Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi
2021, 5(3): 173-188
DOI: 10.29226/TR1001.2021.263
ISSN: 2587–0785 Dergi web sayfası: https://www.yepad.org

KAVRAMSAL MAKALE

Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik

Dr. Öğr. Gör. Bülent AKKAYA, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Ahmetli Meslek Yüksek Okulu, e-posta: bulent.akkaya@cbu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-1252-9334
Öğr. Gör. Vildan BAYRAM, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu, e-posta: vildanbayram@aydin.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-7526-6485

Öz

Teknoloji ve çevresel değişimler müşteri istek ve beklentilerini sürekli değiştirmektedir. Firmalar rekabet ortamında ayakta kalmak için bu değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Rekabet avantajını yakalayarak firmanın iç ve dış beklentilerini en hızlı bir şekilde yerine getirme görevi proaktif liderlere düşmektedir. Literatürde bu tür liderler çevik lider olarak ifade edilir. Bu çalışmanın amacı çevik lider ve özelliklerini kavramsal bir çerçevede tartışarak yerel literatüre katkıda bulunmaktır. Araştırma, nitel analiz yöntemi ile yapılmıştır. Bu bağlamda çeviklik, örgütsel çeviklik ve çevik liderlik kavramları çerçevesinde güncel bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür araştırması sonucu çevik liderliğin stratejik yönetimde postmodern bir liderlik türü olduğu, yetkin, esnek, hızlı, sonuç odaklı, takım odaklı ve değişim odaklı olmak üzere altı kavramsal boyuttan oluştuğu görülmektedir. Firmalar rekabet ortamında hayatta kalmak, müşteri beklentileri doğrultusunda daha hızlı, kaliteli ve uygun ürünler/hizmetler üretmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra, rekabet avantajı sağlamaları, üretim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Çevik liderlerin bu işlemleri gerçekleştirebilecek liderler olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Çeviklik, Örgütsel Çeviklik, Çevik Liderlik, Çevik Liderlik Özellikleri
Makale Gönderme Tarihi: 02.04.2021
Makale Kabul Tarihi: 05.05.2021

Önerilen Atıf: Akkaya, B., Bayram, V. (2021). Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.

© 2021 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

Journal of Management, Economic and Marketing Research
2021, 5(3): 173-188
DOI: 10.29226/TR1001.2021.263
ISSN: 2587–0785 Journal Homepage: https://www.yepad.org

CONCEPTUAL PAPER

A Postmodern Leadership in Management Studies: Agile Leadership

Dr. Lecturer. Bülent AKKAYA, Manisa Celal Bayar University, Ahmetli Vocational High School, e-mail: bulent.akkaya@cbu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-1252-9334

Lecturer Vildan BAYRAM, İstanbul Aydın University, Anadolu Bil Vocational High School, e-mail: vildanbayram@aydin.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-7526-6485

Abstract
Customers' demands and expectations have always been changed due to constant technology and environmental changes. Companies must adapt to these changes in order to survive in the competitive environment. Proactive leaders catch the competitive advantage and fulfil their companies' internal and external expectations in the fastest way possible. Such leaders are referred to as agile leaders in literature. The aim of this study is to explain the concept of agile leadership and to contribute to the local literature by discussing the characteristics of agile leadership in a conceptual framework. Qualitative analysis method was used in this research. In this context, an update literature review has been applied in the frame of the concepts of agility, organizational agility and agile leadership. As a result of the literature research, it is seen that agile leadership is a postmodern type of leadership in strategic management and consists of six conceptual dimensions: competent, flexible, fast, result-oriented, team-oriented and change-oriented. Companies need to survive in the competitive environment and produce faster, higher quality and suitable products / services in line with customer expectations. In addition, they need to gain competitive advantage and follow the developments in production and information technologies. It can be stated that agile leaders are the leaders that may achieve these transactions.

Keywords: Agility, Organizational Agility, Agile Leadership, Characteristics of Agile Leadership
Received: 02.04.2021
Accepted: 05.05.2021

Suggested Citation: Akkaya, B., Bayram, V. (2021). A Postmodern Leadership in Management Studies: Agile Leadership, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.

© 2021 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Değişim insanoğlu var olduğundan beri vardır ve sürekli farklı şekillerde işletmeleri ve çevresini etkilemektedir. Değişimin sürekli olması firmaları da rekabete sokmaktadır. Endüstri 1.0 döneminden sonra firma sayısı her geçen gün artmış ve bu da rekabeti güçlendirmiştir. Firmalar da bu değişimi yönetme ve rekabet avantajını sağlamak için değişimi içsel ve dışsal olarak gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duymuştur. İçinde bulunduğumuz endüstri 4.0 çağında bu değişim katsayısı sürekli yükselmektedir. Bu değişimi yönetebilecek çevre ve teknolojiye ayak uydurabilecek, sadece insanlarla değil aynı zamanda yapay zeka ve robotlarla da rekabet yapacak ve bu rekabette avantajlı çıkacak liderler gerekmektedir.

Rekabet ortamında ayakta kalmanın önemli bir unsuru olan "müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak" artık tek başına yeterli olmayabilir. Aynı zamanda bu istek ve ihtiyaçları en kaliteli, en hızlı ve en uygun fiyata müşterilere sunmaları gerekmektedir. Firmaların yönetim biçimi ve organizasyon yöntemlerini, değişen iç ve dış koşulları yakından takip ederek hızlı ve esnek bir şekilde uyarlamaları rekabet avantajı sağlayacaktır. Mevcut kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak yoluyla başarı sağlayacak olan yönetici ve liderler çevik hareket etmeli ve çevik örgütsel yapıyı oluşturarak sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Bu liderler hiç şüphesiz çevik liderlerdir. Değişim odaklı çağdaş bir yönetim anlayışı ile hareket eden çevik lider, teknoloji çağına, çevreye ve toplumsal değişimlere esnek olabilen ve çalışanlarını hızlı bir şekilde bu değişimlere adapte edebilen bir liderdir.

Çevik liderlerin bu adaptasyonunu etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; değişen iletişim teknikleri, bilişim sistemleri, küresel hisse senedi piyasaları, uluslararası rekabet ve sürekli değişerek artan müşteri istek ve ihtiyaçlarıdır (Akkaya vd., 2020:1609). Bunlar stratejik yönetimin ekonomik sürdürülebilirliği ile yakından ilgili etmenlerdir. Dolaysıyla ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak çevik liderlerin gelişen koşullara hızla uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Özelikle firmaların ekonomik sürdürülebilirliğinde kilit rol oynayan robotik üretim ve yönetim sürecine önem veren firmalar çevik liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışmanın amacı toplum ve ekonomi için bu kadar önem arz eden çevik liderliği tanımlamak, bugüne kadar çevik liderlikle ilgili yapılmış çalışmaları inceleyerek, çevik liderliğin özelliklerini kavramsal bir çerçevede sunmaktır. Bu bağlamda çevik liderliğin tarihsel gelişimi araştırılmış, çeviklik, örgütsel çeviklik ve çevik liderlik kavramları ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu kavramların çevik liderliğin oluşmasında ve gelişmesinde taşıdıkları önem nedeni ile aralarında bağlantı kurulmuştur. Öncelikle günümüze kadar yapılmış olan çevik liderlik tanımları ve çevik liderlik özellikleri araştırılarak bulgular kronolojik bir tablo şeklinde sunulmuştur. Daha sonra çevik liderlik boyutları ele alınarak incelenmiştir. Son olarak da araştırmanın bulguları değerlendirilerek çevik liderliğin firmaların geleceği açısından taşıdığı öneme değinilmiş ve ileride yapılabilecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çevik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Değişim yaşamın her alanında gerçekleşen bir olgudur. İnsanlık tarihi boyunca yönetim biçimleri de değişikliğe uğramıştır. Günümüz koşullarına uyum sağlamak amacıyla postmodern üretim ve yönetim yaklaşımlar deneyen firmalar, iç ve dış dinamiklere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanmak, temel ve dinamik yeteneklerini geliştirmeye odaklanmak, şebeke veya proje organizasyonlar oluşturarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Bütün bu postmodern yönetim stratejilerini hayata geçirmek için firmalar çevik olmanın yanısıra, örgütsel çevikliğe ve çevik liderlere ihtiyaç duymaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018:189; Çekmecelioğlu vd., 2018:141). Çevik yöntemler yönetimin yönetim anlayışını yazılım ve teknoloji odaklı geliştirme yaşam döngüsü boyunca sürekli geliştirme ve yenilemesini destekleyen bir yöntem olarak iade edilebilir. Dahası firmaların teknolojik değişimlere adapte olması için çevik yöntemleri kullanmak, esnek yönetim ve üretim tarzlarını benimsemek çevik liderler ile mümkün olacaktır (Nerur et al., 2005:75; Erkmen et

al., 2020:44). Bu bakış açısı 2000'li yıllarda ise çevik üretim modelini geliştirmiştir. Teknolojideki hızlı gelişimeler, firmaların hızlı hareket ettikleri sürece rekabet avantajı yakalamaları, aksi takdirde pazar paylarını kaybetmeleri sonucunu doğurabilir (Akkaya vd., 2018:1609) bakış açısıyla örgütsel çeviklik modelleri. Bundan dolayı sadece işletmelerin üretim departmanında değil aynı zamanda diğer departmanlarında çevik olmak anlamına gelen örgütsel çeviklik yönetim alanında önem kazanmıştır. Scrum ve VUCA kavramların öne çıktığı Endüstri 4.0 döneminde yöneticilerin proaktif davranmaları firmaların rekabet ortamında avantajı sağlamıştır. Scrum süreç, teknik ya da önceden tanımlanmış bir yöntem olmaktan ziyade çeşitli işlem süreçlerinin ve tekniklerin kullanımı açısından kolaylık sağlayan bir çerçeve program olarak belirtilmektedir (Schwaber and Beedle, 2002). Ayrıca firmaların içinde bulunduğu şartları anlatmak için VUCA (Votality, Uncertainity, Complexity, Ambiguity) kavramı doğmuştur (Bennett and Lemoine, 2014). Bu kavramlar çevik liderliğin temellerini oluşturmuş ve daha sonra postmodern liderlik olarak ifade edilen çevik liderlik kavramı yönetim araştırmalarına konu olmuştur. Çevik liderlik ve çevik liderliğin temeleni oluşturan bu kavramlar aşağıda detaylı bir şekilde ifade edilmektedir.

Çeviklik

90' lı yıllarda bilgi çağı ile birlikte, teknoloji, bilişim sistemleri, iletişim şekillerinin değişmesiyle birlikte firmalar, bu alışılmadık ve çalkantılı çevre koşullarına uyum sağlamak için daha iyi yollar aramaya başlamışlardır. Japonya, "Yalın Yönetim" ve "Kaizen" anlayışını geliştirmiştir. Bu dönemde çoğu yaratıcı yazılım geliştiricileri, uyarlanabilir daha iyi programlama yöntemleri üzerinde yoğun bir şekilde çalışmış, ABB, Federal Express, Boeing, Bose ve Harley- Davidson dahil olmak üzere şirketler daha çalkantılı pazarlara uyum sağlamanın yeni yollarını yaratmak amacıyla "Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu" olarak adlandırılan manifestoyu oluşturmuşlardır (Rigby, 2016). Firmaların hızla değişen koşulları önceden tahmin edebilmesi ve bunlara yanıt verebilmesinin önemi anlaşılmaya başlanmış ve karmaşık ve birbirine bağımlı ilişkileri etkin bir şekilde yönetebilecek örgütlerin gerekliliği üzerinde durulmuştur (Cooke, 2012:23; Denning, 2018:131).

Çevikliğin kökleri bilgi teknolojisine dayanmaktadır. Ürün ve süreçlerin iyileştirilmesi hedefiyle çalışmalar yapan istatistikçi Walter Shewhart, Planla-Yap-Çalış-Önlem Al (PDSA) döngülerini uygulamaya başlamıştır. W. Edwards Deming 1990' ların başında sistemin üretkenliğini arttırmaya yöntemlerini tanımlamak için "yalın" terimini kullanmıştır (Johnson, 2002:120). Bu yaklaşım FujiXerox fotokopi makinaları, Honda otomobil motorları ve Canon kameraları gibi ürünlerin tasarım ve geliştirme sürecini değiştiren bir yaklaşım olmuştur. Bunu yanı sıra Takeuchi ve Nonaka (1986:140), "ragby" yaklaşımını geliştirmiştir. Bu yaklaşım, ragby oyununda "bir takımın, topu ileri geri attırarak tüm mesafeyi bir birim olarak gitmeye çalışması" mantığından hareket etmektedir. Bu çevikliğin önemli bir unsuru olan takım çalışmasının önemi göstermektedir.

Çeviklik atik olma, değişimlere çabuk ve hızlı ayak uydurabilme özelliği olarak tanımlanabilir. Çevik olmak, başarısızlık karşısında ders alarak tekrar mücadeleye devam etmektir. Çevik olmak başarıya hazır olmak anlamına gelir (Cicerali,2019:2425). Diğer taraftan, müşteri beklentilerini tahmin etmek ve en yüksek kalitede ve düşük maliyetle karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanan çeviklik, firmaların küresel rekabet ortamında başarılı olmasını sağlayacak önemli bir avantaj olarak görülmektedir (Ustasüleyman, 2018:165).

Çeviklik, firmaların çevresindeki öngörülemeyen değişiklikleri tespit etme, yönetim stratejilerini bu değişikliklere uygun olarak yeniden düzenleme yeteneğidir (Ganguly et al., 2009:414; Sherehiy at al., 2007:449). Firmaların inovasyon ve rekabetçi ortamlarda çevikliklerini artırmak için süreç, bilgi ve iletişim teknolojilerini takip ederek teknolojik çevikliği oluşturmaları gerekmektedir. Sürdürülebilir işletme değeri yaratmak için iş stratejilerini oluştururken esnek ve çevik bilgi teknolojilerine sahip olmak ile mümkün olabilmektedir. Yönetim ve organizasyon bağlamında, takım bazında çalışma ve esnek ve hızlı kararlar alabilme ve uygulayabilme örgütlerin çeviklik yeteneklerinin en üst seviyede tutmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Literatürde çeviklik kavramı ile ilgili bir çok çalışma mevcuttur (Nijsen and Paauwe, 2012; Maghsoudi et al., 2013; Harraf et al., 2015). Çevikliği üretim bilgi teknolojileri bağlamında ele almış pek çok çalışma yapılmıştır (Tallon and Pinsonneault, 2011; Lee et al., 2015; Cegarra-Navarro et al., 2016). Fakat daha sonra gelişen süreçte çeviklik, örgütsel ve liderlik bazında da ele alınarak önemi daha fazla vurgulanmaya başlanmıştır.

Örgütsel çeviklik

Örgütsel çeviklik, çeviklik kavramın bir ardılıdır. Firmalar, rekabet yarışının gerisinde kalmamak, uzun vadede yaşamını sürdürmek, hedeflerine ulaşmak ve etkin ve verimli çalışmak amacıyla stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejilerden en önemlileri arasında "örgütsel çeviklik" gelmektedir (Bakan vd., 2017:120). Çevik örgütler, iç ve dış çevredeki değişimleri öngörmek, proaktif yaklaşmak, hızlı karar almak üzere yapılandırılmaktadır (Maskell, 2001:8; Mehdibeigi et al., 2016:96). Başka bir ifade ile, örgütsel çeviklik ile değişikliklere hızla adapte olmak, pazar ve müşteri ihtiyaçlarına çevik çözüm geliştirmek amaçlanmaktadır (Candan vd., 2017:3-9; Sharifi and Zhang, 2001:776).

Örgütsel çeviklik, yüksek kalitede ve etkin bir performans üreterek, hızlı ve istikrarlı bir şekilde küresel ortamda esnek çalışabilme özelliğidir (Tsourveloudis and Valavanis, 2002:333; Özeroglu and Kocyigit, 2020:16). Çevik örgütler, hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli üretim yapmak için örgütün süreçlerini ve çalışanlarını ileri teknoloji ile birleştirerek, yenilikçi, proaktif ve esnek örgüt yapıları oluştururlar (Crocitto and Youssef, 2003:390; İleri ve Soylu, 2014:16; Harraf et al., 2015:675). Böylece firmanın yaptığı her şey, firmaya potansiyel bir katma değer yaratmaktadır.

Örgütsel çeviklik üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel çevikliğin farklı boyutlara ayrıldığı ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar incelendiğinde, örgütsel çevikliğin Cevap Verme-Yetkinlik-Esneklik-Hız olmak üzere dört temel yeteneği barındırdığı belirtilmektedir (Sharifi and Zhang, 2001:775; Mehdibeigi et al., 2016:97; Özeroğlu and Koçyiğit, 2020:15).

Yukarıda değinilen araştırmalar, Çevik Manifesto'nun (Agile Manifesto) ortaya çıkmasını sağlamıştır (Fowler and Highsmith, 2001:28-35). Çevik Manifesto, çalışanlar, takım çalışması, takımlar arası etkileşimler, değişen şartlara göre plan değişiklikleri yapabilmek ve müşteri işbirliğinde hızlı etkileşimi teşvik ederek, çevik hareket etmenin önemi üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım ile çevik liderliğin temeli atılmıştır.

2002 yılında Ken Schwaber ve Mike Beedle tarafından "Scrum" çeviklik yaklaşımı geliştirilmiştir. Scrum süreç, teknik ya da önceden tanımlanmış bir yöntem olmaktan ziyade çeşitli işlem süreçlerinin ve tekniklerin kullanımı açısından özgürlük ve kolaylık sağlayan bir çerçeve program olarak dikkat çekmektedir. Scrum'ın bu özelliği sayesinde gerek ürün ve takım gerekse çalışma ortamları sürekli olarak geliştirilebilmektedir. Scrum felsefesi, değişikliğe açık ortamlar, kendi kendini yöneten takımlar, birbiri üstüne binmiş geliştirme adımları, çoklu öğrenme, ustaca kontrol gibi kilit öğeler içermektedir (Özdemir, 2020:59-60).

2000'li yıllarda firmaların içinde bulunduğu şartları anlatmak için VUCA (Votality, Uncertainity, Complexity, Ambiguity) kavramı doğmuştur. VUCA kavramını ifade eden terimleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Bennett and Lemoine, 2014:92):

. Votality: Değişkenlik ile öngörülemeyen değişim süreçlerinin çok hızlı gelişmesi,

. Uncertainity: Belirsizlik ile bulanık, tahmin edilemeyen ve bilinmeyen bir ortam,

. Complexity: Karmaşıklık nedeni ile parçalar arasındaki bütünsellikte çok yönlü güçlükler yaşanması,

. Ambiguity: Muğlaklık ile ise anlaşılması çözümlenmesi ve dolayısıyla önlem alınmakta zorluk çekilen ortamlar şeklinde ifade edilmektedir.

Liderlerin, VUCA ortamına uyum sağlaması ve bu ortamda firmaların hayatta kalabilmeleri için esnek ve çevik olmaları gerekliliği, çevik örgütsel yapılanma ve çevik liderlik tarzının doğmasına neden olmuştur.

Çevik Liderlik

Liderlik bir firmanın kurulması, büyümesi ve başarılı bir şekilde hayatını devam ettirmesi yönünden hayati bir olgudur. Geleneksel, klasik liderlik anlayışlarının dışına çıkarak günümüz postmodern yönetim anlayışındaki süreçleri, teknolojileri ve çevresel koşulları takip eden liderler firmaları başarıya götürmektedir. Firma yapılarında gerekli değişiklikleri yapma, karar verme ve yeni stratejiler uygulama çevik olmakla mümkündür (Bennett and Lemoine, 2014:312). Bu da firmalarda çevik dönüşümü sağlamaktadır. Çevik dönüşüm firmalara önemli getiriler sağlayabilir: sağlıklı bir güven ortamı, yenilenmeye açıklık ve değişime adaptasyon, teknolojik becerilerin arttırılması. Bunların yanı sıra empati ve sinerji ekipleri oluşturulması, iş birliği anlayışının geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal esnekliklerinin lider desteği ile arttırılması ve proaktif anlayışın gelişmesi gibi pek çok yarar da söz konusu olabilir. Bu örgütsel ortamın ve dönüşümün yaratılmasında ise liderlerin rolü çok önemlidir (Özdemir ve Çetin, 2019:315; Küçükaltan ve Mert, 2020:5068). Çevik örgütlerde yenilik süreçlerine uyum sağlayan ve örgütlerin belirsizliklerle dolu rekabet ortamlarında ayakta kalabilme becerisi oluşturan liderlik yaklaşımı olarak ifade edilen (Hayward, 2018:8) çevik liderlik, son zamanlarda postmodern yönetim bilimlerinde kullanılan bir güncel kavram olmuştur.

Çevik lider, firmanın değişen teknoloji ve çevreye uyumunu sağlayan liderdir (Kouzes and Posner, 1999:133; Higgs and Rowland, 2001:50). Çevik liderlik farklı beceri ve yeteneklere sahip kişiliğin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Collingwood, 2001:30; Hogan, 2002:496). Özellikle günümüzün hızla değişen ortamlarında kendi kişiliklerini ortaya koyarak rakiplerinden daha etkili olabilmeleri için dinamik olmaları gereken çevik liderlerin kişisel özellikleri, becerileri, yetenekleri postmodern yönetim yaklaşımında önem arz etmektedir (Joiner and Josephs, 2007:37).

Çevik liderlerin takımlarını geliştirme, iş birliği kurma ve eşgüdümleme yeteneği ile sinerji yaratabilen, statükoyu sorgulayabilen, esnek kimseler olması beklenmektedir. Çünkü çevik lider, karmaşık durumlarda çevresel ve teknolojik değişimlere akıllı ve etkili eylemlerle uyum sağlamayı başarabilen liderdir (Homey, 2010:34). Dahası çevik liderler iç ve dış paydaşlar arasında katalizörlük rolü üstlenebilen, iletişime dayalı, güvenli ve empatik bir çalışma ortamı kurabilen liderlerdir (Joiner and Josephs, 2006:37). Literatürde çevik liderlikle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımların bazıları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Çevik liderlik tanımları

Kaynak	Tanım
Kouzes and Posner, 1999	Çevik lider, iç dünyayı algılayan liderdir. Çevik lider, firmaların değişen teknoloji ve dış çevreye uyumunu sağlar
Regine and Lewin, 2000	
Fowler and Highsmith, 2001	Çevik lider, değişimi öngören, buna uyum sağlayan, sonuç odaklı olarak hızlı ve esnek davranan, grup ve takım çalışmasına yatkın bir liderdir.
Higgs and Rowland, 2001	
Collingwood, 2001; Hogan, 2002	Çevik lider, çağa ve teknolojiye uyum gibi farklı beceri ve yeteneklere sahip olan liderdir.
Dulewicz and Higgs, 2005;	Çevik lider, liderlik özelliklerine uyumlu bir şekilde uyumlu bir şekilde etkililik alanlarını, beceri ve yeteneklerini kullanan liderdir.
Nerur et al., 2005	
Joiner and Josephs, 2007	Çevik lider, çağdaş bir yön ve yönetim anlayışı ile hızlı değişim ve karmaşık koşullar altında fikirlerin ve içeriklerin inovasyonunu ve uygulanmasını hızla değiştirebilen liderdir.

Collyer and Warren, 2009	Çevik lider, organizasyonda karşılaşılan, değişikliklere ve gelişmelere hızlı adapte olabilen, güvenilir, çalışanlarla işbirliği yapan ve onlara güvenen, krizi performansa dönüştüren liderdir.
Homey et al., 2010	Çevik lider, karmaşık durumlarda çevresel ve teknolojik değişimlere akıllı ve etkili eylemlerle uyum sağlamayı başarabilen liderdir.
Balaji and Murugaiyan, 2012; Medinilla, 2012 Ferreira et al., 2012	Çevik lider, müşteri gereksinimlerindeki değişimi memnuniyetle karşılayıp kaliteyi yükseltmeyi, ürün ve hizmetlerin pazara sunulma süresini azaltmayı ve böylece müşteri memnuniyetini arttırmayı başaran yöneticidir.
Tessem 2014; Parker et al., 2015	Çevik lider, öngörülemeyen çevre koşullarını dikkate alarak değişimlere uyum sağlayan liderdir.
Henson, 2015; Harraf et al., 2015	Çevik lider, stratejik düşünen, öngörü sahibi, yenilikçi, proaktif, ekip çalışmasına önem veren liderdir.
Denning, 2016; Rigby et al., 2016; David, 2016	Çevik lider, statükoyu korumak yerine değişime odaklı olan, takımlar arasıiletişimde işbirliği kurma ve eşgüdümleme yeteneğine sahip, statükoyu sorgulayabilen, duygusal anlamda esnek, iç ve dış paydaşlar arasında katalizörlük rolü üstlenebilen, iletişime dayalı, güvenli ve empatik bir çalışma ortamı kurabilen liderdir.
Kara vd., 2017; Coleman, 2017;	Çevik lider, ekiplerini güçlendiren, onları teknoloji ve çevre konusunda bilgilendiren, kararlarını tutarlı ve etkin bir şekilde uygulamak için temel özelliği çeviklik olan liderdir.
Hayward, 2018; Collins, 2018	Çevik lider, karar alma konusunda kendine güvenen, proaktif ve hız oryantasyonuna sahip, ihtiyaç analizi yaparak yol haritası çizebilen ve teknoloji becerilerine sahip bireylerdir.
Akkaya vd., 2020; Özdemir ve Çetin, 2019	Çevik lider, yenilenmeye açık ve değişime adaptasyon sağlayan, teknolojik becerilerini arttıran, iş birliği anlayışına sahip, proaktif bir liderdir.
Akkaya, 2020	Çevik lider, kendi kişiliğini ortaya koyarak rakiplerinden daha etkili olan, postmodern bir liderlik şeklidir.
Attar and Abdul-Kareem,2020	Çevik lider, yol gösterici ilkeleri belirleyen, stratejiler geliştiren ve örgütsel çevikliğe sorunsuz geçişi sağlayacak mekanizmalar oluşturma becerisine sahip liderdir.

Çevik olmak dinamik olmayı gerektirir. Bu dinamizme sahip olan çevik liderler, grup ve takımların değişim ve dönüşüme karşı direnç göstermeden uyum sağlamalarında, esnek ve dinamik bir yaklaşım geliştirmelerinde etkili olmaktadırlar. Gelişen ve değişen global ekonomik koşullar altında klasik yönetim tarzları ile yönetilen firmaların hayatta kalabilmeleri çok mümkün gözükmemektedir. Çevik lider, teknolojiyi takip eden, firma işleyişine bu teknolojik değişimleri uyarlayan, yenilikçi, dinamik liderdir. Çevik liderler yaratıcıdır ve sorunlara çözüm bulabilirler.

Çevik lider için rutin veya sistematik projelendirme planı yeterli değildir. Çevik lider, çevre ve teknolojiden kaynaklanan ihtiyaçlara en hızlı ve en uygun çözümleri araştırır. Gerçekleştirdiği proaktif denemeler ve yaratıcı çalışmalarla takım ruhunu besleyen ve motive eden yapısı ile değişimi gerçekleştirecek esnekliğe sahiptir. Bu özellikler çevik liderin hedeflenen sonuçlara hızla ve sahip olduğu yetkinliklerle ulaşmasını sağlamaktadır.

Çevik lider, çalıştıkları projenin tamamlanması amacıyla gerekiyorsa takımı ile birlikte yeni metodolojiler geliştirir. İnovatif çözümlerle, dijital okuryazarlığı ve teknolojik gelişmeleri yakından takip eden yaklaşımı ile takımlarını eğitir ve geliştirir. Yenilikçi davranış ve tutumlarını, takım odaklı yaklaşımı ile birleştirerek sinerji yaratır. Takım odaklı hareket ederek hızlı ve esnek bir biçimde karar

alır. Takımlarını bu aldığı karar hakkında bilgilendir ve gerekli durumlarda örneğin teknolojiden kaynaklanan değişikliklerde takımlarının eğitimini önemser. Takım oluştururken projeye uygun üyeler seçmesinin yanı sıra takım üyelerini yapılacak proje konusunda bilgilendirerek onların da projeye istekli bir şekilde katılımını sağlar. Çevik lider öz farkındalık bilinci ile kendi bilgi ve yeteneğine güvenir. Dinleyici, araştırıcı, geliştirici yapısının yanı sıra hızlı, esnek ve yetkindir.

ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

"Çevik yönetim" temeline dayanan çevik liderlik yaklaşımı, araştırma ve düşünmeyi temel alır. Bu modeldeki temel unsurlar liderin sahip olduğu dinamik yetenekleri, postmodern yönetim yaklaşımı, kişisel özellikleri ve becerileridir. Çevik liderin sahip olduğu bu özellikler Tablo 2'de sıralanmaktadır.

Tablo 2: Çevik liderlik özellikleri

Kaynak	**Özellik**
Akkaya, 2020; Attar and Abdul- Kareem, 2020	Dinamiktir. Organizasyonlarda bütünsel bir çevikliği modeller.
Özdemir ve Çetin, 2019; Bass, 2019	Duygu ve sinerji açısından çeviktir, proaktiftir, yeniliklere uyum sağlar, dijital okur yazardır ve teknolojik çevikliğe sahiptir. Ekiplerine ilham verir, istekli olarak bir araya getirir ve motive eder.
Hayward, 2018; Akkaya ve Yazıcı, 2018	Örgütlerin yenilik süreçlerine uyum sağlama yaklaşımı ve örgütlerin belirsizliklerle dolu rekabet ortamlarında ayakta kalabilme becerisi geliştirmelerini sağlar.
Kara vd., 2017	Ekiplerini güçlendirir, onları teknoloji ve çevre konusunda bilgilendirir.
Rigby et al., 2016; Denning, 2016	Süreç iyileştirmeyi ön planda tutar, statükoyu korumak yerine değişime odaklıdır.
Mehdibeigi et al., 2016; David, 2016	Yetkindir, esnektir ve hızlı cevap verme özelliğine sahiptir.
Parker et al., 2015; Henson, 2015; Khan et al Dalu, 2015; Atkinson et al., 2015; Overeem, 2015	Başarıya ulaşmak için ekiplerinin çalışma şekillerini sürekli olarak yeniden tasarlar, öngörü sahibidir. Gruplar arası farklılıklar ve değişen durumlara karşı esnektir. Ekip işbirliğine dayanır, sistematiktir.
Medinilla, 2012; Tessem, 2014	Öngörülemeyen çevre koşullarını dikkate alır ve değişimlere uyum sağlar.
Homey et al., 2010	Değişimleri önceden tahmin eder ve bunlara cevap verebilir.
Joiner and Josephs, 2007	Başarılı, uzman, ortak yaratıcı ve sinerjisttir. Bağlam belirleme, öz liderlik, paydaş ve yaratıcılık özelliklerine sahiptir.
Joiner and Josephs, 2006	Takımlarında iş birliği kurma ve eşgüdümleme yeteneği ile sinerji yaratır. Statükoyu sorgular, duygusal anlamda esnek, iç ve dış paydaşlar arasında katalizörlük rolü üstlenir, iletişime dayalı, güvenli ve empatik bir çalışma ortamı kurar.
Dulewicz and Higgs, 2005; Nerur et al., 2005; Fowler and Highsmith, 2001	Kompleks ve çok yönlü yapıya sahiptir.

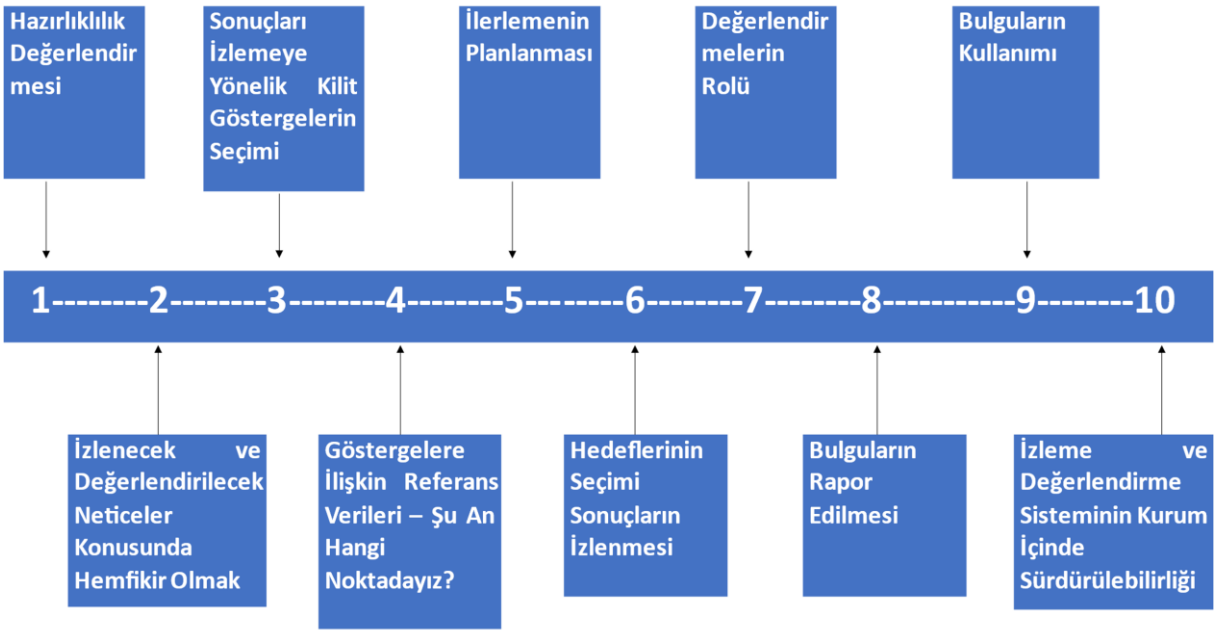
Higgs and Rowland, 2001 Collingwood, 2001 Hogan, 2002	İşbirliğini teşvik eden, grup ve takımları dolaylı olarak etkileyen, kompleks ve çok yönlü yapıya sahiptir.

Tüm bu özelikler göz önüne alındığında çevik liderlik sonuç odaklı, takım odaklı, değişime odaklı, yetkin, esnek ve hızlı olmak üzere altı boyutta özetlenebilir (Akkaya vd. 2020:393).

-Sonuç odaklı olmak

Çevik lider, üzerinde çalıştığı projenin sonuçlanmasına odaklanarak gerekli yönlendirmeleri hızlı bir şekilde hayata geçiren liderdir. Sonuçlanmamış iş, sonuçlanmamış proje, sonuçlanmamış taktik ve politikalar etkin ve verimli olmayan iş yapış şekilleri çevik lider için başarısızlık anlamına gelmektedir. Bu nedenle yaptığı işe konsantre olan çevik lider, takımlarına bilgi ve yetenek bazında güven vererek, kişisel sorumluluğunun farkında hareket ederek projeyi tamamlamaya odaklanır. Bu bağlamda sürdürülebilir iyi yönetişimin önemi açıkça görülmektedir. Çevik liderin, iç ve dış paydaşlara daha duyarlı yaklaşarak ve somut sonuçları ortaya koyabilmeleri gerekmektedir.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme, uygulama odaklı geleneksel izleme ve değerlendirmeden farklıdır ve girdiler ve çıktılara yapılan vurgunun ötesine geçerek netice ve etki boyutlarına daha fazla odaklanmaktadır. Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme, eldeki proje, program ve politikaların kaydettikleri ilerlemeyi takip etme ve etkilerini ortaya koyma noktalarında yardımcı olmak için de kullanılabilir (Kusek and Rist, 2010:23).



Şekil. 1. Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi

Kaynak: Kusek and Rist, 2010:25

Küreselleşmeyle birlikte firmalar üzerindeki baskılar artmakta, iyi yönetişim, hesap verebilirlik ve şeffaflık, kalkınma etkililiğinin artırılması ve somut sonuçların ortaya konması yönünde iç ve dış paydaşların taleplerine daha fazla duyarlı olmaları beklenmektedir (Kusek and Rist, 2010:24). Çevik lider, hesap verebilirlik ve gerçek sonuçlara olan talepteki artışa bağlı olarak politikaların, programların ve projelerin sonuç odaklı izleme ve değerlendirme süreçlerine tabi tutarak tek bir projeye odaklanır.

İşbirliği ve ekip çalışması ile hedeflenen stratejiye ulaşmada kilometre taşı olan projelerin birbirini takip edecek şekilde bitirilmesi ve sonuçlanmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır.

-Takım odaklı olmak

Çevik lider, ekiplerine ilham verir, istekli olarak bir araya getirir ve motive eder (Bass, 2019:78). Ekiplerini güçlendirir, onları teknoloji ve çevre konusunda bilgilendirir (Kara et al., 2017:445). Başarıya ulaşmak için ekiplerinin çalışma şekillerini sürekli olarak yeniden tasarlar, öngörü sahibidir. Gruplar arası farklılıklar ve değişen durumlara karşı esnektir (Parker et al., 2015:115, Henson, 2015:3; Khan, 2015:54). Ekip işbirliğine dayanır ve sistematiktir (Atkinson et al.,2015:29). Çevikliğin takım çevikliği ile başarılacağının bilincinde hareket etmektedir.

Takımlarında iş birliği kurma ve eşgüdümleme yeteneği ile sinerji yaratır. Statükoyu sorgular, duygusal anlamda esnek, iç ve dış paydaşlar arasında katalizörlük rolü üstlenir, iletişime dayalı, güvenli ve empatik bir çalışma ortamı kurar (Joiner and Josephs, 2007:37). İşbirliğini teşvik eden, grup ve takımları dolaylı olarak etkileyen, kompleks ve çok yönlü yapıya sahiptir (Fowler and Highsmith, 2001:30; Higgs and Rowland, 2001:50; Collingwood, 2001:29; Hogan, 2002:496). Kolektif performansı çoğaltmak için çevik örgüt kültürünü içselleştirmeye çalışır. Böylece takımların kendi kendini yönetebilmelerini sağlar (Pieterse et al., 2019:2). Örgütsel çevikliğin etkin olabilmesi için örgütsel iletişimin de güçlü olması gerekmektedir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021:69). Çevik lider takımları oluştururken ve birlikte proje için çalışırken bu güçlü iletişimden faydalanır.

Takım bazında çalışmanın önemini vurgulayan çevik lider, proaktif bakış açısı ile sorunlara hızlı ve gerekli çözümleri bulmaktadır. İç ve dış çevrede oluşan sürekli değişim ve dönüşümlere takım çalışması ile inovatif çözümler geliştirir. Dinleme, anlama ve çözüm geliştirme yeteneğine sahiptir. Takımlar ve işverenlerle bilgiye ve güvene dayanan güçlü bir iletişimi vardır, takımları geliştirir ve çalışanları güçlendirir. Çünkü bu üçlü iletişim ağını hızlı ve sağlıklı yönetemediğinde yani takım odaklı çalışmadığında başarıyı yakalamanın çok güç olduğunun bilincindedir.

-Değişime odaklı olmak

Günümüzde telekomünikasyon ve bilişim sistemlerinin baş döndürücü hızla değiştiği hatta dönüştüğü bir dönemde, belirsiz ve çalkantılı bir ortamda firmaların da değişmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu nedenle değişime odaklı olmak ve değişimi yakalamak, firmaların yaşamlarını devam ettirmelerinin başlıca gerekliliklerinden biridir.

Çevik lider, yeniliklere uyum sağlar ve teknolojik çevikliğe sahiptir (Özdemir ve Çetin, 2019). Yenilik süreçlerine uyum sağlama yaklaşımı ve örgütlerin belirsizliklerle dolu rekabet ortamlarında ayakta kalabilme becerisi geliştirmelerini sağlar (Hayward, 2018:8). Süreç iyileştirmeyi ön planda tutar, statükoyu korumak yerine değişime odaklıdır (Rigby et al., 2016; Denning, 2016:17; Mehdibeigi et al., 2016:97). Gruplar arası farklılıklar ve değişen durumlara karşı esnektir, ekiplerinin çalışma şekillerini sürekli olarak yeniden tasarlar çünkü öngörü sahibidir (Parker et al., 2015, Henson, 2015; Khan and Dalu, 2015; Atkinson et al., 2015). Öngörülemeyen çevre koşullarını dikkate alarak değişimlere uyum sağlayabilmektedir (Medinilla, 2012; Tessem 2014). Bundan dolayı değişimleri önceden tahmin eder ve bunlara cevap verebilir (Homey et al., 2010).

-Yetkin olmak

Çevik lider teknolojik gelişmeleri yakından takip eder ve bu gelişmeleri kendi firmasına entegre etme konusunda yetkin özelliklere sahiptir. Çünkü dijital okuryazar seviyesi yüksek ve teknolojik çevikliğe sahiptir (Özdemir ve Çetin, 2019). Örgütlerin yenilik süreçlerine uyum sağlama yaklaşımı ve örgütlerin belirsizliklerle dolu rekabet ortamlarında ayakta kalabilme becerisi geliştirmelerini sağlar (Hayward, 2018). Süreç iyileştirmeyi ön planda tutma konusunda yetkindir (Rigby et al., 2016; Denning, 2016; David, 2016; Mehdibeigi et al., 2016).

Çevik lider, yaptığı iş hakkında her türlü teorik ve pratik birikime sahiptir. Yaratıcı, yenilikçi, farklı düşüncelere açık, sorunlara çözüm bulma konusunda yeteneklidir. Aynı zamanda dürüst, güvenilir kişiliği ve davranışlarıyla başkalarına ilham verme ve motive etme becerisi ve yetkinliğe sahiptir.

- Esnek olmak

Başarıya ulaşmak için ekiplerinin çalışma şekillerini sürekli olarak yeniden tasarlar, öngörü sahibidir. Gruplar arası farklılıklar ve değişen durumlara karşı esnektir (Parker et al., 2015, Henson, 2015; Khan ve Dalu, 2015; Atkinson et al., 2015). Öngörülemeyen çevre koşullarını dikkate alır ve değişimlere uyum sağlar (Medinilla, 2012; Tessem 2014). Değişimleri önceden tahmin eder ve bunlara cevap verebilir (Homey et al., 2010). Bu değişimlere uygun olarak firmanın izleyeceği stratejiye karar verir ve gerektiğinde firma kaynaklarının kullanım şeklini değiştirir.

Değişen ve gelişen beklenmedik durumlar sonucu oluşan stratejik planlama açığını kapatmak amacıyla esnek davranarak çeşitli önlemler alır. Firmanın kullandığı teknolojiyi değiştirebilir, çalışanların ve ekiplerin yerini veya yaptıkları işi değiştirebilir, kullanılan hammadde veya mamul maddeyi değiştirebilir, tedarikçiyi değiştirebilir, toptancıları değiştirebilir. Hatta üretilen ürün hattını, ürün çeşidini değiştirebilir ve araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık vererek müşteri ihtiyaç ve isteklerini proaktif bir biçimde tespit ederek yeni ürünler geliştirebilir. İşte firma için hayati öneme sahip bu taktik, strateji ve hareketler esneklik ile uygulanabilir. Çevik lider esnek bakış açısı ile planlanan stratejide inat etmez ve gelişen koşullara uygun esnek değişimleri araştırarak takımlarına kabul ettirir ve onların da desteği ile uygular.

-Hızlı olmak

Çevik lider dinamiktir. Firmalarında bütünsel bir çevikliği modeller (Akkaya, 2020; Attar and Abdul-Kareem, 2020). Beklentilere en kısa sürede cevap verir (Özdemir ve Çetin, 2019). Firmaların yenilik süreçlerine hızla uyum sağlama yaklaşımı geliştirmelerini sağlar (Hayward, 2018). Süreç iyileştirmeyi ön planda tutar, değişime odaklıdır ve hızlı cevap verme özelliğine sahiptir (Rigby et al., 2016; Denning, 2016; David, 2016; Mehdibeigi et al., 2016). Değişimleri önceden tahmin eder ve bunlara cevap verebilir (Horney et al., 2010). Çevik lider, kararlarını tutarlı ve etkin bir şekilde uygulamak için temel özelliği çeviklik olan liderdir (Coleman, 2017).

Günümüzde yaşadığımız ekonomik ve teknolojik belirsizlik ortamında uygulanacak stratejik ve taktik planlarda ve karar alma mekanizmasında hız hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda yeni teknolojilere uyum sağlamada hızlı, müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirleme ve karşılamada hızlı, üretimde hızlı, iletişimde hızlı ve takım bazında çalışmada hızlı olmak gerekmektedir. Bunu başarmak için ise çevik liderlere ihtiyaç vardır. Çevik lider, temel özelliklerinden dolayı hızlı bir liderdir. Ayrıca değişimleri öğrenme, takımlarına bu bilgiyi öğretme, bu bilgiyi üretimde/hizmette kullanma hızına sahip bir liderdir.

YÖNTEM

Literatürde, "Çevik liderlik nedir?" sorusuna tam ve eksiksiz yanıt veren, tüm yönleriyle çevik liderliği ve çevik liderlik özelliklerini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, literatürdeki boşluğu doldurmak amacıyla, konu ile ilgili literatür taraması yapılmış, çeviklik, örgütsel çeviklik ve çevik liderlik kavramları araştırılmıştır. Bu kavramların tarihçelerinin yanı sıra çevik liderliğin gelişmesinde ve kavramsallaştırılmasında taşıdıkları önem nedeni ile aralarında bağlantı kurulmuştur. Bulgular değerlendirilerek çevik liderlik ve çevik liderlik özelliklerine değinen araştırmalar kronolojik olarak sınıflandırılmış, günümüze kadar yapılmış çalışmalarda ortaya konan çevik liderlik tanımları ve çevik liderlik özellikleri tablolar ile düzenlenmiştir.

Araştırma, literatürü içeren nitel analiz yöntemi ile yapılmıştır. Çevikliğin önemi tasvir edilmiş ve çevik liderlik boyutları araştırılmış ve ayrıntılı olarak gözden geçirilmiş, bu amaçla nitel verilerden yararlanılmıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasındaki karmaşıklık, belirsizlik, hareketlilik ve sürekli değişim ortamları (VUCA), firmaların gelecekteki fırsatları ve tehditleri proaktif bir şekilde tahmin etmesini çok zorlaştırmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda yüksek düzeyde hızlı, çevik ve esnek hareket etmek gerekmektedir. Postmodern bir liderlik yaklaşımı olan çevik liderliğin diğer liderlik tarzlarına göre daha yetkin, esnek, hızlı, sonuç odaklı, takım odaklı ve değişim odaklı olduğunu ifade edilebilir. Ayrıca, firmaların geleceği, hayatta kalmaları, daha hızlı, kaliteli ve müşteri beklentileri doğrultusunda daha uygun ürünler üreterek rekabet avantajı sağlamaları, üretim teknolojilerinde ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri takip etmeleri için çevik liderlere ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür araştırması sonucu çevik liderliğin stratejik yönetimde postmodern bir liderlik türü olduğu, yetkin, esnek, hızlı, sonuç odaklı, takım odaklı ve değişim odaklı olmak üzere altı kavramsal boyuttan oluştuğu görülmektedir. Firmalar rekabet ortamında hayatta kalmak, müşteri beklentileri doğrultusunda daha hızlı, kaliteli ve uygun ürünler/hizmetler üretmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra, rekabet avantajı sağlamaları, üretim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Çevik liderlerin bu işlemleri gerçekleştirebilecek liderler olduğu sonucuna varılmıştır.

Çevik liderliği ve çevik organizasyonları oluşturmaya ve çevik kurum kültürünü yaratmaya yönelik önerileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çevik liderler firmalar için çevik stratejiler ve bu stratejilere ulaşmak için yol gösterici çevik ilkeler belirleyebilirler.
- Örgütsel çevikliğe daha kolay geçişi sağlayacak araçlar ve mekanizmalar oluşturarak ve örgütsel çeviklik kültürünün çalışma hayatına geçirilmesini sağlayabilirler. Bu amaçla çevik liderlerin düzenleyeceği stratejik hedeflere odaklı, verimli, hızlı, belirli aralıklarla gerçekleştirilen takım bazında toplantılar önerilebilir.
- Liderler, yapılan işleri geleneksel yöntemlerle takip etmek yerine, başarılı yenilikleri rakiplerinden çok daha hızlı ekip odaklı bir şekilde uygulayabilirler. Bu bağlamda örgütsel çeviklik ve çevik liderlik önem taşımaktadır.
- Ekipler çevik yöntemler kullanarak, geleneksel süreçleri kullanan ekiplere göre işleri daha hızlı halledebilirler. Bu yöntemleri kullanacak olan çevik liderler ekip temsilcilerinin fikirlerinin alarak karar mekanizmasının sağlıklı işlemesini sağlayabilirler.
- Çalışanlarını motive ederek ve onların moral değerlerine karşı esnek ve hassas davranabilirler. Çevik liderlerin çalışanlarına destek olması ile çalışan astlar işlerinden daha çok zevk alabilir ve müşterilerinin daha memnun olmasını sağlayabilirler.
- Çevik liderler ile firmaların nasıl çevik hale getirileceğine dair bütünsel bir çeviklik modelli yaratılabilir ve bu modelin sürdürülebilirliği sağlanabilir. Böylece yenilikçi, değişime direnç göstermeyen, proaktif yapılar oluşturulabilir.
- Çevik liderlik kültürü ve çevik organizasyon kültürü yaratılabilir. Firma içi ve firma dışı eğitimler kültürel dönüşümün yaratılmasında etkili olabilir. Çevik örgütlenme ve çevik liderliğe uygun çerçevelerin geliştirilmesi için firma çalışanları ile birlikte gerekli organizasyon ve teknolojik inovatif yatırımlar oluşturulabilir.
- Çevik liderlik ile hızla değişen telekominikasyon ve bilişim teknolojileri takip edilerek, firmaların bu değişim ve dönüşüm ortamına uyum sağlamaları yönünde gerekli düzenlemeler yapılabilir.

Araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik aşağıdaki önerileri sıralanabilir:

- Çevik liderlik tarzının liderlikte ve yönetim biliminde önem taşıyan kavramlarla ilişkilerini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda, bilgi yönetimi, teknolojiye sahip olma, stratejik yönetim, çalışan performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven,

örgütsel adalet, örgüt kültürü, çatışma yönetimi, karar alma gibi konuların araştırılabileceği önerilmektedir.

- Kamu ve özel sektördeki çevik liderlik tarzları karşılaştırılabilir.
- Çevik liderlik ile diğer liderlik tarzları arasındaki farkları araştıran çalışmalar yapılabilir.
- Çevik liderlik tarzını ifade eden davranış özelliklerinin incelenmesi literatüre katkı yapabilir. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası çalışmaları takip eden, farklı sektörleri ve farklı bölgeleri konu alan araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Çevik liderlik ve çevik örgütsel yapılanmayı engelleyen faktörler incelenerek, değişime direnç, sinizm gibi kavramlarla ilişkisi araştırılabilir.
- Çevik organizasyon yapısını uygulayan firmalarda incelemeler yapılarak çevik liderliğin ve çevik örgütsel yapılanmanın yararlı olup olmadığı araştırılabilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.

Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Llider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Busıness Research-Turk,* 12(2), 1605-1621.

Akkaya, B. (2020). Revıew of Leadershıp Styles ın Perspectıve of Dynamıc Capabılıtıes: An Empırıcal Research on Managers ın Manufacturıng Fırms. *Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences*, 18(36), 389-407.

Akkaya, B. and Yazıcı, A. M. (2020). Comparing Agle Leadership With Biomimicry-Based Gray Wolf: Proposing a New Model. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1455-1478.

Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.

Attar, M. and Abdul- Kareem, A. (2020). Comprehensive Strategic Management. *Emerald Publishing Limited*.

Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.

Balaji, S. and Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30.

Bass, B. L. (2019). Surgical Leadership in Changing Times: The American College of Surgeons Perspective. *Innovative Surgical Sciences.*

Bennett, N. and Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 1/2, 2014.

Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. and Wensley, A. K. (2016). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.

Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2422-2432.

Coleman, J. (2017). The Best Strategic Leaders Balance Agility and Consistency. *Harvard Business Review*, 1-5.

Collingwood, H. (2001). Personal Histories. *Harvard Business Review*, 27-38.

Collyer,S. and Warren,C, (2009). Project Management Approaches for Dynamic Environments. *International Journal of Project Management,* C: 27 S: 4, :355-364.

Cooke, J. L. (2012). Everything You Want to Know About Agile: How to get Agile Results in a Less-Than-Agile Organization. IT Governance Ltd.

Crocitto, M. and Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.

Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A. ve İlhan, Ö. Ö. (2018). Keşifsel ve Geliştirici Yeteneğe Dayalı Çift Yönlülük: Dönüşümcü liderlik, Çift yönlülük, Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 137-150.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.

David, S. (2016). Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change and Thrive in Work and Life. *Penguin.USA*.

Denning, S. (2016). Agile's Ten İmplementation Challenges. *Strategy & Leadership*, 44(5), 15-20.

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. *New York*.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organisational Context. *Journal of managerial Psychology.*

Erkmen, T., Günsel, A. and Altındağ, E. (2020). The Role of Innovative Climate in the Relationship between Sustainable IT Capability and Firm Performance. *Sustainability*, 12(10), 40-58.

Ferreira, P.G.S, Lima,E.P and Costa, SEG, (2012). Developing a Methodology for Assessing Virtual Teams' Performance Perception. *International Journal of Productivity and Performance Management*, C: 61 S: 7: 710-729.

Fowler, M. and Highsmith, J. (2001). The Agile Manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.

Ganguly, A., Nilchiani, R. and Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics,* 118(2) ,410-423.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. and Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research,* 31(2), 675.

Hayward, S. (2018). The Agile Leadership. How to Create an Agile Business in the Digital Age. *Kogan Page Limited.*

Henson, C. (2015). Agile Leadership for a Changing Workplace. *Learning Quest.*

Higgs, M. and Rowland, D. (2001). Developing Change Leaders: Assessing the İmpact of a Development Programme. *Journal of Change Management*, 2(1), 47-64.

Hogan, R., Curphy, G.J. and Hogan, J. (2002). What we know about leadership: effectiveness and personality. American Psychologist, 49(6), 493-504.

Homey, N., Pasmore, B. and O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. Human Resource Planning, 33(4), 32-38

İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13(1–2), 13–28.

Johnson, C. N. (2002). The Benefits of PDCA Use This Cycle Continual Process İmprovement. *Copyright Amerikan Society for Quality, Back to Basics*, 35(5), 120.

Joiner, W. B. and Josephs, S. A. (2006). Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and İnitiating Change. *John Wiley & Sons*, Vol. 307.

Joiner, B. and Josephs, S. (2007). Developing Agile Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42.

Kara, M., Kara, D. and Kara, P. (2017). The Effects Of Gender, Age, Income And Tv Watching Duration On The Consumers Purchasing Decisions. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 11(1), 443-457.

Khan, J. G. and Dalu, R. S. (2015). Lean and Agile Manufacturing as Productivity Enhancement Techniques-A Comparative Study. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 12(1), 52-56.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1999). Encouraging the Heart: A Leader'sGuide to Rewarding and Recognizing Others, *John Wiley & Sons,* 133).

Kusek, J. Z. and Rist, R. C. (2010). On Adımda Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi, Kalkınma Uygulayıcıları İçin El Kitabı. *Dünya Bankası, Küresel HIV/AIDS Programı ve Operasyonlar Değerlendirme Dairesi*. Fersa Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara**.**

Küçükaltan, B. ve Mert, G.(2020). Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Aracı Rolünde İncelenmesi: İmalat Sanayii Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 5065-5095**.**

Maghsoudi, S., Keshavarzi, T. and Behrooz, A. (2013). A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Textile Industry. *Business and Economic Research*, 3(1), 369-387.

Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing. *Supply Chain Management,* Vol. 6 . No. 1. pp. 5-11.

Mehdibeigi, N., Dehghani, M. and Yaghoubi, N. M. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator role of Organizational Agility. *Procedia – Social And Behavioral Sciences,* 230, 94-103.

Medinilla, Á. (2012). Agile Management: Leadership in an Agile Environment. *Springer Science & Business Media.*

Nerur, S., Mahapatra, R. and Mangalaraj, G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Communications of the ACM,* 48(5), 72-78.

Nijssen, M. and Paauwe, J. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility? *The International Journal of Human Resource Management,* 23(16), 3315-3335.

Ozeroglu, E. and Kocyigit, Y., (2020). Organizational Agility in Health Organizations: The Role of Visionary Leadership. *Research Journal of Business and Management* (RJBM), V.7(1), p.13-22.

Özdemir, N. ve Çetin, M. (2019), Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama. *R&S - Research Studıes Anatolıa Journal,* Vol: 2 Issue: 7, 312-332.

Özdemir, A. N. (2020). Okul Yöneticilerinin Çevik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İngiltere ve Türkiye Okullarında Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Doktora Tezi.

Parker, D. W., Holesgrove, M. and Pathak, R. (2015). Improving Productivity With Self-Organised Teams and Agile Leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.

Pieterse, A. N., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., Spitzmüller, M., Dimotakis, N., Karam, E. P. and Sleesman, D. J. (2019). Hierarchical Leadership Versus Self-Management in Teams: Goal Orientation Diversity as Moderator of Their Relative Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101-343.

Regine, B. and Lewin, R. (2000). Leading at the Edge: How Leader influence Complex Systems. *Emergence,* 2(2), 5- 23.

Rigby, D. K., Sutherland, J. and Takeuchi, H. (2016). The Secret History of Agile Innovation.

Schwaber, K. and Beedle, M. (2002). Agile Software Development with Scrum (Vol. 1). *Upper Saddle River: Prentice Hall.*

Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445– 460.

Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986). The New Product Development Game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.

Tallon, P. P. and Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic İnformation Technology Alignment and Organizational Agility: İnsights from a Mediation Model. *Mis Quarterly*, 463-486.

Tessem, B. (2014). Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams. Information and software technology, 56(8), 873-889.

Tsourveloudis N. C. and Valavanis K. P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems,* 33.3, s. 329- 342.

Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10(2), 161-178.