

## Bölüm 6

# YENİ BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI: ÇEVİK LİDERLİK

Leyla İÇERLİ<sup>1</sup>  
Resul ÇELİK<sup>2</sup>

### 1. GİRİŞ

İşletmeler değişen çevresel şartlar içerisinde faaliyetlerini devam ettirmektedirler. İşletmelere sistem yaklaşımı açısından bakıldığında dış çevre şartlarının işletmelerin içsel süreçlerini etkilediği bir açık sistem içinde faaliyetlerini sürdürdükleri ve bu sebeple makro çevrede meydana gelen değişimlerin işletmelerin örgüt yapılarını, işleyişlerini ve iş süreçlerini etkilediği görülmektedir (Altunoğlu & Doğan, 2014: 22). Küresel ekonomideki dalgalanmalar, dijital dönüşümdeki hızlı gelişmeler ile paralel olarak gelişmiş üretim süreçleri, müşteri taleplerinin sürekli değişmesi ve çalışan beklentilerinin artması ile dinamik ve belirsiz rekabetin küresel boyutlara taşınması sonucunda VUCA dünyasında ivme kazanarak daha çevik olmak günümüz işletmeleri için önemli hale gelmiştir (Bozer, 2018:4). Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri hızla değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmeleriyle ilgilidir. İşletmelerin ayakta kalma şansı ve sürdürülebilirliği yaşanan değişimi hızlı bir şekilde algılayıp gerekli önlemleri almalarına ve rakiplerinden daha önce uygulamalarına yani çevikliğine bağlıdır (Kumkale, 2016: 118).

Endüstri 4.0 ile birlikte dijital dönüşümün yaşandığı günümüzde, sürekli değişen ve günden güne karmaşıklaşan dünyada değişime ayak uydurmak ve uyum sağlamak işletmeler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Böyle belirsiz ve karmaşık bir dönemde yeni bir liderlik anlayışı olarak ortaya çıkan çevik liderler geleceğin olumsuz şartlarını önceden öngörebilen ve çevrede meydana gelen değişimlere karşı esnek olup hızlı bir şekilde proaktif yanıt verebilen liderler olarak günümüzde yaşanan riskleri ve tehditleri algılayıp bunları işletme adına fırsata dönüştürebilirler. Bu açıdan günümüz şartlarında çevik liderliğin öneminin arttığı ifade edilebilir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, leylaicerli@aksaray.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-7538-0165

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Mersin Üniversitesi, resulcelik@mersin.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-7605-5698

Çalışmada dijital dönüşümle birlikte yeni bir liderlik anlayışı olarak literatürde yer almaya başlayan çevik liderlik konusu teorik açıdan ele alınacaktır.

## **2. VUCA DÜNYASI**

İşletmelerin içinde bulunduğu çevrede yaşanan hızlı değişimler ve beklenmedik gelişmeler işletmelerin belirsiz ve karmaşık bir ortamda faaliyet göstermelerine sebep olmaktadır. Bu belirsiz ve karmaşık ortam aslında VUCA dünyası olarak adlandırılmaktadır.

Amerikan Askeri Savaş Akademisi tarafından 1990'ların sonlarında Soğuk Savaş sonrasında oluşan değişken, belirsiz karmaşık ve muğlak dünyayı tanımlamak üzere kullanılan VUCA terimi İngilizce Volatile (Değişken), Uncertain (Belirsiz), Complex (Karmaşık), Ambiguous (Muğlak) kelimelerinin kısaltmasıdır (Casey, 2014). VUCA terimi küreselleşmenin etkisi, ticaret engellerinin ortadan kalkması, teknolojinin hızla değişmesi ve yeni rakiplerin ortaya çıkardığı bilinmeyen alanları tanımlamak için iş dünyası tarafından da benimsenmiştir (Williams, 2017: 18). Dolayısıyla VUCA değişen demografik eğilimler, yeni müşteri ihtiyaçları ve mevcut iş modellerinin işleyişinin aksamaması ile vurgulanan, hızla değişen iş ortamlarını betimlemek için kullanılan, iş dünyasına özgü son moda bir terim haline gelmiştir (Lemoine & Benntt, 2014).

Volatile (Değişken); değişkenlik, büyük bir hızla değişen ve beklenmedik şekilde etki yaratan durumlarda değişimin doğasının, hızının, hacminin ve büyüklüğünün öngörülememesini ifade etmektedir (Kecin, 2019, Raghuramapatruni & Kosuri, 2017: 17). Uncertain (Belirsiz); belirsizlik, olayların ve sorunların gelecekteki durumlarının öngörülememesi yani tahmin edilememesidir. Böyle bir durumda çok fazla bilgi olmamasına rağmen olayların temel nedenleri ve olası etkileri bilinmekte ve sonuç önemli bir değişikliğe yol açmaktadır (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017: 17). Complex (Karmaşık), karmaşıklık, dünyanın her yerinde insan hareketliliğinin artmasıyla ve teknolojinin yoğun kullanımıyla birlikte ticari sınırların kalkması gibi yaşanan olayların beklenmedik etkiler yaratarak karmaşıklığı artırmasını mevcut durumu ve geleceği analiz ederken çok fazla değişkenin birbiriyle direkt ve indirekt ilişki içinde olmasını ve bu karmaşıklığın içerisinde neden-sonuç ilişkisinin kurulmasının zorlaşmasını ifade etmektedir (Codreanu, 2016: 32, Kecin, 2019, Çapan, 2019). Diğer bir ifadeyle durum ya da olayları çözebilmek ve anlayabilmek kolay olmamaktadır. Ambiguous (Muğlak) muğlaklık, durumların net bir şekilde ortaya konamaması mevcut verilerin doğruluklarının tartışmaya açık olmasını ifade eder (Çapan, 2019). Diğer bir ifadeyle durum ya da olayların birden fazla anlama gelebilmesi sebebiyle bu durumları ayırt etmek zorlaşabilir.

VUCA dünyasının ortamına ilişkin ortak özellikler değerlendirildiğinde (Yurdasever & Fidan, 2020: 1650-1651); Hızın önemli olduğu, işletmelerin birden fazla alanda bilgi birikimine sahip olması ve bu alanlar arasında ilişki kurabilmesi anlamına gelen ağların öneminin arttığı, doğrusallığın sona ererek matris ve sanal organizasyonların ön plana çıktığı, sürekli bir karışıklık etkisinin olduğu, bilgi miktarının sınırsız olması ve sürekli artmaya devam etmesi güvenilir bilgiye ulaşmayı zorlaştırdığı bu durumun da bir tehdit olarak görüldüğü söylenebilir.

VUCA ortamından çıkmanın yolu VUCA ortamına hazır olmakla ve bu ortamda kalan yöneticiler ve liderler için belirlenen ve VUCA ortamıyla başa çıkabilecek stratejilerin uygulanması yoluyla sağlanabilir bu da yine farklı bir VUCA teriminde gizlidir (Çapan, 2019). Günümüzde sürekli değişim içerisinde olan iş dünyasında artık çözüm farklı bir strateji de VUCA geliştirmektir. Bu da; Vision (Vizyon), Understanding (Anlayış), Clarity (Açıklık, Kaosdan çıkma), Agility (Çeviklik) kavramlarında yerini bulmaktadır. “VUCA Prime” yaklaşımı olarak belirlenen bu yaklaşıma göre VUCA şartlarında güçlü çevik liderler, değişkenliği vizyona, belirsizliği anlamaya, karmaşıklığı netliğe ve muğlaklığı çevikliğe dönüştürerek VUCA'nın riskli ortamındaki tehditleri fırsata dönüştürebileceklerdir (Yurdasever & Fidan, 2020: 1651).

Vision (Vizyon, bakış açısı); organizasyonda kurulmak istenen geleceğin net bir şekilde resmedilmesi, belirlenen strateji doğrultusunda tüm çalışmaların motive edilmesidir. Understanding (Anlayış); sebep-sonuç ve değişkenler arasındaki bağlantıları anlamak, amaçları düşünerek plan ve strateji oluşturmak, farklılıkları benimseyip bundan işletme adına fayda yaratmaya çalışmak, farklı yetenekleri uyumlaştırmak, değişime direnci yok edip bunları yapıcı enerjiye dönüştürmektir. Clarity (Açıklık, Kaostan çıkma becerisi); Önemli konulara odaklanmaktır. Agility (Çeviklik, atıklık); değişime uyum sağlayacak şekilde esnek ve çevik olmak, karar alma ve hatalardan sonuç çıkarma konusunda standartlaşmış tutarlı bir süreç ve kültür oluşturmak, yeni fikirleri ve aykırı görüşleri şeffağça değerlendirmek, yeniliklerin gelişimine destek olmaktır (Çapan, 2019).

Küreselleşme sonucu yaşanan olumlu ve olumsuz her türlü değişim karşısında, bekleyen, bilgiyi yönetemeyen elindeki verileri doğru yorumlayıp doğru stratejiler üretmeyen, doğru kararlar alamayan ve bu değişim sürecinde adaptif olamayıp uyum sağlayamayan işletmelerin değişime açık uyumlu etkin çevik liderlere ihtiyaçları vardır (Özülke, 2015). Çevik liderlik, işletmelerin VUCA ortamını algılaması ve bu duruma uygun bir strateji geliştirebilmesi için önemlidir. Dolayısıyla tehlikelerden çekinmeden atalete kapılmadan atılgan davranıp atik olan, ortaya çıkan tehlikeleri öngörüleleriyle algılayıp proaktif olan çevik liderler işletmelerine de önemli fırsatlar getirebilirler. Bu açıdan işletmelerin VUCA ortamında duru-

mu doğru algılayıp doğru kararlar almalarında çevik liderlerin atık davranmaları önemlidir. Dolayısıyla çeviklik, liderin sınırlı ve doğru bir zamanda elindeki sınırlı bilgiyle doğru karar verebilmesini gerektirmektedir.

VUCA ortamında başarılı olabilmek için vizyon sahibi olan liderlerin farklı bakış açılarıyla şartları en iyi şekilde değerlendirmesi, değişen durumlara kolayca adapte olabilecek şekilde esnek bir anlayışa sahip olmaları, işletme için bir SWOT analizi yapıp gerekli stratejileri oluşturmaları, VUCA ortamında olayları tehdit olarak algılamak yerine durumun nasıl fırsata dönüştürülebileceğine odaklanmaları, bunları aksatmadan çeviklikle uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir (Özülke, 2015). Küreselleşme süreci, liderlik anlayışına çok daha zor bir takım ek görevler ve fonksiyonlar yüklemiştir. Farklı kültürler içinde yaşama zorunluluğunda olan bir çokuluslu şirkette; yönetim, vizyon ve hedef belirleme, kurumsal kültür oluşturma, birimler arası iletişimi sağlama ve bunlara benzer birçok fonksiyon, çok daha üst düzey bir takım yeterlilikler gerektirmektedir (Şimşeker & Ünsar, 2008: 1030).

### **3. ÇEVİK LİDERLİK KAVRAMI**

Teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte müşteri beklentilerinin ve taleplerinin farklılaşması işletmelerin meydana gelen değişimleri takip etmelerini ve bu değişimlere adapte olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin rekabetçi bir ortamda ayakta durmaları, başarılı olmaları, sürece odaklanmaları ve gelişmeleri takip edebilmeleri ve bu gelişmelere de adapte olmaları için farklı yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. Ani değişimlere uyum sağlamak, belirsizliklerin ve beklenmeyen gelişmelerin önüne geçebilmek, verimliliği sağlamak, esnek yapı çerçevesinde hızlı çözümler üretmek ve çevik bir organizasyon olabilmek işletmeler için önemlidir (Boyer & Robert, 2006). Bu durumların tam olarak gerçekleşebilmesi için geleneksel yapının dışına çıkmış liderlere ihtiyaç vardır. Bu liderler yapılacak olan değişikliklerin farkındadır ve bu liderler esnek ve çeviktirler (Özdemir & Çetin, 2019). Dolayısıyla hem organizasyon içinde hem de dışında gerçekleşen değişimlere adapte olabilmek için çevik liderlere ihtiyaç vardır.

Çeviklik; hızlı olmak, beceri sahibi olmak, uyum sağlama, yeni ve farklı durumlarla başa çıkabilmek olarak tanımlanabilir (Cambridge Dictionary) Organizasyonel anlamda çeviklik, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek, pazarın ihtiyaçlarını anlayabilmek, hem müşterilerin hem de pazarın ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek (Highsmith, 2001), ürün ve hizmet geliştirmek, yenilikleri takip etmek, değişen koşullara uyum sağlayabilmek (Almahamid, 2008), esnek olmak, değişime ve büyümeye açık olmaktır (Muhlbauer, 2018).

Rekabet ortamında çeviklik; hız, esneklik, yenilikçilik, kalite ve karlılık olarak tanımlamaktadırlar (Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999). Sharifi & Zhang (1999)'e göre, organizasyonların çevik olmaları, cevaplanabilirlik, yeterlilik, esneklik ve uyum, hız olmak üzere dört unsura bağlıdır. Organizasyonların değişiklikleri fark edip bu durumlara anında ve hızlı bir biçimde cevap verebilmeleri, yenilenen durumlara anında adapte olup uyum sağlayabilmeleri ve müşterileri beklentilerine uygun cevap vermeleri bu dört unsuru ifade etmektedir. Müşterinin ve pazarın ihtiyaçlarına cevap vermek kadar üretilen ürünlerin kaliteli ve pazara yeterli olması da ayrıca dikkat edilmesi gereken bir husustur. Organizasyonun amaçlarına ve stratejik vizyonuna ulaşmak ve organizasyonun karlılığını düşünmek de çevikliğin bir parçasıdır. Rekabetçi ortamda başarıya ulaşmak için stratejiler uygulamak ve hızlı olarak düşünebilmek gerekir. Rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek, başarıya ulaşabilmek ortaya çıkan sorunları hızlı bir biçimde çözüme kavuşturabilmek ve uygun stratejiler uygulayabilmek için çevik liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Çevik liderlikte pazarın ihtiyacını belirleyip, ona uygun olarak çaba sarf etme, yeni ve farklı ürünler ortaya çıkarılmasını sağlama, çalışanların da isteklerini yerine getirme, iletişim ve empati kurma onların kişisel gelişimlerini destekleme ve motive etme gibi değerlere dikkat etmek söz konusudur (Çevik & Kozak, 2010). Çevik lider, pazarın durumunu dikkate alan, yenilikleri özümseyen ve adapte olabilen, öngörüsü güçlü olan (Henson, 2015), yaratıcı ve inovatif olan, stresle nasıl baş edebileceğini bilen, riskleri yönetebilme becerisi olan, çevredeki tehdit algılarını fırsata dönüştürebilen liderlerdir. Parça parça düşünüp bütüne ulaşan büyük resmi görmeyi başarabilen kişidir (Collins, 2018). Değişimlere karşı hızlı ve esnek olup, ekip ruhuyla hareket edip kurum kültürüyle uyumlu bir şekilde proaktif olan çeşitliliği ve farklılıkları iyi yönetebilen liderler çevik liderlerdir.

Çevik lider katma değere odaklanırken, geleneksel liderler verilere ve metriklere güvenir. Çevik lider, performans artışının çalışan ve müşteri bağlılığından geçtiğini bilir; bu nedenle onun için en önemli ölçütlerden biri çalışanın iş yerindeki motivasyonu ve üretkenliği ile müşteri memnuniyetidir (Kon,2020).

#### **4. ÇEVİK LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ**

Çevik lider rol modelidir. Çalışma arkadaşlarına ve çevresindeki insanlara model olur (Allen, 2018). İstenen davranışları ilk olarak kendi sergiler ki, çevresindeki insanların da aynı davranışları sergilemesini sağlar. Çevik lider, bilime dayanır sonuçlara ulaşandır, böylece karmaşıklığın ve belirsizliğin önüne geçebilir. Denemekten vazgeçmeyen ve çevresindeki kişilere de güven ortamı oluşturarak yeni şeyler denemeye yönlendirendir. Hata yapma korkusu olmamalıdır, bu sayede

yaratıcı düşünme de desteklenecektir. Çevik lider ekip çalışmasını da desteklemelidir. Ekiplere görev tanımlaması yapmalı, bu sayede organizasyon içinde çalışan herkes neyi, nasıl ve ne kadar sürede yapacağı konusunda tam bilgiye sahip olacak (Gosnel, 2018), bu da motivasyonu arttıracak, karmaşıklığı önleyecektir. Motivasyonu artmış ekip nasıl verimli olacaklarını düşünür ve yapılacak yenilikler konusunda daha verimli olabilir (“Çevik Bildirinin Temelindeki İlkeler”, 2001).

İşletme içinde ekip ruhu ve takım kültürü oluşturularak hem motive olmuş hem de neyi nasıl yapacaklarını bilen çalışanlar arasında iş birliği ve güven ortamı sağlanabilecektir. Çevik lider iletişimi güçlü olan empati yeteneği gelişmiş olan liderdir (Collins, 2018). Değer verildiğini gören ve dinlenen çalışan kendisinden beklenenin fazlasını yapacak, organizasyonun başarısında en büyük katkıyı sağlayacaktır. Organizasyon içinde ve dışında geribildirim mekanizmaları kurulmalıdır (Bal, 2019) ki işleyen süreç içerisinde herhangi bir aksaklık olması, önerilerin olması müşterinin ve çalışanların isteklerinin olması bu sayede fark edilebilir ve bu dönütlerle hem iyi olan daha da iyileştirilebilir verimsiz olan da kaliteli hale getirilebilir.

Çevik liderlerin özellikleri (“VUCA Dünyasının Yeni Liderlik Modeli”, 2019);

- Çevik bir lider, işletme dışındaki gelişen tüm durum, olay ve teknolojik değişimlerle ilgilenir ve bu konularda bilgisi vardır. Bu gelişmelerin işletmenin geleceğine olan olası etkilerini öngörülerıyla gözden geçirir. VUCA dünyasında alacağı stratejik kararlarda bu bilgileri dikkate alır.
- Çevik bir lider, elindeki somut verilerden yararlanarak konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşır ve içlerinden en uygun olanı tercih eder.
- Çevik bir liderin söyledikleriyle yaptıkları arasında fark yoktur. Değişimin öneminden bahsedip bunu işletmesine uygulayan kişidir.
- Çevik bir lider aynı zamanda hizmetkâr liderlik modelini benimser. Diğer bir ifadeyle çevik lider iletişime önem verir diğer bireyleri anlamaya çalışır bu anlamda empati gücü yüksektir. İleri görüşlüdür diğer bireylerin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar hem kendi hem de diğer bireylerin kişisel, mesleki ve psikolojik gelişimlerinden sorumluluk duyar (Tokmak, 2018: 962).
- Çevik bir lider diğer bireylerin öğrenme ve gelişim fırsatlarına işletmenin performansını gözden kaçırmadan imkân yaratarak uygun bir zemin hazırlar.
- Çevik bir lider farklılıkların çalışma ortamına ve iş sonuçlarına zenginlik getirdiğinin farkında olarak farklılıkların yönetimini benimser.
- Çevik bir lider yapılacak olan işin neden yapıldığını netleştirir ve tüm bireyler tarafından paylaşılan ortak bir anlayış ve amaç oluşturmaya odaklanır.
- Çevik bir lider, ekibine birden fazla sorunla karşılaştığında ekibinin önce neyle başa çıkacağını belirlemesine yardımcı olur.

- Çevik bir lider, yetkilendirme ile güç ve otorite devri yapar. Dolayısıyla sınırlar ve sorumluklar konusunda netlik sağladığı için ekibinin bu sınırlar içerisinde inisiyatif kullanmasını ve risk almasını destekler.
- Çevik bir lider, iyi fikirlerin organizasyondaki bireylerin statü veya pozisyonlarından bağımsız olarak herkesten gelebileceğine inanır ve yenilikçilik ve yaratıcılığı destekler.
- Çevik bir lider işletme içinde çeviklik kültürünün yaygınlaşması için bir çalışma ortamı hazırlar.

## **5. ÇEVİK LİDERLİK SEVİYELERİ**

Joiner ve Josephs (2006), çevik liderliğin geliştirilmesinde bir model oluşturmuşlardır. Bu modele göre liderler, çeviklik yetkinliği açısından Uzman (Expert), Başarılı (Achiever), Katalizör (Catalyst), Ortak yaratıcı (Co-Creator) ve Sinerjist (Synergist) olmak üzere beş farklı seviyede yer almaktadır. Bu seviyeler liderleri bilişsel ve duygusal olarak destekler. Her çeviklik seviyesi, önceki seviyelerde geliştirilen yetkinlikleri içerir (Joiner & Josephs, 2006). Çevik liderler karmaşık durumlarda ve hızlı değişen çevresel koşullarda daha etkili olabilmektedir.

Joiner (2006: 2)'e göre, uzman lider, taktik düzeydeki konulara odaklanır, problem çözmeyle ilgilenir. Diğer bir ifadeyle bu liderlerin öncelik verdikleri konuların başında sorunları çözmek gelmektedir. Yetkileri, pozisyonları, deneyim ve uzmanlıkları nedeniyle başkaları tarafından saygı duyulduklarına ve takip edildiklerini düşünmektedirler. Bu liderlerin beceri ve davranışları değerlendirildiğinde; (1) Konuşma çevikliği; fikirlerinin arkasında durur, görüşlerinde ısrarcıdır, iddialıdır. Geri bildirim vermekten kaçınma eğilimi vardır. (2) Ekiplere yol gösterici olma çevikliği; idareciden daha çok süpervizördür. Takımdan ziyade bireyleri düşünür. Detaylara takılır. (3) Örgütsel değişimi yönetme çevikliği; paydaşlara az ilgi gösterir, organizasyon içindeki değişimlere odaklanır (Joiner, 2006: 2). Uzman liderler, düşük değişim hızlarında daha etkili olabilmektedirler. Konu geliştirmek için güçlü bir motivasyona sahiptirler. Uzmanların çeviklik seviyesi, mevcut stratejilerde artan iyileştirmeler yaparak başarıya ulaşılabilecek ortamlar için en uygun olanıdır (Joiner & Josephs, 2006).

Başarılı liderler, gücünün yalnızca otorite ve uzmanlıktan değil, aynı zamanda önemli sonuçlara katkıda bulunmayı tatmin edici kılarak diğerlerini motive etmekten geldiğinin farkındadırlar (Joiner & Josephs, 2006). Başarılı liderler, stratejiye ve sonuçlara odaklanırlar. Bu liderler, hedeflere ulaşabilmek için motivasyonun etkili olduğunu düşünmektedir. Beceri ve davranışları değerlendirildiğinde; (1) konuşma çevikliği; Hedeflere ulaşmada yardımcı olacaksa geribildirimleri kabul eder veya başlatır, iddialıdır. (2) Ekiplere yol gösterici olma çevikliği; tam

teşekküllü bir yönetici gibi çalışır. Stratejik veya örgütsel konuları tartışmak üzere toplantılar düzenler. (3) Örgütsel değişimi yönetme çevikliği; dış çevre analizine ve paydaş katılımına önem verir (Joiner, 2006: 2).

Günümüzdeki hızlı değişim ve karmaşık ortamlarda katalizör seviyesinde olan liderler başarılıdır (Joiner & Josephs, 2007b). Katalizör seviyesindeki liderler, otoritelerini koruyarak takım içerisinde paylaşılan sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamaktadırlar (Joiner & Josephs, 2007a). Katalizör liderler, vizyonerdirlir ve ekiplerinin işlerini kolaylaştırmak için uğraşırlar. Bu liderler, yenilikçi ve ilham verici bir vizyon ortaya koyduğuna ve vizyonu gerçeğe dönüştürmek için doğru insanları bir araya getirdiğine inanır. Diğer bireyleri güçlendirmeye ve onların aktif olarak gelişimlerini desteklemeye çalışmaktadır. Beceri ve davranışları değerlendirildiğinde; (1) konuşma çevikliği; belirli durumlarda hak iddia eden ve uzlaşmacı tavrını dengeleyebilir. Farklı bakış açılarına önem verir ve geribildirim almaya çalışır. (2) Ekiplere yol gösterici olma çevikliği; çok katılımcının olduğu ekipler kurmayı uygun bulur. Takım lideridir ve kolaylaştırıcıdır. Görüş alışverişinde bulunur. (3) Örgütsel değişimi yönetme çevikliği; Örgütsel değişim girişimleri genellikle ekip çalışmasını, katılımı ve yetkilendirmeyi destekleyen bir kurum kültürünün geliştirilmesini içerir. Dolayısıyla ekip çalışmasını, güçlendirmeyi teşvik eder. Paydaş katılımına önem verir, böyle girdilerin yalnızca katılımın değil kararların kalitesini artırdığına inanır (Joiner, 2006: 2).

Başarılı/katalizör liderlik çeşitlerinin bir arada olduğu organizasyonlar uzman/başarılı liderlik karmaşı olan organizasyonlardan daha çevik organizasyonlardır ve daha değer yaratan ürünler üretirler (Joiner, 2007b). Belirsiz ve karmaşık ortamda etkili liderlik, katalizör çeviklik düzeyinde bulunan vizyon sahibi, kolaylaştırıcı yönelimin ustalığını gerektirir. Uzman seviyesi, problem çözümlerinin ve karmaşıklığın oldukça düşük olduğu nispeten istikrarlı ortamlar için en uygun olanıdır. Başarılı seviye, değişim hızının ılımlı olduğu orta derecede karmaşık ortamlarda etkilidir (Joiner, 2006).

Uzman ve başarılı seviyedeki liderler, kahramanca bir liderlik zihniyetiyle hareket ederler. Yani, organizasyonlarının hedeflerini belirlemede tek sorumluluk sahibi olmak isterler. Uzman ve Başarı liderliğinin baskın kombinasyonu olan kahraman liderler, karmaşık ve değişen ortamlarda aşırı kontrolçüdürler. İnsanların farklı alanlarda da sorumlu olmalarından caydırır ve takım çalışmasını engeller (Joiner, 2006).

Ortak Yaratıcı (Co-Creator) seviyesindeki liderler, iş dünyasında ve yaşamın geri kalanında her şeyin birbirine bağımlı olduğu anlayışındadırlar. Ortak amaç ve işbirliğine yönelik olarak çalışırlar. Bu liderler, ortak bir amaç anlayışı



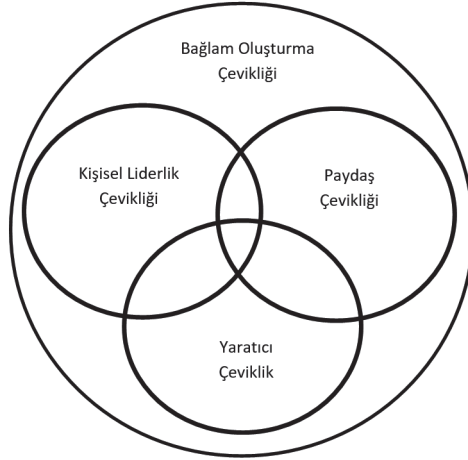
ile kökten bir işbirliği takımı ve örgütsel ilişkiler geliştirmeye kararlıdır (Joiner & Josephs, 2006). Beceri ve davranışları değerlendirildiğinde; (1) konuşma çevikliği; kendine güvenen ve uzlaşmacı taraflarını önemli konuşmalarda birleştirirler. Olumsuz geri bildirimleri ciddiye alabilirler. (2) Ekiplere yol gösterici olma çevikliği; Üyelerin sadece kendi alanları içinde değil aynı zamanda toplu olarak yönettikleri organizasyon için de tam sorumluluk hissettikleri ortak bir liderlik ekibi geliştirir. Ortak karar almak onlar için önemlidir ama otoritesini de ihtiyaç halinde/yerinde kullanır. (3) Örgütsel değişimi yönetme çevikliği; paydaş ilişkilerini, derin ve bağlı bir biçimde ortak yarar gözeterek geliştirir. İşbirliğine, organizasyonel sorumluluğa önem verir ve bunlar doğrultusunda birimler oluşturur (Joiner & Josephs, 2006).

Sinerjist (Synergist) liderler, duygusal olarak esnek, yaratıcı, kazan kazan çözümleri ve üretici kabiliyetleri ile değişen koşullar için iyi bir donanıma sahiptirler. Deneyimlerinin anlık akışına girme yetenekleri vardır. Kişisel gelişim için liderlik deneyimleri bir araç olarak kullanırlar. Bütünsel yönetime önem verirler, yani holistik bir yönelimle empati kurarlar (Joiner & Josephs, 2006). Beceri ve davranışları değerlendirildiğinde; (1) Konuşma çevikliği; iddialı ve uzlaşmacı enerjileri vardır ve kendilerini duruma uygun bir biçimde ifade edebilirler. Geri bildirim almaktan mutlu olurlar. (2) Ekiplere yol gösterici olma çevikliği; takım liderliği durumunda akıcı bir biçimde hareket edebilirler. Karşılıklı fayda sağlayacak sonuçlar elde etmek amacı ile iş yerindeki enerji dinamiklerini belirli bir durumda şekillendirebilirler. (3) Örgütsel değişimi yönetme çevikliği; çatışan paydaş çıkarlarıyla ilgili derin ve empatik bir farkındalık sürdürür. Çatışmalara katılan taraflar için yararlı olan çözümlere dönüştüren “sinerjik sezgilere” erişebilirler (Joiner & Josephs, 2006).

Bu beş seviye içinde VUCA dünyasına en kolay uyum sağlayan liderler katalizör seviyesindeki çevik liderlerdir. Bugünün organizasyonlarının ihtiyaç duyduğu çevik liderler; ekip çalışmasını destekleyen bir kurum kültürü oluşturup ekiplerini geliştirmeye öncelik verir, zorlu koşullarda işleri yoluna koyup ve yaratıcı bakış açısı ile karar almayı kolaylaştırır (Ete, 2018).

## **6. ÇEVİK LİDERLİK YETKİNLİĞİ**

Çevik liderlik yetkinlik alanlarından olan; bağlam oluşturma çevikliği, paydaş çevikliği, yaratıcı çeviklik ve kişisel liderlik çevikliği aşağıda Şekil 1 üzerinde gösterilmiştir. Bu uygulamalar iletişim, ekiplere yol gösterici olmak ve örgütsel değişimi yönetmek gibi farklı beceriler ve davranışlar gerektirir ki bunlar aksiyon alanı olarak tanımlanır (Joiner & Josephs, 2007a). Ayrıca, duygusal ve bilişsel olarak bu alanlarda liderin kendisini geliştirmesi gerekmektedir.



**Şekil 1.** Çevik Liderlik Yetkinliği  
**Kaynak:** Joiner & Josephs, 2007b:39

Bağlam oluşturma çevikliği, liderlerin çevresini tanınmasına, çevresinde yer alan değişiklikleri öngörmesine, hangi girişimleri yapacağına karar vermesine ve sonuçları zihninde analiz ederek sonuçların ne olabileceğini belirlemesini (Joiner & Josephs, 2007a) ve sonuçları netleştirmesini (Joiner & Josephs, 2006) tanımlar. Diğer bir ifadeyle bağlam çevikliği, liderin çevrede olup bitenleri gözlemlemesine nelerin değişebileceğini öngörmek ve bağlamsal çıkarımlarını başkalarını zorlayıcı ve onlara ilham verecek şekilde çerçevelemektir. Geriye dönüp işletmelerin ya da tüm sektörün ötesini görebilme yeteneğidir. Bu yetenek daha uzun vadeye odaklanmaya, vizyoner düşünceye ve etki yaratmaya olanak sağlar (Ete, 2018).

Paydaş çevikliği, pay sahibi olanların görüşlerini, ihtiyaçlarını, bakış açılarını girişimlerde dikkate almaktır (Joiner & Josephs, 2006). Dolayısıyla kilit paydaşları araştırma, belirleme ve onların da dâhil olmasını sağlama yeteneğidir. Tek bir paydaşın görüşünü dikkate aldığı anda bile tüm paydaşların görüşlerini anlayabilir ve onlarla empati kurabilirler. Katalizör liderlerin, sadece kabul görmek için değil, kararlarının etkinliğini artırmak için paydaşlarının görüşlerini dinlemeye istekli olmaları sebebiyle onlardan bilgi almaya önem verirler (Ete, 2018).

Yaratıcı çeviklik liderlerin karmaşık olan durumları, problemleri çözümlemesi ve fırsatları da istenen durumlara dönüştürmesidir. Liderler hem yaratıcı hem de eleştirel düşünerek, yaratıcı çevikliği uygulamaktadır (Joiner & Josephs, 2007a). Karmaşık bir problemle uğraşırken birden fazla bakış açısını keşfetme ve geriye dönüp varsayımlarının farkına varabilme yeteneğidir (Ete, 2018). Yaratıcı çeviklik, yeni durumlara uygun olarak çözüm üretmektir (Joiner, 2009). Yaratıcı çevikliğin altında yer alan yansıtıcı eylem, çevik liderliğin temelinde yer almaktadır

(Joiner & Josephs, 2007a). Yapılan davranışlardan ders çıkarma ve aklın süzgecinde geçirip eyleme dönüştürmeyi tanımlar. Liderler, göremedikleri ve farkında olmadıkları durumlara uyum sağlayamazlar, bu yüzden yansıtıcı eylem liderler için önemlidir. Joiner ve Josephs (2006), yaratıcı düşünen liderlerin problemler ve olasılıklar arasında önemli bağlantılar kurma konusunda gelişmiş bir kabiliyete sahip olduğunu düşünmektedir. Çoklu bakış açısına sahiptirler ve çoklu düşünme yetileri ile sorunlara anında çözüm üretebilirler.

Kişisel liderlik çevikliği, duyguların, düşüncelerin ve davranışların farkında olmayı ve deneyimlerden yararlanmayı tanımlar (Joiner & Josephs, 2007a). Kendi öz farkındalığını geliştirme ve ekiplerinin nasıl bir lider görmek istediklerini öngörerek öncelikle kendini yönetebilme yeteneğidir. Katalizör liderler, davranışlarını değerleri ile uyumlandırır ve daha özgün liderler olmayı hedeflerler. Mesleki gelişimlerini desteklemek için kişisel gelişimi kullanırlar (Ete, 2018).

“Çevik Liderlik Pusulası” olarak adlandırılan (Joiner & Josephs, 2007a: 39) katalizör seviyesindeki çevik liderliğin alt davranışları belirlenen dört yetkinlik türü üzerinden tanımlanmış ve Şekil 2’de gösterilmiştir:

Şekil 2 değerlendirildiğinde; bağlam oluşturma çevikliğinde durumsal farkındalık ve amaç duygusunun ön planda olduğu, paydaş çevikliğinde, paydaş anlayışı ve güç tarzının, yaratıcı çeviklikte, yansıtıcı muhakeme denilen yargı ve bağlayıcı farkındalığın, kişisel liderlik çevikliğinde ise gelişimsel motivasyon ve öz farkındalık gibi davranışların ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 2. Çevik Liderlik Pusulası: Destekleyen Davranışlar

Kaynak: Joiner & Josephs, 2007a: 39

Çevik liderlik pusulası aslında uzman ya da başarılı liderlerin katalizör seviyesine ulaşarak çevik liderlik dönüşümlerini tamamlayabilmeleri açısından yol gösterici niteliktedir. Dolayısıyla liderler kendilerinden beklenen bu davranışları gösterebilmek için öncelikle kendi farkındalıklarını geliştirmiş olacaklardır (Ete,2018).

## SONUÇ

Günümüz küresel rekabet şartlarında işletmelerin varlıklarını koruyup sürdürebilmeleri hızlı bir şekilde gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri yoluyla sağlanabilir. Dolayısıyla işletmelerin sürekli değişen bu durum ve şartları doğru ve hızlı bir şekilde algılayıp proaktif davranıp çevik olması işletmelerin gelecekteki başarı şansını ve sürdürülebilirliğini etkileyecektir. Dolayısıyla işletmeler açısından sürdürülebilir büyüme ve karlılık için VUCA olarak adlandırılan; değişken, belirsiz karmaşık ve muğlak bir çevre kıyasıyla rekabetin yaşandığı piyasa koşullarında tehdit olarak algılanabilir çünkü böyle bir çevre işletmeler için öngörülemeyen gelecek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla VUCA ortamının belirsizliği ile başetmede çevik olabilen işletmeler ve çevik liderler diğer işletmelerin ataletle kapıldığı durumlarda önemli fırsatlar yakalayabileceklerdir. Tehdit olarak algılanan VUCA ortamı çevik liderlerin hızlı ve esnek davranarak proaktif olmaları sonucu aslında bir fırsata dönüşebilmektedir.

Değişen dünyayla birlikte yeni bir liderlik anlayışı olarak görülen çevik liderlik sayesinde işletmeler çevik organizasyonlar haline gelebilecek ve bu dinamik değişim ve karmaşık şartlar içerisinde faaliyetlerini uyumlaştırabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

- Allen, C. (2018). *Insight business works. what does it mean to be an agile leader? 8. continuously learning and embodying a growth mindset. forbes.* (04/01/2020 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-meanto-be-an-agile-leader/#770a96a44db4>, adresinden ulaşılmıştır).
- Almahamid, S. (2008). The role of agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical investigation in manufacturing companies in Jordan. *POMS 19th Annual Conference La Jolla, California, U.S.A.* 1-20
- Altunoğlu, E. & Doğan, B. (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Bilimsel Dergisi*, 5(1), 21-37.
- Bal, B. (2019). *Agile performans yönetiminin 4 temel prensibi. ACM Fast Forward Your Agility.* (15/01/2020 tarihinde <https://www.acmagile.com/agile-performans-yonetiminin-4-temel-prensibi/>, adresinden ulaşılmıştır).
- Boyer, M. & Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59(3), 324 - 348.
- Bozer, Ç. (2018). İnsan kaynakları'nın yeni rolü: Çevik iş ortaklığı, *İnsan Kaynakları ve Eğitim Platform Bülteni, Sayı:4*, 3-7.
- Cambridge Dictionary, (12/01/2020 tarihinde <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/agility> adresinden ulaşılmıştır).

- Casey, G., W. (2014). *Leading in a VUCA world. fortune.* (22/12/2019 tarihinde <https://fortune.com/2014/03/20/leading-in-a-vuca-world/>, adresinden ulaşılmıştır).
- Collins, N. (2018). *What does it mean to be an agile leader? 5. having the flexibility to take quick but sure actions. Forbes.* (21/01/2020 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-meant-to-be-an-agile-leader/#770a96a44db4> adresinden ulaşılmıştır).
- Çapan, A. (2019). *VUCA dünyasında liderlik*, (10/02/2019 tarihinde <https://www.sektorumdergisi.com/vuca-dunyasinda-liderlik/>, adresinden ulaşılmıştır).
- Çevik Bildirinin temelindeki ilkeler (2001). (24/07/2020 tarihinde <http://agilemanifesto.org/iso/tr/principles.html> adresinden ulaşılmıştır).
- Ete, E. (2018). *Çevik liderlik dönüşümü*, (05/06/2020 tarihinde <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=75&sira=983>, adresinden ulaşılmıştır).
- Gosnel, K. (2018). *CEO Experience. what does it mean to be an agile leader? 3. moving quickly. forbes coaches council*, (19/02/2020 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-mean-to-be-an-agile-leader/#192819334db4> adresinden ulaşılmıştır).
- Henson, C. (2015). *Agile leadership for a changing workplace. Learning Quest.* (20/05/2020 tarihinde [https://www.learningquest.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Agile-Leadership\\_-\\_ Learning-Quest-.pdf](https://www.learningquest.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Agile-Leadership_-_Learning-Quest-.pdf), adresinden ulaşılmıştır).
- Highsmith, J. (2001). *History: the agile manifesto*, (21/03/2020 tarihinde <http://agilemanifesto.org/history.html> adresinden ulaşılmıştır).
- Joiner, B. (2006). Leadership agility. *The od practitioner changewise* 38 (3).
- Joiner, W. B. & Josephs, S. A. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change.* Book Excerpt.
- Joiner, W. B. & Josephs, S. A. (2007a). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change.* San Francisco, CA: Jossey - Bass/Wiley. (25/03/2020 tarihinde [Researchgate](https://www.researchgate.net/publication/23318406_Leadership_agility). [https://www.researchgate.net/publication/23318406\\_Leadership\\_agility](https://www.researchgate.net/publication/23318406_Leadership_agility), adresinden ulaşılmıştır).
- Joiner, W. B. & Josephs, S. A. (2007b). *Developing agile leaders. Q emerald group publishing limited, industrial and commercial Training.* (26/03/2020 tarihinde [Researchgate](https://www.researchgate.net/publication/23318406_Leadership_agility) 39 (1) 35-42. DOI 10.1108/00197850710721381 adresinden ulaşılmıştır).
- Kecin, K. (2019). *VUCA dünyasını avantaja çevirme*, (10/02/2020 tarihinde <http://brandnewgametr.com/vuca-dunyasini-avantaja-cevirme/>, adresinden ulaşılmıştır).
- Kon, B. (2020). *Yeni dünya düzeninde çevik liderlerin olduğu çevik şirketler kazanacak*, (18/07/2020 tarihinde <http://www.humanica.com.tr/virus-sonrasi-gelecekteki-sirketim/>, adresinden ulaşılmıştır).
- Kumkale, İ. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage:strategic agility, *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 02(03), 118-124.
- Lemoine, G.J. & Bennet N. (2014). *What VUCA really means to you, (VUCA aslında sizin için ne ifade ediyor)* Harvard Business Review, (12/03/2020 tarihinde <http://tavtechnologiesnews.com/pdf/new-normal-tr.pdf>, Yeni Normal ve "VUCA" Dünyası için "Agile" İnsan Kaynakları İşlevi, adresinden ulaşılmıştır).
- Muhlbauer, J. A. (2018). *The muhlbauer companies, LLC. What does it mean to be an agile leader? 6. Being resilient and creative. forbes.*(16/04/2020 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-meant-to-be-an-agile-leader/#770a96a44db4> adresinden ulaşılmıştır).
- Özdemir, N. & Çetin, M. (2019), Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 2 (7), 312-332.
- Özülke, F. (2015) *Günümüz dünyası "VUCA" dünyası: şimdilerde adaptif olamayan var olamıyor!*, (20/02/2020 tarihinde <http://fusunozulke.com/gunumuz-dunyasi-vuca-dunyasi-simdilerde-adaptif-olamayan-var-olamiyor/>, adresinden ulaşılmıştır).

- Sharifi, H.& Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. an introduction. *International Journal of Production Economics, Elsevier*, 62 (1-2), 7-22.
- Şimşeker, M. & Ünsar, S. (2008). Küreselleşme süreci ve liderlik, *Journal of Yasar University*, 3(9), 1029-1045.
- Tokmak, M. (2018) Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (4), 959-978.
- Williams, P. (2017). What are the challenges of introducing internal coaching in a VUCA context?, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue No: 11, 18-29.
- VUCA (2019) Dünyasının yeni liderlik modeli, çevik liderlik, (25/07/2020 tarihinde <http://zorlu-dergi.zorlu.com/65/evk-lderlk/>, adresinden ulaşılmıştır).
- Yurdasever, E. & Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1638-1664. (30/07/2020 tarihinde <http://www.itobiad.com/tr/issue/54141/705576>, adresinden ulaşılmıştır).
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A., (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attribute. *International Journal of Production Economics, Elsevier*, 62 (1, 2), 33-43.