YÖNETİM VE ORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Editör: Doç.Dr. Şahin Karabulut

yaz
yayınları

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Editör

Doç.Dr. Şahin Karabulut

yaz yayınları

2024

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Editör: Doç.Dr. Şahin Karabulut

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-6104-26-6

Temmuz 2024 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Stratejik Yönetimde Performans Ölçüm Aracı Olarak Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) ve Strateji Haritaları.....1
Funda TOKUCU

Yapay Zekâ Tabanlı Bağımsız Denetim.....29
Ömer Faruk BAHŞİ

Ülkemizde Yaşanan Önemli Deprem Olayları Sonucu Harcama Kalemlerinin İncelenmesi.....45
Gülseren GÜNAYDIN

İş Yaşamında Yalnızlık 59
Meryem GÜL

İnsansız Hava Araçlarının (İHA) Afetlerde Kullanımının İncelenmesi.....79
Gülseren GÜNAYDIN

Küçük İşletme Sahiplerinin Yönetim Felsefeleri ve Bunların Çalışanların İşle Bütünleşmesine ve Örgüt İklimine Etkileri 100
Eda AKSOY

Kurumsal Yönetim Endeksi Alanında Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik İncelenmesi: Dergipark Akademik Örneği 127
Fatih AY

Girişimcilik ve Eko-Girişimcilik.....142
Özlem TIRAŞ

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi 158
Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Jale BALKAŞ, Hüseyin AÇIKGÖZ

Sessiz İstifa Üzerine Kavramsal Bir Çalışma 180
Serpil KÖSE

VUCA Dünyasını Anlamak ve Liderlik Etmek 201
Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK

Eğitimde Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Bir Nicel Araştırma: Eskişehir Örneği.....221
Murat ÇETİNTAŞ, ÖMER UYSAL

Vuca'dan Banı'ya Geçiş: İşletme Çevresinin Değişimi ..244
Engin YURDASEVER

İşletme Yönetiminde Başarı Sağlamada Çokuluslu İşletmelerin Denenmiş Stratejilerinden Yararlanmak ..281
Hanane FIDHA, Ahmet DİKEN

İşletme Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları 312
Mustafa DOĞANER

VUCA DÜNYASINI ANLAMAK VE LİDERLİK ETMEK

Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK[1]

1. GİRİŞ

Günümüze kadar çok çeşitli milletlere, teknolojik ve toplumsal gelişmelere, sanayi devrimine, tarihi olaylara tanıklık eden dünya medeniyetleri, insanlık tarihinin her dönemde kendi aralarındaki mücadele ve çatışmalar da dahil olmak üzere değişimin, yeniliğin ve büyümenin merkezinde yer almışlardır (Diamond, 2005). Ayrıca, dünyanın son 100 yılına bakıldığında, dünya savaşları, uluslararası çatışmalar, siyasi ve ekonomik krizler, terör eylemleri, büyük iklim değişiklikleri ve Kovid-19 gibi salgın hastalıklar belirsiz, karmaşık ve zorlu koşullar insan hayatını ciddi şekilde etkilediği görülmektedir. İnsanlık bu zorlu koşullar altında hayatta kalmaya ve gelişmeye çalışmaktadır. Günümüzde etkileri olan ve gelecekte de etkileri olabilecek bu konular VUCA dünyasının örnekleri olarak görülebilir.

VUCA, sık sık değişen ve çeşitli olaylardan, vakalardan ve durumlardan etkilenen, öngörülemeyen piyasa koşullarını ifade etmektedir (Taskan vd., 2022). Günümüzün iş senaryolarında yaygın ve sık görülen iş karmaşıklığı ve öngörülemeyen engeller hakkında ayrıntılı bir fikir vermektedir (Lawrence, 2015). VUCA, piyasa duygularını açıklayan ve girişimcilere temkinli davranmalarını tavsiye eden bir felsefedir (Johansen ve Euchner, 2013). VUCA kavramı aynı zamanda bir örgütün kendi hedeflerine ulaşırken piyasa ihtiyaçlarına uyum

[1] Öğr. Gör. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Kandıra MYO, ezgi.kelebek@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5187-3416.

sağlamak için operasyonlarını nasıl yürütmesi, iş stratejilerini nasıl formüle etmesi ve iş modelini nasıl değiştirmesi gerektiğinin altını çizmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014). VUCA çalışması, hiçbir şeyin sonsuza kadar sabit ve uygulanabilir kalmadığı 'çok kutuplu yeni dünya düzenini açıklamaktadır. Sürekli olarak değişim geçirmekte ve çoğu zaman yeni bir şekil alarak firmanın yerleşik çalışma yöntemini bozmakta ve yeni piyasa senaryosuna en iyi şekilde uymak için hızlı bir değişiklik ihtiyacı yaratmaktadır. VUCA tam olarak oynaklığı, belirsizliği, karmaşıklığı ve muğlaklığı temsil etmektedir.

VUCA kavramı, toplumları, devletleri ve aynı zamanda örgütleri öngörülemeyen, bilinmeyen ve karmaşık koşullardan oluşan zorluklara karşı hazır olmaya iten değişkenlik (Volatility), belirsizlik (Uncertainity), karmaşıklık (Complexity) ve muğlaklık (Ambiguity) kombinasyonlarını gösteren bir kısaltmadır. VUCA kavramı ilk olarak Warren Bennis ve Burton Nanus (1985)'ın 'Leaders; Strategies for Taking Charge' (1985) adlı kitaplarında belirttikleri kavramlardan esinlenerek ortaya atılmıştır. ABD ordusu tarafından soğuk savaş'ın istikrarsız jeopolitik koşullarını tanımlamak için kullanılmıştır. Endüstri 4.0'ün ardından bu kısaltma, çalkantılı ve hızla değişen iş ortamını tanımlamak için iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Murugan vd., 2020).

Araştırmacılara göre; VUCA'nın organizasyon modelinin yarattığı bu yeni düzene göre örgütlerin kalite, esneklik, hız ve deneyim ekseninde yeniden düzenlenmesi gerekiyordu. Çünkü VUCA dünyasında geleneksel ve hiyerarşik yapıya sahip, değişime karşı istikrarlı bir şekilde direnç gösteren yapıların ayakta kalması oldukça zordur (Bennett ve Lemoine, 2014). Belirsiz ve öngörülemeyen değişimlerin yaşandığı bu dönemde, örgütlerin mevcut ihtiyaçlarını karşılayan yeni ve etkili liderlik yeteneklerinin ön plana çıkarılmasıyla başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmaktadır. Yöneticiler

geleneksel olarak operasyonel ve teknik konularla ilgilenirken, günümüz koşullarında etkili liderlik için değişim yönetimi süreçleri takip edilmelidir (Özdemir ve Çetin, 2019).

Beklenmedik değişim süreçleri altında var olmak zorunda olan günümüz örgütlerinin, modası geçmiş geleneksel yönetim yaklaşımlarıyla küresel rekabete ayak uydurması ve belirsizlikleri yönetmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla başarılı olmak için örgütlerin dünyadaki değişimi anlaması, tanımlaması ve değişim ortamının yarattığı yeni ihtiyaçlara hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilmesi gerekmektedir. Çeviklik kavramının, küreselleşme ve yeni bilgi teknolojileri çağında iç ve dış çevre olarak örgütlerin gelişimi ve hayatta kalabilmesi için giderek önem kazanmaya devam eden bir olgu olduğu bilinmektedir. (Marhraoui ve Manouar, 2017). Bu durumlara örgütlerin tam teşekküllü stratejik ve operasyonel çevikliğe sahip olacak şekilde yeniden yapılandırılması, yüksek verimlilik gerektiren konularda organizasyonel başarıya önemli katkılar sağlayabilir (Meade ve Sarkis, 1999). O halde çevikliğin günümüzde üst düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduğu en önemli liderlik becerileri arasında yer alması şaşırtıcı değildir. Ayrıca, başarılı örgüt yönetimi için neredeyse evrensel olarak kabul edilen, vizyon ve iletişim becerilerine sahip olmak, çeşitli çevrelerle ilişkiler kurmak, çalışanlarını motive etmek gibi sayısız kez başvurulan becerilerin neredeyse tamamı, çevik liderliğin özelliklerini ifade etmektedir (Joiner, 2019). Görüldüğü üzere çevik liderlik günümüz iş dünyasında için oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada literatürde geniş yer bulmaya başlayan VUCA dünyası ve bu dünyada örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gerekli olan liderlik özellikleri ve çevik liderlik kavramları üzerinde durulacaktır.

2. VUCA DÜNYASI, BİLEŞENLERİ VE VUCA DÜNYASI İLE BAŞETME

VUCA kavramı, sadece askeri ve siyasi terminolojide yer almamakta, son dönemde iş modellerini, insanlığı ve dünya ekosistemini de kapsamaktadır. Günümüzde günlük hayatımızı etkileyen gelişmeler VUCA kavramı altında gözlemlenmekte ve ve değerlendirilmektedir. Özellikle son dönemde yaşanan Kovid-19 salgını, siyasi istikrarsızlıklar, devletler arasındaki çatışmalar ve buna bağlı olarak değişen finansal piyasalar, günümüz VUCA dünyasında karşımıza çıkan bazı durumlardır. Bennett ve Lemoine tarafından 2014 yılında geliştirilen VUCA çerçeve çalışması, VUCA ortamının değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık gibi birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili dört bileşeni incelemesi için bir platform sağlamaktadır. Her bir bileşenin detaylı olarak açıklanmıştır. Bunlar şöyledir;

Değişkenlik (Voltality): Değişkenlik, bir şeydeki ani veya aşırı değişiklikleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Örneğin kimyada değişkenlik, bir maddenin katı halden gaz haline geçmesini ifade etmektedir. VUCA bağlamında değişkenlik, hisse senedi fiyatlarındaki, döviz kurlarındaki ve emtia fiyatlarındaki dalgalanmaları, sosyal ve jeopolitik manzaradaki değişimleri ifade etmektedir (Hollingworth, 2016). Ayrıca değişkenlik, koşulun sürekli değişmesi özelliğini taşımaktadır. Bir olaya ilişkin bilgi mevcut olsa bile değişim tahmin edilemeyebilir (Bennett ve Lemoine, 2014). Ayrıca değişkenlik ile değişimin boyutu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Değişiklik sayısı artıkça örgüt içi karışıklığa yol açacaktır. Diğer bir ifadeyle değişkenlik, sürekli artış gösteren bir değişim ve değişim sayısının ve büyüklüğünün neden olduğu karışıklık olarak tanımlanmaktadır (Michel, 2016). Değişkenlik, iş dünyasında VUCA'yı en yakın temsil eden bileşendir. Değişkenliği kısaca, nispeten dengeli olmayan değişim olarak ifade etmek de mümkündür (Bennett ve Lemoine, 2014). Ortaya çıkan

değişikliğin sayısı ve büyüklüğü dikkate alınmaksızın, örgütlerin ayakta kalabilmesi için paylaşılan bir vizyonun ortaya çıkarılması önerilmektedir. Böylece değişkenliğin yaratacağı etkilerin azalabileceği düşünülmektedir (Yurdasever ve Fidan 2020).

Belirsizlik (Uncertinity): Belirsizlik, mevcut bilgi miktarının karar verme için gereken bilgi miktarından az olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, mevcut bilgiler ile örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgiler arasındaki boşluktur (Gerster vd., 2021). Örgütler büyük miktarda bilgi edinirler bunu doğru şekilde yorumlamak zor olabilir. Bir olayın nedenleri ve etkileri hakkında bilginin mevcut olduğu ancak bu bilginin önemli bir etki yaratıp yaratmayacağı veya bir değişim yaratıp yaratmayacağı belli olmayan bu duruma belirsizlik denmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014). Belirsizlik, problemlerin çözümünde deterministik yaklaşımların kullanılmasını zorlaştırmaktadır çünkü mevcut modeller yeni durumlarda işe yaramayabilir (Nandram ve Bindlish, 2017). VUCA dünyasında belirsizliği asgari düzeye indirmek için, liderler çok sayıda soru yönelterek olabildiğince bilgi elde etmeleri gerekmektedir. Liderler örgüt içindeki farklı düzey ve işlevlerle iletişim kurabilmeli ve onların vizyonlarına ulaşabilmelidir. Bu durumda dinleyerek, orada bulunarak ve olup biteni görerek yapılmaktadır (Lawrence, 2013).

Karmaşıklık (Complexity): Karmaşıklık, herhangi bir durumda kaosa, kafa karışıklığına neden olan çok sayıda hareketli parçayı, bunların çokluğunu ve birbirine bağlılığını ifade etmektedir. Çalışma hayatında da birçok iş ile ilgili faktörün ve sosyal güçlerin sıklıkla birbirleriyle rekabet ettiği gerçeğini yansıtmaktadır. Karmaşık iş ortamlarında, basit kalıplar birçok yolla birleşip birbirine bağlanır; bu da kesintilere, karmaşıklıklara ve aşırı bilgi yüklemesine neden olabilir (Mwenje ve Manyanga, 2023). Diğer bir ifadeyle, böyle ortamlarda birbiri ile ilintili oldukça fazla etken bulunmaktadır. Herhangi birinde oluşan bir

değişim ortamın tamamını etkilemektedir (Yurdasever ve Fidan 2020). Karmaşıklık bileşeni, VUCA bileşenleri arasında farklı ve eşsiz bir konuma sahiptir. Çünkü örgütlerin kaos içerisinde kaynaklarını nerede ve nasıl kullanacağını bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde; örgütler yeni bilgiler edinme, olumlu yönde hareket etme ve yenilikçi fikirler alma konularında sıkıntı yaşayacaklardır. Bu sebepten örgütler çevrelerindeki karmaşık durumlarda ve kaos ortamında bu durum ile mücadele etmek yerine bu duruma uyum sağlama ve bu durumdan yarar sağlayacak seviyede yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Bennett ve Lemoine 2014).

Muğlaklık (Ambiguity): Belirsizlik, mevcut bilgilere rağmen geçmişte benzer durumların yaşanmaması nedeniyle öngörülemeyen ikilemler ve şüpheler olarak tanımlanabilir (Bennett ve Lemoine, 2014). Diğer bir ifadeyle muğlaklık, bir şeyin birden fazla olası anlamının veya yorumunun olduğu, karar vermeyi veya eyleme geçmeyi zorlaştıran bir durumdur. Muğlaklık, belirsizlikten farklıdır; çünkü muğlaklık bilinen sonuçlara atıfta bulunurken, belirsizlik bilinmeyen sonuçlara atıfta bulunur. Çevremizde olup biten tüm olaylara tek bir açıklama bulmak zordur (Nandram ve Indlish, 2017). Ayrıca muğlaklık söz konusu olduğunda yapılması gereken en doğru şey var olan durumu tecrübe ederek sonuçlarını görmektir. Yani bu durum maliyete neden olsa dahi deneyimleyerek tecrübe kazanmak muğlaklığı ortadan kaldırmaya yetecektir (Yurdasever ve Fidan 2020).

3. VUCA DÜNYASINDA LİDERLİK-ÇEVİK LİDERLİK

Dinamik ve bilgiye dayalı VUCA dünyasında, örgütlerin hem iç hem de dış ortamdaki belirsizliklere, radikal değişikliklere, karmaşıklıklara hızlı bir şekilde yanıt verme

ihtiyacı, örgütsel çevikliği benimsemesini ve çevik yeteneklerini tutarlı bir şekilde geliştirmesini gerektirmektedir. (Joiner, 2009). Teknolojideki ilerlemeler, çalışma ortamının değişkenliği, çalkantılı sosyo-politik ve ekonomik ortamlar, çeviklik konusundaki ilgiyi harekete geçiren ve ateşleyen faktörler arasındadır (Chatwani, 2019). İş dünyasının mevcut düzeninde beklenmedik değişimler ve tehditler yaşandığı VUCA dünyasında, örgütlerin bu köklü değişikliklerle başa çıkabilmesi, hayatta kalabilmesi ve bunlardan faydalanabilmesi için esnekliğe ve yeni iş ortamına uyum sağlayabilme konusuna önem verilmelidir (Sharifi ve Zhang, 2001). Dolayısıyla örgütlerim dinamik ve esnek çevik yetenekleri etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir.

Çevik kapasite oluşturma ve geliştirme fikrini tam olarak benimseyen örgütler, bu çalkantılı VUCA ortamında başarılı bir şekilde ilerleyecek ve daha iyi bir konumda olacaklardır. Çevik örgütler, öngörülemeyen, değişken iş ortamında başarılı olma arayışı içinde benzersiz pazar fırsatlarını proaktif ve aralıksız bir şekilde öngörebilmekte, onlara yanıt ve tepki verebilmektedir. Çevik örgütlerin rekabeti aşabilmeleri için aynı zamanda teknolojik yeniliklere ayak uydurmaları gerekmektedir (Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Çevik bir örgüt, özelleştirilmiş yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere yönelik müşteri taleplerini nispeten kısa bir zaman dilimi içinde karşılamak için organizasyonel süreçleri ve ileri teknolojiye sahip insanları birleştirmelidir. Bu da ancak çevikliğin sistemik bir organizasyonel değer ve liderliğin desteklediği bir strateji olarak kabul edilmesi durumunda gerçekleşebilir (Kidd, 1995). Literatür incelendiğinde belirtildiği gibi hızla değişen ve belirsiz ortamlarda liderlik yapılarını ele alan araştırmaların çoğunluğu çevik liderliğe vurgu yapmaktadır (Joiner, 2019; McKenzie ve Aitken, 2012; Lawrence, 2013; Parker vd., 2015; Mergel, 2016; Kostrad, 2019; Abbasi ve Ruf, 2020)

Çevik liderlik, çalışanlarının başarısını sağlamak için uygun örgüt iklimini sağlayan, devamlı değişime uyum sağlayan ve belirsizlik durumlarında gereken önlemleri alan bir liderlik türüdür. Çevik bir lider başarısını devam ettirebilmek için çevresinde oluşan değişimlere, hızlı bir şekilde adapte olma becerisine sahip olması gerekmektedir (Yalçın ve Özgenel, 2021). Ayrıca, çevik lider, kriz dönemlerinde çözüm bulabilen, gerekli olduğunda risk üstlenebilen, hızlı karar verebilen ve takım çalışmasına önem veren kişilik özelliklerine sahiptir. Yeni projelerin ortaya çıkarılmasında ve yeni fikirlerin örgütlerde uygulanmasında, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında bu özellikleri sayesinde, bu tarz liderler çalışanlarıyla, önemli bir rolü üstlenmektedirler (Prasongko ve Adianto, 2019). Bu anlamda çevik liderliğin bileşenleri aşağıda sıralanmıştır.

Sonuç odaklılık: Sonuç odaklı lider, sorumluluk almadan kaçınmayan ve kendine güvenen kişidir. Odaklanmış, mantıklı ve organize bir liderdir. Genellikle görev odaklıdır ve çevrenizdekiler için yüksek beklentiler yaratır (Al-Touby, 2012). Çevik lider de, çalıştığı işlerin sonuçlanmasına odaklanır ve hızlı olarak çalışanlarını yönlendirerek hedefleri gerçekleştirmeye odaklanır. Çevik lider için sonuca ulaşılamamış bir proje başarısızlık anlamına gelmektedir (Akkaya ve Üstgörül, 2020).

Ek olarak çevik lider çalışanların beceri ve yeteneklerini dikkate alarak görev dağılımını gerçekleştirdikten sonra sorumlulukları perspektifinde yapılan işlerin sonuçlarına bakarak çalışanlarının performanslarını değerlendirir. Böylece çevik liderler, çalışanlarının verimliliklerini yükseltebilecek yöntemlerle, iş çıktılarının en iyi düzeyde olmasını desteklemektedirler (Tengilimoğlu, 2005).

Takım odaklılık: Bu bileşen ile bireysel çalışmadan ziyade takım çalışmasına odaklanılmaktadır. Takım odaklı lider, takım çalışması sırasında çalışanların sergiledikleri üstün

performansı ödüllendirip çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir. Ayrıca lider, işletmedeki tüm departmanlarla işbirliğini sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanları için sosyal imkanlar, uygun çalışma ortamları ve iş güvenliği gibi olanaklar sunmaktadır. Bu tarz bir lider, çalışanlarının kendisini göstermelerini, geliştirmelerini sağlayıp, örgütteki süreçlere onları da katmaktadır (Akkaya vd., 2020).

Çevik liderlik de, iç müşterileri olan çalışanlarının motivasyonunu sağlayan, dış müşterilerin taleplerine önem veren, teknolojiye ayak uyduran, güncel yeniliklere yoğunlaşan ve bu durumu çalışanlarıyla örgüt kültür haline getiren bir liderlik türüdür (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022). Çevik liderler, işletme fonksiyonları arasında iş birliğini, çalışanlar arasında iletişimi, müşterileri için mal ve hizmet kalitesini arttırmayı sağlanmaktadır. Çevik bir yönetimi benimseyen örgütlerde, faaliyetlerin çok hızlı olarak gerçekleşmesi, yeniliklerin tasarlanması performansın ödüllendirilmesi, çalışanların teşvik edilmesi ve takım olarak belirlenen örgüt kültürü çevresinde hareket edilmesi şeklinde bir yaklaşım bulunmaktadır (Özen, 2021).

Yetkinlik: Bu kavram meydana gelebilecek problemlerin tespitini, ihtiyaçların belirlenmesini, projelerin oluşturulmasını, kaynakların ekonomik açıdan değerlendirilmesini öngörme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu bileşen örgüt içinde ya da dışında oluşabilecek değişimlere karşı, liderin önemli iş birlikleri sağlaması, uzun vadede amaçlara erişebilmesi bakımından da kilit rol üstlenmektedir (Mızrak 2020). Kısaca; yetkinlik, örgütlerin hızlı ve esnek olmalarını ortaya koyabilmeleridir. Eğer bir örgüt bu yeteneğe sahip olursa; değişimlere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilecek uzmanlığa eriştiği anlamına gelmektedir. (Akkaya vd. 2020) Örgüt yönetimi açısından da şeffaf bir yönetim zihniyetine sahip olan çevik liderler, karar alma süreçlerine hız katarak faaliyetleri verimli bir

şekilde gerçekleştirmektedir. Sahip oldukları yetkinlikler çevik örgütlere ve dolayısıyla liderlere, çevik olamayan türlerine ve rakiplerine karşı ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır (İnanır,2020).

Esneklik: Esnekliği, bir örgütün yapısını ve süreçlerini dış çevresinde oluşan değişimlere karşı ayarlaması şeklinde tanımlamak mümkündür (Reed ve Blunsdon, 1998). Diğer bir ifade ile esneklik, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesinde, çevresel değişikliklere ve müşterilerin farklı taleplerine cevap verme becerisidir (Mızrak, 2020). Bu bağlamda çevik liderler, müşterilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını en kısa zamanda yanıtlayabilen, değişen çevre şartlarına hemen adaptasyon sağlayarak esnek davranabilen, dinamik olan kişilerdir. Özellikle olumsuz bir durum söz konusu olduğunda, çevreye uyum sağlama, değişimlere doğru zamanda ve şekilde cevap verebilme gibi nitelikler; çevik liderlerin başarıya ulaşmasını sağlayan önemli esneklik becerilerinden bazılarıdır (Akkaya ve Tabak, 2018).

Hız: Hızlılık örgüt açısından yeni ürün ve hizmetlerin pazara girişinde, sunumunda çabuk olma ve zamanında olma gibi unsurları kapsamaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000). Ayrıca, mümkün olan en kısa zamanda prosedür ve görevleri öğrenme, faaliyetleri gerçekleştirme ve değişiklik yapma kabiliyeti şeklinde de tanımlanabilir (Sherehiy vd., 2007). Hız ve esneklik çevik örgütlerin iki karakteristik özellikleridir. Hız, işin tamamlanma hızını, esneklik ise çevredeki değişimlere uyum sağlama yetenekleri ile ilgilidir (İnanır, 2020). Çevik liderlik açısından da hız bileşeni, liderin örgütün çevresindeki ve teknoloji alanındaki yeniliklere, müşteri taleplerine en hızlı sürede yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018).

Değişim odaklı olma: Bu son bileşen de ise örgüt çevresinde ve teknolojide olan değişim ve yeniliklerin takip edilmesi ifade edilmektedir. Bu bileşen aynı zamanda oluşan değişimlerin meydana getirdiği fırsat ve tehditlere yönelik hızlı cevap verilebilmesine de yardım etmektedir (Akkaya vd., 2020). Çevik liderlik de, bir örgütün yenilik ve değişimlere açık olmasını sağlayan, bu yenilik ve değişimlere çalışanlar da katabilen bir liderlik türüdür (Özdemir ve Çetin, 2019).

4. SONUÇ

VUCA kısaltması, örgütlerin hayatta kalabilmek ve rekabetçi olabilmek, müşterilerine yüksek standartlarda ürün ve hizmet sunabilmek için, ortaya çıkan yeni durumlara bağlı olarak stratejilerini sık sık uyarlamak zorunda kaldıkları, değişim ve belirsizliklerle dolu bir dünyayı tanımlamaktadır. Bunlara bağlı olarak tüketim toplumunun ihtiyaçları ve talepleri yeniden şekillenmektedir. Tüm zorluklar ve teknolojinin hızlı gelişimi, giderek daha fazla örgütün kırılganlık ve belirsizlik altında faaliyet göstermesine, önceki deneyimlerin artık tahmin yapmak için kullanılamamasına yol açmaktadır. Bu açıdan örgütler, yönetimsel bakış açılarını ve amaçlarını güncelleme yolunu seçmelidir. Ek olarak esnek davranıp, çevreleriyle uyumu yakalayıp iş süreçlerini gözden geçirmeli, yeni yönetim modellerini ve yöntemlerini takip etmelidir. Kısaca çevik olabilmeleri faydalı olacaktır.

Çevik bir örgüte dönüşmek ve bunu sürdürmek kolay bir iş değildir. Çevik örgütlerin çevresel değişimlere, teknolojik gelişimlere bunlara bağlı müşteri taleplerindeki farklılıklara proaktif olarak tepki verme yetenekleri gelişmiştir. Çevik örgütlerin karar verme süreci esnektir ve öngörülemeyen dış etkenlere kolaylıkla uyabilirler. VUCA dünyasında bir örgütün ekonomik açıdan verimli olabilmesi için yöneticiler kilit bir rol

üstlenmektedir. Yönetim tarzlarını VUCA düzenine göre uyarlamaları örgütlerin ayakta kalabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla VUCA dünyasına uygun olan çevik örgütlerin çevik lider vasıflı yöneticilere ihtiyacı bulunmaktadır.

Çevik liderler takım çalışmasına önem verme, işyerinde çeşitliliği benimseme, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olma, esneklik, rekabetçilik, adalet ve güven duygusu sağlama gibi çok sayıda özelliği bünyesinde bütünleştirmektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyerek müşterilerine daha fazla değer sağlamak konusunda etkili olan çevik liderler, çalışanlarını öncelikli olarak müşteri istek taleplerini dikkate almaları konusunda bilgilendirirler. Dolayısıyla, çevik liderliğin, örgütlerde başarılı iş sonuçlarına ulaşmalarının yanı sıra pazarda rekabet avantajı elde etme konusunda da başarılı oldukları sonucuna varılabilir. Ek olarak örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere anlamlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilecek kadar örgütün dinamik hale getirilmesinde çevik liderliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çevik lider, değişikliklere uyum sağlamak ve örgütün gelecekteki zorluklarıyla başa çıkmak için esnek bir strateji geliştirmektedir.

Çevik liderler bir örgütü günümüz VUCA dünyası ile mükemmel bir şekilde uyumlu hale getirmek için kalıpların dışında düşünme yeteneğine sahiptir. Bu liderler, çevrelerindeki kişilerin gizli güçlü yönlerini ortaya çıkarabilir, örgülerin arzu ettiği değişime geçişte onların görüşlerinden yararlanabilir. Ayrıca değişimin örgüt üzerindeki olumsuz yansımalarını en aza indirmeye çalışırken değişimdeki fırsatlardan yararlanabilirler. Çevik liderler aracılığıyla faaliyetlerine çevikliği dahil eden örgütler, değişime hızla yanıt verme ve paydaşlarına üstün iş değeri sağlama konusunda daha başarılı oluyor. Liderlik çevikliği ile örgütler, iş ortamındaki gelişmeleri daha hızlı tespit etme ve

daha az kaynakla çevikliğe ulaşma konusunda daha iyi bir konumda olacaktır.

Son olarak bir örgütün VUCA dünyası ile başa çıkabilmesi için kendi içyapılarına özellikle de insan kaynakları departmanına büyük önem vermesi gerektiği düşünülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi örgütlerdeki insanları bir araya getiren, izlenecek yolu belirleyen, gelişim için en iyi ortamı yaratan yöneticidir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanı değişime uyum sağlama, belirsizliklerle yüzleşme, yaratıcı ve yeni keşiflere açık olma potansiyeli olan kişileri örgütlerde bulundurmalı ve bu yönlerini geliştirebilecekleri eğitimler düzenlemelidir.

KAYNAKÇA

Abbasi, S., & Ruf, T. (2020). Reduction of the fluctuation rate in multi-project organizations through agile leadership. *Management Studies*, *8*(2), 128-133. https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.02.005.

Akkaya, B., Kayalıdere, U.A.K., Aktaş, R. & Kargın, S. (2020). Çelik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(2), 1605-1621. Erişim adres: https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1102/1081

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi, 5*(2), 185-206. https://doi.org/10.18394/iid.439184

Akkaya, B., & Üstgörül, S. (2020). *Leadership styles and female managers in perspective of agile leadership.* B. Akkaya. (Ed.), Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0 (s.121-137) içinde. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008

Al-Touby, S. S. (2012). Functional results-oriented healthcare leadership: a novel leadership model. *Oman Medical Journal, 27*(2), 104-107. https://doi.org/10.5001/omj.2012.22

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. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: Strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Chatwani, N. (2019). *Organisational agility: Exploring the impact of identity on knowledge management.* Cham, Switzerland: Palgrave Pivot

Cinnioğlu, H., & Ertoğrul, R. (2022). Konaklama işletmelerinde çalışanların çevik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü: Antalya örneği. *Alanya Akademik Bakış, 6*(3), 2599-2626. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1070939

Diamond, J. (2005). *Collapse: How soscieties choose to fail or succeed.* New York: Viking.

Gerster, D., Dremel, C., Conboy, K., Mayer, R., & vom Brocke, J. (2021). How fujitsu and four fortune 500 companies managed time complexities using organizational agility. *Mis Quarterly Executive, 20*(2), 127-150. https://doi.org/10.17705/2msqe.00045

Hollingworth, P. (2016). The light and fast organisation: A new way of dealing with uncertainty. Australia:John Wiley & Sons.

İnanır, A. (2020). *Örgütsel çeviklik*. M. Sağır (Ed.), Modern İşletmecilikte Yönetsel Konular (s.71-80) içinde. İstanbul: Eğitim Yayınevi

Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. Research Technology Management, 56(1), 10-15. https://doi.org/10.5437/08956308X5601003

Joiner, B. (2009). Creating a culture of agile leaders: A developmental approach. *People and Strategy, 32*(4), 28–35. Erişim adresi: https://www.agilebusiness.org/resource-report/white-paper-creating-a-culture-of-agile-leaders.html

Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value, 5*(2), 139-149. https://doi.org/10.1177/2394964319868321

Kidd, P.T.(1995). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. London: Addison-Wesley.

Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs coronavirus. *Business Management and Strategy, 11*(1), 110-123. https://doi.org/10.5296/bms.v11i1

Kostrad, D. A. (2019). The role of leadership agility and organızational commitment toward organizational readiness for changes in public Islamıc universities of central java in conditions of VUCA era. *Russian Journal of Agricultural and SocioEconomic Sciences, 7*(91), 206-211. https://doi:10.18551/rjoas.2019-07.23.

Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1–15. Erişim adresi: https://emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf

Lawrence, P. (2015). Leading change-insights into how leaders actually approach the challenge of complexity. *Journal of Change Management, 15*(3), 231-252. https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1021271

Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2017, October). *IT innovation and firm's sustainable performance: The mediating role of organizational agility*. Proceedings of the 9th International Conference on Information Management and Engineering (s.150-156) içinde. https://doi.org/10.1145/3149572.3149578

McKenzie, J. & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review, 11*(6), 329-334. https://doi:10.1108/14754391211264794.

Meade, L. M., & Sarkis, J. J. I. J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach. *International Journal of Production Research, 37*(2), 241-261. https://doi.org/10.1080/002075499191751

Mergel, I. M. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly,* 33, 516-523. http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004.

Mızrak, K. (2020). Agile occupational safety management system model and evaluation of the proposed model in an automotıve company. *International Journal of Management and Administration, 4*(8), 228-244. https://doi:10.29064/ijma.726602

Michel, J. (2016). The what, how and now of effectively leading change. http://www.brandquarterly.com/what-how-now-of-effectivelyleading-change

Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) in context of the COVID-19 pandemic: Challenges and way forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research, 4*(2), 10-16. Erişim adresi: https://ijhsir.ahsas-pgichd.org/index.php/ijhsir/article/view/93

Mwenje, J., & Manyanga, F. (2023). Leadership characteristics in a volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) environment, a case study of Zimbabwe

hospitality industry during Covid 19 era. *Journal of African Studies and Development, 15*(3), 62-68. https://doi.org/10.5897/JASD2023.0674

Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). *Introduction to VUCA*. S. S. Nandram & P.K.Bindlish (Eds.), In Managing VUCA Through Integrative Self-Management: How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior (s. 3-14) içinde. Cham, Switzerland: Springer.

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. https://doi.org/10.33723/rs.619606

Özen, M. T. (2021). Çevik yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 4*(2), 385-408. https://doi.org/10.33712/mana.873468

Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with selforganised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management, 64*(1), 112-128. http://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178

Prasongko, A., & Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and ındustrial revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan, 5*(3), 126-133. http://doi.org/10.33172/jp.v5i3.596

Reed, K., & Blunsdon, B. (1998). Organizational Flexibility in Australia. International *Journal of Human Resource*

Management, *9*(3), 457-477. https://doi.org/10.1080/095851998341017

Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice - Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management, 21*(5/6), 772-794. https://doi.org/10.1108/01443570110390462

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics, 37*(5), 445-460. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007

Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying The Conceptual Map of VUCA: A Systematic Review. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(7), 196–217. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(14), 1-16. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69862

Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*,5, V, 1-22. Erişim adresi: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1342171.pdf

Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *9*(2), 1638-1664. https://doi.org/10.15869/itobiad.705576

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International*

Journal of Operations & Production Management, 20(4), 496-513. https://doi.org/10.1108/01443570010314818