran hükümetlerdir.

Afrika'da ölen insanlar, okullarımızdaki şiddet ya da güce sahip kişilerin sergiledikleri yapmacık tavırlar karşısında hemen umutsuzluğa kapılırız. Bazen çok fazla gelir. Fakat o problemler, o zor problemler, tam olarak da Scrum'un hitap etmek için tasarlandığı şeylerdir. O durumların her birinde insanlar sorunlarını çözüme kavuşturmak için Scrum'a başvurmaktadırlar ve tıpkı iş dünyasında olduğu gibi oldukça kayda değer başarılar elde etmektedirler.

Eğitim

Şehir dışı yerlerde ikamet eden topluluklar (Bedroom Community) bazı yönlerden tüm dünyada aynıdır. Büyük bir şehrin birkaç mil dışında kurulu olan bu yerler insanların daha ucuza ev almak, bir aile kurmak ve büyük şehirlerdeki problemler olmaksızın çocuklarını okula göndermek için taşındıkları yerlerdir.

Alphen aan den Rijn, bu anlamda tipik ve sevimli bir kasabadır. Hollanda'nın kuzeyinde Leiden ve Utrecht'in arasında Amsterdam'a yaklaşık 45 dakikalık mesafede yer almaktadır. Okulların açık olduğu bir günde kasabaya yoldan yaklaşırken tüm trafiğin diğer istikamete doğru olduğunu görürsünüz —başka yerlerdeki işlere doğru. Mandıra çiftlikleri ile yeni ve eski yel değir-

menleri tüm araziyi kaplar.

Kasabanın içerisindeki tüm trafik neredeyse bisikletlerden oluşmaktadır. Yüzlerce ama yüzlerce bisikletli yerel devlet okulu olan Ashram Koleji'ne doğru yollardadır. Okul da kasaba gibi oldukça tipik bir Hollanda okuludur. Okulda 12 ile 18 yaşları arasında yaklaşık 1.800 öğrenci vardır. Hollanda da öğrenciler erkenden takip edilmeye başlanır ve çocuklar şu şekilde ayrıma tabi tutulur: Kuaförden tamirci ya da sekretere kadar her türlü mesleğin eğitimi verilen düşük seviye mesleki programlar, çocukları hemşirelik, yöneticilik ve mühendisliğe yönelten üst seviye mesleki programlar ile doktorluk, hukuk ya da araştırma alanına çocukları yönelten üniversiteye dönük programlar. Alt seviyedeki programlardaki çocuklar iş gücüne 16 yaşından itibaren katılabilirlerken daha üst düzey programlardakiler ise yirmili yaşlarının çoğunu üniversite ve mesleki eğitim ile geçirirler. Her program ortak bazı temel dersleri gerektirir fakat her bir grup bu konuları ayrı olarak öğrenir. Ashram'da her üç seviyede de eğitim verilmektedir. Ve bu temel konulardan biri de Willy Wijnands'ın her seviyeden sınıflara anlattığı Kimya dersidir.

Eminim lise zamanlarınızdan kimya ile ilgili hatıralarınız vardır: Öğretmene dönük dümdüz sıralardaki laboratuvar masaları, yaklaşık bir haftalık ders ve onu takiben de kimin olacağı oldukça stratejik bir husus olan ve genelde stresli geçen bir laboratuvar ortağı ile birkaç günlük uygulamalı problem çalışması. Belki kimyayı seviyordunuz, belki de sizi can sıkıntısından öldürüyordur ya da belki *Breaking Bad* dizisi size doğru laboratuvar ortağı seçimi ile iyi laboratuvar tekniğinin muhtemel parasal potansiyeli hakkında yeni bir anlayış kazandırmıştır. Tecrübeleriniz her ne olursa olsun, öğretmen bir kez kovalent bağlar ya da baş-

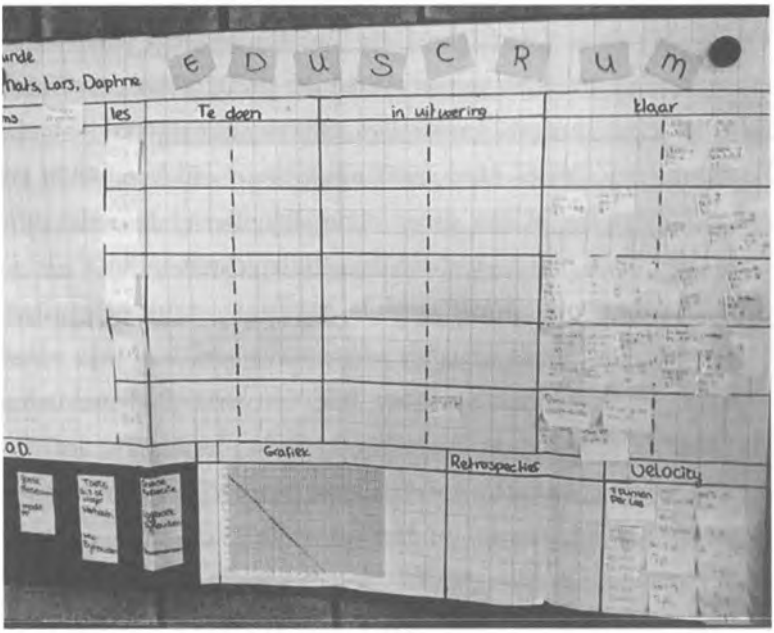
ka bir konuda ders anlatmaya başlasın, siz ve arkadaşlarınızın pencereden dışarı bakması, resimler karalamanız ya da ikinci sıradaki hoş kız veya çocuğu düşünmeye başlamanız bir an meselesi olur. Kabul edelim, Amerikan sınıflarında kimya dersinde gündüz rüya görmek oldukça yaygındır.

Fakat Wijnands'ın dersinde olan bu değildir. Öğrenciler sınıfa doluştuğunda ve hızla yerlerine geçtiğinde şöyle der: "Bakın, ben hiçbir şey yapmadım." Eylül ayında bir çarşamba sabahı saat 08.30'dur ve Wijnands'ın sınıfı pek de sıradan gözükmemektedir. Sıralar öğretmeni görecek şekilde değil, dörtlü öğrenci grupları birbirlerine bakacak şekilde konumlandırılmıştır.

Dersin başlangıcında hemen yerlerine oturmaktansa bu öğrenciler üzerinde yapışkan kâğıtlar olan büyük bir kâğıt çıkartıp duvara asıyor ve etrafına toplanıyorlar. Kâğıt birkaç büyük sütuna bölünmüş durumdadır. En sol başta *Alle items*, sonra *Te doen*, sonra *In uit voering* ve en sonda da *Klaar* kelimeleri yazar. Tahmin edebileceğiniz gibi bunlar "Tüm Başlıklar", "Yapılacaklar", "İşlemde Olanlar" ve "Tamamlananlar" anlamına gelmektedir.

Sütunların altında dört ilave başlık daha bulunmaktadır: DOD (Definition of Done: Tamamlananların Tanımı), hedeflerine doğru ilerlemelerini gösteren Burndown şemasına denk gelen "Grafiek" ve en sonda da her bir derste ne kadar "puan" tamamladıklarını ölçtükleri Retrospective (Geriye Bakış) ve Velocity (Hız). Sprintleri genellikle dört ya da beş hafta uzunluğundadır ve bir testle son bulmaktadır.

Scrum tahtalarının ya da onların Hollanda dilinde dedikleri şekilde "flop"larının (Flip Chart'tan türetilmiş bir kelime) önünde öğrenciler bugün hangi konuları tamamlayacaklarını planlarlar. Tamamlayabileceklerini düşündükleri yapışkan kâğıtları tüm



konular bölümünden yapılacaklara alırlar ve işe koyulurlar. Ve Wijnands'ın söylemekten çok hoşlandığı gibi Wijnands hiçbir şey yapmaz. Öğrenciler kitaplarını açar ve kendi kendilerini eğitmeye başlar. Belki de daha önemlisi, birbirlerine öğretirler. Wijnands sınıfta dolaşıp Scrum tahtalarına ve Burndown şemalarına göz gezdirir. Arada sırada öğrencilerin sorun yaşadığı bir noktanın farkına varır ya da özellikle zorlu bir nokta hakkında hızlı bir açıklama yapar ya da tamamlananlar bölümünden rastgele bir not alır ve o konuda her öğrenciye bir quiz yapar ve tüm konuların anlaşıldığından emin olur. Eğer anlamamışlarsa konuyu yapılacaklar bölümüne geri alır. Burada sizin de anlayacağınız gibi Tamamlananların Tanımı, herkesin konuyu anlamış olmasıdır.

Öğrencilerin Scrum tahtalarında sadece onlara has bir bölümleri vardır: "Eğlencenin Tanımı." Öğrenciler sadece konuları bitirmek değil, aynı zamanda da eğlenmek zorundadır. Üç test

Güven, Mizah ve Gezelligheld'dir. Tam bir karşılığı yoktur ama eğlence, zevk, uzun bir zaman sonrası bir dostu görme, sevdiklerinle vakit geçirme gibi kavramlara karşılık gelmektedir. Aslında bu kelime beni destek olma, zevk alma, umut, eğlence, uyum ve gerçekten iyi bir ekibin üyesi olma duygularını tanımlamada kusursuz bir yol olduğu için oldukça etkilemektedir.

Wijnands "Polis olmak zorunda değilsiniz. Artık öğrencileri idare etme konusunda yeni bir yöntemimiz var. Her şeyi onlar yapıyor. Hatta kendilerine ödev bile veriyorlar!" demektedir. Her ekip kendilerinin müfredatın neresinde olduklarını, ara dönemlerde tamamlamaları gereken konuların tarihlerini ve zamanında her şeyi öğrenmek için ders haricinde de çalışmak zorunda olup olmadıklarını bilmektedir. "Kendi kendilerini organize etmekteler, çalışmak için daha zekice olan ve daha hızlı yöntemler geliştiriyorlar. Bir ekip en sonda yapılması gereken test ile başladı ve oradan başa doğru ilerledi. Bir avuç 11 yaşındaki çocuk. Onlara 'İyi değil' dedim. Yüzleri düştü. 'Mükemmel!' dedim."

Scrum ya da Wijnands'ın kendi yaklaşımına verdiği adıyla *eduScrum* öğrencilere dersin ilk günü anlatılıyor. İlk yaptıkları şey, ekiplerini seçmek —çapraz fonksiyonlu ekipler. Öğrenciler kendilerini cesaretten, matematikten zevk alma, diğerlerinin hislerini dikkate alma ve doğrudan hedefe gitmeye kadar çeşitli kategorilerde değerlendiriyorlar. Daha sonra öğrencilere konuyu öğrenmek için gerekli tüm yeteneklere sahip çapraz fonksiyonlu ekipler oluşturmaları söyleniyor. Wijnands bunun en az kimya kadar önemli bir şeyi öğrettiğini söylüyor —onlara kendi yeteneklerinden farklı yeteneklere sahip kişilerle birlikte çalışmayı, takdir etmeyi öğretiyor.

Tim Jansen 17 yaşında ve okuldaki son yılında. Üç yıldır

Scrum'u uyguluyor ve kimya üzerine çalışmayı düşündüğü üniversiteye gitmek üzere. Teknolojiden anlayan, bildiğiniz tarzda bir genç. "Diğerlerinden daha hızlı öğrenebilen bir kişiyim. Fakat birlikte çalışarak gelişiyor ve daha iyi oluyorsunuz. Konuları başkalarına anlatarak daha iyi öğreniyorum" diyor. Karşısında oturan Gudith Zwatrz'a dönüyor. "Konunun içeriği hakkında bana soru sorabileceğini biliyor. Ben de ona organizasyon hakkında soru sorabilirim. Bunları benden daha iyi bir şekilde bir araya getirebiliyor."

Gudith Tim'den oldukça farklı görünmektedir: Zayıf, sevimli, sarışın. "Sınıf arkadaşlarınızı daha iyi tanıyorsunuz. Kimin hangi konuda daha iyi olduğunu biliyorsunuz."

Gudith'in kendisi kadar sevimli arkadaşı Maneka Bowens şöyle diyor: "Scrum yabancıların sınıftaki diğerleri ile kaynaşmasına yardım etmektedir. Bazen siz ekibinizi seçiyorsunuz, bazen de seçiliyorsunuz. Bazı yönlerden onların sizden daha iyi olduklarını öğreniyorsunuz."

Wijnands bu tarz öğrenmenin fikrin bir parçası olduğunu söylüyor —farkında olunmayan bazı yeteneklerin farkına varılmasını sağlamak. Bir sınavda test edilen yetenekler, önemli olan yeteneklerden çok uzakta yer almaktadır. Kendilerinde ve diğerlerinde mevcut farklı güçlü yönleri tanımak ve değer vermek konusunda öğrencilere yardım etme, bir 21. yüzyıl yeteneği. Bu, herkesin edinmesi gereken bir yetenek.

Ekiplerini seçtikten sonra öğrencilere saat ya da günler ile değil, puanlar bazında nasıl tahminde bulunacakları öğretiliyor. Daha sonra öğrenmeleri gereken her dersin her bir parçasını, Planlama Pokeri oynamak suretiyle Fibonacci dizisindeki göreceli ölçekleme ile tahminde bulunuyorlar. Willy puanlama fikrini

oldukça basit bir şekilde açıklıyor: "Size öğretilen tüm ölçekleri göz ardı edin. Hiçbir mutlak ölçü yoktur. Eğer ben 50 puan ağırlığındaysam, sen ne kadar ağırsın?" diyerek zayıf bir lise öğrencisi kızı işaret ediyor.

Kız "Şey, Kırk?" diye tahminde bulunuyor.

"Teşekkür ederim. Ben 20'li bir tahminde bulunurdum ama."

Her bir ders grubunun sonunda ekipler bir geriye bakış yaparak kendilerine şu soruları soruyor: "Neler yolunda gitti? Neler daha iyi olabilirdi? Ekip nasıl gelişebilir?"

Wijnands ekipler üzerine olan bu odağın bazen ebeveynler için de şaşırtıcı olduğunu söylüyor. Bir keresinde bir annenin kendisini arayarak kızının tüm görevleri yerine getirdiğini ancak diğer öğrencileri neden taşımak zorunda olduğunu sorduğu olayı anlatıyor:

"Ben de ona kızın diğerlerine daha fazla çalışmaları gerektiğini söyleme cesaretine sahip olmak zorunda olduğunu söyledim. Öyle yaptı ve sınav sonuçları yükseldi. Anne beni geri aradı ve teşekkür etti. Öğrenciler sadece kendileri için değil aynı zamanda birlikte çalışmayı da öğrenmelidir."

Ashram'daki sınıflarda mevcut enerji dikkate değer bir seviyede ve bu sonuçlara da yansımaktadır. Hollanda okul sisteminde notlar 1 ile 10 arasındadır ve 5,5 kabul edilebilir bir geçme notu olarak görülmektedir. Willy'nin sınıflarında 7 kabul edilebilirdir. Ve öğrenciler bu barajı yakalamaktadır. Wijnands geçen sene sınav sonuçlarının yüzde 10 arttığını söyledi.

Willy Scrum'u, Hollanda'da Scrum'u kullanan büyük bir şirkette çalışan damadından öğrenmiş. Willy yaklaşık kırk yıldır öğretmenlik yapmakta ve bunun hep aradığı şey olduğunu söylüyor: Öğrencilerin kendi kendine öğrenmesini ve kendileri ile

diğerlerinin yeteneklerinin değerini bilmeyi sağlayan bir yaklaşım. Ayrıca bunları yaparken de eğlenmelerine de olanak sağlıyor.

Scrum hakkında söylenecek önemli bir şey, Scrum'un ölçeklendirmek için tasarlanmış olduğudur. Örneğin Hollanda okul sisteminde eduScrum, Wijnands gibi harika bir öğretmen olsa bile tek bir kişiye bağlı değildir. Willy ile başlamış ve Ashram'daki birkaç kimya öğretmeni arkadaşını denemek için ikna etmiş olduğundan şimdilerde yaygınlaşıyor. Şimdilerde Hollanda'da iş dünyası tarafından desteklenen, Scrum hakkında öğretmen ve okulları eğiten bir eduScrum Vakfı var. Şimdiye kadar 12 okuldaki tüm derslere giren 74 öğretmeni eğittiler. Yılda 15 okul ve 60 öğretmen eğitmeyi planlıyorlar. Bu da beş yıl içerisinde 75 okul ve 300 öğretmen anlamına gelmektedir. İyi bir başlangıç. Ülkedeki öğretmenlerden bazıları ile karşılaştım ve bunun yeni Montessori (ÇN: Montessori eğitimi İtalyan bir doktor ve eğitimci olan Maria Montessori tarafından geliştirilen ve serbestlik, sınırlar içinde özgürlük ile bir çocuğun doğal psikolojik, fiziksel ve sosyal gelişimine verdiği önem ile tanımlanan bir eğitim yaklaşımıdır) olduğunu söylediler. Bunu bir *hareket* olarak görüyorlar.

Bu eğitim sadece Hollanda'da olmuyor. Arizona'da fakir, kırsal alandan gelen ve yerli Amerikan çocuklarına eğitim veren bir sözleşmeli okul (charter school) da Scrum'u kullanıyor. Birkaç üniversite de Scrum'u öğretmeye başladı. Harvard Business School'da bütün sorumluluğun ekiplerde olduğu "İnovasyon Laboratuvarı" denilen bir derslik açıldı. Profesör Hirotaka Takeuchi bana ekiplerin eğitiminde kullandığı yöntemin Scrum olduğunu söyledi.

Ashram'dayken oradaki öğrencilerden bazıları ile konuştum. Sorularını sormalarını istediğimde bir erkek öğrenci elini kaldırdı:

"Bunu bilgisayar yazılımları için tasarladığınıza inanamıyorum. Lise için biçilmiş bir kaftan gibi görünüyor" dedi.

O genç adama bakarken gözlerimin yaşardığını hissettim. Onun otistik olduğunu daha sonra öğrendim. Scrum'dan önce kaynaşmaz ve ayrı dururmuş. Scrum onun ileri doğru bir adım atması, okuldan gerçekten keyif alması, biraz daha iyileşmesi ve tam bir kişi olması için bir şans vermiş.

Yıllar önce birkaç yazılım şirketini düzene sokmaya çalışırken insanların hayatlarını da düzeltebilecek bir şey yarattığımın farkında değildim. Ama öyle. Ve belki de etkisi, Uganda kırsalından başka hiçbir yerde bu kadar güçlü değildir.

Yoksulluk

Uganda dünyadaki en yoksul ülkelerden bir tanesi. İnsanların üçte birinden fazlası günlük 1,25 dolardan daha az bir kazançla yaşamlarını sürdürüyor. Ugandalıların büyük çoğunluğu yoksulluğun yaygın olduğu kırsal kesimde yaşamaktadır ve insanlar küçük aile tarlalarını sürerek yaşam mücadelesi vermektedir. Bu yerlerin çoğu uzaktan da ötedir —en yakın kasaba yaya olarak günler süren mesafelerde. Aileler çocuklarını okula göndermekte zorlanmaktadır çünkü o küçük ellere tarla işlerinde yardım için ihtiyaçları vardır. Özellikle kızlar okulu erkenden bırakmaktadır. Ortalama yaşam süresi 53 yıldır. Bebek ölümlerinin oranı yüzde 5'in üzerindedir ve her yıl 6.000 kadın, doğumda meydana gelen komplikasyonlar nedeniyle hayatlarını kaybetmektedir. Kırsalda-

ki Ugandalı bir çiftçinin hayatı hiç de kolay değildir.

Grameen Vakfı, Bangladeş'te aşırı derecede fakir olanlar için mikro finansa öncülük eden Nobel ödülü sahibi Muhammet Yunus'un Grameen Bankası'ndan gelmektedir. Vakıf dünyadaki yoksul kesimi broşür dağıtarak değil, fakirleştirilenlerin yeterince takdir edilmemiş güçlü yanlarını destekleyerek yoksulluktan kurtarmaya odaklanmaktadır. Uganda'da fakirlere bilgiyi alma ve paylaşma yeteneği sağlayarak Grameen Vakfı, bu yöntemi denemeye karar vermiştir.

Bunu yapmak için fakir, kırsal kesimden 1.200 kadar kişiyi -onlara "Toplum Bilgi İşçileri" adını verdiler (Community Knowledge Workers)- işe aldılar. Vakıf mikro finans ve ödemeler için mobil uygulamalar geliştirmişti ve bu bilgi işçilerine sadece bankacılık bilgisi değil aynı zamanda günlük yaşamlarında da kullanabilecekleri bilgiyi ki Uganda'da bu tarıma uygulanabilecek bilgi oluyor, vermeye karar verdiler. Vakıf işçilere akıllı telefonlar vererek ve bilgiyi bu şekilde aktarmış olarak onların en iyi ziraat uygulamalarına erişimlerini sağlamış oldu.

Lean Enstitüsü'nden olan ve aynı zamanda sertifikalı bir Scrum Ustası olan Steve Bell yakın zamanda uzaktaki köylerden ikisini ziyaret etti ve işlerin nasıl yürüdüğünü anlattı. Bir tarlada yapılan çiftçiler toplantısına katılmış. Çiftçilerden birisi hastalıktan etkilenmiş bir bitki göstermiş. Bilgi işçileri aynı hastalıktan etkilenen bir bitki resmi bulana kadar akıllı telefonlarındaki resimlere süratle bakmışlar. Sonrasında hastalık için bilimsel tedavi süratle ellerinde olmuş —çiftçinin derhâl uygulayabileceği, pahalı zirai ilaçlar ya da kimyasallar gerektirmeyen bir tedavi yöntemi.

Bell harekete yönelik bilginin süratli aktarımının bile yeterin-

ce güçlü bir etkisi olmasına rağmen buna ilave olarak uygulamanın çiftçileri Uganda genelinde birbirlerine bağladığını söylüyor. Bu bağlantıyı kullanarak en yakındaki pazar yerinde mahsullerin ne kadar ettiğini genellikle günler öncesinden paylaşabiliyorlar. Çiftçiler önceden pazar fiyatları hakkındaki bilgi eksikliklerinden faydalanarak fiyatları istedikleri seviyelere ayarlayan aracıların insafında olmaya alışmışlardı. Şimdi çiftçiler aracıların ne kadar kazandıklarını biliyorlar.

Bell bana kendisine zirai bilginin mahsulünü ikiye katladığını söyleyen bir kadının hikâyesini anlattı. Aynı zamanda pazar fiyatları da onun fiyatlarını ikiye katlamıştı. Bir buşel (bir ağırlık birimi) için 300 şilin almaya alışmıştı fakat bir buşelin 1.000 şiline satıldığını öğrendikten sonra 600 şilin için pazarlık yapabilmişti. Mahsulü ikiye katla, fiyatı ikiye katla, hem de aynı iş yükü ile. Bu Scrum'un tasarlanma amaçlarındandır ve o kadına da bunu sağlamıştır.

Eric Kamara, Grameen Vakfı'nın Kinshasa ofisinin teknoloji grubunun başındaki kişidir. Onun grubu Scrum'u uygulamalarını geliştirmek için kullanmaktadır. Ne zaman başka bir grup ürün özelliklerini sorsa, ekibi üç soruya dayanarak o özellikleri 1'den 7'ye kadarlık bir ölçekte değerlendiriyor.

1. Bu iş fakirlere yardım etme misyonu içinde ne kadar önemli?
2. Bu özellik bilgi işçilerinin işine nasıl katkıda bulunacak?
3. Özellik için partner desteği var mı? (Vakıf, Gates Vakfı gibi partnerlerle çalışmayı yalnız çalışmaya tercih ediyor.)

Bu, Kamara'nın işleri objektif kriterlerle önceliklendirmesine imkân sağlıyor. Scrum'dan önce insanların her şeyi aynı anda

talep ettiğini söylüyor. Ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun sınırlı kaynakları ile her şeyi yapamıyor ve bu nedenle de etkin olamıyorlardı. Şimdi her Sprint'te, özellik isteyen gruplar geliyor ve neyin yapılmasını istiyorlarsa bunu sunuyorlar ve şeffaf bir şekilde özelliklerinin diğerleri karşısındaki durumunu görüyorlar. En büyük etkiye sahip olacak olanı belirlemede yardımcı oluyor.

Başka yerlerde de gördüğüm gibi bu tarz bir işleyiş Kinshasa ofislerinin kalanlarına da süratle yayılıyor ve sabah 9 akşam 5 arası mesailerindeki iş yapış usullerini değiştiriyor. Ofis herkesin korktuğu haftalık toplantıları -saatler uzunluğundaki problemlerin belirtildiği ve bunlar hakkında yakınmaların yapıldığı ancak sonunda çok az şeyin yapıldığı toplantılar- icra etmeye alışıktı. Toplantı adeta sonsuza kadar sürerdi ve herkes tatmin olmadan ayrılırdı. Genellikle de alınan tek sonuç çözüm aramaktan ziyade suçlama olurdu. Kamara şimdilerde her ekibin Scrum tahtası olduğunu söylüyor. Toplantıdan önce sorun ve tıkanmalar kolay bir şekilde görülebiliyor. Böyle günlerde ofis müdürü sadece etrafta dolaşıp Scrum tahtasını kontrol ederek işlerin nerede tıkandığını ya da engel olunduğunu anında görebiliyor.

Eğer Sivil Toplum Örgütleri dünyasındaki insanlarla konuşursanız yaygın olan bir şikâyet konusunun, kadrolarının amacı ve bağlılığı paylaşan ancak disiplin açısından eksiği olan kişilerle dolu olmasından kaynaklandığını anlarsınız. Scrum'un burada yapabileceği şey insanların hırslarını alıp neyi önceliklendireceklerini göz önüne almada açıklık vererek onları desteklemektir.

İş dünyası için bir Scrum durum çalışması yaratmak kolaydır. Eğer onu kullanırsanız, daha fazla para kazanırsınız —çok daha fazla. Yarı zamanda yapılan ile iki kat fazla kazanırsınız. Fakat

insanlık için en parlak husus, fakirlerin içindeki en fakirlere yardım etmeye hayatlarını adayanlar ile birliktedir. Eğer Scrum aynı etkiyi almak için çalışan bu bireylere yardım edebilirse, daha büyük sosyal iyilik için dev bir adım atılmış olur.

Bu "iyi" daha çabuk gelmekle kalmaz, aynı zamanda ölçülebilir olur. Scrum insanlara ilerlemeyi kolayca ölçme imkânı sağlamaktadır. Grameen Vakfı'nın "Yoksulluktan Çıkış İlerleme İndeksi" dedikleri bir şeyleri var. Her programın sadece ne kadar etkili olduğunu ölçmektedir. Anket uygulayabiliyorlar ve o bilgi işçilerinin kırsaldaki köylerde olan etkilerini tam olarak görebiliyorlar. Bunu değişik şekillerde yaparak deneyler icra edebiliyorlar. İnsanlara yoksulluktan kurtulmak için yenilik yapmalarına yardım edebiliyorlar.

Benim için Scrum'un kökenine geri döndüğünü görmek oldukça heyecan verici. Scrum'a ilk başladığımda Grameen Bankası ve diğer mikro finans enstitülerinden ve onların fakir insanlardan oluşan gruplarla birlikte çalışarak yoksulluktan kurtulmalarına yardım etmelerinden ilham almıştım. Onlardan bir ekip oluşturuyorlardı ve her bir kişinin 25 dolar ile ne yaparlardı sorusunun cevabını açıklayan bir iş planı ile gelmelerini sağlarlardı. Birisi kasaba meydanında meyve satmak için bir el arabası satın alabilirdi. Bir diğeri satabileceği elbiseler dikmek için dikiş makinesi isteyebilirdi. Ancak ne zaman ki ekip üzerindeki tüm borçlar geri ödenmezse gruba bir daha borç verilmez. Her hafta buluşarak birbirlerine nasıl yardım edebileceklerini bulmak için toplanırlardı. Sonuçlar muhteşemdi. Başlangıçta dikiş makineli kadın çocuklarına bakacak kadar para kazanabiliyordu. Birkaç hafta sonra onlar için ayakkabı alabiliyordu. Daha sonra onları okula gönderdi. Birkaç döngü sonra küçük bir iş kurmuş ve ger-

çek bir ev inşasına başlayabilmişti. O zamanlarda birlikte çalıştığım yazılım programlamacılarına şöyle demiştim: "Bu fakir insanların ayakkabıları yok fakat yoksulluktan kurtuluş yollarını bulabiliyorlar. Sizlerin ayakkabıları var ancak yazılımınız yok. Sefaletten kurtulmak için birlikte çalışma için bir yöntem buldular. Aynısını yapmak istiyor musunuz?" ve böylece Scrum doğmuş oldu.

Kâr amacı gütmeyenler toplumsal iyiliği yenilik olarak başlatabileceğimiz tek yer değildir. Kendimizi organize etmeye ne dersiniz? Ya da hükümeti?

Hükümet

Hükümet kamusal alanları -yollar, mahkemeler ve trafik gibi- organize etmenin tek yolu değildir. Bu ayrıca kendimizi bir insan olarak nasıl resmileştirdiğimizdir. Kim olduğumuza inandığımıza dair bir kodlamadır. Amerikan halkının temel arzusu, eğer birbirlerine tutunmasalardı ayrı ayrı asılmış olabilecek bir grup asi tarafından imzalanmış bir belgede yazmaktadır: Bağımsızlık Bildirgesi'nde. Aristokratik, idealist, köleleri olan bir toprak sahibi tarafından kaleme alınan bildirge şaşırtıcı bir şekilde devrim çağı Amerikalılarının ne tarz bir insan olmak istediklerini radikal bir şekilde yakalamıştır:

> "Tüm insanların eşit yaratıldığı, yaratan tarafından kendilerine devredilemez nitelikte haklar verildiği, bu haklar arasında yaşam, özgürlük ve de mutluluğu aramanın olduğu gerçeklerini açıkça kabul ederiz. Bu hakları güvence altına almak için insanlar arasında, güçlerini yönettikleri

kişilerden alan hükümetler kurulmuştur."

Modern çağda, bu kelimelerin temsil ettiği normdan uzaklaşmayı takdir etmek çok zordur. Aydınlanma düşüncelerinin yayılmaya başladığı zamanlarda demokrasi yoktu. Kural yukarıdan, kralların ilahi gücünden geliyordu. Büyük imparatorlar dünyanın büyük bölümüne hükmediyordu —sadece Britanya değil, aynı zamanda Fransa, Avusturya, Rusya ve Osmanlı. Bireylerin haklarının kral ya da imparator tarafından bahşedilmiş haklar olarak değil de doğuştan sahip oldukları fikri açıkçası devrimseldi.

"Cumhuriyet" bu ideallerden ortaya çıkmış bir yönetim şeklidir. Brooks'un yürümeyi öğrenen robotu gibi ABD ayaklarının üstünde doğruldu, tökezledi, düştü ve genelde de yanlış yollarda gezindi. Fakat o idealler tüm dünyada devrimlere ilham verdi ve bugün büyük güçlerin çoğu, en azından şeklen de olsa, insanların kendilerini temsil etmek için seçtikleri kişiler tarafından yönetilmektedir.

Buradaki sorun elbette ki bürokratik tıkanıklıktır —insanların seslerini duyurmalarını zorlaştıran hükümet yapısına gömülen kalıcı çıkarlar. Yozlaşma -ister bürokratik hizmetler için alınan rüşvet gibi küçük ölçekli olsun ister sosyal kayıp yanında kârını artıran büyük bankalarınki gibi büyük ölçekli olsun- şeffaflığın eksikliğinin ve de birkaç kişinin ellerinde olan gücün merkezileşmesinin sonucudur.

Birçok başkentte kalıcı hükümeti oluşturan elit bir sınıf oluşmuştur. İhaleler ödüllendirilir, para yaratılır ve güç "getirdiğiniz" ile değil, "tanıdığınız" ile sunulur. Bu husus en açık şekilde politikacıların, generallerin ve güçlü bürokratların hükümetten endüstriye, oradan da tekrar geriye gidip gelmesinde görülür. Savunma müteahhitlerinin başındaki orgenerallerin ya

da lobici hâline gelen senatörlerin ya da ticari grupların başındaki eski idari yetkililerin sayısı şok edicidir.

Fakat üçüncü bölümde vurguladığım gibi kötü niyetli insanları aramak boşunadır, onun yerine kötü niyetli sistemlere bakın. Gerçekten bir şeyleri değiştirme şansı olan bir soru soralım: "Kötü davranışın arkasındaki dürtüler nelerdir?" Beltway haydutlarının herhangi birisinin kendilerini kötü insanlar olarak görmekte olduğundan gerçekten şüphe etmekteyim ve hatta çoğunun iyi niyetli olduğuna bahse girerim. Onları yüzüstü bırakan *sistemdir* ve de biz. Şeffaflığı, öncelikleri ve hesap sorulabilirliği nasıl teşvik edebiliriz? Cevabı biliyorsunuz: Scrum.

Hadi Washington, D.C.'nin birkaç bin mil batısına, Washington eyaletinin başkenti Olympia'ya gidelim. Orada önceki iki yönetim -birincisi Cumhuriyetçi, şimdilerde ise Demokrat- Yalın hükümet dedikleri şeyi kucaklamış durumdadırlar. Mevcut vali Jay Inslee 2012 sonbaharında bir kampanya röportajında "Eyaletin yaptığının çoğu karar almaktır. Masaların üzerinde daha az kâğıt kalmasını sağlayacak bir yol bulmak istiyoruz" demiştir.[1]

Valinin planının herhangi bir kampanyadan koparıp alınabilecek beş noktası vardır: 1. Okul öncesi çağdan üniversiteye kadar "dünya kalitesinde" bir eğitim sistemi, 2. "Müreffeh" bir ekonomi, 3. Washington'u sürdürülebilir enerji ve temiz bir çevrede ulusal bir lider kılmak, 4. Sağlıklı ve güvenli topluluklar, 5. Verimli, etkili ve güvenilir hükümet.

Bunlar devrimsel amaçlar değildir. Bunlar insanların hükümetlerinden beklemeleri *gereken* şeylerdir. Bunların kulağa klişe gelmesinin tek nedeni önemlerinin göstergesidir. Her şeyden öte bir klişe sadece banal hâle gelecek kadar tekrarlanan bir ger-

çektir. Fakat burada Inslee'nin yönetiminde farklı olan bunu nasıl yaptıklarıdır. Yeni yaklaşımlarını SMART olarak kodlamışlardır —Specific, Measurable, Attainable, Relevant ve de Timebound (Belirli, ölçülebilir, elde edilebilir, alakalı ve de zaman sınırlı). Diğer bir deyişle Scrum'u kullanmak istiyorlar. Ve aslına bakarsanız kullanıyorlar da.

Washington eyaletinin CIO'sunun ofisi sadece satın alınan teknolojiden değil, aynı zamanda nasıl yapıldığından da sorumludur. CIO'nun ofisi, on milyonlarca dolara mal olan büyük bilgi teknolojileri (IT) hataları yapan 20 kişiden oluşuyor ancak bu hatalar artık olmuyor. Bölüm ehliyetlerden işsizlik parasını dağıtmaya, balıkçılık ve doğal yaşamı düzenlemeye kadar IT güncellemeleri ile ilgilenmektedir. 2012'de 400 milyon dolardan fazla tutan 80 istekle ilgilenmişlerdi. Ve ayrıca eyalet politikalarını nasıl uygulayacaklarına dair standartlar belirleyip çeşitli kuruluşlara rehberlik etmektedirler.

Bunu yapmak için Scrum'u kullanmaktadırlar. Aslında ofislerindeki kabinlerin duvarlarını yıkarak Scrum ekibi oluşturmaktadırlar.

CIO'nun yardımcısı Michael Deangelo eyaletteki bölümlere her hafta hareketli, uygulanabilir politikalar vermeye çalıştıklarını söylemektedir: "Kuruluşlarımızın yatırım için planlarını nasıl kabul ettiğine dair olan süreçlerimizi güncelliyoruz. Her hafta bir şeyi değiştireceğimize dair bir hedef belirliyoruz. Aşamalı bir yaklaşım kullanıyoruz. Her hafta kurumlar tarafından hissedilebilecek, muhtemelen de gönderilebilir bir ürünümüz vardır. Gerçekten elle tutulan bir şey var." Onların durumunda gönderilebilir demek, politikadaki eyleme geçilebilir değişiklikler demektir. Bir nesne olmak zorunda değildir, sadece değer yaratan herhangi

bir şey olmak zorundadır.

Fon sürecinin her parçasını öngören büyük, ağırlığını hissettiren bir belge yaratmaya çalışmak yerine bunu parça parça yapmaya karar verdiler. Gelişmeleri, eyaletin her hafta nasıl işlediğini göstererek iletmek istemektedirler.

DeAngelo tepkinin karışık olduğunu söylemektedir. Kusursuz bir ürüne sahip olamamaya dair çok büyük bir korku vardır. 2013 yılının Ağustos ayındaki konuşmasında şöyle demişti: "Sadece geçen hafta müşterilerin bizi nasıl aradıkları konusunda bir değişiklik yaptık. Fakat eski usulün listelerinin olduğu yerde çok fazla dokümantasyon var —web sitemizde belgeler ve bunun gibi şeyler. Bu nedenle [ilk] olarak değiştirmemiz gereken birçok şey vardı. Beklememeye, sadece yapmaya karar verdik. Dokümantasyonu bir sonraki Sprint'te güncelleyeceğiz. Bunun alternatifi aylar boyunca onlara daha iyi bir yöntem vermemiz. Onların değerlerini azaltıyoruz."

CIO'nun ofisinin yapmakta olduğu diğer şey Scrum'u tüm eyalet bürokrasisine sokmaya çalışmaktır. Kendi süreçlerini Scrum'a çevirmelerinin nedeni budur —örnek olmak, tecrübelerden faydalanarak konuşabilmek. Faydaları, bu işi yapmamak için çok fazladır.

Lakin bazı tıkanıklıklar da mevcuttur. DeAngelo'nun farkına vardığı bir şey de, bazı durumlarda Şelale Metodu'nun eyalet yasalarına tam manasıyla kazılı olduğudur. Değişim zor olabilir. Washington eyaleti iki yıllık döngülerle fonlama işlemi yapmaktadır. DeAngelo "büyük parçaları istemelisiniz. Bizim siz durmamızı söyleyinceye kadar değer katacağımızı söyleyemezsiniz" demektedir. "Hükümet bu kadar paraya mal olan şeyi görmek istemektedir [ve] onu bu zaman çerçevesinde bu değer miktarını

alacağız. Bu nedenle bunu vatandaşlarla konuşabilirler. Bunun çok daha az etkili olduğunu bilmemize rağmen."

Problemin bir bölümü, ABD'de hem federal hem de eyalet seviyesinde yasama organlarının komitelere bölünmüş olmasındandır. Kanun yapıcıların bir kısmı eğitime, diğer bir kısmı suça, bir diğeri bütçeye ve bazıları da sosyal hizmetlere bakmaktadır.

Rick Anderson "Parçalanmış durumdalar. Büyük resme hiç bakmıyorlar" demektedir. Kendisi eyalet kuruluşlarına, ülkelere ve Washington, Oregon, California ve Hawaii'de bazı şehirlere danışmanlık yapmaktadır. Yasama organları ile birlikte çalışmıştır ve değişimin belirli bir süreye ihtiyaç duyması ile beraber aynı zamanda da bir zorunluluk olduğunu söylemektedir.

Performans temelli hedeflerin konulmasına başlanılması gerektiğini düşünmektedir. "X kuruluşu hedeflerin burada, senden beklenen çıktılar da burada. Bunlara ulaştığında çıktı temelli kanun yazma işine başlayabilirsin" demektedir.

Modernize edilmiş ve Scrum ile idare edilen bir dünyada bir nehir üzerine bir köprü kurma için olan bir planı onaylamak yerine yasama organı ulaştırma bölümüne "X kadar insanın bu su yolu üzerinden Y kadar zamanda Z maliyeti ile geçmesini istiyoruz" diyecektir. Bu keşif ve yeniliği mümkün kılacaktır.

Fakat bunun yerine günümüzdeki norm, yüz milyonlarca dolar bütçeyi aşan inşaat projeleridir. Sebep? Personel proje üzerinde çalışırken yeni sorunlar ve onları çözmek için yeni yollar tespit ediyor. Bu tarz bir yeniliği Değişim Kontrol Kurulları ve düzinelerce rapor ile boğmak yerine bunları teşvik etmemiz gerekir.

Fakat bu bölüme başlarken belirttiğim idealler ne olacak —bir topluluğun kendisini bir belge vasıtasıyla şekillendirmesi?

Mesela bir anayasa? Bir ülke, gerçekten insanların iradelerini temsil eden bir anayasa geliştirmek için yöntem olarak Scrum'u kullanmaya karar verdi.

2008'de tamamen önlenebilir bir finansal kriz dünyayı vurdu. Büyük bankalar kontrolü kaybetti, geri ödenebileceğinden daha fazla borç alarak kendilerini düzeltmeye çalıştılar. En kötü etkilenen ülkelerden bir tanesi de İzlanda'ydı. Özel bankalara kısmen hükümet tarafından el konulmuş ve finansal pazarlarda çok büyük riskler almışlardı. Wall Street'te söyledikleri gibi masada kaybedenin kim olduğunu bilmiyorsanız, sizsinizdir. Bu durumda kaybeden İzlanda'ydı. Borç aldıkları para, bu kadar küçük bir ülke için sarsıcıydı. En sonunda bankaların değeri ulusal bütçelerinin 12 katı olmuştu. Tamamen çökme durumuna geldiğinde İzlanda'ya has ekonomik mucize paramparça olmuştu.

Bir öfke ifadesi olarak Reykjavik sakinleri sokaklara indi ve parlamentoları Althing'in hemen dışında tencere ve tavaları ile eylem yaptılar. Finansal uygulamaları denetleyen hükümet "tencere tava devrimi" olarak bilinen eylem ile çöktü. Hükümet görevi bıraktı ve yeni yönetim yeni bir anayasa sözü verdi.

Bu anayasayı yazmak için bazı yöneticiler açık olmaya ve insanlarla birlikte harekete karar verdi. Böylece Scrum'u kullanmaya karar veren bir anayasal komite oluşturdular. Komite her hafta toplanacak, belgenin bir bölümü üzerinde karar alacak ve o bölümü her perşembe günü halka dağıtacaktı. Daha sonra Facebook ve Twitter vasıtası ile insanlardan gelen geri beslemeleri toplayacaklardı. Sadece birkaç ay içerisinde İzlanda halkının büyük oranda desteğini kazanmış yeni belgeleri vardı. Kendilerini nasıl gördüklerinin yeni bir ifadesiydi.

Fakat maalesef finansal dolandırıcılıktan faydalanmış olan

güçler karşılık verdi. Bürokratik oyalamaların -insanların iradelerine karşı sızlanma, karartma ve yok sayma- ardından İzlanda ekonomisinin çöküşünde yönetimde olan aynı partilerden oluşan bir parlamento, yeni anayasayı göz ardı etmeye karar verdi. Devrimin önemli bir talebi reddedilmişti. En azından şimdilik.

Dünya değişiyor ve gizlilik ile aldatmadan fayda sağlayanlar yakında saklanacak çok az yerlerinin kaldığının farkına varacaklardır. Scrum onların etrafındaki dünyayı değiştirmektedir ve yenilgiye direnseler de değişim kaçınılmazdır. Scrum'un çerçevesi çok daha hızlı, şeffaf ve insanların isteklerine daha duyarlıdır ve bu nihayetinde önünde duran siyasileri de yenecektir.

Değişin ya da yok olun.

Hepimiz Bir Gün Nasıl Çalışacağız

Bu kitabın önceki bölümlerinde *Shu Ha Ri* dövüş sanatı konseptlerinden bahsetmiştim. *Shu* durumundaki insanlar kuralları harfiyen takip ediyor ve böylece o kuralların ardındaki düşünceleri öğreniyorlar. *Ha* durumundaki insanlar ise kurallar dâhilinde kendi stillerini yaratmaya başlıyor ve bunları ihtiyaçlarına göre uyarlıyorlar. *Ri* durumundaki insanlar ise kuralların ötesinde yaşıyor, idealleri içselleştiriyorlar. *Ri* durumundaki gerçek bir ustayı izlemek hareket eden bir sanat eserine bakmak gibidir. Hareketleri imkânsız gibi görünür çünkü usta felsefenin ete kemiğe bürünmüş bir hâli olmuş, gerçeğe dönüşmüş bir ideal olmuştur.

Burada söylemek istediğim, Scrum'da bazı kurallar olduğudur ve bunları hem öğrenerek hem de bunların sınırlarının dışına taşarak başarılı olacağınızdır. Bunları bir Ek, "Scrum'u Uygula-

mak —Başlangıç" olarak bu kitaba ekledim ve de bu kuralların neden var olduğunu açıklamak ve kişisel yaşamınızda, şirketinizde veya topluluğunuzda uygulamanızı teşvik etmek için bölüm ardına bölüm yazdım. Fakat bu kuralların paradoksu sınırları geçersiz kılması, özgürlük yaratması ve de birçokları için bu özgürlüğün korkutucu olmasıdır.

Çalışanlarını özgür kılmayı ve inovasyonu en iyi şekilde kullanmayı öğrenmiş olan bir şirket Valve'dir. Bu şirkete bir göz atmak, ister daha iyi yazılım yapmak için olsun, ister insanları yoksulluktan kurtarmak, bir düğün planlamak ya da bir evi tadil etmek için olsun hepimizin kaçınılmaz olarak kendimizi nasıl organize edebileceğimizi anlamaktır.

1990'larda Half Life ve Portal gibi devrimsel oyunları yapan bir bilgisayar oyun şirketi olarak kurulan Valve tamamen kendi kendisini kurmuş ve tüm entelektüel mülkiyetini kendi elinde bulunduran bir şirkettir. 300'den fazla çalışanının neredeyse hepsi Washington Bellevue'de tek bir ofis binasında çalışmaktadır. Şirketin elli milyondan fazla müşterisi vardır ve yılda yüz milyonlarca dolar kazanmaktadır. Ve hiç kimse gerçekten işin başında değildir.

Valve'in kökü Microsoft'tadır. Microsoft şimdilerde oldukça farklı bir şirkettir ancak 1990'lara geri gittiğimizde yukarıdan aşağı şirketin (top-down corparation) somut bir örneğiydi. Herkes kendisini şirket piramidinin neresinde olduğuna -kurucu ve CEO olan o zamanlar dünyanın en zengini, şimdilerde de en zenginlerden birisi olan Bill Gates'e olan mesafe ile- göre tanımlardı.

Greg Coomer, Valve'i kuran bir grup insanın arasındaydı. Microsoft'ta bir geliştirme grubunun başında olan Gabe Newell

için çalışmıştı. Greg insanların kullandıkları araçlarda mevcut hiper dikkatin nasıl olduğunu anlatmaktadır: "Microsoft'ta adı 'Org Chart' olan bir Outlook eklentisi vardı. Ve herhangi bir kişinin alacağı herhangi e-postada bir tıklama ile gönderenin şirkette ne konumda olduğunu görürdünüz. Bill'den kaç tık uzaktaydı, kaç tane doğrudan rapor sunmuştu, düşman mı dost muydu —tüm bunlar Org Chart'taki konumlarından anlaşılabiliyordu."

Greg eğer biraz geri çıkarsanız, Bill'in zirvede olduğu dev piramidi görebileceğinizi söylemektedir. Eğer yakınlaşırsanız birçok daha küçük piramitler vardı. "Aşağıya kadar piramitler vardı."

Gabe Newell'in grubu hariçti. Burada birkaç yüz kişi vardı ve herkes doğrudan ona rapor veriyordu. Greg "'Org Chart' uygulamasında bu hemen göze çarpıyordu. Oraya uymayan bir şeydi. Ve politik sorunlara neden oluyordu çünkü doğru sayıda yöneticisi ya da doğru bir yapısı yoktu" demektedir. Şirketin buna tepkisi, bir enfeksiyona saldırmak için gelen akyuvarlarınki gibiydi. Şimdilerde tabii ki Microsoft'ta Scrum ekiplerinde çalışan 3.000 kişi var ve yaklaşık 20.000 kişi gibi bir rakama doğru ilerlemektedir. Fakat o zamanlar bu "enfeksiyondan" kurtulunmalıydı.

Böylece Gabe, Greg ve birkaç kişi daha ayrıldı ve kendi şirketleri olan Valve'i kurdular. Birkaç yıl önce Greg, Valve'in nasıl işlediğini açıklayan bir çalışan el kitabı derlemeye çalıştı. Maaş oranlarını ya da harcama hesaplarını göstermiyordu. Bunların yerine Valve görüşlerini aktarmayı deneyen bir girişimdi.

Greg "İnsanların işleri Valve tarzında yapmayı içselleştirmelerinin 9 ila 16 ay aldığını fark ettim. İnsanların kendilerini yetkili hissetmeleri ise daha da uzun sürüyordu" dedi. Belgenin

amacı insanların daha çabuk dâhil olmasını sağlamaktı lakin Greg ve diğer kurucular kelimelerle boğuşmuştu çünkü açıklamanın üstten geliyor gibi görünmesini istememişlerdi. İlk bölüm "Flatland'a hoş geldiniz" idi:

> "Bu bizim herhangi bir yönetime sahip olmadığımızı ve kimsenin kimseye rapor vermediğini söylememizin en kısa yoludur. Kurucu bir başkanımız vardır fakat o bile sizin yöneticiniz değildir. Bu şirket yönetmek için sizindir, riskten uzaklara ve fırsatlara doğru yöneltmek için. Projelere yeşil ışık yakma gücüne sahipsiniz. Ürünleri gönderme gücüne sahipsiniz.
>
> Yatay bir yapı, çalışmanız ve ondan zevk alan müşteri arasındaki her türlü örgütsel engeli ortadan kaldırmaktadır. Her şirket size "müşterinin patron olduğunu" söyleyecektir ama bizde o ifadenin bir ağırlığı vardır. Müşterinin ne istediğini anlamanız ve sonra da onlara bunu vermekten sizi alıkoyan herhangi bir uygulama bulunmamaktadır.
>
> Eğer kendi kendinize 'bu oldukça büyük bir sorumluluk' diye düşünüyorsanız, haklısınız."[2]

Valve'de bir proje şöyle başlar. Birisi başlamaya karar verir. Bu kadar. Zamanları ve enerjilerinin kullanımı açısından neyin en iyi olduğunu, şirket ve müşterilere neyin en iyi şekilde hizmet edeceğini düşündüklerine karar verirler ve onu yaparlar. Peki diğer çalışanların o konu üzerinde kendileri ile çalışmalarını nasıl sağlarlar? Onları ikna ederek. Eğer diğer kişi bunun iyi bir fikir olduğunu düşünürse o ekibe ya da Valve'deki adı ile "cabal"a katılır. Valve'deki yüzlerce çalışma masasının tekerlek-

leri vardır. İnsanlar bir projede birlikte çalışmaya başladıkça masaları ile birlikte tercihlerini yapar ve yeni bir düzen için yerlerini değiştirirler.

Greg şirketin "Big Picture" isimli bir projede nasıl çalıştığını şöyle anlatıyor: Valve'in en büyük ürünlerinden birisi, Steam platformudur. Bu platform kullanıcılara bilgisayar oyunlarını ve yazılımları ulaştırır. Hem Valve hem de üçüncü parti oyunlar platformda mevcuttur. Bilgisayar oyunlarının piyasaya sürülmesinde bugünlerde ağırlıklı olarak kullanılan yol budur. Fakat Greg bir noktada kendisinin ve birkaç kişinin ulaşabildikleri kadar çok müşteriye (50 milyondan fazla) ulaşmış olduklarından endişe duyduğunu hatırlamaktadır.

"Şirketimizin ve Steam'in nasıl büyümekte olduğu hakkında düşünmeye başladık ve ulaşabileceğimiz müşteri sayısında limitin ne olabileceğini düşünmeye başladık. Başka yerlerdeki insanlara, oturma odalarında, mobil cihazlarda ve her yerde ulaşmak istiyorduk."

Böylece insanlarla -tasarımcılar ve diğer insanlarla- görüşmeye başladı. Onları televizyon, tablet ve telefonlarda çalışacak bir ürünle ortaya çıkmanın iyi bir fikir olduğuna ikna etti ve Big Picture fikrini yarattılar —bu platformlara bilgisayar oyunlarını sunmanın yeni bir yolu. Fakat Greg'in ikna etmiş olduğu insanlar, bunu yapmak için gerekli tüm yeteneklere sahip değildiler. Nasıl görünmesi gerektiğini istediklerini biliyorlardı ancak bunu uygulamaya dökecek imkânları yoktu.

"Böylece biz de nasıl görünebileceğine dair çalışmaya başladık ve sonra da bunun ne kadar havalı olabileceğine dair bir film hazırladık. Ve o filmi projeye insanları dâhil etmek için kullandık. Bunu kodlayamıyorduk, bu nedenle yapabilecek kişileri pro-

jeye dâhil etmeye ihtiyacımız vardı."

Ve yaptılar da. Yaklaşık bir yıl sonra piyasaya çıktı. Ne zaman çıkacağına kim karar verdi? Üzerinde çalışmış olan kişiler. Yeteri kadar iyi olduğuna kim karar verdi? Üzerinde çalışmış olan kişiler.

Bir şirket kendisini inovasyon konusunda optimal noktaya ulaştırdığında genellikle iç yapıları ve hiyerarşik çatıyı ortadan kaldırarak temelden değişikliklere gitmektedir." Valve her zaman bu şekilde işlemektedir. Bir kriz tarafından değişime zorlanmayı beklememiştir, *sürekli* olarak değişmektedir. Şirketi her gün bu şekilde yürütmektedirler. *Valve El Kitabında* şöyle yazmaktadır:

> Valve tüm kurumsal yapılara karşı değildir —geçici olarak daima birçok şekilde ortaya çıkmaktadırlar. Fakat ne zaman hiyerarşi ya da iş gücünün düzenlenmiş bölümleri grubun kendi üyelerince yaratılmaz ya da bu yapılar aşırı derecede uzun zamanlar boyunca varlıklarını sürdürür, işte o zaman sorunlar baş göstermektedir. Bu yapıların kaçınılmaz olarak Valve'in müşterilerininkinden ziyade kendi ihtiyaçlarına hizmet etmeye başlayacaklarına inanmaktayız. Hiyerarşi kendi yapısını yapısına uygun kişileri işe alarak ve destekleyici kadrolara astlar doldurarak güçlendirmeye başlayacaktır. Üyeleri de sadece müşterilere değerler sunmaktan ziyade güç yapısından istifade ederek rant arayışında olan davranışlar sergilemeye meyilli olacaklardır.[3]

Valve, beleşçilere -sistemden avantaj sağlamaya çalışan kişi-

lere- karşı korunmasız gibi görünebilir fakat dikkatli bir gözden geçirme işlemi sürekli mevcuttur. Elbette ki insanlar ne üzerine çalışacaklarını kendileri belirlemektedir fakat bunun iyi bir fikir olduğuna başka hiç kimseyi ikna edemezlerse, belki de bu fikir iyi bir fikir değildir. Greg ne yapacağınızı söyleyen birine sahip olma *lüksü* yerine, ne yapmaya karar verdiğiniz hakkında düşündüklerini söyleyen bir grup iş arkadaşına sahip olduğunuzu söylemektedir.

Bu kusursuz bir sistem değildir. Hiçbir insan organizasyonu değildir. Fakat Valve'de genellikle kişisel endişeler ilk olarak ekip arkadaşlarının birbirleri ile aralarında konuşmaları ile ortaya çıkar. Diğer bazı kişileri danışma amaçlı olarak davet edebilirler. Bu, geri besleme, sert bir düzeltici eylem ya da hatta gönderilme ile bile sonuçlanabilir. Fakat bu bir ekip kararıdır.

İstisnai bir durum 2013'te Valve sistemlerinin baş edemeyeceği bir sorun yarattığında ortaya çıkmıştı. İlk defa büyük bir çalışan grubunu bir seferde işe almışlardı. Donanım ve mobil olarak bölümlere ayrılmaya karar vermişlerdi ve sadece bunu yapabilecek yetenekleri yoktu. Bu nedenle sorunla ilgilenmeleri için bir grup kişiyi işe almışlardı.

Fakat Valve'de işlerin yapılış tarzına alışkın olmayan bu kişileri eş zamanlı olarak işe almak sorunlara neden oldu. Geleneksel Valve yöntemiyle karar almayan çalışanlar vardı. *Diğer insanlara ne yapacaklarını söylüyorlardı.* Ve de en kötüsü Valve'in yüksek standartlarına göre de hareket etmiyorlardı. Normalde diğer ekip üyeleri bu tarz bir davranışa göz yummazdı ancak gruptaki herkes yeni olduğundan Valve yöntemini kullanma konusunda yeterli güvenleri yoktu.

Greg olanları şöyle anlatıyor: "Bir süredir şirkette olan Val-

ve'in çekirdek ekibinden bir grup kişi Valve değerlerini korumak için harekete geçti. Bunu yapmak için o değerlerin *dışına* çıkmak zorunda kalsalar bile." Şirket bir defada birkaç düzine kişiyi işten çıkardı. Greg ile konuşunca bunu bir başarısızlık olarak gördüğünü anlayabiliyorsunuz. Bunu neredeyse biyolojik bir tepki, garip bir şekilde Microsoft'un Valve'in kurucularına karşı takındığı tavra paralel olarak bütünü korumak adına istilacılara karşı saldırıya geçen organizmalar olarak tanımlamaktadır.

"Belirlenmiş hedeflerimiz için, değerlerin dışında hareket etmek zorunda kalışımız hakkında konuştuk. Ve bundan ileride nasıl uzak durabileceğimize dair. Ve de şirkette uzun bir süredir olan bir grup insana güvenmek zorunda kalmadan." Bir saniyeliğine duruyor ve sonra kendinden emin bir şekilde devam ediyor; "önümüzdeki yıl bu zamanlar bunu halletmiş olacağız."

Yaptıkları şeye inançları var. Hep insan özgürlüğünü, yeteneğini ve yaratıcılığını maksimize etmeyi amaçlamışlar. Arada sırada duraklamalar olsa da bu, tekrar tekrar kopyalamadan iş yapmanın oldukça güçlü bir yoludur.

"Bu, iş dünyasının doğasını değiştirmiş olan birçok endüstriyel yenilik kadar güçlü bir kapitalist inovasyon. O kadar faydalı ve başarılı ki dünyayı değiştirmek için ondan başka güç olamaz."

Scrum'u kullanıyorlar mı? Greg koridorlarda gezdiğinizde üzeri yapışkan kâğıtlarla kaplı tekerlekli birçok beyaz tahta gördüğünüzü söylüyor. Fakat çalışanları Scrum'u kullanmaları için zorlamıyorlar, kendileri için uygun olan süreç için karar vermeyi onlara bırakıyorlar. Birçok diğer modern konuda olduğu gibi Greg ve diğer kurucular insanlara ne yapacağını söylemekten uzak duruyorlar. Fakat Valve'in birçok çalışanı başka bir metodu seçme şansı verilmişken Scrum'u kullanmayı seçmişlerdir. Ve

bu benim için yeterlidir.

Ama hâlen Valve gibi çok fazla şirket ile karşılaşılmıyor. Fakat her geçen gün sayıları artmaktadır. Ve sadece yazılım alanında da değil. Domates işleme alanında dünya lideri olan Morning Star'da patron yoktur.

Her çalışan rol ve sorumlulukları kapsamında, konu ister satışı içersin isterse de araçların kullanımını ya da gelişmiş seviyede mühendislik uygulamasını, diğer çalışanlar ile görüşüyor. Herhangi bir şirkette önce çalışanların kendilerini özgür kılmalarını sağlamalı ve ondan sonra da bu çalışanların bu özgürlükle birlikte gelen sorumlulukları kabullenmelerini sağlamalısınız.

Ya da 1970'de Funkadelic'in söylediği gibi "Zihninizi özgür kılın... ve kıçınız onu takip edecektir."

Neyi Yapamayız?

Kinizm belki de umutsuzluğa mantıklı bir cevap olabilir fakat aynı zamanda insan durumlarının en yıpratıcılarından biridir. Bu yüzyılın ilk yılları kinizmi besleyen unsurlar ile doluydu: Vatanseverlik adı altında anlamsız savaşlar, inanç kılığına bürünmüş nihilistik terörizm, ideolojik doğruculuk görünümündeki açgözlülük, kendi bencil amaçlarının peşindeki hırslı politik yöneticiler.

Kinik birisi bilmişçesine iç çekerek şöyle diyecektir: "Dünya böyle işliyor. İnsanlar aslında yozlaşmıştır ve bencildir, bundan başka şekildeymiş gibi davranmak da saflıktır." Bu şekilde kısıtlamaları ve sınırları haklı gösterirler.

Geçen yirmi yılda harikaları nelerin yarattığını literatürde derinlemesine araştırdım. Şaşırtıcı olan cevap ise temel olarak

insanların harika olmayı *istemeleridir*. İnsanlar bir amaç uğruna bir şeyler yapmak isterler —dünyayı, bir nebze de olsa daha iyi bir yer hâline getirmek. Önemli noktalardan oluşan yollar üzerindeki engellerden kurtulmak, olabilecekleri kişi olmalarından onları alıkoyan şeyi kenara atmaktır.

Scrum'un yaptığı işte budur. Hedefleri ve oraya sistematik olarak adım adım nasıl gidileceğini belirler. Ve daha da önemlisi bizi oraya varmaktan neyin alıkoyduğunu belirler.

Scrum anti kinizmin kodu gibidir. Scrum'un daha iyi bir dünya ya da mevcut olana teslim için bir dileği yoktur. Bunun yerine değişimi uygulamak için pratik ve eyleme geçirilebilir bir yoldur. Tehlike altındaki çocuklara aşıların ulaştırılmasından daha ucuz evler inşa etmeye, küçük suçları azaltmadan vahşi suçluları yakalamaya, açlığı ortadan kaldırmaktan insanları diğer gezegenlere göndermeye kadar çeşitli amaçları olan Scrum projeleri olduğunu biliyorum.

Yukarıdakilerden hiçbiri hayaller âlemindeki arzular değildir —hatta eyleme geçirilebilir planlardır. Yanlış anlamayın, bu planlar incelenmeli, uyarlanmalı ve ilerlemeler esnasında her adımda düzeltilmeli ancak bunlar şu an *uygulamada* olan planlardır. Tüm dünyada hızlı iterasyonlar yapılmakta ve bizi daha iyi bir dünyaya doğru itmektedirler.

Bu kitaptan sizlerin almasını umduğum şey işte budur. Bir şeyleri değiştirebileceğiniz ve şu andaki hâllerini kabul etmek zorunda olmadığınız bilgisi.

> Tüm insanlar düş kurar ancak eşit şekilde değil. Geceleri zihinlerinin tozlu kısımları ile hayal kuranlar güne gözlerini bu hayallerin boşa olduğunu görmek için açarlar. Fakat

hayalperestler tehlikeli kişilerdir çünkü onlar hayallerini gözleri açıkken hayata geçirmeyi mümkün kılmak için hareket edebilirler.

-T. E. Lawrence, *Bilgeliğin Yedi Sütunu*[4]

Yapılamayacağını söyleyen kinikleri dinlemeyin. Onları yapabilecekleriniz ile şaşırtın.

Hap Bilgi

Scrum Tüm İnsan Girişimlerini İvmelendirir. Sorun ya da projenin türünün bir önemi yoktur —Scrum performans ve sonuçları geliştirmek için her işte kullanılabilir.

Okullar İçin Scrum. Hollanda'da öğretmenlerin artan sayıdaki bir bölümü lisede ders vermek için Scrum'u kullanmaktadır. Sınav sonuçlarında neredeyse yüzde 10'dan fazla bir iyileşme görmektedirler. Ve bu programa mesleki eğitim alanlardan üstün zekâlılara kadar herkesi dâhil ediyorlar.

Yoksulluk İçin Scrum. Uganda'da Grameen Vakfı, Scrum'u zirai ve pazar verilerini fakir kırsal kesim çiftçilerine dağıtmak için kullanmaktadır. Sonuç, gezegendeki en fakir insanlardan olanlar için mahsulü ve geliri ikiye katlamak.

Kartvizitlerinizi Kırpın. Tüm unvanlardan, yöneticilerden, yapılardan kurtulun. İnsanlara en iyi olduğunu düşündükleri şeyi yapmaları ve bundan sorumlu olmaları özgürlüğünü verin. Sonuçlara şaşıracaksınız.

Teşekkür

Hiçbir proje bir kişinin çalışmasının sonucu ortaya çıkmaz. Bir ekibin ürünüdür ve bu kitap da bu kurala bir istisna teşkil etmez.

Öncelikle oğlum J. J. Sutherland'e teşekkür etmek istiyorum. Scrum'un beni çıkarmış olduğu muhteşem seyahat üzerine birlikte bir kitap yazmamızı birkaç yıl önce önermişti. NPR için bir savaş ve felaketten bir diğerine on yıllık koşuşturmaya bir ara vermek istemişti ve de Scrum'un ortaya çıkışı, neden işe yaradığı ve dünyayı nasıl değiştirdiğine dair hikâyenin sadece anlatılması gereken önemli bir hikâye olduğunu değil aynı zamanda çok da eğlenceli olacağını düşünmüştü. Aynı zamanda benim de hikâyem olan elinizde tuttuğunuz bu kitap beraber geçirilmiş birçok saatin ürünüdür fakat kelimeleri kâğıda aktaran oğlumdur.

Edebiyat acentelerinin en bilgilisi olan Howard Yoon biz-

den daha büyük, geniş ve de daha ileriye doğru düşünmemizi istemişti. Onun anlayışı, tavsiyeleri, bilgeliği ve de sadece zekâdan ibaret usulünü bilmesi bu kitabı sadece var etmemiş, ayrıca tamamıyla başka bir seviyeye taşımıştır.

Onun yeteneğinde gerçek bir usta ile çalışma şansına genelde sahip olmazsınız ve ben de Crown Yayıncılık grubundan Rick Horgan ile bu şansa sahip olduğum için inanılmaz derecede mutlu oldum. Onun becerisi ve de dokunuşu her şeyi *daha iyi* yapmaktadır. Ve bunu *çok kolaymış* gibi göstermektedir. Önünde şapkamı çıkarıyorum ve gönülden teşekkürler ediyorum.

Ürün Sahibi Alex Brown, Joe Justice ve de Scrum Inc.'deki ekibin geri kalanı kritik fikirleri, sınırsız enerjiyi ve de derin tecrübeleri paylaşmışlardır.

Ayrıca fikirleri Scrum fikrinin kıvılcımını sağlayan ve çok iyi dostlar olan Profesörler Hirotaka Takeuchi ve Ikujiro Nonaka'ya,

Hararetli kararlılığı Scrum'a şekil vermede yardımcı olan ve bugünkü güce ulaşmasını sağlayan dostum eş yaratıcı Ken Schwaber'e,

En çok da, başlangıçtan beri yanımda olan, Üniteryen Üniversalist bir vaiz olan, Scrum'u birçok kilisede anlatan ve bir organizasyonu nasıl Scrum'layacağımızı bize gösterdiğinde dünyayı daha iyi bir yer hâline getiren eşim Arlin'e,

Teşekkür etmek istiyorum.

Ve son olarak da Scrum'u her gün gerçekten yaşayan yüz binlerce Scrum Ustası ve Ürün Sahipleri ile tüm gezegendeki ekiplere teşekkür etmek istiyorum. Sizler Scrum'u enerjik ve pozitif bir güç kılıyorsunuz ve başardıklarınızla beni şaşırtmayı asla bırakmayın.

EK

SCRUM'U UYGULAMAK —BAŞLANGIÇ

Şimdi kitabı okuduğunuza göre işte size özet olarak bir Scrum projesini nasıl başlatacağınız. Bu, sürecin oldukça kaba bir anlatımıdır fakat sizin başlamanız için yeterli olacaktır. Kitap, Scrum'un arkasındaki *nedeni* size anlatmak için yazılmıştı. Bu bölüm de size kısaca *nasılını* açıklayacak.

1. **Bir Ürün Sahibi** Seçin. Bu kişi sizin yapacağınız ya da başaracağınız şeyle ilgili vizyona sahip kişidir. Riskleri ve ödülleri, neyin mümkün olduğunu, neyin yapılabileceğini ve ne hakkında tutkulu olduklarını göz önüne alırlar (daha fazlası için bakınız; *Sekizinci Bölüm*: **Öncelikler**).
2. **Bir Ekip** Seçin. İşi gerçekten yapan kişiler kimler olacak? Bu ekibin Ürün Sahibinin vizyonunu alıp gerçeğe dönüştürmek için gerekli tüm yeteneklere ihtiyacı olacak-

tır. Ekipler küçük olmalı, kuralımız üç ila dokuz arasıdır (daha fazlası için bakınız; *Üçüncü Bölüm*: **Ekipler**).

3. **Bir Scrum Ustası** Seçin. Bu kişi ekibin kalanına Scrum'un çatısı konusunda yol gösterecek ve ekibin kendilerini yavaşlatanları elemesine yardımcı olacak kişidir (daha fazlası için bakınız; *Dördüncü Bölüm*: **İsraf Bir Suçtur**).
4. **Bir Ürün İş Listesi** Yaratın ve Önceliklendirin. Bu, vizyonu gerçek kılmak için yapılması gereken her şeyin listesidir. Bu İş Listesi ürünün yaşam süresi boyunca var olur ve evrim geçirir; bu ürünün bir yol haritasıdır. Herhangi bir açıdan Ürün İş Listesi "öncelik sırasına göre, ekip tarafından tamamlanabilmiş her şeyin" tek ve belirli bir görünümüdür. Sadece bir adet ürün İş Listesi vardır, bu da Ürün Sahibinin tüm yelpazeye bakarak önceliklendirme kararı alması gerektiği anlamına gelmektedir. Ürün Sahibi tüm hissedarlara ve ekibe onların hem insanların istediğini hem de yapılabilecek olanı temsil ettiklerinden emin olmak için danışmalıdır (daha fazlası için bakınız; *Sekizinci Bölüm*: **Öncelikler**).
5. **Ürün İş Listesini** İyileştirme ve Önceden Kestirme. Ürün İş Listesindeki işleri gerçekten tamamlayacak olan kişilerin ne kadar emek harcayacaklarını önceden tahmin etmeleri önemlidir. Ekip, İş Listesindeki her bir kaleme bakıp gerçekten yapılabilip yapılamayacağını görmelidir. İşleri tamamlamak için yeterli bilgi mevcut mu? Tahminde bulunulabilecek kadar küçük bir parça mı? Bir şeyin "tamamlandığının" göstergesi olacak standartlara dair herkes fikir birliğinde mi ve Tamamlananların bir tanımı var mı? Gözle görülebilir bir değer katıyor mu? Buradaki her

kalem iş gösterilebilir, denenebilir (demo) ve de umarız ki muhtemelen de gönderilebilir olmalı. İş Listesini saat cinsinden tahmin etmeye kalkışmayın çünkü insanlar bu işte kesinlikle çok kötü. Göreceli boyutlara göre tahminde bulunun: Küçük, Orta veya Büyük beden gibi. Hatta daha iyisi Fibonacci serisini kullanın ve her kalem iş için nokta değer tahmininde bulunun: 1,2,3,5,8,13,21,.... (daha fazlası için bakınız *Altıncı Bölüm*: **Gerçeği Planlayın, Hayalleri Değil**)

6. **Sprint Planlama.** Bu, Scrum toplantılarının ilkidir. Ekip, Scrum Ustası ve de Ürün Sahibi Sprint'i planlamak için bir araya gelir. Sprint'ler daima bir aydan daha kısa süreye sahip olan sabit bir zaman aralığıdır. Çoğu kişi şimdilerde bir ya da iki haftalık Sprint'ler kullanmaktadır. Ekip İş Listesinin en üstüne bakar ve bu Sprint'te ne kadarını tamamlayabileceğini tahmin eder. Eğer ekip birkaç Sprint'i beraberce bitirmişse, son Sprint'te elde ettikleri sonuçları da göz önüne almalıdır. Bu bitirdikleri işleri gösteren rakam onların **Hızıdır**. Scrum Ustası ve ekip bu rakamı her bir Sprint'te artırmaya çalışmalıdır. Bu aynı zamanda ekip ve Ürün Sahibi için bu iş kalemlerinin vizyonu nasıl gerçekleştireceğini herkesin anlaması için bir başka fırsattır. Bu toplantı esnasında herkes bu Sprint'te herkesin neyi başarmak istediğini gösteren bir Sprint Hedefi üzerinde de anlaşmalıdır.

Scrum'un ana dayanaklarından biri, ekibin bir Sprint'te neleri tamamlayabileceklerini düşündüklerine karar verdikleri anda noktanın konmasıdır. Bu değiştirilemez ve üzerine ekleme yapılamaz. Ekip neyi yapabileceklerine

dair yaptıkları tahmini gerçekleştirmek için Sprint süresince otonom olarak çalışabilmelidir (daha fazlası için bakınız *Dördüncü Bölüm*: **Zaman** ve *Altıncı Bölüm*: **Gerçeği Planlayın, Hayalleri Değil**).

7. **İşi Görünür Kılın.** Scrum'da bunu yapmanın en yaygın yolu üç sütunlu bir **Scrum Tahtası** hazırlamaktır: Yapılacaklar, Devam Edenler, Tamamlananlar. Yapışkan kâğıtlar tamamlanacak iş kalemlerini temsil eder ve ekip onların her birini tamamlandıkça teker teker tahta üzerinde hareket ettirir. İşi görünür kılmak için bir diğer yöntem ise **Burndown Şemasıdır**. Bir eksende ekibin Sprint'e dâhil ettiği sayı, diğerinde ise günlerin sayısı vardır. Scrum Ustası her gün tamamlanan iş kalemlerini sayar ve onları şemaya işler. İdeal olarak Sprint'in son gününde sıfır iş kalemi kalacak şekilde aşağı doğru dik eğimli bir çizgi olacaktır (Daha fazlası için bakınız; *Yedinci Bölüm*: **Mutluluk**).
8. **Günlük Stand-Up ya da Günlük Scrum.** Bu Scrum'un kalp atışıdır. Her gün aynı saatte 15 dakikayı geçmeyecek şekilde Ekip ve Scrum Ustası bir araya gelirler ve şu üç soruyu cevaplarlar:

   - Ekibin Sprint'i tamamlamasına yardım için dün ne yaptın?
   - Ekibin Sprint'i tamamlamasına yardım için bugün ne yapacaksın?
   - Senin ya da ekibin önünde, Sprint hedefine ulaşmanızı engelleyen bir engel var mı?

   Bu kadar. Bütün toplantı işte bu kadar. Eğer 15 dakikadan uzun sürüyorsa, yanlış şekilde yapıyorsunuz demektir.

Bu toplantının yaptığı şey tüm ekibin, her şeyin Sprint içindeki yerini tam olarak bilmesini sağlamaktır. Tüm görevler zamanında tamamlanacak mı? Diğer ekip üyelerine engelleri aşmada yardım için fırsatlar var mı? Üst yönetimden herhangi bir görevlendirme yoktur —ekip otonomdur, bunu *kendileri* yapar. Yönetime detaylı bir raporlama yoktur. Ekibin ilerlemesinin önündeki engel ya da gecikmelerin ortadan kaldırılmasından Scrum Ustası sorumludur. (Daha fazlası için bakınız; *Dördüncü Bölüm*: **Zaman** ve *Altıncı Bölüm*: **Gerçeği Planlayın, Hayalleri Değil**)

9. **Sprint'in Gözden Geçirilmesi ya da Demosu.** Sprint süresince ekibin neleri tamamladığını gösterdiği toplantıdır. Herkes katılabilir, sadece Ürün Sahibi, Scrum Ustası ve Ekip değil, aynı zamanda hissedarlar, yönetim, müşteriler, herkes. Bu, ekibin Sprint süresince Tamamlananlar hanesine neleri aktardıklarını gösterdikleri toplantıdır.

   Ekip burada sadece Tamamlanan tanımına uyan şeyleri göstermelidir. Yani tamamen bitirilen ve üzerinde hiçbir ilave çalışma yapılmadan teslim edilebilecek şeyleri. Tamamen hazır bir ürün olmayabilir ancak bir ürünün tamamlanmış bir özelliği olmalıdır (daha fazlası için bakınız; *Dördüncü Bölüm*: **Zaman**).

10. **Sprint Geçmişine Bakış.** Ekip son Sprint'te neleri tamamladığını gösterdikten sonra oturulur ve neyin yolunda gittiği, neyin daha iyi olabileceği ve bir sonraki Sprint'te neyin daha iyi yapılabileceği düşünülür. Bir ekip olarak, süreçteki gelişim için derhâl uygulayabilecekleri şey nedir?

    Etkin olmak için bu toplantı belirli bir duygusal olgunluk düzeyi ve güven atmosferi gerektirir. Akılda tutulması gere-

ken önemli husus suçlayacak birini aramadığınızdır, sürece bakmaktasınız. Neden bu şekilde oldu? Bunu neden gözden kaçırdık? Bizi ne daha hızlı kılabilir? Kişilerin bir ekip olarak süreçler ve çıktılar için sorumluluğu alması ve yine bir ekip olarak çözüm aramaları çok önemlidir. İnsanlar aynı zamanda kendilerini rahatsız eden konuları mazeret bulmadan ziyade çözüm odaklı olarak açma cesaretine sahip olmak zorundadırlar. Ve ekibin kalanı da geri beslemeleri dinleyecek, anlayacak ve savunmaya geçmektense çözüm arayacak olgunluğa sahip olmak zorundadır.

Toplantı sonunda ekip ve Scrum Ustası bir sonraki Sprint'te uygulayacakları bir gelişim üzerinde anlaşmaya varmalıdır. Bazen *Kaizen* olarak da adlandırılan bu süreç gelişimi bir sonraki Sprint'in İş Listesine kabul edilebilirlik testleri ile birlikte konulmalıdır. Böylece ekip gelişimi gerçekten uygulayıp uygulamadıklarını ve onun hız üzerindeki etkisini kolaylıkla görebilir (Daha fazlası için bakınız; *Yedinci Bölüm*: **Mutluluk**).

11. Ekibin engellerle olan tecrübesi ve süreç gelişimlerini dikkate alarak derhâl bir sonraki Sprint döngüsüne başlayın.

NOTLAR

BİRİNCİ BÖLÜM

1.Eggen, Dan, and Griff Witte. "The FBI's Upgrade That Wasn't; $170 Million Bought an Unusable Computer System." Washington Post, August 18, 2006: A1.

2.Status of the Federal Bureau of Investigation's Implementation of the Sentinel Project. US Department of Justice, Office of the Inspector General. Report 11- 01, October 2010.

3.A.g.e.

4.Ohno, Taiichi. Toyota Production System: Beyond Large- scale Production (Cambridge, MA: Productivity, 1988).

5.Roosevelt, Theodore. "Citizenship in a Republic." Speech at the Sorbonne, Paris, France, April 23, 1910.

İKİNCİ BÖLÜM

1.Takeuchi, Hirotaka, and Ikujiro Nonaka. "The New New Product Development Game." Harvard Business Review, Jan./Feb. 1986: 285– 305.

2.Schwaber, Ken. "Scrum Development Process," in OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop, J. Sutherland, D. Patel, C. Casanave, J. Miller, and G. Hollowell, eds. (London: Springer, 1997).

3.Deming, W. Edwards. "To Management." Speech at Mt. Hakone Conference Center, Japan, 1950.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1.Takeuchi, Hirotaka, and Ikujiro Nonaka. "The New New Product Development Game." Harvard Business Review (Jan./Feb. 1986): 285– 305.

2.MacArthur, Douglas. "The Long Gray Line." Speech at West Point, New York, 1962.

3.A.g.e.

4.Feynman, Richard. Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident, Appendix F— Personal Observations on Reliability of Shuttle. Report (1986).

5.Warrick, Joby, and Robin Wright. "U.S. Teams Weaken Insurgency in Iraq." Washington Post, September 6, 2006.

6.Flynn, Michael, Rich Jergens, and Thomas Cantrell. "Employing ISR: SOF Best Practices." Joint Force Quarterly 50 (3rd Quarter 2008): 60.

7.Lamb, Christopher, and Evan Munsing. "Secret Weapon: High- value Target Teams as an Organizational Innovation." Institute for National Strategic Studies: Strategic Perspectives, no. 4, 2011.

8.Brooks, Frederick P. The Mythical Man- Month: Essays on Software Engineering (Reading, MA: Addison- Wesley, 1975).

9.Cowan, Nelson. "The Magical Number 4 in Short- Term Memory: A Reconsideration of Mental Storage Capacity." Behavioral and Brain Sciences 24 (2001): 87– 185.

10.Nisbett, Richard, Craig Caputo, Patricia Legant, and Leanne Marecek. "Behavior as Seen by the Actor and as Seen by the Observer." Journal of Personality and Social Psychology 27.2 (1973): 154– 64.

11.Milgram, Stanley. "The Perils of Obedience." Harper's Magazine, 1974.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1.Marvell, Andrew. "To His Coy Mistress," (1681).

BEŞİNCİ BÖLÜM

1.Ohno, Taiichi. Toyota Production System: Beyond Large- scale Production (Cambridge, MA: Productivity, 1988).

2.Strayer, David, Frank Drews, and Dennis Crouch. "A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver." Human Factors 48.2 (Summer 2006): 381– 91.

3.Sanbonmatsu, D. M., D. L. Strayer, N. Medeiros- Ward, and J. M. Watson."Who Multi- Tasks and Why? Multi- Tasking Ability, Perceived Multi- Tasking Ability,

Impulsivity, and Sensation Seeking." PLoS ONE (2013) 8(1): e54402. doi:10.1371/journal.pone.0054402.

4.Weinberg, Gerald M. Quality Software Management (New York: Dorset House, 1991).

5.Pashler, Harold. "Dual- task Interference in Simple Tasks: Data and Theory." Psychological Bulletin 116.2 (1994): 220– 44.

6.Charron, Sylvain, and Etienne Koechlin. "Divided Representation of Concurrent Goals in the Human Frontal Lobes." Science 328.5976 (2010): 360– 63.

7.Wilson, Glenn. The Infomania Study. Issue brief, http://www.drglennwilson.com/Infomania_experiment_for_HP.doc.

8.Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production (New York: Harper Perennial, 1991).

9.Avnaim- Pesso, Liora, Shai Danziger, and Jonathan Levav. "Extraneous Factors in Judicial Decisions." Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 108.17 (201 1).

10.Vohs, K., R. Baumeister, J. Twenge, B. Schmeichel, D. Tice, and J. Crocker. Decision Fatigue Exhausts Self- Regulatory Resources— But So Does Accommodating to Unchosen Alternatives (2005).

ALTINCI BÖLÜM

1.Cohn, Mike. Agile Estimation and Planning (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).

2.Bikhchandani, Sushil, David Hirshleifer, and Ivo Welch. "A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades." Journal of Political Economy 100.5 (1992): 992– 1026.

3.Thorndike, Edward Lee. "A Constant Error in Psychological Ratings." Journal of Applied Psychology 4.1 (1920): 25– 29.

4.Dalkey, Norman, and Olaf Helmer. "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts." Management Science 9.3 (Apr. 1963): 458– 67.

YEDİNCİ BÖLÜM

1.Lyubomirsky, Sonja, Laura King, and Ed Diener. "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? " Psychological Bulletin 13 1.6 (2005): 803– 55.

2.Spreitzer, Gretchen, and Christine Porath. "Creating Sustainable Performance." Harvard Business Review (Jan– Feb 2012): 3– 9.

3.A.g.e.

4.The Fool, King Lear, act 1, scene 4.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

1.Shook, John. "The Remarkable Chief Engineer." Lean Enterprise Institute, February 3, 2009.

2.Ford, Daniel. A Vision So Noble: John Boyd, the OODA Loop, and America's War on Terror (CreateSpace Independent, 2010).

3.Boyd, John. New Conception. 1976.

4.A.g.e.

DOKUZUNCU BÖLÜM

1.Shannon, Brad. "McKenna, Inslee Outline Plans to Bring Efficiency to Government." The Olympian, October 6, 2012.

2.Valve Handbook for New Employees (Bellevue, WA: Valve Press, 2012).

3.A.g.e.

4.Lawrence, T. E. Seven Pillars of Wisdom: A Triumph (London: Cape, 1973).

Üretkenliğinizi sekiz kat artırmak ister misiniz? Bir üretebileceğiniz zamanda sekiz üretmek. Kulağa hoş geliyor değil mi? Scrum ile bu gerçekten mümkün. Hükümetler, uluslararası dev şirketler, sivil toplum örgütleri, eğitimciler Scrum'u kullanıyor. Daha üretken olmakla kalmıyor, tüm süreç boyunca daha da mutlu oluyorlar. Çalışanlar, yöneticiler, öğrenciler, herkes. Gerçek olamayacak kadar güzel gibi duruyor fakat gerçek. Siz de ekibinize, projelerinize, fikirlerinize, eşinize ve en önemlisi kendinize bir iyilik yapın. Scrum'u öğrenin ve uygulamaya başlayın. Çünkü dünyanın buna ihtiyacı var.

"İlgi çekici hikâye ve gerçek dünya örnekleriyle dolu. Scrum olarak bilinen proje yönetim metodu, yüksek teknoloji şirketleri arasında en çok kullanılan üretkenlik vasıtasıdır. Jeff Sutherland bu vasıtayı geniş iş dünyası çevrelerinin avucunun içine koyma görevinde çok başarılı olmuştur. "

—Eric Ries, New York Times Bestseller olan *The Lean Startup* Kitabının Yazarı

"Yazılım kariyerim boyunca büyük ve küçük tüm projelerde Scrum'u büyük bir başarı ile uyguladım. Küçük ekipleri yönetmede bildiğim en iyi yoldur ve yazılımın ötesinde uygulamalarının olduğuna da şüphe yoktur. Bu kitap Scrum eğitimi ve jargonu ile onunla nasıl çalışmamız gerektiğini ortaya koyuyor."

—Adam Messinger, Twitter'ın CTO'su

"Jeff Sutherland üst düzey performans gösteren ekiplerin ustasıdır. Bu kitabın alt başlığı Scrum'un etkisini belirtmede yetersiz kalmaktadır. Eğer üç kat fazla sonucu üçte bir zamanda almıyorsanız, doğru şekilde uygulamıyorsunuzdur!"

—Scott Maxwell, OpenView Venture Partners'ın Kurucusu ve Kıdemli Yöneticisi

"Bu son derecede basit sistem, bir ekibin etkinliğini artırmada bu zamana kadar gördüğüm en iyi yöntemdir."

—Leo Babauta, Zen Habits'in Yaratıcısı

"Eğer başarılı olması gereken bir projeniz varsa yapacağınız ilk hareket bu kitabı okumak ve Scrum'un rehberliği altına girmektir."

—Stephen Lundin, *Fish: A Remarkable Way To Boost Morale and Improve Performance* Kitabının Yazarı

ISBN 978-605-84874-7-5
www.buzdagiyayinevi.com