



Küresel Rekabet Ortamında Çevik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Derleme A Compilation on the Importance of Agile Leadership in a Global Competitive Environment

Öğr. Gör. Dr. Mukaddes Güler¹

Öz

Küreselleşme ve değişim hızı işletmelerin içinde bulunduğu çevrede rekabet etme özelliğini korumasını zorlaştırmaktadır. Bu çevre her zamankinden daha belirsiz ve daha karmaşık olduğu için işletmelerin müşteri odaklı hareket edebilmesi çeviklik yeteneğini geliştirmesi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca örgütün her katmanına çeviklik kültürünün yayılmasını sağlamak üzere yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Örgütte böyle bir kültürün oluşmasını sağlamakla görevli olan yöneticinin öncelikle kendi çeviklik becerisini geliştirmesi gerekmektedir. Bunu geliştirmenin yolu ise en yenilikçi liderlik tarzı olarak kabul edilen çevik liderliği benimsemekle mümkün olabilmektedir. Çevik bir lider işletmenin çevreye karşı farkındalığını artırarak esnek olup değişime hızlı bir şekilde cevap verebilen, riski öngörebilen ve fırsatları değerlendirebilen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzının işletmelerin çevikliklerini artırmaları ve örgüt içinde olumlu bir atmosfer yaratmaları açısından hayati önem taşımaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden, literatür tarama yöntemi seçilerek oluşturulan bu çalışmanın amacı, çevik liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve bu liderlik tarzının işletmeler için önemini vurgulamaktır. İşletme yöneticilerine ve araştırmacılara yol gösterici nitelikte olan bu çalışmanın alana katkı sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Değişim, Çeviklik, Çevik Liderlik

JEL Kodları: M10, M54, L20

Abstract

Globalization and the speed of change make it difficult for businesses to maintain their ability to compete in the environment in which they operate. Since this environment is more uncertain and more complex than ever, it is possible for businesses to act in a customer-oriented manner by developing agility capability. In addition, managers have an important task to ensure the spread of agility culture to every layer of the organisation. The manager, who is responsible for ensuring the formation of such a culture in the organisation, must first develop his own agility skills. The way to improve this is possible by adopting agile leadership, considered the most innovative leadership style. An agile leader is a leadership style that is flexible and able to respond quickly to change, anticipate risk, and seize opportunities by increasing the organisation's awareness of the environment. This leadership style is vital for businesses to increase their agility and create a positive atmosphere within the organisation. The aim of this study, which was created by choosing the literature review method from qualitative research methods, is to provide a better understanding of agile leadership and to emphasise the importance of this leadership style for businesses. This study, a guide for business managers and researchers, is expected to contribute to the field.

Keywords: Competition, Change, Agility, Agile Leadership

JEL Codes: M10, M54, L20

¹ Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Gürün Meslek Yüksekokulu, muguler@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7159-1547

Giriş

Günümüzde en önemli değişimlerden biri iş piyasalarında olmuştur. İşletmeler geçmişe oranla daha belirsiz, tehditlerin ve aynı zamanda fırsatların bol olduğu bir dönemden geçmektedir. Ayrıca teknolojideki hızlı değişim ve küreselleşme, hiper-rekabet ortamına yol açmıştır. Bu zorluklar, işletmeleri tamamen yeni bir düzeye geçmeye zorlayarak çevikliğin önemini fark etmelerine yol açmıştır (Akkaya ve Tabak, 2020). Çevik üretim, koşullara cevap niteliğinde bir çözüm olarak önerilmekte ve üretim şirketlerinin yeni dünya iş düzeninde rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için sahip olmaları gereken hayati bir özellik olarak algılanmaktadır (Sharifi & Zhang, 2001).

Çeviklik, beklenmedik değişimlerin ve sürekli rekabetin olduğu bir ortamda kârlı bir şekilde çalışabilme yeteneğidir. Aynı zamanda bir işten diğerine hızlı bir şekilde geçebilme anlamına gelen esnekliğin yanı sıra, farklı üretim hacimleri, kısa teslimat süreleri, yüksek kalite ve düşük maliyetlerle öngörülemeyen ve değişen müşteri beklentilerine cevap verme yeteneğini de içermektedir (Ustasüleyman, 2008). Ancak bu örgütlerin çevik yeteneklerini sürdürebilir kılmasını sağlamakta en önemli görev liderlere düşmektedir. Liderlerin değişiklikleri yaparken daha çevik olma becerisine ihtiyaç duyulmakta (Setiawati, 2021) ve yeni dünya düzenine hazırlanırken liderlerin çeviklik becerilerini geliştirmesi beklenmektedir.

İşletmelerin mevcut aşırı rekabetçi ve değişken ortama karşılık gelen önemli düzeyde çeviklik geliştirmesi için çevik liderliğe prim verilmesi gerekmektedir (Attar & Abdul-Kareem, 2020: 171). Çevik liderlik, bilgi teknolojisindeki değişim ve gelişmelerden kaynaklanan iş fırsatlarına ve tehditlere hızlı yanıt verebilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Fachrunnisa vd., 2020). Ayrıca çevik liderlik, bir liderin odaklı, hızlı ve esnek eylemler yaparak iş ortamında meydana gelen değişiklikleri hissetme ve bunlara yanıt verme ile ilgili dinamik yetenektir (Setiawati, 2021).

Dünya, COVID-19 sırasında ve sonrasında değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak özelliklerin (VUCA) daha fazla arttığı bir yer hâline gelmiştir. Özellikle bu dönemin üstesinden gelebilmek için çevik liderlik, herhangi bir işletmenin uzun vadeli gelişimi ve başarısı için yanıt verebilirlik ve yeniliğin temel unsurlar gibi görüldüğü önemli bir yönetim işlevi olarak dikkat çekmiştir (Akkaya vd., 2022). Bu liderler, organizasyonların nasıl çevik hâle getirilebileceğine dair talimatlar vermiştir. Ayrıca organizasyonda bütünsel bir çevikliği modelleyen ve destekleyen bir liderlik kültürünün oluşmasını sağlamaktan da sorumlu olmuştur (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

İşletme yöneticilerinin, çevik bir kültürü örgütün tamamına yayılmasını sağlamak üzere çevik liderlik becerilerini geliştirebilmesi beklenmektedir. Bu çalışma işletmelerin değişen koşullar çerçevesinde hem rekabet ortamında ayakta kalabilmesini hem de fırsatları değerlendirebilmesini sağlayabilecek olan çevik liderliğin önemini vurgulamak amacıyla yapılmıştır. Özellikle literatüre yeni girmiş bir kavram olarak çevik liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak da diğer bir amaçtır. Bu çalışma, çevik liderlik becerilerini geliştirmek isteyen yöneticiler ve bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılar için bir rehber niteliğindedir.

Çalışmada çevik liderliğin tarihi gelişimi, çeviklik ve çevik liderlik kavramlarına yer verildikten sonra çevik liderlik özellikleri, yetkinlik alanları, gelişim evrelerine değinilmiştir.

Daha sonrasında çevik liderliğin işletmeler açısından önemi irdelenmiştir. Sonuç kısmında ise işletmelere ve çevik liderlik alanında çalışmak isteyen araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

1. Çevik Liderliğin Tarihi Gelişimi

Sanayi Devrimi'nden sonra manuel üretimin yerini alan fabrikasyon üretimde her geçen gün farklı bir üretim tarzı oluşmuştur. Bu durum işletmeleri rekabete sürüklemiş, işletmelerde bu rekabet ortamında avantaj sağlamak için yeni üretim modelleri geliştirmiştir. Bu doğrultuda işletmeler 1990'lı yıllara kadar seri üretim modeli, 1990'lı yıllarda yalın üretim modeli, 2000'li yıllarda ise çevik üretim modelini geliştirmiştir. Günümüzde işletmelerin tüm departmanlarında çevik olmanın gerekliliğini savunan örgütsel çeviklik modelleri oluşturulmaya çalışılmıştır (Akkaya vd., 2020).

Bugünkü değişimin hızı, tarihin herhangi bir zamanından daha da fazla hızlanmaktadır. Teknoloji hızla ilerlemeye devam etmekte ve bugün en son teknoloji olan şey, birkaç ay içinde modası geçmiş bir teknoloji olabilmektedir (MacIntyre, 2017). Değişimin hızı, karmaşıklık ve karşılıklı bağımlılık düzeyi artmaya devam etmektedir. On yılı aşkın bir süredir, bu güçlü eğilimlerin son derece farkında olan örgütsel değişim uzmanları, hem teknik hem de paydaş karmaşıklığını etkin bir şekilde yönetecek şekilde hızla değişen koşulları öngören ve bunlara yanıt veren kuruluşlar olan “çevik” işletmeler geliştirme ihtiyacından bahsetmektedir (Joiner & Josephs, 2007). Ayrıca işletmelerin çevikliğe olan ihtiyacı belirtmek üzere içinde bulunduğu şartları anlatmak için VUCA kavramı ortaya çıkmıştır (Akkaya ve Bayram, 2021).

VUCA, değişkenlik (votality), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity) kelimelerinin kısaltılması şeklinde kullanan uzmanlar ve liderler, benzer şekilde artık bir “VUCA dünyasında” yaşandığını iddia etmişlerdir. İş ortamında süregelen bu çalkantı, liderler için sayısız tuzak oluşturmaktadır. Elbette iyimserler, liderlerin zorlukların üstesinden gelmesi durumunda, bir işletmenin kazanabileceği avantajı da belirtmektedir (Bennett & Lemoine, 2014). Ancak VUCA ortamı, birçok örgüt için varlıklarını etkileyen zorlayıcı bir tehdit olarak görülmekte (Koçer, 2022) ve günümüzün VUCA manzarasında sorunları çözmeye yönelik örgütlerin her zamankinden daha çevik, yaratıcı bir yaklaşım benimsemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Dellaca, 2018).

Çeviklik, değişken pazarlar ve giderek artan dinamik performans gereksinimleri göz önüne alındığında, uluslararası iş dünyasının yaklaşan zorluklarından biri olarak daha fazla bahsedilmektedir (Hoek vd., 2001: 126). Rodriguez ve Rodriguez'e (2015) göre, VUCA dönemiyle birleşen mevcut liderlik durumu (bin yıllık ve bebek patlaması veya X kuşağı) için zorluklar, özellikle üst düzey yönetim için bilgelik veya anlayış ve yeni liderlik yaklaşımı gerektirmektedir. Yani VUCA koşulu, çevik liderlik tarzında özel bir liderliğe ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu tarz, bin yıllık ve onlardan önceki nesiller için işbirliğini hızlandırmaya ve iletişim önyargısını ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Daha iş birliği olan bu liderlik tarzı, örgütün daha çevik, yenilikçi ve esnek olmasını sağlayarak bu belirsiz dünyada doğru kararlar vermelerini sağlayacaktır (Parker vd., 2015; Setiawati, 2021).

2. Çeviklik ve Çevik Liderlik Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK, 2023), çevikliği “çevikçe davranış; atiklik” şeklinde tanımlamıştır. Cambridge sözlükte ise çeviklik, “vücudu hızlı ve kolay bir şekilde hareket

ettirme yeteneği”, “hızlı ve net düşünme yeteneği” ve “gerektiğinde değişiklik yapmanın işin önemli bir parçası olduğunun anlaşıldığı işi planlama ve yapma yolları” olarak ifade edilmiştir (Cambridge Dictionary, 2023).

Yönetim literatüründe çeviklik moda bir kelime hâline gelmiş ve son yıllarda kuruluşlar tarafından oldukça yüceltilmiş bir kavramdır. Çeviklik, eşanlamlı olarak, yalın, yenilikçi, müşteri odaklı, esnek, uyarlanabilir ve değişikliklere hızlı yanıt veren bir örgütü ifade etmektedir. Çeviklik, kişinin çevresinin farkında olma (gözlemle), onlarla uyum sağlama (Orient), nasıl hareket edeceğine karar verme (Decide) ve hareket etme (Act) yeteneği veya tekniği olarak da belirtilmektedir. Son zamanlarda çevikliğe gösterilen yüksek ilgiye rağmen, kavram hala genel kabul görmüş bir tanımdan yoksundur (Attar & Abdul-Kareem, 2020; Tiefenbacher, 2020). Ancak pek çok yazar farklı bakış açılarına göre farklı tanımlar sunmuştur.

Çeviklik, gelişmiş ve iyi bilinen teknolojilerin ve üretim yöntemlerinin sentezlenmiş bir kullanımudur (Yusuf vd., 1999). Müşteri duyarlılığı günümüz pazarlarında başarının anahtarındır. Çeviklik, tamamen bu duyarlılığı yaratmak ve belirsizliğin üstesinden gelmekle ilgilidir (Hoek vd., 2001). Çeviklik, değişimin ve belirsizliğin etkili olduğu piyasa koşullarında başarıya giden yoldur. Başka bir ifadeyle çeviklik, belirsizliğe esnek, ucuz, kesin, hızlı ve etkili tepkiler vermek için kullanılan bir yöntemdir (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Hızlı teknolojik değişimler, artan risk, küreselleşme ve kişiselleştirme beklentileri, çağdaş ticari örgütlerin karşılaştığı çevrenin özellikleridir (Crocitto & Youssef, 2003). Bu çevresel koşullara sahip VUCA dünyasında başarıyı sürdürmek için gereken uyumu ancak insanlarda, süreçlerde, teknolojide ve yapıda sürekli değişiklikler yapmak, bir bakıma çevik liderlik becerisi geliştirmek ile mümkündür (Horney vd., 2010). Yani rekabetçi bir ortam işletmelerin çevik olabilmesini gerektirirken, çevikliğin yönetilebilmesi için de çevik liderlik becerisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Çevik liderlik, örgütsel vizyonu tanımlayarak, yayarak ve sürdürerek ekibine rehberlik edebilen ve ekip davranışını sürekli olarak etkileyebilen çevik bir liderdir (Fachrunnisa vd., 2020). Başka bir tanımda çevik liderlik, “yeni liderlik tarzlarını öğrenme ve dinamik ve değişen koşullara hızlı bir şekilde yanıt verme çabasıyla halihazırda hakim olunan liderlik tarzlarını esnek bir şekilde değiştirme yeteneği” dir (Attar & Abdul-Kareem, 2020). Aynı zamanda çevik liderlik, çalışanların daha etkili ve üretken olabilmeleri için başarıya giden engelleri kaldırmaya çalışan bir liderlik tarzıdır (Betterworks, 2021).

Joiner, (2009: 29) çevik liderliği, “hızlı değişim ve belirsizliğin norm olduğu ve başarının birden fazla görüş ve önceliğin dikkate alınmasını gerektirdiği durumlarda etkili bir şekilde liderlik etme yeteneği” olarak belirtmiştir. Bu liderlik, organizasyon ortamını önemli ölçüde etkili ve üretken hale getirmeyi amaçlayan liderlik stilini ifade etmektedir. Çevik liderlik, örgütün işgücünden daha iyi performans elde edebilmesi için birlikte çalışan daha çevik ekipler kurmakla ilgilenebilir. Bu ekipler ne kadar çevik olursa, o kadar verimlilik artmakta ve sürdürülebilirliğe ulaşmaya daha fazla yardımcı olmaktadır (Delioğlu ve Uysal, 2022).

Çevik liderlik, VUCA ortamına veya durumuna göre uyarlanmış sonuçlara ulaşmak için bir ekip veya kuruluşa rehberlik eden bütünsel bir kavramdır. Bu, değişen bir iş ortamıyla başa çıkmak için her zamankinden daha gerekli hâle gelmektedir (Tiefenbacher, 2020). Çünkü bu

liderler, esnek, dirençli ve uyarlanabilir örgütlere ve hepimizin ortak bir amaca ulaşmak için büyüme zihniyetinin doğasında var olan potansiyele sahip olduğuna inanarak diğerlerini her seviyede lider olarak geliştirmeye çalışmaktadır (Agile Business, 2023).

3. Çevik Liderlik Özellikleri

Çevik lider, örgütü çevik yapar, sürekli değişimi benimser, çalışanları kritik iş stratejilerine odaklar, tüm olasılıklara açıktır, başarısızlık korkusu çalışanları iş yapmaktan alıkoymaz, tevazu ve değişimin yıkıcı gücüne karşı liderliği dinleme sanatına sahiptir. Bu sayede çevik liderler, çevik çalışanlar/yapı oluşturur ve yeni durumları anlayan, analiz eden, değerlendiren ve yeni bakış açıları sunarak çözüm odaklı eylemleri öne çıkaran, kendi kendine öğrenen sürdürülebilir bir örgüt geliştirir (Koçer, 2022). Çevik liderler, sadece yönetim kurulu tarafından değil, şirketteki herkes tarafından oluşturulacak bir vizyonu ve amacı sürekli olarak iletecek ve sürekli olarak bireylerin, işletmelerin ve toplumun iyileştirilmesine ve geliştirilmesine tam bir bağlılık gösterirler (Medinilla, 2012).

Çevik liderler, bireysel otorite yerine ekip olarak çalışmaya odaklanır (Akkaya vd., 2022: 3). Bu liderler, statüleri veya konumları ne olursa olsun başkalarının fikirlerine açıktır ve onlarla şeffaf bir şekilde iletişim kurar. Çevik denetçiler olarak etkili bir şekilde iletişim kurarak, başarının önündeki engelleri tahmin edebilir ve kaldıracabilirler. Çevik liderler her zaman ekip üyelerini ve meslektaşlarını dinler, gözlemler ve geri bildirim almak için çabalar. Özellikle, diğerlerinin de önemli yenilikler yapabilecek kapasitede olduğunun farkındadır ve bu nedenle, çalışanlar fikirlerini ileri sürdüklerinde onları dinlerler. Çünkü bu liderler, pratik süreç çözümlerinin kendilerini en yakından tanıyan insanlardan gelme olasılığının yüksek olduğunu bilirler. Ayrıca bu liderler dış güçleri de gözlemler: pazardaki, ekonomideki veya halk sağlığındaki değişikliklerin işletmeyi nasıl etkileyebileceğini anlarlar (Betterworks, 2021; Mulder, 2018).

Çevik liderlik, ortaya çıkan zorluklara veya fırsatlara duyarlıdır ve hızlı adaptasyon, öğrenme ve iyileştirme gelişim döngülerinde çalışır. Ayrıca, örgütlerdeki yenilik süreçlerine uyum sağlayan ve örgütlerin belirsizliklerle dolu rekabetçi ortamlarda hayatta kalmalarını sağlayan bir liderlik yaklaşımı sergiler (Akkaya vd., 2022: 2). Başka bir açıdan bu liderler esnektir, rahat alanlarını terk etmekten ve karmaşıklık veya belirsizlikle başa çıkmaktan korkmazlar. Çevik bir lider, güvenilirliği bilgi veya statüye bağlı olmayan, ancak zihniyetleri ve becerileri aracılığıyla güvenilir hale gelen kişidir (Tiefenbacher, 2020).

Çevik liderler, istikrarlı bir ortam sağlayarak ekiplerin en yüksek önceliklere odaklanmasına yardımcı olur ve aynı anda üç farklı projede birden fazla görev yapmak zorunda kalmalarını engeller. Ayrıca ekiplerini sürekli gelişmeye teşvik ederler. Bu, ekiplere iyileştirmeler üzerinde çalışmalarını için zaman tanımak veya başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları eğitimi sağlamak şeklinde olabilir. Çünkü daha iyi olmak zaman alır ve liderlerin bu hedefi desteklemesi gerekir (MacIntyre, 2017). Aynı zamanda hepsi farklı bir yaklaşım talep eden pek çok farklı durum ve farklı insanla, başarılı liderler olmak için liderlik çevikliği sergilemek gerekir. Bu liderler, insanların özel ihtiyaçlarına ve etkilemek istedikleri duruma hızlı bir şekilde yanıt vererek, liderlik stilleri arasında esnek bir şekilde geçiş yapma ve yenilerini uyarlama konusunda ustalaşma kapasitesine sahiptir (Meyer & Meijers, 2017).

Çevik liderler gerçeklere ve ölçülebilir sonuçlara odaklanır. Bu liderler analitiktir, dolayısıyla nicel veriler karar verme süreçlerini yönlendirir. Örneğin, yeni bir süreç veya girişim çalışmıyorsa, suçu etrafa atmazlar. Neden işe yaramadığını görmek için verilere bakarlar ve rotayı düzeltmek için ondan öğrendiklerini kullanırlar (Betterworks, 2021). Başka bir açıdan bu liderlik, tarzı bakımından geleneksel liderlikten oldukça farklı hissettirir ve liderlerin, yalnızca çevikliği “yapmak” ve başkalarından da öyle yapmasını beklemek yerine çevik “olmak” için kendi yeterliliklerini, yeteneklerini ve düşüncelerini genişletmeye istekli olmalarını gerektirir (Agile Business, 2023).

Emir komuta zinciri ilkesini reddeden çevik liderler, başkalarına ilham verir, başkalarına empati gösterir, ortak yönetim uygular, düzenli olarak iletişim kurar ve ortak vizyonu güçlendirir (Attar & Abdul-Kareem, 2020: 184). Başka bir deyişle, herkes için katma değer yaratmaya inanmaktadır. Çevik liderlerin en temel özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Kon, 2020; Zorlu, 2019);

- Büyük resmi gözden kaçırmaz,
- Kurum içi ve dışındaki gelişmeleri takip eder,
- Önceliklerin farkındadır,
- Sözü ve eylemleri uyum içindedir,
- Hizmetkâr liderdir (servant leadership),
- Öğrenmeye ve gelişime imkân yaratır,
- Ötekileştirmez, çeşitliliği önemser,
- Ortak bir anlayış ve amaç oluşturmaya odaklanır,
- Ekibine öncelikler konusunda netlik kazandırır,
- Yetkilendirme ile güç ve otorite devri yapar,
- Açıklığa ve şeffaflığa önem verir,
- Şirket içinde üreticiliği ve yaratıcılığı artıracak ilişkilerin kurulmasını destekler,
- Çeviklik kültürünün yaygınlaşması için uygun zemini hazırlar.

4. Çevik Liderliğin Yetkinlik Alanları

Joiner & Josephs (2007), çevik liderliği ve onu geliştirmenin en iyi yollarını daha iyi anlamak için, yüzlerce yöneticinin düşünce süreçlerini ve davranışlarını incelemek üzere anketler, derinlemesine görüşmeler, müşteri vaka çalışmaları ve günlükleri kullanan çok yıllık bir araştırma projesi yürütmüşlerdir. Bu çalışma ile başarılı çevik liderlerin çalkantılı iş ortamında dört temel yetkinlik sergilediğini belirlemişlerdir. Bunlar; bağlam belirleme çevikliği, paydaş çevikliği, yaratıcı çeviklik ve kendi kendine liderlik çevikliğidir. Son derece etkili liderlerin, bu dört liderlik çevikliği yeterliliğini birbiriyle uyum içinde kullandığı belirtilmiştir. Bu liderin yetkinlik alanları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Bağlam belirleme çevikliği, çevik bir liderin bir organizasyonun hem iç hem de dış yönlerini tarama, nelerin değişebileceğini tahmin etme ve bağlamlarını başkalarını etkileyecek

şekilde ikna edici bir çerçeveleme yeteneğidir. Geri adım atma ve kendi özel inisiyatiflerinin, işlevlerinin, işletmelerinin ve hatta endüstrilerinin sınırlarının ötesindeki bağlantıları görme yeteneğidir (Attar & Abdul-Kareem, 2020: 185; Inam, 2017). Liderler başarı sonrası seviyelere ulaştıklarında, düşüncelerini işletmelerinin endüstri sınırlarının ötesine geçen ilgili uzun vadeli trendleri içerecek şekilde genişletirler. Zamanlama doğru olduğunda, kuruluşları ve onun kilit paydaşları için kişisel olarak anlamlı ve faydalı olan vizyoner girişimleri ifade etme ve üstlenme becerisine sahip olurlar (Joiner & Josephs, 2007)

Paydaş çevikliğini liderler, bir girişimin kilit paydaşlarını belirlemek, neyin tehlikede olduğunu anlamak ve görüş ve hedeflerinin kendilerinininkilerle ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirmek için kullanırlar (Joiner & Josephs, 2007). Bu çeviklik girişimlerde paydaşların görüşlerini, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını dikkate almak anlamına gelir. Dolayısıyla kilit paydaşları araştırma, belirleme ve onlarla etkileşime geçme yeteneğidir. Tek bir paydaşın görüşü dikkate alınsa bile tüm paydaşların görüşlerini anlayabilir ve onlarla empati kurabilirler. Çevik liderlerin, yalnızca onay almak için değil, aynı zamanda kararlarının etkinliğini artırmak için de paydaşlarının görüşlerini dinlemeye hazır oldukları için onlardan bilgi almaya önem verirler (İçerli ve Çelik, 2020).

Yaratıcı çeviklik, bir liderin yeni fırsatları belirleme ve zor sorunları tercih edilen sonuçlara dönüştürme yeteneğini gerektirir. Karşılaşılan sorunun daha büyük bir resimden incelenmesi ve altında yatan varsayımlar, yeni alternatifler ve başkalarının bakış açıları dikkate alınarak net bir şekilde tanımlanması gerekir (Attar & Abdul-Kareem, 2020). Bu çeviklik seviyesi iki kişisel kapasiteye bağlıdır: bağlantısal farkındalık ve yansıtıcı muhakeme. Sorunları teşhis edip çözerken, farklı fikirleri ve deneyimleri aklınızda tutmanıza, bunları karşılaştırmanıza ve aralarında anlamlı bağlantılar kurmanıza olanak sağlayan şey, bağlantısal farkındalıktır. Yansıtıcı muhakeme ise, neyin doğru olduğunu belirlemek ve yapılacak en iyi eylem planına karar vermek için kullandığınız düşünce sürecidir. Bu kavrayışlar daha derine battıkça, altta yatan varsayımları sorgulama ve bir dizi farklı bakış açısını ciddi şekilde değerlendirme yeteneğini geliştirir (Joiner & Josephs, 2006).

Kendi kendine liderlik çevikliği, derinden artan öz-farkındalık ve olmak istedikleri türden bir lider tasavvur ederek kendi kendine liderlik etme kapasitesidir (Inam, 2017). Bu liderler, normalde bilinçli olarak dikkatlerinden kaçan duyguların, varsayımların ve davranışların farkına varmaya karşı güçlü bir ilgi geliştirirler. Öz-farkındalıklarını artırmak ve davranışlarını değerleri ve özlemleriyle daha uyumlu hâle getirmek için motive olurlar (Joiner & Josephs, 2007). Bu yeteneğe sahip liderler, kişisel ve profesyonel gelişimlerini hızlandırabilir, proaktif olarak fikir arayabilir ve nasıl bir lider olmayı hedefleyeceklerine karar verebilirler. Ayrıca bu liderler, inisiyatiflerini liderlik hedeflerine ulaşmak, gerekli ayarlamaları yapmak ve deneyimlerinden ders çıkarmak için bir yol olarak kullanırlar (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

5. Çevik Liderlik Gelişim Evreleri

Çevik bir zihniyeti benimsemek, çevik liderlik için temel bir özelliktir. Bununla birlikte, altı yüzden fazla yöneticiden toplanan verilere dayanarak, çok yıllı bir araştırma projesinde, Joiner & Josephs (2006), liderlik çevikliğinde ustalaşmanın beş farklı düzeyi olduğunu bulmuştur. Bunlar; uzman, başarılı, katalizör, ortak yaratıcı ve sinerjisttir. Çevik liderlik için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin her yeni ustalık seviyesiyle birlikte daha da geliştiği ve her evrede

yeni bilişsel ve duygusal kapasiteler ortaya çıktığı vurgulanmıştır. Ancak lider her yeni seviyeye geçtiğinde, önceki seviyelerde geliştirdiği yetkinlikleri kullanma yeteneğini koruması gerektiği belirtilmiştir. Aşağıda çevik liderliğin gelişim evreleri kısaca açıklanmaktadır (Joiner & Josephs 2006; Joiner, 2017).

Uzman: Uzmanlar, konu uzmanlığını geliştirmek konusunda güçlü bir motivasyona sahip oldukları ve bir liderin meşru gücünün uzmanlıktan ve konumsal otoriteden geldiğini varsaydıkları için bu şekilde adlandırılmıştır. Joiner & Josephs, (2006) yaptığı araştırmaya göre uzmanlar (tüm yöneticilerin kabaca yüzde 45'i) en az çevik olanlar olarak tespit edilmiştir. Bu aşamada yöneticiler, teknik veya işlevsel uzmanlıklarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşirler ve dolaylı olarak liderliğin otorite ve uzmanlık yoluyla uygulandığını varsayarlar. Uzmanların problem çözme tutkusunu vardır, ancak paydaşlara veya daha geniş bağlama fazla dikkat etmeden her seferinde tek bir soruna veya kişiye odaklanma eğilimindedirler (Joiner, 2017). Taktik yönelimleri ve analitik problem çözme kapasiteleri ile uzmanların çeviklik düzeyi, mevcut stratejilerde kademeli iyileştirmeler yapılarak başarıya ulaşılabilecek ortamlar için en uygundur (Joiner & Josephs, 2006).

Başarılı: Çevik liderliğin bu ikinci seviyesindeki liderler, düşüncelerinde stratejik ve sonuç odaklıdır. Bu liderler, astlarıyla birlikte çabalarını, amaçlanan sonuçlara ulaşmaya yardımcı olacak planlar ve stratejiler geliştirmeye yönlendirirler. Astlarından gelen öneri ve geri bildirimleri kabul etmenin yanı sıra onları zorlu ve göz kamaştırıcı görevlerle motive ederek örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunurlar. Bu nedenle, bu liderler, gücün yalnızca kişinin sahip olduğu uzmanlıktan veya pozisyondan değil, aynı zamanda diğer insanları motive etmekten kaynaklandığı görüşüne sahiptirler (Attar & Abdul-Kareem, 2020: 185). Ayrıca başarılılar, stratejik düşünme kapasiteleriyle, değişim hızının kurumsal stratejide dönemsel değişiklikler gerektirdiği, orta derecede karmaşık ortamlarda oldukça etkili olabilirler (Joiner & Josephs, 2006).

Katalizör: Bu aşamada yöneticiler, başarılıların dikkatlerini odakladıkları örgütsel ve ticari sistemlerin altında yatan “insan sisteminin” (örneğin; kültür) gücüne dair bir farkındalık ve takdir ederler. Katalizörler, çevik örgütler geliştirmek için yola çıktılar ve bu amaca hizmet etmek için bir katılım, yetkilendirme, işbirliği ve yapıcı samimiyet kültürü yaratmaya özel önem verirler (Joiner, 2017: 3). Katalizör liderlik kültürü, stratejik sonuçlara ulaşmaya odaklanır, ancak yüksek katılımı, karşılıklı güveni, işbirliğini, yaratıcılığı ve açık konuşmayı destekleyen güçlü normlarla canlandırılır. Kıdemli ekipler, ekip içinde bu tür bir kültürü yaratan canlı laboratuvarlar haline gelir ve liderlik ettikleri örgütte bunu teşvik etmek için birlikte çalışırlar. Burada liderler yalnızca çalışanlarına koçluk yapmakla kalmaz, aynı zamanda lider olarak kendi etkinliklerine ilişkin gayri resmi geri bildirimleri aktif olarak ister ve kullanırlar (Joiner, 2013-2014)

Ortak Yaratıcı: Çevik liderliğin bu dördüncü seviyesindeki liderler ortak faydaya, karşılıklı bağımlılığa ve işbirliğine inanırlar. Bu liderler, kurumsal sosyal sorumluluğun hayati bir uygulama olarak içine yerleştirildiği kendi örgütlerini kurma yeteneğine sahiptir. Bu liderler, genel olarak insanlığın yararına hizmet sağlamaya kararlıdır. Ortak amaca yüksek bağlılık temelinde işbirlikçi ekip ve güçlü paydaş ilişkileri oluşturma yeteneğine sahiptirler. Aynı zamanda ortak yaratıcılar, duygusal dengeye, açık diyaloga girme ve doğaçlama sorunlara

yaratıcı çözümler üretme yeteneğine de sahiptir (Attar & Abdul-Kareem, 2020)

Sinerjist: Bu seviyedeki liderlerin bütüncül olarak yönlendirildiği çevik liderliğin son seviyesidir. Bu liderler, liderlik stilleri arasında geçiş yapma ve belirli bir durum için hangi tarzın daha uygun olduğunu belirleme yeteneğine sahiptir. Sadece ekibin hedeflerini gerçekleştirmeleri için başkalarını yönlendirmeye değil, aynı zamanda liderlik deneyimlerini onlara aktarmaya odaklanırlar. Bu seviyedeki liderler, herkes için faydalı sonuçlara yol açacak şekilde işyerindeki astlarının enerji oranını değiştirebilir veya artırabilir. Şimdiki zamana odaklı farkındalıkları, zorlu ve kaotik koşullarda başarılı olmalarını sağlar (Attar & Abdul-Kareem, 2020). Bu düzeyde faaliyet gösteren liderleri diğerlerinden ayıran en önemli niteliklerden biri de, anlık deneyimlerinin akışına tam anlamıyla girebilme yetenekleridir (Joiner & Josephs, 2006).

6. Çevik Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerin üretim teknolojilerinin geleneksel üretimden teknolojik üretim yöntemlerine doğru evirildiği günümüzde, sadece dönüşüm yapmak tek başına yeterli değildir. Maksimum düzeyde rekabet avantajı elde etmek ve bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek için işletmelerin örgütsel olarak “çevik” olmaları kaçınılmaz olmaktadır (Akkaya vd., 2020). İşletmeler, günümüzün çalkantılı iş ortamının talep ettiği çeviklik düzeyine sahip ekipler ve örgütler geliştirmek için, karşılık gelen düzeyde çevikliğe sahip liderlere ihtiyaç duymaktadır (Joiner & Josephs, 2007).

Başka bir bakış açısıyla işletmelerin sürekli değişen koşullara karşı farkındalığını canlı tutan, olasılıklara fırsatlara karşı hazırlıklı olan ve olaylara bakış açısını yenileyen bir liderlik yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir (Zorlu, 2019). Özellikle böyle belirsiz ve karmaşık bir dönemde yeni bir liderlik modeli olarak ortaya çıkan çevik liderler, geleceğin olumsuz şartlarını önceden tespit edebilen ve çevrede oluşan değişimlere karşı esnek olup hızlı bir şekilde proaktif yanıt verebilen liderler olarak günümüzde yaşanan riskleri ve tehditlerin farkına varıp bunları işletme adına fırsata dönüştürebilirler. Bu bakımdan günümüz şartlarında çevik liderliğin öneminin arttığı ifade edilmektedir (İçerli ve Çelik, 2020).

İşletmelerde çevik becerilere yönelik talebe bağlı olarak, dünya genelinde liderlerin hedeflerine ulaşmak için çevik ilkelere ve uygulamalara giderek daha fazla güvenmeye başladıkları oldukça açıktır (MacIntyre, 2017). İngiliz *The Economist* dergisi tarafından yürütülen küresel bir ankete göre, her 10 yöneticiden 9’u kurumsal çevikliğin iş başarısı için kritik öneme sahip olduğuna inanmaktadır. Bu bulgu, McKinsey (2010) tarafından yürütülen önceki bir anketin bulgularını yansıtmaktadır. McKinsey çalışması ayrıca, daha spesifik olarak, dünya çapındaki yöneticilerin, günümüzün çalkantılı ortamında çevikliğin pazara daha hızlı sürüm, gelişmiş işletme verimliliği, daha memnun müşteriler ve çalışanlar ve daha yüksek gelirler sağladığına inandığını da ortaya çıkarmıştır (Joiner, 2018; Joiner, 2019).

Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya’daki CEO’lar arasında yapılan bir ankette, %91’i liderleri geliştirmenin işlerinin büyümesi için en kritik başarı faktörü olduğunu söylemiştir. Fortune 500 işletmenin üst düzey yöneticilerine yapılan bir ankette, yöneticiler “çevikliği” işlerinin gelecekteki başarısı için “en çok ihtiyaç duyulan” bir liderlik yetkinliği olarak tanımlamıştır. Yine de, liderlik geliştirme programları çoğu büyük işletme için bir öncelik olsa

da, çevik liderlik için gereken belirli kapasiteleri ve becerileri anlamaya ve geliştirmeye çok az önem verildiği ortaya çıkmıştır (Joiner & Josephs, 2006).

AT Kearney ve London School of Economics tarafından yürütülen küresel bir araştırma, “çevik devlet kurumunun” tezat olduğu varsayımına meydan okuyarak, tanımladıkları çevik kurumlarda verimliliğin %53, çalışan memnuniyetinin %38 ve müşteri (vatandaş) memnuniyetini daha az çevik örgütlerden %31 daha fazla olduğunu bulmuştur (Joiner, 2013-2014). Wooten ve James (2008) yaptıkları çalışmada 2000-2006 yılları arasında iş ortamında yaşanan krizlere işletmelerin verdiği tepkileri analiz etmiş ve çevik liderliğin önemine vurgu yapmıştır. Bir başka çalışmada da çevik liderlerin kuruluşların küresel rekabet gücünü ve gelecekteki stratejik büyüme planlarını etkilediği sonucuna varılmıştır (Bir ve Koç, 2022). Gehler (2005 akt. De Meuse vd., 2010: 122), çevik liderlerin çevik kurumlar tarafından desteklenmesi gerektiği sonucuna varmıştır. Özellikle Gehler, çevik yeteneklerin gelişimini desteklemek için eğitim çabalarının hızlandırılması, dinamik ve deneyime dayalı olması gerektiğini öne sürmüştür.

Setiawati (2021) ise, çevik liderliğin çalışanların performansına etkisini araştırmıştır. Çevik liderliğin, çalışanların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bu bulgu çevik liderlik değişikliklerinin çalışanların performansını da aynı yönde değiştireceği anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle liderin çevik liderlik yeteneği ne kadar fazlaysa, çalışanların performansını da o kadar artacağı belirtilmektedir. Bir lider çevik bir liderlik becerisine sahip olduğunda, esnek olabilmekte ve organizasyonun gelişimine daha fazla katkı sağlayabilmeleri için ekip yeteneklerini yükseltebilmektedir.

Çevik ekipler birlikte daha iyi çalıştığından, çevik liderlik daha az zaman ve kaynak israfı ile daha iyi iş sonuçları sağlamaktadır (Betterworks, 2021). Bu liderlik, çalışanların yeteneklerine göre çabaları ve performans güdümlü gönüllü çabaları aracılığıyla örgütsel etkinliği artırmaktadır. Aynı zamanda çevik liderlik, iş tatmini ile birlikte bireysel ve ekip performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Akkaya vd., 2022). Gerçek şu ki, geleneksel bir komuta ve kontrol yönetimi tarzını sürdürmeye çalışan liderler, hâkimiyetlerini kaybetmektedir. Bu da genellikle pazar payını kaybetmek anlamına gelmektedir. Buna karşılık, iş gücünü güçlendirmeye odaklanan çevik liderlik, üretkenliğin ve yeniliğin artmasına yol açmakta ve bu da genellikle pazar payının artmasını sağlamaktadır (MacIntyre, 2017).

Çevik liderlik, insanları etkileme ve değişiklik yapma çevikliği anlamında ifade edilmektedir. Özellikle günümüz koşulları doğrultusunda çeviklik, mevcut yöneticiler için temel becerilerden biri olarak kabul edilir. Esneklik ve hız ile birçok beceriye sahip olan çevik bir yöneticiyi, daha büyük örgütlerin başarıya ulaşmasını kolaylaştırabilir ve günümüz dünyasının zorluklarıyla yüzleşmeye hazırlayabilir. Çevik liderliğin, takıma rehberlik edebilen ve takım davranışını sürekli olarak etkileyebilen çevik bir lider olduğu sonucuna varılabilir. Böylece ekip, daha büyük bir örgütün başarıya ulaşması için esneklik ve hız ile birçok beceriye sahip olarak müşterilere her zaman değer sağlar ve her zaman mevcut dünyanın zorluklarıyla yüzleşmeye hazır olabilir (Fachrunnisa vd., 2020).

Ayrıca ekiplerin işlerinin sahipliğini üstlenmelerini ve işlerini halletmeleri için onlara güvenmelerini sağlayarak verimliliği artırabilir (MacIntyre, 2017).

Sonuç ve Öneriler

Küresel rekabet ortamında sürekli değişime maruz kalan işletmelerin daha çevik üretime yönelmeleri gerektiğine inanılmaktadır. Ayrıca işletmelerin içinde bulunduğu çevresel koşulları tanımlamak üzere ortaya çıkan VUCA dünyası, çeviklik ihtiyacı vurgulamaktadır. Yöneticilerin çevredeki tehlikelerin farkında olması ve fırsatları gözden kaçırmaması beklenmektedir. Bir bakıma yöneticilere bu alanda birçok görev ve sorumluluk yüklenmektedir. İşletmelerin başarısının sürdürülebilir hale gelmesinin her zamankinden daha zorlu olduğu kabul edilirken, yöneticilerin bu şartlar doğrultusunda örgütün çeviklik kazanmasını sağlaması istenmektedir. Bu durumun mümkün olabilmesi için yöneticinin çevikliği benimsemesi öncelikli konular arasındadır.

Çevikliğin örgütte yaygınlaşmasına öncülük etmek için yöneticilerin yeni bir liderlik tarzı olarak çevik liderlik becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çevik liderlik, bir değişim ajanı olarak müşteri duyarlılığına sahip, esnek bir yapı inşa eden, çevik ekipleri yönlendiren, çevresel koşullara hızla uyum sağlayan, çözüm odaklı, hızlı karar alabilen ve fırsatlara karşı algısı açık bir liderlik tarzıdır. Bu liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç olduğu vurgulanırken, işletme sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik bir noktadır. Özellikle her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulan bu liderlik tarzı, iş süreçlerinin kısaltılması noktasında da önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüz koşulları çerçevesinde “çeviklik” yöneticilerin sergilemesi gereken bir yetenek olarak algılanmalıdır. Ayrıca bu liderlik örgütün çevik bir kültür oluşturabilmesi için de gerekli olmaktadır. Bu liderlik tarzının, 21. yüzyılın gelişen olaylarına cevap verme çerçevesinde oluştuğu ve bu duruma mutlak bir şekilde uyum sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Örgütlerin, çevresel koşullara hızla uyum sağlayabilmesi için çevik liderlik becerilerini geliştirmek üzere yöneticilere yatırım yapması ve yöneticilerin de çevik liderlik becerilerini geliştirmeye istekli olması beklenmektedir. İnsan kaynakları, yönetici yetiştirme eğitim programlarına çeviklik becerilerin kazanılmasına yönelik eğitimler planlanması gerekmektedir.

Çevik liderlik alanında çalışmak isteyen araştırmacılar, kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak üzere hareket edebilir. Çevik liderlik becerisine sahip olan ve olmayan yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin başarısı karşılaştırmalı olarak analiz edilerek bu kavramın önemi daha geniş bir şekilde ortaya çıkarılabilir. Ayrıca bu liderlik tarzının örgütte yayılmasını hızlandıracak örgüt kültürünü (klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar) araştırmak öncelikli konular arasında yer alabilir. Çevik liderliğin geçmişten günümüze doğru güncelliğini koruyan farklı örgütsel davranış konuları (örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini vb.) üzerine etkisi araştırmaya yönelik çalışmalar üretilerek alana katkı sunulabilir. Aynı zamanda literatüre yeni girmiş örgütsel davranış konuları (işe tutkunluk, sessiz istifa vb.) ile çevik liderlik arasındaki ilişkiler analiz edilebilir.

Extended Abstract

It is believed that businesses exposed to constant change in a global competitive environment should move towards more agile production. Agility is a way to be successful in market conditions where change and uncertainty are effective. In other words, agility is a method of responding to uncertainty in a flexible, cheap, accurate, fast, and efficient way. In

addition, the VUCA world, which emerged to define the environmental conditions in which businesses operate, emphasises the need for agility more. VUCA is an abbreviation for the words variability, uncertainty, complexity, and ambiguity. Experts and leaders have claimed that we now live in a “VUCA World”. This world involves turbulence in the business environment and the creation of numerous pitfalls for leaders. Of course, optimists also recognize the advantages that business can gain if leaders rise to the challenge.

Managers are expected to be aware of the dangers in the environment and not to overlook opportunities. In a way, managers have many duties and responsibilities in this field. While it is accepted that the sustainability of the success of businesses is more challenging than ever, managers are asked to ensure that the organisation gains agility in line with these conditions. In order for this to be possible, the manager's adoption of agility is among the priority issues. Managers need to develop agile leadership skills as a new leadership style to lead the spread of agility in the organisation. At the same time, it is emphasised that an agile culture should be spread throughout the organisation.

Agile leadership is a leadership style that has customer sensitivity as a change agent, builds a flexible structure, leads agile teams, adapts quickly to environmental conditions, is solution-oriented, can make quick decisions and has an open perception of opportunities. While it is emphasised that these leaders are needed more than ever, it is a critical point in ensuring business sustainability. This leadership style, which is needed more than ever, also plays an important role in shortening business processes.

As businesses demand agile skills, it is clear that leaders around the world increasingly rely on agile principles and practices to achieve their goals. It has also been identified that successful agile leaders exhibit four core competencies in a turbulent business environment. These are context-setting agility, stakeholder agility, creative agility, and self-leadership agility. Highly effective leaders are reported to use these four leadership agility competencies in harmony with each other. It was found that there are five different levels of mastering leadership agility. These are expert, achiever, catalyst, co-creator, and synergist. It is emphasised that the competencies needed for agile leadership develop further with each new level of mastery and new cognitive and emotional capacities emerge at each stage. However, it is explained that each time the leader moves to a new level, he/she should maintain the ability to use the competencies developed at previous levels.

This study, which was created by choosing the literature review method, was conducted to emphasise the importance of agile leadership in terms of businesses both surviving in the competitive environment and taking advantage of opportunities within the framework of changing conditions. Another aim is to provide a better understanding of agile leadership, especially as a concept that has recently entered the literature. Within the framework of today's conditions, “Agility” should be perceived as a skill that managers should exhibit. In addition, this leadership is also necessary for the organisation to create an agile culture. It is stated that this leadership style is formed within the framework of responding to the developing events of the 21st century and that this situation must be adapted to this situation in an absolute way. Organisations are expected to invest in managers to develop agile leadership skills in order to rapidly adapt to environmental conditions and managers are expected to be willing to develop

agile leadership skills. Human resources should include training for the acquisition of agility skills in manager training programmes.

Researchers who want to work in the field of agile leadership can act to provide a better understanding of the concept. The success of businesses headed by managers with and without agile leadership skills can be analysed comparatively to reveal the importance of this concept more broadly. In addition, investigating the organisational culture (clan, hierarchy, adhocracy, and market) that will accelerate the spread of this leadership style in the organisation may be among the priorities. Studies to investigate the effect of agile leadership on different organisational behavioural issues (organisational commitment, motivation, job satisfaction, etc.), which have remained current from past to present, can be produced to contribute to the field. At the same time, the relationships between organisational behavioural issues that have recently entered the literature (work engagement, quiet quitting, etc.) and agile leadership can be analysed.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti hâlinde Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Ethical Approval: The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the case of a contrary situation, Artvin Coruh University International Journal of Social Sciences has no responsibility, and all responsibility belongs to the study's authors.

Kaynakça

- Agile Business. (2023). *What is agile leadership?* <https://www.agilebusiness.org/business-agility/fba/agile-leadership.html> adresinden 19.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- Akkaya, B. ve Bayram, V. (2021). Yönetim araştırmalarında postmodern bir liderlik: Çevik liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 12(2), 1605-1621.
- Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S. A., & Kaya, Y. (2022). Agile leadership and perceived career success: The mediating role of job embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 1-13.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. In B. Akkaya, (Eds), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (171-191). Emerald Publishing Limited.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317.
- Betterworks, (2021). *What is agile leadership, and why does it matter?* <https://www.betterworks.com/magazine/what-is-agile-leadership-and-why-does-it-matter/#:~:text=Agile%20leadership%20is%20a%20leadership,less%20wasted%20time%20and%20resources.> adresinden 31.05.2023 tarihinde alınmıştır.
- Bir, Y. ve Koç, M. (2022). VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(4) , 1270-1307. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1166705>
- Cambridge Dictionary. (2023). *Agility*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/agility> adresinden 20.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.

- Atf / Citation:** Güler, M. (2023). Küresel rekabet ortamında çevik liderliğin önemi üzerine bir derleme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 411-425. DOI: <https://doi.org/10.22466/acusbd.1375803>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- Delioğlu, N., & Uysal, B. (2022). A review on agile leadership and digital transformation. *Yıldız Social Science Review*, 8(2), 121-128.
- Dellaca, M. (2018). Leading libraries in a VUCA world. *Australian Law Librarian*, 26(3), 134-139.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab. Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.
- Hoek, R. I. V., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 126-147 <https://doi.org/10.1108/01443570110358495>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38.
- Inam, Henna, (2017, 18 Ekim), *To lead in a VUCA world, practice leadership agility*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/hennainam/2017/10/18/to-lead-in-a-vuca-world-practice-leadership-agility/?sh=6087ac732190#526813412190> adresinden 23.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- İçerli, L. ve Çelik, R. (2020). Yeni bir liderlik yaklaşımı: Çevik liderlik. S. Yılmaz (Eds), *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları* (87-100). Akademisyen Kitabevi.
- Joiner, B. (2009). Creating a culture of agile leaders. *People and Strategy*, 32(4), 28-35.
- Joiner, B. (2013/2014, December-February). Leadership agility: A global imperative. *Dialog*, 48-53.
- Joiner, B. (2017). Bringing 'leadership agility' to agile. *Cutter Business Technology Journal*, 30(8), 3-8.
- Joiner, B. (2018). Leadership agility for strategic agility. In C. Prange ve L. Heracleuos (Eds.), *Agility.X: How organizations thrive in unpredictable times* (17-31). Cambridge University Press.
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 1-11.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass/Wiley.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and commercial training*, 39(1), 35-42.
- Koçer, M. (2022). Perception of Agile Leadership in the VUCA Environment: The Case of Erciyes University. *Erciyes İletişim Dergisi, Special Issue for 5th Cultural Informatics, Communication & Media Studies Conference*, 1-21.
- Kon, B. (2020, 2 Nisan). *Virüs sonrası gelecekteki şirketim*. <https://www.humanica.com.tr/virus-sonrasi-gelecekteki-sirketim/> adresinden 20.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- MacIntyre, D. (2017). Agile leadership: Foundation for organizational Agility. *Opening Statement. Cutter Business Technology Journal*, 30(8), 3-5.
- Medinilla, Á. (2012). *Agile management: Leadership in an agile environment*. Springer Science & Business Media.
- Meyer, R., & Meijers, R. (2017). Developing leadership agility: Different projects, different approaches, *PM World Journal*, Vol. VI, Issue XI, 1-15, <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/11/pmwj64-Nov2017-Meyer-Meijers-Developing-Leadership-Agility.pdf> adresinden 03.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- Mulder, P. (2018). *Agile leadership*. ToolsHero. <https://www.toolshero.com/leadership/agile-leadership/> adresinden 19.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Setiawati, L. (2021). The effect of agile leadership and work environment to employees' performance in a VUCA world (Study on millennial generation employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(11), 3123-3131.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice - Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794

Atıf / Citation: Güler, M. (2023). Küresel rekabet ortamında çevik liderliğin önemi üzerine bir derleme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 411-425. DOI: <https://doi.org/10.22466/acusbd.1375803>

Türk Dil Kurumu. (2023). “Çeviklik” <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 12.10.2023 tarihinde alınmıştır.

Tiefenbacher, W. (2020) *Agile for all: The principles of agility, agile leadership, and how to be an agile leader*, CQ Net, <https://www.ckju.net/en/dossier/agile-all-principles-agility-agile-leadership-and-how-be-agile-leader> adresinden 02.06.2023 tarihinde alınmıştır.

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. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik yapısal bir model önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 161-178.

Zorlu. (2019). “VUCA dünyası”nın yeni liderlik modeli; Çevik liderlik. *Zorlu Dergi* 65, <https://zorludergi.zorlu.com/65/evk-lderlk> adresinden 23.06.2023 tarihinde alınmıştır.