

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

VUCA DÜNYASINDA ÇALIŞANLARIN ÇEVİK LİDERLİK ALGISI:
BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ'NDE ARAŞTIRMA

TEZİ YAZAN
Betül YÜKSEKBAŞ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Murat KOÇ
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Erdiñç BALLI (Çukurova Üniversitesi)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN / EYLÜL 2021

ONAY**T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

20191014 numaralı öğrencimiz olan **Betül YÜKSEKBAŞ** tarafından hazırlanan “**VUCA Dünyasında Çalışanların Çevik Liderlik Algısı: Bir Devlet Üniversitesi’nde Araştırma**” başlıklı bu tez çalışması jürimiz tarafından **oy birliği** ile **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi – Asıl Jüri Üyesi- Tez Danışmanı – Jüri Başkanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi – Jüri asıl Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

Üniv. Dışı – Jüri asıl Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Erdinç BALLI
(Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

23/09/2021

Doç. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir

İTHAF

Oğlum Mert Kerem YÜKSEKBAŞ'a

ve

Kızım Betül Merve YÜKSEKBAŞ'a

İthafen...

Sevgilerimle

ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

23 / 09 / 2021

Betül YÜKSEKBAŞ

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Tez aşamasında “*VUCA Dünyasında Çalışanların Çevik Liderlik Algısı: Bir Devlet Üniversitesi’nde Araştırma*” çalışması için üniversite personeline anket uygulanması konusunda gerekli çalışma iznini veren saygı değer üniversite yöneticilerine şükranlarımı sunarım.

Öğrencisi olmaktan ve tez aşamasında kendisi ile çalışmaktan gurur duyduğum, yenilikçi, çözümcül, disiplinli ve aynı zamanda bilgi birikimi ile öğretici olan Değerli Danışman Hocam Doç. Dr. Murat KOÇ’a,

Tez çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, tecrübesini sakinliği ile paylaşan, yardımlarından dolayı minnet duyduğum Öğr. Gör. Yonca BİR’e,

Yüksek Lisans çalışmalarımda desteğini esirgemeyen Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Sayın Ahmet Karataş’a,

Akademik bilgisini verdiği önerileriyle paylaşan, çalışmama destek olan Arş. Gör. Dr. Taşkın Deniz YILDIZ’a,

Değerli vaktini ayırıp ankete cevap vererek, çalışmama katkı sağlayan Üniversite akademik ve idari personel çalışanlarına,

Teze başladığım ilk günden son güne kadar hem maddi hem manevi desteğini üzerimden hiç eksik etmeyen, her daim yanımda olan, gücüme güç katan Hayat Arkadaşım Sevgili Eşim Mehmet YÜKSEKBAŞ’a,

Beni ben yapan değerleri kazandıran, dualarını hiçbir zaman üzerimden eksik etmeyen, hayatımın hangi noktasında olursam olayım emeklerini asla unutmayacağım Kıymetli Annem Nuray ŞAHİNASLAN’a ve Kıymetli Babam Fevzi ŞAHİNASLAN’a ve manevi destekleriyle her daim yanımda olan Canım Ablam İlknur Şahinaslan’a, Canım Kardeşim Işıl Erem’e ve Eniştem Nihat Erem’e

Teşekkürü bir borç bilirim. Sonsuz teşekkürler.

Bu tez çalışmamı, benim yaşam kaynağım olan canım oğlum Mert Kerem YÜKSEKBAŞ’a ve canım kızım Betül Merve YÜKSEKBAŞ’a armağan ediyorum. Diliyorum bu çalışmam size; eğitim yolunda ışık olur ve hayat her daim başarı getirir.

Yolunuz açık ve aydınlık olsun.

Sevgi ve Saygılarımla.

ÖZ**VUCA DÜNYASINDA ÇALIŞANLARIN ÇEVİK LİDERLİK ALGISI:
BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ'NDE ARAŞTIRMA****Betül YÜKSEKBAŞ****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ****Eylül 2021, 103 sayfa**

Bu araştırmada, VUCA bileşenleri (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklık) akademik ve idari kadroda görev yapan personel özelinde incelenerek bu kavram hakkında bilgi ve farkındalık seviyesinin artırılması ve yöneticilerin çevik liderlik becerilerinin çalışanların algısından tespit edilmesi amaçlanmıştır. Adana ilinde faaliyet gösteren bir devlet üniversitesinde görev yapan 187 katılımcıyla gerçekleştirilen bu araştırmada online anket formu aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 25.0 ve AMOS 21.0 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. VUCA bileşenlerinden Değişkenlik Değişime Direnç, Belirsizlik İleri ve Engelleyici Anksiyete olmak üzere iki alt boyuttan oluşan Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Karmaşıklık Bilişsel Esneklik, Muğlaklık Muğlaklık Toleransı, Çevik Liderlik Algısı Sonuç Odaklı, Takım Odaklı, Yetkin, Esnek, Hızlı, Değişim Odaklı olmak üzere altı alt boyuttan oluşan Çevik Liderlik ölçeklerinden yararlanılarak ölçülmüştür. Araştırma sonucunda katılımcıların değişime direnç puan ortalamalarının düşük; bilişsel esneklik, muğlaklık toleransı ileri ve engelleyici anksiyete puan ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerinin sonuç odaklılığı, yetkinliği ve hızlılığına yönelik algının puan ortalamaları daha yüksek olduğu görülmüş; bilişsel esneklik puanları ile hızlılığa yönelik algı arasında ise pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda, çalışanların bilişsel esnekliğinin artması durumunda yöneticilerinin hızlılığına yönelik algılarının da artma eğiliminde olacağı sonucuna varılmaktadır.

Anahtar kelimeler: vuca, çevik liderlik, akademik, idari, üniversite

ABSTRACT**PERCEPTION OF AGILE LEADERSHIP OF EMPLOYEES IN VUCA
WORLD: RESEARCH AT A STATE UNIVERSITY****Betül YÜKSEKBAŞ****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Murat KOÇ****September 2021, 103 sayfa**

In this study, it was aimed to increase the level of knowledge and awareness about this concept by examining the components of VUCA (variability, uncertainty, complexity, ambiguity) on the employees working in the academic and administrative staff, and to determine the agile leadership skills of the managers from the perception of the employees. In this study, which was conducted 701 staff with 187 participants working at a state university operating in Turkey, the data obtained through the online questionnaire were analyzed using SPSS 25.0 and AMOS 21.0 statistical package programs. One of the VUCA components, variability, Resistance to Change, uncertainty Intolerance to Uncertainty consisting of two sub-dimensions: Advanced and Disruptive Anxiety, complexity Cognitive Flexibility, ambiguity Tolerance for ambiguity, Agile Leadership Perception consists of six sub-dimensions: result-oriented, team-oriented, competent, flexible, fast and change-oriented. It was measured by using Agile Leadership scales. As a result of the research, the average score of the participants' resistance to change was low; cognitive flexibility, tolerance for ambiguity, and high inhibiting anxiety mean scores were determined. It has been seen that the average score of the perception of the results-oriented, competence and speed of the managers is higher; A positive and statistically significant relationship was found between cognitive flexibility scores and perception of speed. In this context, it is concluded that if the cognitive flexibility of the employees increases, their perceptions of the speed of their managers will also tend to increase.

Keywords: vuca, agile leadership, academic, administrative, university

İÇİNDEKİLER

KAPAK	i
ONAY	ii
İTHAF	iii
ETİK BEYANI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. YÖNTEM	34
2.1. Katılımcılar.....	34
2.2. Araştırmanın Yapılışı.....	34
2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller.....	35
2.3.1. Değişime Direnç Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi.....	36
2.3.2. Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulamayı Faktör Analiziyle Doğrulanması.....	37
2.3.3. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi.....	40
2.3.4. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulamayı Faktör Analiziyle Doğrulanması.....	41
2.3.5. Bilişsel Esneklik Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi.....	44
2.3.6. Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulamayı Faktör Analiziyle Doğrulanması.....	45
2.3.7. Muğlaklık Toleransı Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi.....	47

2.3.8. Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulayıcı Faktör Analiziyle Doğrulanması	48
2.3.9. Çevik Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi	50
2.4. Araştırmanın Modeli	53
3. BULGULAR	55
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	63
KAYNAKÇA	66
EKLER	75



KISALTMALAR

VUCA	: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
CFI	: Comparative Fit Index
NFI	: Normed Fit Index
TLI	: Tucker-Lewis Index
IFI	: Incremental Fit Index
GFI	: Goodness-of-fit Index
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
MI	: Modification Index
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
RMSEA	: The Root Mean Square Error Of Approximation

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	<i>VUCA Bileşenlerinin Karşılaştırması</i>	12
Tablo 2.	<i>Çevik Liderlik Gelişim Evreleri (Joiner, 2006)</i>	27
Tablo 3.	<i>Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	37
Tablo 4.	<i>Değişime Direnç Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri</i>	38
Tablo 5.	<i>Değişime Direnç Ölçeğinin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları</i>	39
Tablo 6.	<i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	41
Tablo 7.	<i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri</i>	42
Tablo 8.	<i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları</i>	43
Tablo 9.	<i>Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	44
Tablo 10.	<i>Bilişsel Esneklik Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri</i>	45
Tablo 11.	<i>Bilişsel Esneklik Ölçeğinin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları</i>	46
Tablo 12.	<i>Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	47
Tablo 13.	<i>Muğlaklık Toleransı Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri</i>	48
Tablo 14.	<i>Muğlaklık Toleransı Ölçeğinin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları</i>	49
Tablo 15.	<i>Çevik Liderlik Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	51
Tablo 16.	<i>Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (n=175)</i>	55
Tablo 17.	<i>Katılımcıların VUCA Algısına Yönelik Toplam Puanlarının Ortalamaları</i>	56
Tablo 18.	<i>Katılımcıların Çevik Liderlik Algısına Yönelik Toplam Puanlarının Ortalamaları</i>	56
Tablo 19.	<i>VUCA Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	57

Tablo 20. <i>Çevik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	58
Tablo 21. <i>VUCA Bileşenleri ve Çevik Liderlik Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....</i>	58
Tablo 22. <i>Katılımcıların VUCA Bileşenlerine Yönelik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları.....</i>	59
Tablo 23. <i>Katılımcıların Çevik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları</i>	60
Tablo 24. <i>Katılımcıların VUCA Bileşenlerine Yönelik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları</i>	61
Tablo 25. <i>Katılımcıların Çevik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları.....</i>	62



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. <i>Değişime Direnç Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model</i>	39
Şekil 2. <i>Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model</i>	43
Şekil 3. <i>Bilişsel Esneklik Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model</i>	46
Şekil 4. <i>Muğlaklık Toleransı Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model</i>	49
Şekil 5. <i>Çevik Liderlik Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model</i>	52
Şekil 6. <i>Araştırmanın Modeli</i>	53

EKLER LİSTESİ

Ek A. Etik Kurul Onayı	75
Ek B. Anket Değerlendirme Formu	78
Ek C. Tez Etik Kurul İzin Yazısı.....	86
Ek D. Tez Etik Olur Yazısı	87
Ek E. Tez Anket İzin Yazısı	88
Ek F. Tez Anket Uygulaması Kurul Kararı.....	89



1. GİRİŞ

Süratli değişimlerin yaşandığı, dijital dönüşüm ve küreselleşme süreçleriyle daha karmaşık hale gelen ve ileriye yönelik isabetli öngörüler yapılamayan belirsiz VUCA ortamlarında liderlik algılamaları da değişkenlik göstermektedir. VUCA günümüzde olduğu gibi, radikal liderlik değişikliklerinin yaşandığı ve geleneksel liderlik becerilerinin yeterli olmayacağı bir ortamı anlatmaktadır (Areete, 2011). VUCA dünyasında iş ortamları, değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık özellikleri ile iç içedir (Areete, 2011). VUCA dünyasında başarının sırrı, VUCA koşullarını anlamaktır.

Son 20 yıl içerisinde iş dünyasında süratli ve sürekli değişimler yaşanmaktadır. Özellikle 2008-2009 küresel mali kriz, 2019'da ortaya çıkan Covid-19 pandemisi gibi krizlerde daha çok belirginleşen VUCA ortamında, geleneksel liderlik becerileri yeterli olmamakla birlikte, radikal liderlik değişimleri de yaşanmaktadır. Değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık özellikleri ile iç içe olan iş ortamlarında başarı, öncelikle VUCA koşullarının anlaşılmasıyla sağlanacaktır (Areete, 2011). İlk olarak 1987 yılında Warren Bennis ve Burt Nanus'un ortaya koyduğu VUCA, Amerikan Ordusu Savaş Koleji tarafından kullanılmıştır. VUCA; *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* İngilizce dört kelimenin ilk harflerinin bir araya gelmesinden oluşan bir akronimdir.

Volatility-değişkenlik; olguların ya da olayların değişkenliği, beklenmeyen veya sabit olmayan değerlerin gözlemlenmesi ve durumların ne kadar süreceğinin bilinmemesidir ve bu değişken ortamın vizyon ile aşılabileceği öngörülmüştür. *Uncertainty-belirsizlik*; geleceğe dair durum ve değerlerin tahmin edilme zorluğu ve sürpriz olarak adlandırılan durumun gerçekleşme ihtimallerinin yüksekliğidir. Belirsizlik ortamının anlayış-anlama ile aşılabileceği öngörülmüştür. *Complexity-karmaşıklık*; içinde bulunulan durumu ve geleceği analiz ederken çok fazla değişkenin birbiriyle doğrudan ilişki içerisinde olması ve bu ilişkilerin net olarak sebep-sonuç ilişkilerinin olmaması durumudur. Karmaşıklık durumunun da yeniden yapılandırma ile çözülebileceği öngörülmüştür. *Ambiguity-muğlaklık*; durumların ve değerlerin net olarak okunamaması, mevcut verilerin doğruluklarının tartışmaya açık olması durumudur. Muğlaklık ortamının çeviklik ile aşılabileceği öngörülmüştür.

Bob Johansen 2009 yılında iş dünyasında dört VUCA tehdidini yönetmek için yeni becerilere, yaklaşımlara ve davranışlara ihtiyaç olduğunu savunmuştur. VUCA; bireylerin, yöneticilerin ve kuruluşların karşılaşılabileceği birtakım zorlukları temsil

etmektedir. VUCA her koşulda, ne olursa olsun nasıl karar aldığımız, aldığımız kararı nasıl uyguladığımız ve o ortamın içerisinde kendimizi nasıl koruyacağımız ile ilgilidir. İş ortamında ekipleri yönetmek, değişikliğin farkında olmayı gerektirmektedir. VUCA ortamı; insanı kararsız hale getirir, endişelendirir, motivasyonu düşürür, kariyer hareketlerini önler, mücadele etmek için çok fazla zaman ve çaba harcamanıza neden olur, insanların kötü karar almasına sebep olur, uzun vadeli projeleri tehlikeye atabilir, iç iletişime zarar verir. Dolayısıyla, işletmelerin VUCA ortamında sürdürülebilirlikleri için çalışma biçimlerini mutlaka gözden geçirmesi gerekmektedir

VUCA'yı yönetmenin en zor yönü değişime direnen takım çalışanlarıdır. VUCA'nın öngörülemezliği, geleneksel olan kurumsal yapıyı geçersiz kılmaktadır. Bu sebeple esnek olmayan, otokratik liderlik stilinden vazgeçilmeli, değişime hızlı ve verimli biçimde uyum sağlama becerisine ve esnekliğe, diğer bir ifadeyle çevik yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Çevik yaklaşım, yönetici pozisyonundaki liderleri değişime doğru yönlendirmiştir. Değişimi yönetmek çevik liderleri ortaya çıkarmıştır. Çünkü Çevik Lider; bakılmasını istenen yerlere bakmaya devam ederken, onun dışındaki unsurları da görebilen liderdir.

İnsanlık tarihinin en hızlı değişimin dönüşümün yaşandığı dönemden geçilmektedir. Her yüzyıl kendine has dönüşümü yaşamıştır fakat günümüzdeki değişim-dönüşüme baktığımızda, gerek ürün pazarında gerek hizmet sektöründe gerek teknoloji alanında gerekse eğitim sisteminde çok hızlı dönüşümle karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Dönüşüm karşısında ortaya çıkan ve yönetmesi oldukça zor olan en önemli iki özellik; belirsizlik ve karmaşıklaktır. Bu alanda çevik lider ön plana çıkmaktadır.

Çevik liderler öngörülemeyen bir iş dünyasında başarılı yönetim stratejisi için VUCA'nın her bir ögesine nasıl hazırlanılması ve bunlarla nasıl başa çıkılması gerektiğini bilerek hareket etmelidir. VUCA'nın dört bileşenin yarattığı durumu tanımlaması gerekmektedir. Her durumun kendine özgün nedenlerini ve çözümlerini belirlemelidir. Değişime direnmemeli, takım çalışmasına dair geleceğe ilişkin net ve paylaşılan bir vizyon geliştirmelidir. Belirsizliği anlamalı ve anlayışla karşılamalı, analiz etmeyi, yorum yapmayı öncelik haline getirmeli, performansı gözden geçirip değerlendirmeli, çalışanları ile net ve açık iletişim kurmalıdır. Takımları çalıştırmalı ve iş birliğine teşvik etmeli. VUCA durumunda etkili çalışabilecek ekipler oluşturmalı, esnekliği, adaptasyonu ve çevikliği teşvik etmeli, vizyon, anlayış, açıklık ve çeviklik sergileyen çalışanı ödüllendirmelidir. Hızlı aynı zamanda doğru tepki verebilmeli, tepkileri yönetebilmeli ve bunu hayata geçirebilmelidir. Lider; şeffaf olmalı, öğrenime

açık olmalı, tutkulu işini yapmalı, tek adam olmamalı arkasından yetiştirdikleri olmalı, standart olmamalı, ilham veren olmalıdır.

Alan yazın incelendiğinde, VUCA ve Çevik Liderlik konusunu birlikte ele alan çalışmaların yabancı ağırlıklı, Türkçe araştırmaların ise kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu iki kavramı birlikte, üniversite örnekleminde inceleyen bir çalışmaya ise erişilen kaynaklarda rastlanılamamıştır. Bu araştırmanın amacı, VUCA kavramının akademik ve idari kadroda görev yapan personel özelinde incelenerek bu kavram hakkında bilgi ve farkındalık seviyesinin artırılması ve buldukları çalışma ortamlarına ilişkin VUCA algılarının belirlenerek yöneticilerin çevik liderlik becerilerine ilişkin algılarının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların VUCA bileşenlerine yönelik algısı ile yöneticilerin çevik liderlik becerilerine yönelik algıları arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, bununla birlikte VUCA bileşenlerine ve Çevik Liderlik becerilerine yönelik algılarının cinsiyet ve medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1a:Çalışanların değişime direnç puanları ile çevik liderliğin sonuç odaklılığına yönelik puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H1b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları ile çevik liderliğin sonuç odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H1c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları ile çevik liderliğin sonuç odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H1d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları ile çevik liderliğin sonuç odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H1e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları ile çevik liderliğin sonuç odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2a:Çalışanların değişime direnç puanları ile çevik liderliğin takım odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları ile çevik liderliğin takım odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları ile çevik liderliğin takım odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları ile çevik liderliğin takım odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları ile çevik liderliğin takım odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H3a:Çalışanların değişime direnç puanları ile çevik liderliğin yetkinlik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H3b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları ile çevik liderliğin yetkinlik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H3c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları ile çevik liderliğin yetkinlik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H3d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları ile çevik liderliğin yetkinlik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H3e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları ile çevik liderliğin yetkinlik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H4a:Çalışanların değişime direnç puanları ile çevik liderliğin esneklik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H4b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları ile çevik liderliğin esneklik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H4c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları ile çevik liderliğin esneklik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H4d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları ile çevik liderliğin esneklik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H4e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları ile çevik liderliğin esneklik alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H5a:Çalışanların değişime direnç puanları ile çevik liderliğin hızlılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H5b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları ile çevik liderliğin hızlılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H5c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları ile çevik liderliğin hızlılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H5d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları ile çevik liderliğin hızlılıkalt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H5e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları ile çevik liderliğin hızlılık alt boyutuna yönelik puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H6a:Çalışanların değişime direnç puanları ile çevik liderliğin değişim odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H6b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları ile çevik liderliğin değişim odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H6c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları ile çevik liderliğin değişim odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H6d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları ile çevik liderliğin değişim odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H6e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları ile çevik liderliğin değişim odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H7a:Çalışanların değişime direnç puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8a: Çalışanların değişime direnç puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8b:Çalışanların engelleyici anksiyete puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8c:Çalışanların ileriye dönük anksiyete puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8d:Çalışanların bilişsel esneklik puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8e:Çalışanların muğlaklık toleransı puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9a: Çalışanların çevik liderliğin sonuç odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9b:Çalışanların çevik liderliğin takım odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9c:Çalışanların çevik liderliğin yetkinlik alt boyutuna ilişkin puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9d:Çalışanların çevik liderliğin esneklik alt boyutuna ilişkin puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9e:Çalışanların çevik liderliğin hızlilik alt boyutuna ilişkin puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9f:Çalışanların çevik liderliğin değişim odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10a: Çalışanların çevik liderliğin sonuç odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10b:Çalışanların çevik liderliğin takım odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10c:Çalışanların çevik liderliğin yetkinlik alt boyutuna ilişkin puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10d:Çalışanların çevik liderliğin esneklik alt boyutuna ilişkin puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10e:Çalışanların çevik liderliğin hızlilik alt boyutuna ilişkin puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10f:Çalışanların çevik liderliğin değişim odaklılık alt boyutuna ilişkin puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

İşletmesel bir kavramın üniversite perspektifinden yönetsel boyutta ele alınması bu araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. VUCA dünyasında sürdürülen liderlik faaliyetlerinin akademik, idari ve yönetsel sisteme etkisinin belirlenerek, akademik dünyayla ilgili bakış açısı yaratmasının alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren bir devlet üniversitesinde, 2020-2021 Eğitim- Öğretim yılı Bahar Döneminde görev yapan akademik ve idari personel özelinde gerçekleştirilmiş olması sebebiyle, araştırmada zaman ve örneklem sınırlılığı bulunmaktadır.

VUCA Kavramı

VUCA kavramının pek çok araştırmacı tarafından ele alındığı görülmektedir. Aşağıda farklı yazarların VUCA kavramına ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

VUCA akronimi, ilk olarak Bennis ve Nanus’un (1985) liderlik teorisinden yararlanılarak ABD ordusu tarafından soğuk savaş döneminin bitiminden sonra, gittikçe dinamik, birbiriyle ilişkili ve “çok kutuplu yeni dünya düzeni”ni tanımlamak için

kullanılmıştır (Automatic Data Procressing, 2016; Casey, 2014, s. 75). VUCA akronimi, başlangıçta askeri çevrelerde kullanılmış olsa da daha sonra, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan eğitim alanına, finans piyasalarından siyasi oluşum ve ortamlara kadar, çok çeşitli kuruluşlarda uygulanan stratejik liderlik fikirlerinde kendisine yer bulmuştur (Wolf, 2007). VUCA, her büyüklükteki ve her pazardaki organizasyonlar için mevcut ve gelecekteki liderlik profilini şekillendirmek için kullanılan bir 21. yüzyıl çerçevesi olarak kabul edilmektedir (Stiehm, 2002; Johansen, 2007).

VUCA, herkesin karşı karşıya kaldığı, değişken, kaotik; iş, ekonomik ve fiziksel çevreyi en iyi şekilde tanımlamaktadır (Sullivan, 2012b). VUCA, teknolojik değişimler, geçici avantajlar, parçalı pazarlar, çok yönlü rakipler, küresel ekonomik koşullar, istikrarsız hükümetler, siyasi kargaşa, değişken finansal piyasalar ve kararsız tüketicileri kapsayan, gerçekten dinamik bir terimdir. Bu faktörlerin her biri kendi özelinde bir karmaşıklık ve belirsizlik ortaya çıkarır. Ancak, bu gibi olaylar aynı anda gerçekleştiğinde, etkileri komplike ve derin olur (Turner&Margolis, 2012). VUCA ortamına hazır olmak ve VUCA'yı anlamak için VUCA bileşenlerinin tek tek ele alınması gerekmektedir.

VUCA kavramı ile vurgulanmak istenen zorlu temalar şu şekilde belirtilmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014):

Değişkenlik ile değişim hızının ve değişimin boyutlarının ivme kazanması,
Belirsizlik ile öngörülemezlik sorunlarının ortaya çıkması,
Karmaşıklık ile parçalar arasındaki ilişkiselliğin yitirilmesi tehlikesi,
Muğlaklık ile çevredeki olguları anlamlandırmakta zorlanılmasıdır.

VUCA Bileşenleri ve Bileşenlerin Kombinasyonu

VUCA'nın dört bileşeninden her biri, günümüz liderinin zorluklarla karşılaşmasına sebep olan bir "değişim gelgit dalgası" oluşturmaktadır. Ayrıca bu bileşenler, işletmelerin mevcut ve gelecekteki durumlarını görme açısından bir çerçeve sağlamaktadır (Fails Management Institute, 2012). Aşağıda VUCA'yı oluşturan her bir bileşen detaylı olarak açıklanmıştır. Bunlar şöyledir;

Volatility (Değişkenlik):Değişkenlik, sürekli artan bir değişimi ve değişim hızının yol açtığı karışıklığı ifade etmektedir (Michel, 2016). Bir başka ifadeyle değişkenlik, ne kadar süre devam edeceği belli olmayan hızlı ve beklenmedik değişikliklerdir (Forward Intelligence Group, 2017). Değişken bir durum, stabil olmayan veya öngörülemeyen bir

durum olarak tanımlanabilir. Değişkenlik, iş dünyasında VUCA'yı en yakın temsil eden bileşendir. Değişkenliği kısaca, “nispeten dengeli olmayan değişim” olarak ifade etmek mümkündür (Bennett ve Lemoine, 2014, s. 313). Değişken ortamlar, birçok şeyin hızla değiştiği, ancak öngörülebilir bir eğilim veya tekrarlanabilir bir modelin olmadığı yerlerdir (Sullivan, 2012b). Değişkenlik aynı zamanda, bir durumdan diğerine geçme eğilimini ifade etmektedir. Değişkenliğin özelliklerinden birisi de tehlikeyi temsil edebileceği gibi, fırsatı da temsil edebilmesidir. Bu yüzden, eğer fırsatlar aranıyorsa, değişkenliğin olumlu olduğunu, ancak öngörülebilirlik aranıyorsa, olumsuz olduğunu söylemek mümkündür (Githens, 2015).

Günümüzde yaşanan şiddetli ve hızlı değişimler örgütler ve liderler için istikrarsızlığı da beraberinde getirmektedir (Cooke, 2013a). Dünyada, eskisinden çok daha fazla değişkenlik vardır. Boston Consulting Group'a göre, son 30 yıldaki en çalkantılı mali çeyreklerin yarısı, 2002 yılından sonra görülmüştür (Prensky, 2014). Ancak değişkenlik bir belirsizlik durumu değildir. Değişkenlik halinde, durum ve koşullar hakkında bilgi sahibi olunabilmekte ve eylemlerin sonuçları öngörülebilmektedir. Değişkenlik halinde sorun, yalnızca hızlı değişim oranıdır (Loyd, 2015). Değişikliğe hazırlanmanın anahtarı, kritik değişimlerin nerede olacağını, endüstriyi (özellikle şirketleri) nasıl etkileyeceğini, çeşitli senaryoları test ederek tahmin etmektir (Fails Management Institute, 2012).

Değişken durumlarda izlenebilecek bazı stratejiler şunlardır (Loyd, 2015):

Hızla gelişen fırsatlar, dikkatle izlenmelidir: çünkü işletmelerin herhangi bir alanında büyük bir değişiklik, başka yerlerde bir iş fırsatı için bir işaret olabilmektedir.

Hızlı değişim zamanlarında, liderlik ekibinin durumu yakından izlemesi önem arz eder:değişkenlik zamanlarında, vizyoner liderliğe duyulan ihtiyaç halen devam etmekle birlikte, taktik liderliğe olan ihtiyaç artmaktadır.

Değişken zamanlarda, insan ilişkileri en üst düzeyde olmalıdır:çünkü bireylerarası bağlantılar kritik hale gelmektedir. Liderler, paydaşlarla iletişim ve bağlantı kurmaya odaklanmalıdır. Ayrıca çalışanlar birbirine bağlı olmalı ve birbirleriyle iletişim kurmalıdır.

Takımlar, birlikte bir şeyler inşa etme fikriyle motive edilmelidir:burada başarıları vurgulamak önem arz etmektedir.

Liderler çoğunlukla, işletmelerin aksamasının teknolojilerin bir savaşı olduğuna ve en iyi teknolojinin kazanacağına inanmaktadır:ancak daha iyi bir kültür, yürütme, uygulama ve iş modelleri, her seferinde daha iyi teknolojiye üstün gelmektedir.

Uncertainty (Belirsizlik): Belirsizlik, karar alma aşamasında, bireylerin ve işletmelerin öngörülebilirlik düzeylerinin azalması anlamına gelmektedir (Michel, 2016). Bir başka ifade ile belirsizlik, öngörülebilirliğin az olması, sürprizlerin ortaya çıkma ihtimali ve spesifik bilgi eksikliğidir (Guterman ve King, 2014). Örnek verilecek olursa; “bugün yağmur yağma ihtimali nedir” sorusu, belirsizliği simgelemeye çalışan bir sorudur (Githens, 2015). Belirsizlik, geçmiş deneyimlere aşırı derecede başvurmaya neden olabilmektedir (Cooke, 2013a). Ancak belirsiz ortamlarda geçmiş, geleceğin doğru bir öngörücüsü değildir (Sullivan, 2012b). Belirsiz durumlarda, durum hakkında epeyce bilgi sahibi olunabilir, ancak nasıl ilerleneceği konusunda tam bir netlik söz konusu değildir. Buna, askeri alanda “savaş sisi (the fog of war)” denilmektedir (Loyd, 2015).

Belirsizliğe karşı izlenebilecek bazı stratejiler şunlardır (Loyd, 2015):

Gerçekten ne istendiğinin netleştirilmesi gerekir: istenilen sonuç hakkında netlik olduğunda, belirsizliğin bir düzeyi ortadan kalkar.

Çevresel tarama, belirsizliğin giderilmesi için kritik önem taşır: bir VUCA ortamındaki en başarılı şirketler, kısa ve uzun vadede aralıksız bir trend/eğilim taraması gerçekleştirirler. Bu özellik, zayıf sinyalleri bulma kabiliyeti kazanmak, yıkıcı eğilimleri öngörmek, uyum sağlamak ve harekete geçmek için anahtar niteliktedir.

Kalabalığın bilgeliğine dokunulmalıdır: işletme dışından farklı bakış açıları ve perspektifler araştırılmalıdır. Günümüzde kuruluş dışındaki farklı fikirleri elde etmek için birçok araç bulunmaktadır. Örnek verilecek olursa, ödül yarışmalarının kullanılması yoluyla, en iyi düşünceyi ve yeniliği elde etmek, son derece olumlu bir model kabul edilmektedir.

Senaryo planlama ve hikayeleştirme: olası gelecek planı yaparak belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Geleceği planlamak zorlaşırken, bu noktada senaryo planlaması gittikçe önem kazanmaktadır.

Deneyimleme ve öğrenmeye önem verilmelidir: örgütler farklı koşullar için birden fazla çözüm tasarlayarak ve bunları test ederek, deneyerek öğrenmeyi sağlayabilecektir.

Tersine Mentorlar aranmalı ve dinlenmelidir: yöneticiler sektörün durumu hakkında çok şey bilseler de, bu tersine mentorlar, taze ve en uç noktada ne olduğunun farkedilmesini sağlayabilirler. Sektöre göre daha yeni olan kişiler, yeni bir bakış açısı getirebilirler.

Complexity (Karmaşıklık): Karmaşıklık, sosyal güçlerin çok katmanlı olması, sorunların kafa karıştırması ve bunları çevreleyen kaos ve karmaşadır. Karmaşıklık aynı zamanda kararlı olma konusunda yetersizliğe yol açmaktadır. Bunun sebebi insanların,

kendini böyle bir ortamda bilgi ve seçim arasında boğuşurken bulmasıdır (Webb, 2016). Karmaşıklık, çok yönlü koşullar ve konuların kafa karıştırıcılığı ile ilgilidir. Nedensel faktörlerin veya sosyal güçlerin genellikle birbirleriyle rekabet ettikleri bir durumdur. Karmaşık ortamlarda, karar vericiler çoğunlukla rakip etkileri tartmalı ve sonuçta hangi güçlerin, kritik olayların sonuçlarını nihai olarak değiştireceği konusunda, bilinçli tahminler yapmalıdır (Shaffer&Zalewski, 2011). Çünkü karmaşık ortamlar, bir problemde birçok anlaşılması zor nedenlerin bulunduğu yerlerdir (Sullivan, 2012b).

Karmaşıklığa karşı izlenebilecek bazı stratejiler şunlardır (Loyd, 2015):

Karmaşık sistemlerdeki karmaşık projeler içinde liderler, taban tabana zıt düşünce kalıplarına sahip olabilmelidir:örneğin, projeler “indirgeyici düşünme” ve “kontrol sistemlerini” gerektirir. Projeler, en basit bileşenlerine ayrılmalıdır. Böylece işler; doğrusal, öngörülebilir, istikrarlı ve standart hale getirildiğinde en iyi sonuçlar elde edilebilir. Diğer taraftan liderler, kuruluşların, ekiplerin ve bireylerin özellikleri itibariyle sistemin karmaşık olduğunu kabul etmelidir. Karmaşık sistemlerin, projelerin aksine doğrusal sebepleri ve etkileri yoktur. Bunlar doğası gereği tahmin edilebilir, istikrarlı ve standart değildir. Dolayısıyla “indirgeyici düşünme” karmaşık sistemlerde işe yaramaz.

Karmaşık sistemlerde şebekeler ve ağlar, yeni ortaya çıkan özelliklere sahiptir:bu özellikler, ülkeler, kültürler ve ağlar gibi diğer sistemler içinde de bulunur. Kuruluş içinde sosyal ağlar vardır. Bu ağlar çoğunlukla hiyerarşiden daha güçlüdür. Kuruluşun gerçekte nasıl çalıştığının anlaşılması için “sosyal ağ analizi”nin kullanılması gerekmektedir.

Karmaşıklıkta en önemli stratejilerden birisi de mümkün olan yerleri sadeleştirmektir:çünkü gereksiz karmaşıklık, son derece pahalıdır.

Karmaşıklığın önlenmesinde, liderler kritik rol üstlenmektedirler. VUCA çağında, liderler, sadeleşmeyi araç olarak kullanmalıdır. Liderler, mevcut tüm verileri analiz ederek, birbirlerine bağımlılıklarını değerlendirerek, genel tabloyu görmeli ve önemli olanı ortaya çıkararak herkesin odaklanmasını sağlamalıdır. Kuruluşların günümüzde karşı karşıya kaldığı iş problemleri, her zamankinden daha büyük, daha geniş ve daha çeşitlidir. Bu yüzden çözülebilmesi için, yeni düşünme şekilleri ve sadeleşme gerekmektedir (Fischer, 2017).

Ambiguity (Muğlaklık):Muğlaklık, gerçeklerin bulanıklığını, olay ve durumları yanlış okuma potansiyelini ve neden sonuç karmaşasını ifade etmektedir (Guterman ve King, 2014). Muğlaklık aynı zamanda bilgi, durum ve olayların yanlış şekillerde

yorumlanabilme riskini de ifade etmektedir. Muğlaklık, kuşkuyu artırır, strese yol açar, karar vermeyi yavaşlatır ve çoğunlukla kaçırılmış fırsatlar ile sonuçlanır (Cooke, 2013a). Muğlaklık, değişkenlik değildir. Ayrıca karmaşıklıktan da farklıdır. Burada sözü edilen, sadece bir sonraki aşamada ne olacağı konusundaki eksikliklerdir. Belirsiz bir durumda, yeterli bilgi toplandığında sonuç tahmin edilebilirken, muğlaklıkta neden-sonuç ilişkisi kurmak için geçmişte yaşanmış örneklere ihtiyaç vardır (Bennett ve Lemoine, 2014, s. 316).

Muğlaklık, birey ve kuruluşların seçimlerinin ve eylemlerinin sonuçlarını belirsizleştiren, seçenekler ve potansiyel çıktılarla dolu bir dünyayı yansıtmaktadır (Michel, 2016). Muğlaklık denildiğinde akla gelen düzensizlik ve kargaşa, rahatsız edicidir. Bu yüzden insanlar, muğlaklıktan kaçınma, göz ardı etme veya onu minimize etme eğilimindedir (Githens, 2015).

VUCA Dünyası

Mevcut koşulların ve olası fırsatların kombinasyonunu ifade eden VUCA dünyası, tehlikeli kırılmalar ve olumlu yenilikler dâhil olmak üzere, değişimin tümüyle ilgilidir (Johansen, 2007, s. 46).

“VUCA” kısaltması, başlangıçta askeri analistler tarafından Soğuk Savaşın sonunda dünyanın içinde bulunduğu durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. 11 Eylül saldırılarının ardından bilinirliği artmıştır. Bu terim, son onbeş yılda, dünyadaki ekonomik çalkantı ile iş analistleri arasında da popüler hale gelmiştir. Özetlemek gerekirse, “VUCA Dünyası”, kaotik diğer bir ifadeyle kaostaki bir dünyadır (Mangahas, 2016) ve günümüzde de insanlar, karmaşıklık, değişkenlik, muğlaklık ve belirsizlik ile nitelenen ve sürekli değişen bir VUCA dünyasında yaşamaktadır (Stiehm, 2002; Johansen, 2007).

Günümüzde birçok uzman ve lider, VUCA dünyasında yaşadığımızı iddia etmektedir. İş ortamında da devam etmekte olan bu durum, liderler için sayısız zorluk oluşturmaktadır. Ancak iyimser liderler, VUCA'nın birtakım fırsatları da beraberinde getirdiğine inanmaktadır (Bennett&Lemoine, 2014, s. 312).

VUCA bileşenlerine tek tek bakıldığında her zaman yıkıcı olmadığını, tüm bileşenlerin birlikte var olmasının tehdit yarattığını söylemek mümkündür. Yeni bir ürün pazarının hem değişken hem de muğlak olabileceği gibi, bir hükümet değişikliğinin ortasında yer alan yeni bir bölgeye yayılmak, hem karmaşık hem de belirsiz olabilir

(Bennett&Lemoine, 2014, s. 312). Dolayısıyla değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak iş ortamları arasındaki ayrımlar da kesin bir çizgi ile ayrılmamıştır (Loyd, 2015).

VUCA'yı oluşturan bileşenlerin dördü de, iş dünyasında, yöneticilerde çoğunlukla beraber kullanılmakta ve eş anlamlı kabul edilmektedir. Kelimelerin anlamları birbirine benzemekle birlikte, aralarında, liderlerin anlaması açısından çok değerli farklılıklar vardır. Ancak bunun yerine, terimler arasındaki yararlı farklar görmezden gelinmekte ve bunların değeri kaybolmaktadır. Tablo 1'de VUCA bileşenleri, aralarındaki farkları gösterecek şekilde birlikte sunulmuştur (Bennett&Lemoine, 2014, s. 313).

Tablo 1.

VUCA Bileşenlerinin Karşılaştırması

	Tanımı	Örnek	İzlenebilecek Strateji
Değişkenlik	Nispeten istikrarsız değişimdir. Bilgi mevcuttur ve durum anlaşılabilir, ancak değişim sık ve bazen önceden tahmin edilemeyebilir.	Mal/emtia fiyatlaması genellikle oldukça değişkendir. Örneğin jet yakıt maliyetleri, 21. yüzyılda oldukça dalgalı bir hâl almıştır.	Çeviklik , değişkenlik ile başa çıkmada kilit rol oynamaktadır. Kaynaklar, gelecekteki esneklik için, agresif bir şekilde bolluk (slack) ve potansiyel ortaya çıkarmaya yönlendirilmelidir.
Belirsizlik	Bir olayın anlamlı sonuçlar doğurup doğuramayacağı konusunda bilgi eksikliğidir. Sebep ve sonuç anlaşılırdır, ancak bir olayın önemli bir değişime sebep olup olmayacağı bilinmemektedir.	Terörle mücadele girişimleri genellikle belirsizlikle doludur. Terörizmin birçok sebebi anlaşılırdır, ancak tam olarak ne zaman ve nasıl saldırı düzenlenebileceği bilinmemektedir.	Bilgi , belirsizliğin azaltılması için önemlidir. Hem yeni veriler toplama hem de yeni perspektiflerden değerlendirmek için firmalar, mevcut bilgi kaynaklarının ötesine geçmelidir.
Karmaşıklik	Birbirine bağlı birçok parça, ayrıntılı bir bilgi ve prosedür ağı oluşturmaktadır. Çoğunlukla çok biçimli ve dolambaçlıdır. Ancak mutlaka değişimi içermek zorunda değildir.	Dış pazara girmek çoğunlukla karmaşıktır. Yeni ülkelerde iş yapmak, çoğunlukla, mevzuatlar, kanunlar, yönetmelikler ve lojistik konularında, karmaşık bir ağda gezinmeyi içermektedir.	Yeniden yapılandırma , şirketin iç faaliyetlerini, dışarıdaki karmaşıklığa uydurmaya yönelik, en etkin ve verimli yoldur. Firmalar çevresel karmaşıklıkları yansıtmak için, kendi operasyonlarını ve süreçlerini "uydurmaya" çalışmalıdırlar.
Muğlaklık	"Oyunun temel kuralları" konusunda bilgi eksikliğidir. Sebep ve sonuç anlamamaktadır ve ne olacağını tahmin etmede bir "geçmiş örnek" yoktur.	Baskıdan dijital ortama geçiş çok muğlak olmuştur. Şirketler, müşterilerin yeni teknolojilerle verilere ve eğlenceye nasıl erişebileceklerini ve tecrübe edeceklerini, hâlâ öğrenmektedirler.	Muğlaklığın azaltılması için deneyimleme gereklidir. Sadece, zekice deneyimler yoluyla firma liderleri, eski iş kurallarının geçerli olmadığı durumlarda, hangi stratejilerin yararlı olduğunu belirleyebilirler.

Tablo 1 incelendiğinde, VUCA bileşenlerinin tanımları, örnekleri ve izlenebilecek stratejiler birlikte görülmektedir. Bazı araştırmacılar, bu dört durumun her birini birbirinden ayırmanın ve buna göre örgüt stratejisi seçmenin son derece önemli olduğunu iddia etmektedir. Gerçekten de liderlerin farklı koşullara verdiği cevapları özelleştirmesi gerekmektedir (Loyd, 2015). VUCA ortamında, bu bileşenler yardımıyla içinde bulunulan ortama göre stratejiler belirlemek, bir lider için çok yararlı olacaktır.

VUCA Dünyasının Özellikleri

VUCA dünyasına ilişkin ortak birtakım özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

Hız, her zamankinden daha yaygın ve önemlidir: içinde yaşadığımız, endüstrileşme, küreselleşme ve dijitalleşme sonrası dünyada, şirketler veya kuruluşlar daha hızlı doğar ve daha hızlı ölür hale gelmiştir. Her endüstri, oyunun değişen aksaklıklarına karşı savunmasızdır. Yeni fikirlerin yayılma hızı artmıştır. Örneğin, “benimseme gecikmesi (adoptionlag)” adı verilen, diğer bir ifadeyle, dünyanın geri kalanının, öncü ülkelerin teknoloji kullanımına yetişmesi için gereken ortalama süre, 18. yüzyılda yaklaşık 100 yıl iken, günümüzde 13. yüzyıla kadar düşmüştür (Fischer, 2017). Bu yüzden VUCA dünyasında, şirketlerin veya kuruluşların iç saati, dış saatten (çalışılan çevre, sektör veya dünyadan) daha yavaş olmamalıdır. Dışarıdaki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için, iç dinamiklerin de buna uygun tasarlanması ve harekete geçirilmesi gerekmektedir (Broeckx, 2015). Aksi takdirde, örgütler açısından, hızla değişen çevreye ayak uydurabilmek her geçen gün daha da zorlaşacaktır.

Ağların önemi artmıştır: bir şirketin veya kuruluşun birden fazla alanda bilgi birikimine sahip olması ve bu alanlar arasında ilişki kurabilmesi ağ kavramı ile açıklanmaktadır. Bugünün iş dünyasına bakıldığında, klasik kuruluşların güç kaybettiğini ve onların yerini internet satışlarının aldığını görmek mümkündür. Ancak kazananlar, her iki satış ve dağıtım biçimi arasında “ağ oluşturan” şirketler olacaktır. Örneğin Apple, hem benzersiz bir internet platformunu hem de bir mağaza ağını yönetmeyi çok iyi bilmekte ve buna yatırım yapmaktadır (Broeckx, 2015).

Doğrusallık sona ermiştir: bir şirketin veya kuruluşun stratejisi öngörülebilirdir. Ancak, bir ağdaki farklı yeteneklere sahip birkaç şirket birleştirilirse, etkileşimler ve karma dinamikler, hızla öngörülemez hale gelecektir. Bunun yanında, farklı kullanıcıların bulunduğu bir ağ, piyasada hiçbir şirketin tek başına elde edemeyeceği hamleleri

başarabilir. Bu yüzden doğrusal organizasyon tasarımları, giderek geçerliliğini yitirmekte yerini matris ve sanal organizasyonlara bırakmaktadır (Broeckx, 2015).

Sürekli bir türbülans etkisi vardır:dünyadada yakın gelecekte, hızlı değişim, belirsizlik, kriz ve karmaşıklık sorunlarının, işletmeler için devam edeceği beklenmektedir (Konczak&Molloy, 2010,s.5). Aslında türbülans, değişkenlik ve sürekli hızlı değişim, artık “yeni normlar” haline gelmektedir. Son zamanlarda, önde gelen danışmanlık firması BCG tarafından yapılan bir araştırma, bu yüksek seviyedeki türbülansı etkili bir şekilde tespit etmiştir (Sullivan,2012a). Ancak türbülansın ne kadar süreceği, yoğunluğu ve sonuçları hakkında öngöründe bulunmak mümkün değildir.

Bilgi miktarının sınırı yoktur:günümüzde, pek çok farklı bilgi kaynağı arasında hızlı bir şekilde seçim yapılmaktadır ve hangisinin güvenilir olduğu belirsizdir. Dünyadaki bilgi hacmi katlanarak artmaktadır ve çok daha fazlasını sunmaktadır. Bugün dünya üzerinde akan bilgilerin miktarı, insanların dikkatini çekebileceğinden çok daha fazladır. Kısacası bugün, kaynağı belli olmayan büyük miktarda bilgi bulunmaktadır ve bunların çoğu hızla değişmektedir. Bunların sayıları ise giderek daha çok artacaktır. Bilgi artışının sürekli olması ise doğru ve güvenilir bilgiye erişimi güçleştirecektir. Bu durum VUCA ortamında kurumların karşılaşacağı zorluklardan biri olacaktır (Ohanian, 2012).

VUCA Dünyasında Yönetimin Zorlukları

VUCA dünyasını yönetmenin en etkili yolu, kararlılıktır. İnsanlar bir durumu tehdit olarak yorumladıklarında, bunalmış ve içine kapanık hissetme eğilimindedirler, fakat kendisini daha güçlü hissettiğinde merak ve istek gösterirler. İkincisi, yenilikçi çözümler ve fikirler geliştirirler. Genellikle yeniliğin temel sınırlaması yeni fırsat arayışını engelleyen tekil bir bakış açısına bağlılıktır ve farklı bakış açısından vazgeçmektir. Ancak belirsizlik, VUCA dünyasının zorlukları; çevik kalma ve çoklu bakış açıları arasında geçiş yapma yeteneği bir gerekliliktir (McCann, vd., 2009; Horney, vd., 2010). Karmaşık dünyada faaliyet gösteren bir lider için temel zorluk, analiz etme becerisidir. Somut bilgiyi, hem durumun bütünlüğü (sentez) hem de ayrı ayrı parçaları (analiz) eşzamanlı olarak ve tutarlı sonuçlar çıkarmak için entegre etmelidir. Bu nedenle, etkili bir liderin her ikisinde de esnekliğe ihtiyacı vardır. (Krawczyńska-Zauchka, 2019).

Değişken dünyanın ortaya koyduğu temel zorluk; hızlı ve çevik kararlar vermek, bireysel ve kurumsal bakış açısıyla denge kurmak, geniş bir perspektiften bakabilme becerisi, kaynaklara erişim hızının oluşmasıdır (Chapman, 2001; Laloux, 2014).

Değişken VUCA dünyasında, bir liderin temel özelliği özgünlüktür. Özgünlüğün temel değişkenleri; Öz yeterlik, özgüven, kendileriyle uyum içinde kendi temel değerlerini derinlemesine anlaması ve bireylerin özgürlüğünün sağlanmasıdır. Bu nedenle özgünlük, kişinin kendi kimliğini şimdiki zamanda gerçekleştirme için bilinçli bir seçimidir. (Krawczyńska-Zaucha, 2019).

VUCA dünyasına bir çözüm önerisi olarak; geleneksel yapıdaki, güvenlik gereksinimi yüksek örgütsel modeller yerine, temaları yenilik, kalite, esneklik, hız ve deneyim ekseninde zorunlu bir şekilde yeniden düzenlenen örgüt yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Day, Zaccaro ve Halpin, 2004; Graetz, 2000). Bu dönüşümün yaşanması için ise yeni ve etkin liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Son yıllarda geleneksel kalıpların dışına çıkmayı başarmış liderler; süreçler, teknolojiler ve yapılarda sürekli olarak değişiklik yapılması gerekliliğinin farkındadırlar ve bunun da ancak karar vermede esneklik ve çeviklikle mümkün olacağı anlayışına sahiptirler (Kelly, 2012; Lawrence, 2013; Bennett ve Lemoine, 2014).

VUCA Tehlikeleri ve Fırsatları

VUCA, Johansen (2009, 2012) tarafından tehlikeler ve fırsatlar bağlamında tanımlanmaktadır. Tehlikeler ayrıntılı olarak anlatılsa da fırsatlar değildir. Bir tehlikeyi fırsata dönüştürebilmek ise yeni becerilerin uygulanmasına bağlıdır (Johansen, 2012).

Dört tehlike vardır, bunlar şöyledir;

Değişkenlik:bugün değişim kademeli ve öngörülebilir değildir; daha ziyade aralıklı, beklenmedik ve bunaltıcıdır. Değişken koşullar, gelecekteki olayları tahmin etmeye veya etkilemeye yardımcı olacak öngörü becerilerine sahip bir dizi belirsiz tehdit ve beklenmedik durum için hazırlanmayı gerektirir. İstikrarsızlık olarak da adlandırılan değişkenlikte, karar verebilmek;türbülans derecesini veya değişim oranını ifade eder (Hesselbein&Goldsmith, 2009; Paparone&Topic, 2011; Shaffer&Zalewski, 2011). Sayısız dinamikler, sorunu tanımlamayı ve hatta durumu kabul etmeyi zorlaştırır çünkü içerik, biz onu ele almadan hızlı bir şekilde değişmiştir (Paparone&Topic, 2011, s.51). Bu tehlikeyi bir fırsata dönüştürmek, değişken koşulların anlaşılmasını ve etkin bir şekilde ele alınmasını gerektirir; bu, mevcut durumda tamamen bilinmeyen daha iyi bir gelecek için stratejik vizyona sahip olunmasını sağlar.

Belirsizlik:bugün liderler, çok büyük miktarda bilgiyle kısa sürede başa çıkmak zorundadır. Doğru yorumlama her zaman mümkün değildir ve sürekli olarak yeni bilgiler sunulur. Belirsizlik, “projeksiyonların veya tahminlerin gerçekleşmesi için ölçülen veya algılanan olasılık anlamına gelir. Karar vericiler, geleceğe yönelik tahminlerinde, genellikle eylemlerinin olası sonuçlarını önceden tahmin etmeye ihtiyaç duyarlar” (Shaffer&Zalewski, 2011, s. 66). Belirsiz bir ortamda, geçmişin mutlaka geleceğe dair doğru bir öngörüsü olması gerekmez. Mevcut durum hakkında çoğu zaman net olmayan liderler, çeviklik ve sürekli adaptasyona izin verecek şekilde tüm durumları planlamalı, düzenlemeli ve bunlara yanıt vermelidir. “Belirsizlik, daha önce olanların daha sonra ne olacağına kesin bir göstergesi olmadığına kabul edilmesidir. Dolayısıyla, önceden var olan yanıtlar veya çözümler (teknolojiler dahil) mevcut değildir ve belki de asla olmayacaktır” (Paparone&Topic, 2011, s. 51). Belirsizliği fırsata çevirmek, belirsiz koşullarla başa çıkmak için etkili stratejilere sahip olmayı gerektirir ve bu da hem mevcut durumun hem de duruma çeşitli yanıtların potansiyel sonuçlarının daha iyi anlaşılmasına yol açar.

Karmaşıklık:her olay, süreç ve etkileşim, birbiriyle ilişkili faktörlerden oluşan bir ağa dayanır. Shaffer ve Zalewski (2011)'e göre karmaşıklık, durumdaki nedensel faktörlerin veya sosyal güçlerin genellikle birbirleriyle rekabet ettiği gerçeğini ifade eder. Karar vericiler çoğu zaman rakip etkileri tartmalı ve kritik olayların sonucunu nihai olarak hangi güçlerin etkileyeceği konusunda bilgiye dayalı tahminler yapmalıdır (s. 66). Karmaşık bir dünyada liderlik yapmak sabır, stratejik düşünme becerileri, acil eylem, yüksek düzeyde ayarlanmış analitik beceriler ve bir organizasyon içindeki insanlar ve sistemler arasındaki ilişkiler hakkında derinlemesine bilgi gerektirir (Johansen, 2007). Çoğu durumda çok sayıda karar faktörü vardır ve karmaşıklık, birbirine bağlılık derecesini ve bunun sonucunda sistemlerin ve durumların öngörülemezliğini ifade eder (Paparone&Topic, 2011). Bir liderin karmaşık bir durumun birçok karşılıklı bağımlılığını görme ve bunlara yanıt verme yeteneği, belirli bir durumda neyin en önemli olduğu konusunda daha fazla netliğe yol açar (Bolman ve Deal, 2003; Lucchetti, 2009). Netlik, karmaşıklığı fırsata dönüştürmeye yardımcı olur.

Muğlaklık:günümüz ortamında gerçekler, mevcut bilgi tarafından gizlenir, değişim genellikle çelişki ve paradoksla doludur ve liderler, bir olayın anlamı hakkında düzenli olarak netlikten yoksundur. Muğlaklık, “bir durumda bir veya daha fazla faktörün

bilinmeyen önemi” anlamına gelir (Shaffer&Zalewski, 2011, s. 66). Her şeye rağmen, liderler, koşulların birden fazla yorumu olduğunda karar verebilmeli ve "bir durumu önyargılarına uyacak şekilde azaltmak yerine, bir duruma uyacak şekilde referans çerçevelerini genişletebilmeli" (Hesselbein&Goldsmith, 2009, s. 117). Belirsizlikle uyum sağlamak için bir liderin izleyeceği strateji, belirsizliğe yanıt vermek ve bir VUCA dünyasında başarılı olmak için gereken çevikliği geliştirmektir.

VUCA Prime Yaklaşımı

VUCA'nın ortaya çıkardığı tehlikeye karşı uyum sağlamak ve fırsatlarını yakalamak için en çok kabul gören yaklaşım Johansen'in savunduğu “VUCA Prime” yaklaşımıdır (O'Shea, 2017). Bu yaklaşıma göre; değişkenlik tehdidi vizyon ile, belirsizlik tehdidi anlama ile, karmaşıklık tehdidi netlik ile ve son olarak muğlaklık tehdidi çeviklik ile fırsata dönüştürülebilmektedir. VUCA Prime’ın bileşenleri vizyon, anlama, netlik ve çevikliklerdir (Mangahas, 2016).

Karmaşıklığa Karşı Netlik: netlik, oldukça yoğun, baskıcı ve kalabalık dünyada, karmaşıklığı dağıtmak ve işleri basitleştirmek için gerçek bir yetenektir (Cooke, 2013). İşletmelerde çoğu zaman karmaşıklık netliğe boyun eğmektedir. Bu yüzden bilinçli ve ihtiyatlı bir süreçle, kaosu anlamaya çalışmak gerekmektedir (Mangahas, 2016). Liderler, başkalarının karmaşıklıktan anlam çıkarmasına yardım etmelidirler. Karmaşıklık yönetimi, işletmelerdeki karmaşıklığın analizi ve optimizasyonu ile ilgilenen bir metodolojidir ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir (Areete, 2011). Steve Jobs, her zaman, işleri basit yapmak için, düşünceleri sadeleştirmek gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle bilgilerin daha “kısa ve öz” bir biçimde sunulması gerekmektedir. Bu çerçevede, günümüzde, en başarılı kuruluşlardan bazıları, basitliklerini temel değerlerinden biri olarak benimsemektedirler (Webb, 2016).

Değişkenliğe Karşı Vizyon: değişkenliğe karşı yapılması gereken, insanları, kaynakları, yatırımları uyumlu bir hale getirecek ortak ve anlaşılabilen vizyon oluşturmaktır (Cooke, 2013). Vizyon, insanların amaçlarının ortak noktada kesişmesini sağlamaktadır (Webb, 2016). Dolayısıyla değişkenlik, vizyona boyun eğecektir. Vizyon, çalkantılı zamanlarda hayati bir rol oynamaktadır (Mangahas, 2016). Günümüz türbülans zamanlarında eskisinden çok daha fazla, insanlara liderlik edecek, ilham verecek ve onlarla ilgilenecek liderlere ihtiyaç vardır. Günümüze de, güçlü amaç, inanç duygusu, güven duygusu ve güvenlik hissi uyandırmaya yardımcı olacaktır (Webb, 2016).

Belirsizliğe Karşı Anlama: liderlerin, “kaosun” ötesini görmeleri ve vizyonlarını çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir (Cooke, 2013). Bakış açısını değiştirmek, olayları sentezlemek olayları anlamak için önemlidir. VUCA dünyasında belirsizlik, anlamaya boyun eğmektedir. Bu, pazarı anlama, bilimsel anlama ya da rekabeti veya kuruluşu anlama şeklinde olabilmektedir (Johansen&Euchner, 2013, s. 10). Anlamak için biraz durmak, ortamı dinlemek, iletişim kurmak gerekir (Mangahas, 2016).

Muğlaklığa Karşı Çeviklik: çeviklik, kurum genelinde açık şekilde iletişim kurabilme ve çözümler geliştirme, fikirlerin ve eylemlerin hızlı prototipini oluşturma ve çözümleri hayata geçirmek için hızlı bir şekilde harekete geçme yeteneğidir (Cooke, 2013). Bu aynı zamanda, hızlı bir şekilde çözümler üretme, bunları iletme ve bunları işbirlikçi bir şekilde uygulama becerisidir (Mangahas, 2016). Çevikliği sistematik olarak inceleyen, ölçen ve daha sonra liderlik ve örgütsel davranışları geliştirme rehberleri, koçluk ve etkileşimli atölye çalışmalarını kullanarak güçlendiren organizasyonlar, VUCA dünyasında rekabeti avantaj haline getirecek bir konumda bulunmaktadır (O'Shea, 2017).

Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının kökeni İngilizce olup, kavramın aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Bu bağlamda liderlik kavramı, yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamında kullanılmaktadır. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamlarına gelmektedir. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şahin, Taşpınar vd., 2015, s.77).

Farklı araştırmacılar tarafından çeşitli liderlik tanımları yapılmıştır. Robbins ve Judge (2013) amaçların ve vizyonun başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilme becerisi; Yukl (2018) bir bireyin grup üyelerini örgüt başarısına katkıda bulunma yönünde motive edebilme becerisi; Çetin (2008) grup üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda bir kişinin peşinden gitmesi ile meydana gelen bir süreç; Grint (2005) ise liderliği kişiye odaklanmaktan çok, liderlik edenler ile edilenler arasındaki ilişkinin işlevi olarak tanımlamıştır. Liderlik, mevcut kültürün dışına adım atmaktır veya daha uyumlu olan bir değişim süreci başlatmaktır (Schein, 2004).

Son yıllarda geleneksellikten uzaklaşma ile etkin liderlerin insanlar, süreçler, teknolojiler ve yapılarda sürekli değişiklikler yapması gerekliliği ve bunun da ancak karar vermede esneklik ve çeviklikle mümkün olacağı anlayışı VUCA ortamına getirilen

önemli çözüm önerilerinden biri haline gelmiştir (Kelly, 2012; Lawrence, 2013; Bennett ve Lemoine, 2014).

VUCA Dünyasında Yeni Liderlik Becerileri

VUCA Dünyasında liderlerin başarılı olmaları, bir çok becerileri beraberinde getirmektedir. Bob Johansen; misyonu, geleceğe bakmanın değerini savunmak olan bağımsız bir araştırma grubu Institute for the Future'da, 30 yılı aşkın bir süredir gelecek öngörülerini yapmaktadır (Johansen ve Euchner, 2013, s. 10). Johansen'in temel felsefesi, liderin geleceğe bakması, geleceğe kulak vermesi ve geleceği erken yakalaması üzerine kurulmuştur.

Johansen'e (2012) göre, günümüzde birçok lider karmaşıklık, değişkenlik, muğlaklık ve belirsizlik (VUCA) tarafından çevrelenmiş durumdadır. Bu yüzden liderlerin hem VUCA fırsatlarını avantaja çevirmek hem de VUCA tehlikelerine karşı önlem almak için çok daha gelişmiş liderlik becerilerine ihtiyacı vardır. Gelecekte değişimlerin çok hızlı ve yıkıcı olacağı öngörüldüğünden, liderlerin çok daha çevik ve esnek olması gerekmektedir (Battey, 2012).

Johansen (2009) Geleceği Liderler Yapar kitabında "Sabır, sağduyu ve belirsizlikle yaşamayı gerektiren çelişkiler dünyasına giriyoruz" ifadesini VUCA'yı iş dünyasına uyarlayarak örgütleri etkileyebilecek çalkantılı ve öngörülemez değişim güçlerini anlatmak için kullanmıştır.

2008-2009 küresel mali kriz döneminden sonra VUCA daha fazla kullanılmaya başlanmış, bu dönemden sonra iş hayatında liderlik becerilerinin geliştirilmesinde VUCA'ya daha fazla yer verilmiştir (Tovar, 2016).

Johansen (2012) tarafından tanımlanan ve VUCA dünyasında etkili bir şekilde liderlik etmek için gerekli olan on yeni liderlik becerisi aşağıda açıklanmıştır;

Sezgisel Motivasyon Becerisi (Maker Instinct):sezgisel motivasyon, bir şeyler yapmak veya geliştirmek için, iç etkenlerden yararlanma becerisidir. Bu beceri, aynı zamanda içsel bir tetikleyicidir. Sezgisel motivasyona sahip olan liderlerin, her zaman çevrelerindeki organizasyonları iyileştirme arzusu vardır. Çünkü sezgisel motivasyon, liderin sadece kendisi ya da organizasyonu için değil tüm paydaşlar için harekete geçmesini sağlayan bir dürtüdür (Kohl, 2017). Sezgisel motivasyon, temel niteliktedir ve gelecekteki liderlik için ihtiyaç duyulan diğer tüm becerilerden önde gelmektedir. Bu yüzden her liderde bulunmalı ve güçlendirilmelidir (Johansen, 2012, s. 29).

Netleştirme Becerisi (Clarity): liderlikte netleştirme, karışıklıklar ve çelişkiler içinden görebilme, her şeyi olabildiğince açık hale getirme, başkalarının henüz göremediği geleceği görebilme, karışıklıkta uygulanabilir bir yön bulma ve sorunlara başka tarafından umutla bakabilme becerisi olarak açıklanmaktadır (Anamoutou, 2018). Netleştirmenin en önemli unsuru, başkalarının henüz göremediği bir geleceği, karışıklık ve çelişkiler içinden görebilme yeteneğidir. VUCA dünyasında bir lider, nereye gittiği konusunda çok net, ancak oraya nasıl gideceği konusunda da bir o kadar esnek olmalıdır (Johansen ve Euchner, 2013, s. 11).

Krizden Fırsat Çıkarma Becerisi (Dilemma Flipping): liderler VUCA dünyasında krizlerin ardına saklanmış gizli fırsatları bulabilmelidirler. Bu beceri, sorunların tamamen ortadan kalkmadığı bir dünyada, liderin başarılı olmak için ihtiyaç duyacağı önemli bir beceridir (Pyle, 2015).

Simülatif Öğrenme Becerisi (Immersive Learning): bu beceri, kişinin kendisine yabancı, alışık olmadığı ortamlara katılarak, bizzat öğrenmesini sağlayan beceridir. Katılma, liderin düşük riskli sanal bir ortama dâhil olması anlamında da kullanılmaktadır. Daha büyük eğilim ve zorlukları taklit eden küçük ölçekli senaryolara dâhil olmak, burada yeni davranışlar denemek ve deneyerek öğrenmek, günümüzde biraz farklı bir öğrenme becerisi gibi görünse de bu yolla sağlanan deneyimlerin gerçekçi ve unutulmaz olduğu kabul edilmektedir (Center for Creative Leadership, 2013). Simülatif öğrenme, günümüzde giderek daha fazla tercih edilmeye başlanan bir öğrenme ortamıdır. Örneğin, bu tür öğrenme ile liderlerin potansiyel dünyalara katılımını sağlayacak senaryolar oluşturulabilmekte ve farklı yaklaşımları denemeleri sağlanabilmektedir (Johansen ve Euchner, 2013, s. 13).

Dirimsel Empati Becerisi (Bio-Empathy): dirimsel empati, birçok olay ve durumu, çevredeki doğal döngüden öğrenmek için, doğanın bakış açısından görme, anlama ve öğrenme becerisidir. Dirimsel empati, doğa ile empati kurma ve doğanın yollarını, bağlantısallığını ve esnekliğini anlama becerisine dayanmaktadır. Dirimsel empati, liderlerin organizasyonel çevrenin büyük resmini (çoklu ilişkili parçaları, doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkileri ve değişim döngülerini) görmesini gerektirir. Doğada her şey birbirine bağlıdır ve 21. yüzyıl liderinin, sistemlerin, işlevlerin, insanların ve süreçlerin birbiri ile bağlantısını anlaması ve buna saygı duymasının yanı sıra, doğanın öngörülemeyen güçlere karşı olan dayanıklılığını da öğrenmesi gerekir. Dirimsel empati becerisini geliştirmek, insanların doğal eğilimlerini ve sistemlerle nasıl etkileşime girdiklerini dinleyen, gözlemleyen ve kavrayan bir liderlik yapısı gerektirir (Bernstein,

2014, s. 51). Dirimsel empati, değişim döngülerinin yanı sıra, çok sayıda birbiriyle ilişkili parçalara ve doğrusal olmayan ilişkilere saygı gösteren bir büyük resim düşüncesidir (Johansen, 2012).

Uzlaştırma Becerisi (ConstructiveDepolarization):bu beceri türündeki uzlaştırma kavramı, bir ortamdaki kutuplaşmaları nötrleştiren, bir başka deyişle ortadan kaldıran eylem ve süreçleri ifade etmektedir. Uzlaştırma, farklılıkların hâkim olduğu ve iletişimin kesildiği gergin durumları sakinleştirebilme, kutuplaşmayı kaldırma, farklı kültürden insanlarla olumlu etkileşim kurma becerisidir. Bu beceri, kutuplaşmayı diyaloga dönüştürmeye ve diyalogla yok etmeye yönelik bir girişimdir (Johansen, 2012, s. 113). Geleceğin lideri giderek daha çeşitli hale gelen işgücünü ustalıkla yönetmek konusunda yetenekli olmalıdır. Burada çeşitlilik ile yaş, cinsiyet, öğrenme ve düşünce tarzları, kültürel ve etnik kimliklerle ilgili farklılıklar kastedilmektedir.Liderler, bu çeşitlilik düzeyini ve çatışmaları yönlendirmek, paydaşları yapıcı katılıma ve diyaloga ikna edebilmek için, yapıcı olma ve uzlaştırma becerisine sahip olmalıdırlar (Kohl, 2017).

Mütevazi Şeffaflık Becerisi (QuietTransparency):mütevazi şeffaflık, kendi reklamını yapmadan, kendisi için önemli olan şey hakkında açık ve özgün olma becerisidir. Bir başka ifade ile önem arz eden işleri, açık, samimi, alçakgönüllü ve özgün olarak yapma becerisidir (Lefebvre, 2009).

Hızlı Modelleme Becerisi (RapidPrototyping):hızlı modelleme, başarısızlıktan hızlı bir şekilde ve tekrar tekrar öğrenmeyi sağlamaktadır. Bu aslında, yenilikçiler için her zaman önem taşıyan deneme yanılma yöntemine benzer ancak ondan daha hızlı bir döngüdür. Hızlı modellemenin sloganı; “daha iyi bir gelecek için, erkenden, mümkün olduğunca hızlı ve düşük maliyetli başarısızlıklar yaşamak”tır (Johansen, 2012).Geleneksel liderlik, hareket etmeden önce düşünmeyi desteklerken, hızlı modelleme için temel kural, daha az planlama, daha çok denemedir (Mittelsdorf, 2016).

Sanal Takımlar Örgütleme Becerisi (Smart-MobOrganizing):bu beceri, liderin, elektronik ve internet tabanlı araçları ustaca kullanarak, belirli bir amacı olan takımlar oluşturma, yetiştirme ve onlarla etkileşim kurma becerisidir. Bu beceri geleceğin liderleri için oldukça önemlidir. Bu takımlara davranışları, sürekli geliştiği, öngörülemediği ve bazen saldırgan ya da ele avuca sığmaz olduğu için batıda bunlara “akıllı çeteler” de denilmektedir (Pyle, 2015). Çete kavramı, grubun davranışının nasıl ortaya çıktığına ve öngörülemeyen veya asi/zapt edilemeyen olabileceğine atıf yapar. Akıllı kavramı ise, işbirlikçi düşünceyi organize etmek ve ilişkili bağlantılar kurmak için, kaynakları, süreci ve medyayı planlı (bir amaca hizmet etmek için) bir şekilde kullanmaya atıf yapmaktadır

(Bernstein, 2014, s. 54). Sanal takımların gelecekte daha da yaygınlaşması beklenmektedir. Bu yüzden liderlerin sanal takımların nasıl örgütlenebileceğini öğrenmeleri gerekecektir. Çünkü günümüzdeki bu yeni takımlar, daha önce hiç olmayan yollarla işbirliği yapmayı ve birlikteliği mümkün kılmaktadır (Lefebvre, 2009).

Pastayı Büyütme Becerisi (CommonsCreating): işdünyasında pastayı büyütme, liderin, rekabeti artıran, başkalarına fayda sağlayan ve paylaşılan ortak alanlar organize etmesini ifade etmektedir. Bir ortak alan, sadece geniş çaplı topluluklara değil aynı zamanda bireysel oluşumlara fayda sağlayacak bir şeyler üretmek için de bir platformdur. Örneğin, bir perakendeci, ücretsiz olarak çikolata tatma etkinliği sunduğunda ve katılımcılar bu çikolataları beğendiğinde, bu topluluktaki pek çok çikolata perakendecisi, gelecekteki satışlardan fayda sağlayacaktır. Bu durumda, etkinliği başlatan işletme, pozitif etkilenme ile tüm sektörün yani pastanın büyümesinden faydalanabilecektir (Bernstein, 2014, s. 55). Pastayı büyütme becerisi, geleceğin on yeni liderlik becerisinin en gelişmiş, en önemli ancak en zor olanıdır. Diğer dokuz gelecek liderlik becerisinin doruk noktasıdır ve diğer becerilerin tamamından yararlanır. Karmaşık bir beceridir ve pek çok paydaşı vardır (Ravuri, 2012b). Pastayı büyütme konusunda güçlü olan liderler, paylaşılan kaynakları harekete geçirebilir, sürdürülebilir katılım stratejileri geliştirebilir ve geleceği inşa etmek için yeni çevre ve ortamlar oluşturabilir. Pastayı büyütme becerisinin özü, karşılıklılık (mütekabiliyet) kavramıdır. Kendini düşünme önemli olsa da karşılıklı olması, paydaşların büyük bir kısmının potansiyel değeridir (Bernstein, 2014, s. 56). Bu beceri liderin, hedeflerine ancak iş birliği ile ulaşabileceğini anlamasının bir sonucudur ve “bütün, onu oluşturan parçaların toplamından daha fazlasıdır” prensibine atıf yapar (Kohl, 2017).

Çevik Liderlik Yaklaşımı

Fowler ve Highsmith (2001) tarafından oluşturulan, planlama ve süreçlerden ziyade, öncelikle bireyleri, çalışanları, etkileşimleri ve müşteri işbirliğini teşvik eden Çevik Manifesto'ya dayanan çeviklik yaklaşımından doğmuştur. Bu yaklaşımlar çevik yazılım geliştirme felsefesini tanımlayan bir belge olan, planlama ve süreçlerden ziyade, öncelikle çalışanları, takımları, takımlar arası etkileşimleri ve müşteri işbirliğini teşvik eden Çevik Manifesto'nun (Agile Manifesto) temelini oluşturmuştur (Fowler ve Highsmith, 2001).

Çevik Liderlik yaklaşımı, Balaji ve Murugaiyan'a (2012) göre, müşteri gereksinimlerindeki değişimi memnuniyetle karşılayıp kaliteyi yükseltmeyi, ürün ve

hizmetlerin pazara sunulma süresini azaltmayı ve böylece müşteri memnuniyetini arttırmayı başarmaktır.

Çevik Liderlik Kavramı

Çeviklik kavramı akademik olarak ilk kez 1991 yılında Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü tarafından ABD şirketlerinin yeniden bir üretim lideri olmak için nasıl ilerlemesi gerektiğini açıklayan bir raporda tanıtılmıştır (Nagel ve Dove, 1991).

Çevik liderlik paradigması, yaşadığımız çağın yarattığı belirsizlik, hızlı değişim süreçlerine uyum sağlayamama, sorunlara ve küreselleşmenin bir sonucu olarak karşımıza çıkan zorlu rekabet koşullarına yanıt olarak doğmuş bir kavram olarak görülmektedir (Sharp, Irani ve Desai, 1999). Joiner ve Josephs (2006), Çevik liderlik olgusunu “karmaşık, hızla değişen şartlar altında akıllıca ve etkili eylem yapabilme yeteneği” olarak özetlemiştir (Joiner ve Josephs, 2006, s. 6).

Çevik liderlik kavramının veya diğer bir ifadeyle lider çevikliğinin; 1990'lı yıllarda, yeni görevlere iyi uyum sağlayan yöneticilerin psikolojik, sosyal ve çalışma kültürleri incelenerek oluşturulmuş araştırmalara dayanan ve oldukça yaygın bir terim olan “öğrenme çevikliği” terimi ile açıklandığı düşünülmektedir. Ancak öğrenme çevikliği terimi ile çevik bir liderin “kendi kendine lider çevikliği” özelliği açıklanabilmektedir (Wade, 2016). Sonuç olarak kendi tecrübelerinden ya da çevresel koşulların analiz edilmesi ile düşündüğünü yansıtan, öğrenmenin gerçekleştirilmesi yeteneğini ifade eden “kendi kendine lider çevikliği” özelliği çevik liderliği bütünüyle açıklamak için oldukça yetersiz kalmaktadır. Çünkü çevik lider davranışları, bu liderliğin doğrudan uygulamalara odaklanan, deneyimden öğrenme yeteneğinin de ötesine geçmektedir (Joiner, 2013).

Çevik liderlik kavramı, yıkıcı iş ortamlarında dijital iş çevikliği konusunda hevesli, hızlı karar alabilen, uyumlu ve ekibiyle yüksek entegrasyon gücüne sahip liderleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Wade, 2016).

Bir liderin çevik bir kültür yaratabilmesi için sahip olması gereken becerilerin başında çevikliğin özümsemesi, bir yol haritası belirleme konusunda yeterliliğe sahip olunması, empati ve güven ortamı yaratabilme yetisi, örgütsel güçlendirme, personeli işe güdümlenme ve iş birliği oluşturma yetenekleri, doğru ve hızlı karar alabilme becerileri gelmektedir. Diğer taraftan statükoyu sorgulayabilen, dijital vatandaşlık becerileri olan, yeni ve alternatif seçenekler yaratabilen liderler çağımızın çevik liderleri olarak

görülmektedir (Hayward, 2018). Çevik liderlikle ilgili yapılmış olan diğer tanımlar ise şu şekildedir:

Çevik liderlik, öncelikle çevik düşünme sistemlerinde çalışma prensiplerine sahip olan çevik iş yönetimi kavramlarını örgütünde uyarlanabilir kılan bir liderlik modeli olarak tanımlanmıştır (Hayward, 2018). Mulder(2018) ise çevik liderliği, problem durumlarına farklı açılardan bakabilme ve onlara esnek bir şekilde tepki verebilme yeteneği ile açıklanabilen bir liderlik davranışı olarak ifade etmiştir.

Çevik liderlik değişimle baş edebilen, öz-örgütlenme ve akıllı kontrol yeteneklerine sahip kimselerin oluşturduğu grupları açıklayan bir kavramdır (Parker, Holesgroveve&Pathak, 2015, s.117). Önceden planlamanın asgari düzeyde olduğu ve bunun yerine değişen koşullara uyum sağlamanın gerektirdiği koşullara kolaylıkla uyum sağlama yeteneğine çevik liderlik özellikleri denilmektedir (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015, s.118).

Çevik liderler; başarıya ulaşmak için ekiplerinin çalışma şekillerini sürekli olarak yeniden tasarlayan, belli iş parçalarının projelendirilmesinin gelecekte ortaya çıkabilecek yeni talepler ve ihtiyaçları öngörerek oluşturulması gerektiğini savunan kimseler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Henson, 2015).

Günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu çevik liderler, ekip çalışmasını destekleyen bir kültür oluşturup ekiplerini geliştirmeye öncelik veren, zorlu durumlarda işleri kolaylaştıran ve yaratıcı bakış açısı ile karar almayı kolaylaştıran kimselerdir (Joiner, 2014).

Bir liderin çevik bir kültür yaratabilmesi için sahip olması gereken beceriler ise şu şekilde belirlenmiştir (Hayward, 2018):

Çevikliğin özümsemesi

Yol haritası belirleme konusunda yeterlilik

Empati ve güven ortamı yaratabilme yetisi

Örgütsel güçlendirme yeteneği

İş birliği ve eşgüdümleme yeteneği

Doğru ve hızlı karar alma

Dijital vatandaşlık yeteneği

Statükoyu sorgulayabilme yeteneği

Yeni ve alternatif düşünme yolları yaratabilme becerileri

Müşteri trendlerine yakınlık ve ilgi

Çevik liderlerin sahip olması gereken beceriler olduğu kadar, kararlarını etkileyen unsurlar da bulunmaktadır. Bunlar; yüksek teknoloji, veri aktarımı, küresel piyasalar, global şirketler ve hizmet alanların istek ve ihtiyaçlarıdır (Akkaya vd., 2019).

Çevik Liderlik Gelişim Evreleri

Yöneticilerle gerçekleştirilmiş olan bir araştırmanın bulgularına göre, liderlerin çeviklik seviyeleri farklı evrelerle açıklanmıştır (Joiner ve Josephs, 2006; Joiner, 2011; Valencia, 2013; Joiner, 2014):

Uzman: liderlerin güçlerini uzmanlık seviyelerinden aldıkları kabul görmüş bir anlayıştır. Lider, astlarını onların sahip olmadığı ancak ihtiyaç duydukları alanlarda kendisinde var olan özel bilgi, tecrübe, uzmanlık yetenekleriyle kontrol etme avantajına sahiptir ve bu noktada yönetici, danışılan ve konu alanındaki uzmanlığına inanılan kimse konumundadır. Kişisel kaynaklardan beslendiği için üstün bilgi, tecrübe ve yetenekle donatılmış liderlerin astlarını etkilemesidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002). Uzman seviyesindeki çevik liderler de astlarını problem çözme, çözüm üretme gibi kritik durumlarda sergiledikleri uzmanlık güçleri ile etkilemektedirler (Joiner ve Josephs, 2006).

Başarılı: çevik liderlik seviyesinin ikinci evresini oluşturan “başarılı” evresinde liderler sonuç odaklı yönetim stratejileri kullanmaktadırlar. Bu liderler için hedeflerine ulaşmaları son derece önemlidir. Bununla birlikte bu liderler gücün sadece otorite ve uzmanlıktan değil aynı zamanda başkalarını motive etmekten geldiğine inanmaktadırlar (Joiner, 2014). Bu liderler için tüm astların istenen amaç veya sonucu elde etmek için iş birliği yapmasını sağlayabilmek önemlidir. Motivasyon seviyeleri oldukça güçlü olan bu yöneticiler, değişim hızının yarattığı karmaşık ortamlarda stratejik düşünme kapasitelerinin yüksekliği ile dikkat çekmektedirler (Valencia, 2013).

Katalizör: bu seviyedeki yöneticiler uzmanlık ve başarı seviyelerindeki yeteneklerinin yanında, örgütlerde güçlü ve katılımlı bir karar alma kültürü yaratma konusunda da yeteneklidirler. Katalizörlük seviyesindeki liderler değişime oldukça açık, vizyoner becerileri ile temel varsayımları yeniden gözden geçirerek örgütlerine çeviklik kazandırmaktadırlar (Joiner ve Josephs, 2006). Katalizör liderlik tarzının, çevik liderlerin benimsemeleri gereken liderlik tarzlarının en önemlilerinden olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu liderler, tüm sistemdeki uyumu kaybetmeden başkalarına ilham vererek kendilerini geliştirmektedirler. Çevikliğin ön şartının değişim olduğunu, değişimin ise

büyük bir emek ve özveri ile gerçekleşeceğini farkında olan katalizör liderlerin temel rolleri şu şekilde belirtilmiştir (Kropp ve Meier, 2015, s.11):

Çevikliğe öncülük etmek ve astlara ilham vermek.

Hangi tür değişim süreçlerinin gerekli olduğunu tanımlamaya yardımcı olmak için astlara destek olmak.

Astları değişimin gerekliliğine ikna etmek.

Değişimin gerçekleştiğini ve iyi sonuçlar getirdiğini göstermeye yardımcı olmak ve eski usul yaklaşımların kullanılmasını önlemek.

Değişimin gerçekleşmesi için olası engelleri kaldırmak.

Astları bir sonraki aşamaya taşıyabilmek için “mesleki durgunluk” sorununu gidermek.

VUCA dünyasındaki problemleri çözebilme konusunda en etkin olan liderlerin katalizör seviyesindeki çevik liderlerdir. Günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu çevik liderler katalizörler gibi ekip çalışmasını destekleyen bir kültür oluşturup ekiplerini geliştirmeye öncelik veren, zorlu durumlarda işleri kolaylaştıran ve yaratıcı bakış açısı ile karar almayı kolaylaştıran kimselerdir (Inam, 2017).

Karşılıklı Yaratıcı:ingilizce “Co-creator” liderler olarak ifade edilen karşılıklı yaratıcı liderler, duygusal esneklikleri, diyalog geliştirme kabiliyetleri, yaratıcılıkları, kazan-kazan çözüm önerileri ile uzun vadeli örgütsel başarılar için 21. yüzyılın küresel ekonomik koşullarına oldukça uygun bir portre çizmektedirler. Bunun yanında, “karşılıklı yaratıcı” özellikteki liderler örgütsel yaşam ve özel yaşamın birbiri ile ilişkili olduğu anlayışından yola çıkarak, gerek kurumsal düzlemde gerekse çalışanlar kişisel ve sosyal yaşamlarında ortak iyiliğe endeksli kararlar alma eğilimi sergilemektedirler (Joiner, 2014).

Sinerji:çevik liderlik seviyelerinin son noktasını temsil eden sinerjik liderler, holistik bir yönelimle empati kurarak çalışanlarını etkilemektedirler. Geleceğe yönelik öngörülerini gerçekçi ve sezgileri güçlü olan sinerjik liderler, amaca yönelik kararlarda inisiyatif alma konusunda üstüne başarı sergilemektedirler (Joiner, 2014).

Tablo 2.*Çevik Liderlik Gelişim Evreleri*

Çevik Liderlik Evresi	Liderlik Özellikleri	Geribildirim Verme Özelliği	Takım Liderliği	Örgütsel Değişim Liderliği
Uzmanlık Öncesi				
Uzman	Taktik yeteneği, problem çözme oryantasyonu Liderler uzmanlık ve bilgi güçleri ile takipçi ve saygınlık kazanırlar.	Geribildirim vermektan kaçınmaya da geribildirim almak istememe eğilimi görülebilir.	Yöneticiden ziyade danışman rolündedir. Doğrudan raporlarla çalışmak öncelikli hedefdir.	Örgütsel önceliklere göre paydaşlara gösterilen ilgi düzeyi düşüktür
Başarılı	Strateji ve sonuç yönelimi Liderler, hedeflere ulaşmak için diğerlerini motive eder	İstenen sonuçlara ulaşmak söz konusu ise geribildirim verilir ve hatta istenir.	Tam teşekküllü yönetici rolündedir ve stratejik kararlar ile önemli Problemlerin çözümü için sıklıkla toplantılar düzenlenir.	Dış çevre analizleri önceliklidir ve paydaş katılımları tek yönlü iletişim ağı ile de olsa önemlidir.
Katalizör	Liderler ilham verici bir vizyon ifade ederler ve hedefleri gerçekleştirmek için doğru insanları bir araya getirirler. Liderler astlarını güçlendirir ve gelişimlerini kolaylaştırır.	İddialı ve uzlaşmacı stilleri dengelemede ustadırlar. Farklı bakış açılarından beslenirler. Geri bildirim almak ve yararlanmak için proaktiftirler.	Katılımlı bir ekip oluştururlar. Takım lideri işlerin yürütmesini kolaylaştırıcı rolde hareket eder. Açık görüş alışverişleri önemlidir. Doğrudan raporları güçlendirir. Takım geliştirmeyi liderlik gelişimi için bir araç olarak kullanır.	Örgütsel girişimler genellikle ekip çalışmasını, katılımı ve güçlendirmeyi teşvik eden bir kültürün geliştirilmesini içerir. Paydaşların proaktif katılımı, girdilerin ve kararların kalitesini artırdığı inancı hakimdir.
Karşılıklı Yaratıcı	Ortak amaç ve iş birliğine yöneliktir. Karşılıklı yaratıcı lider; liderliğin başkalarına hizmet olduğuna inanmaktadır. Liderler, ortak bir vizyon geliştirebilmek için diğer liderlerle iş birliği yapar.	Özgüvenli ve aynı zamanda uzlaşmacı diyaloglar geliştirmektedir. Duygusal ön planda olsa dahi, olumsuz geribildirimleri önemserler	Sadece kendi alanlarına değil tüm örgüte karşı sorumluluk hissedilen işbirlikçi liderlik takımları kurmayı önemser	Paydaşlarla karşılıklı iyilik ve etkileşim halinde olmayı önemser.
Sinerji	Bütünsel yönelim vardır. Kişisel dönüşüme hizmet ederken başkalarına fayda sağlayarak liderliği deneyimler.	Durumuna uygun şekilde ifade edilen, iddialı ve uzlaşmacı enerjileri merkeze alır. Zorlu konuşmalar sırasında bile dış geribildirimi artıran ve başkalarıyla güçlü bağlantılar kurabilen merkezi bir farkındalık yaratır.	Farklı takım liderliği stilleri arasında akıcı hareket edebilir. İşyerinde enerji dinamiklerini karşılıklı fayda sağlayacak sonuçlar elde edebilecek şekilde yönlendirir.	Çatışan paydaş çıkarlarıyla ilgili derin bir empatik farkındalık geliştirir. Çatışmaları kendisi de dahil tüm paydaşlar için yararlı olabilecek çözümlere dönüştüren "sinerjik sezgilere" sahiptir.

Not. B. Joiner ve S. Josephs , 2006, John Wiley & Sons, Inc. tarafından yayımlanmış olan "Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change" adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Çevik Liderlik Evreleri Ek Yeterlilik Alanları

Çevikliğin, liderlik olgusunda nasıl bir rol oynadığını daha iyi kavrayabilmek için araştırmacılar, çeşitli endüstri alanlarında 600 yöneticinin düşünce kalıplarını, davranışlarını ve performansını incelemek için anketler, görüşmeler, yerinde gözlemler, müşteri vaka çalışmaları ve yönetici dergileri incelemeleri içeren bir dizi araştırma süreçleri gerçekleştirmişlerdir (Joiner, 2013). Bu araştırma sonuçlarına göre Joiner ve Josephs (2006), çevik liderliğin alt davranışlarını dört ek yeterlilik alanı ile ortaya koymuştur, böylece çevik liderlerin uzmanlık seviyesinden sinerji seviyesine uzanan gelişim yolculuklarında ihtiyaç duyulan temel özelliklere ilişkin bir ihtiyaç haritası oluşturulmuştur.

Bu temel yetenekler şu şekildedir (Valencia, 2013):

Bağlamsal lider çevikliği:bu özellik önemli değişiklikleri öngören çevrenin taranmasını, planlanmaların yapılması için girişimlerin çerçevelenmesini ve hedefe ulaşmak için amaçlanan sonuçların açıklanmasını içermektedir (Joiner, 2014). Bu gelişim alanı, bir tür geriye dönük girişimlerin ve fonksiyonların ötesini görebilmebecerisidir. Bu beceri alanı liderlerde daha uzun vadeye odaklanmaya, vizyoner düşünce kapasitesine ve etkililiğe olanak sağlamaktadır (Valencia, 2013).

Paydaş lider çevikliği:bu özellik önemli paydaşlarla planları destekleyen ilişkiler kurmak ile ilgili bir yeteneği tanımlamaktadır. Kilit paydaşları araştırma, belirleme ve onların da dâhil olmasını sağlama yeteneğidir. Bu noktada çevik liderler, empati yoluyla tek bir paydaşın görüşünden yola çıkarak tüm paydaşların görüşlerini öğrenmeye yönelik bir anlayış geliştirmektedirler. Bu özellikte katalizör düşünen çevik liderler, sadece kabul görmek için değil, kararlarının etkinliğini artırmak için de paydaşlarının görüşlerinden bilgi çıkarımları yapmaya isteklidirler.

Yaratıcı lider çevikliği:sorunları ve zorlukları büyüme fırsatlarına dönüştürmekle ilgili bir yetenektir ve karmaşık bir problemle uğraşırken birden fazla bakış açısının keşfedilmesini sağlamaktadır. Bu noktada katalizör liderler, bu özellikle ekiplerini yönlendirmek için paradoksun yarattığı gerilimleri etkin bir şekilde yönetebilirler.

Kendi kendine lider çevikliği:bir liderin geribildirim alma ve bu geribildirimleri hızla değerlendirme konusunda yeteneği ile ilgili olan bu özellik; yeni ve daha etkili davranışları deneme konusunda liderin ne kadar proaktif olduğu konusuna da değinmektedir (Joiner, 2013).

Çevik Liderlik Boyutları ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çevik liderlik paradigmasını oluşturan özelliklerin açıklanmasına yönelik olarak çevik liderlik beş boyutta ele alınmıştır.

Duygusal çeviklik rolü: karar alma ve öncelikler ile ilgili konularda endişelenmek, başkalarının başarısını kıskanmak, reddedilme korkusu, algılanan zorluklara karşı üzüntü duymak ve onları düzeltmek için devamlı olarak arayışlar içerisinde olmak liderlerin temel duygusal problemleri olarak görülmektedir (Goleman, Langer, David ve Congleton, 2017). Etkili liderler duygularını ve içsel deneyimlerini bastırmaya çalışmak yerine; duygusal çevikliklerini arttırarak kendi olumsuz özelliklerine duyarlı, değer odaklı ve üretken bir şekilde yaklaşmaya çabalayan kararlar almaya ve eylemler gerçekleştirmeye dönüştürmektedir (David, 2016). Duygusal çevikliği yüksek olan liderler değişimin kendileri ve egoları için ne anlama geldiği konusunda kararsız kalmak yerine yaklaşımlarında esnek ve yaratıcı olmakla gurur duymaktadırlar (Mulhbauser, 2018).

Dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği rolü: etkin bir çevik mücadele için, liderlerin teknolojik fenomenlerin seyircileri olmak yerine, baş rol oyuncularını olmaları gerekliliği üzerine yoğunlaşmaktadır (Hayward, 2018 s.212). Bir örgütün teknolojik değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verme yeteneği olarak ifade edilen teknoloji çevikliği; öncelikle mevcut örgüt bilgisini, daha sonra iş süreçlerini ve nihayetinde kurum performansını etkileyerek, örgütsel çevikliğe öncülük etmektedir (Dunlop-Hinkler, Parente, Marion ve Friar, 2011). Teknoloji çevikliğinin, örgütsel performansı artıran dinamik yetenekleri şekillendirmede kilit bir stratejik rol oynadığı bulgusuna yapılan araştırmalarda da rastlanmıştır (Dunlop-Hinkler, vd., 2011).

Sinerji çevikliği rolü: liderlerin, holistik bir yönelimle empati kurarak çalışanları etkileme yeteneğine vurgu yapılmaktadır. Geleceğe yönelik gerçekçi öngörüler ve sezgileri güçlü olan sinerjik liderler, amaca yönelik kararlarda inisiyatif alma konusunda üstün başarı sergilemektedirler (Joiner ve Josephs, 2006).

Paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği rolü: liderler verimlilik açısından mevcut düzeni irdeleyen, öngörü sahibi olmayı gerektiren bir yol haritası çizmektedir. Günümüzde pek çok liderin proaktif olmak yerine reaktif hareket etmesi eleştirilmektedir. Reaktifler; kaotik ortamlarda panik ve depresif davranışlar sergilemeye elverişli, olaylar üzerinde kontrollerinin olmadığını düşünen, karamsar ve statükoyu korumaya çalışan liderler olarak karşımıza çıkarken proaktif liderler statükoyu sorgulayan, mevcut şartları

iyileştirmek ya da yeni bir ortam yaratmak için inisiyatif alabilen liderler olarak görülmektedir (Brockbank, 1999). Proaktif bir lider ayrıca, olası problem durumları önceden sezebilen ve bu konuda gerekli tedbirleri alan kimsedir. Proaktiflikle öngörülmesi zor durumların bile önceden sezilmesi, planlama etkililiğini, fırsatların keşfedilmesini ve olaylara yanıt verebilirliği arttırmaktadır (Hillis, 2014). Proaktif girişimci özelliklere sahip liderler planları hemen eyleme dökmeye, bir problemi en hızlı ve en etkin bir şekilde çözmeye eğilimindedirler. Proaktif özelliklere sahip bir liderin günümüz rekabet koşullarında paylaşılmış liderlik rollerine bürünmesi ve katılımlı karar ilkesi ile hareket etmesi ise olağandır. Takım çalışması, bir liderin meslektaşlarıyla birlikte çalışma, bilgi paylaşma ve grup süreçlerine teşvik etme yeteneğidir (DoezeJager-vanVliet, 2017 s.12).

Yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği rolü: gerek iş dünyasında gerekse örgütsel psikolojide bu duruma çözüm olarak çeviklik kavramını bir tür uyum sağlama yeteneği olarak görme eğilimi başlamıştır (Almahamid, Awwad ve McAdams, 2010). Chonko ve Jones'un çeviklik bileşeni olarak uyum sağlama çevikliği, değişen örgütsel içeriğe hızlı bir şekilde adapte olmak olarak tanımlanmıştır (DoezeJager-vanVliet, 2017 s.163). Bir liderin yeniliklere açıklık ve adapte olma (uyum sağlama) becerisi; geçmiş ile yeni başarılar arasında köprü kurabilmesi ve astlarını yeni, radikal ve farklı bir geleceğe doğru sürükleyebilmek için teşvik edebilmesi ile mümkün olabilir (DoezeJager-vanVliet, 2017).

Çevik Lider Özellikleri

Bir Çevik Liderde olması gereken özellikler aşağıda şu şekilde sıralanmıştır; (<http://zorludergi.zorlu.com/65/evk-lderlk/>).

Büyük resmi gözden kaçırmaz: kurum dışındaki, dünyanın önemli isimlerinden ve önemli gelişmelerinden haberdardır. Bunların kurumun geleceğine olası etkilerini gözden kaçırmaz. Belirsizlik durumlarında, stratejik kararlarda bu bilgileri dikkate alır.

Önceliklerin farkındadır: kendisine “kaliteli düşünme zamanı” yaratır. Elindeki verilerden mekanik, üzerinde hassasiyetle düşünülmemiş ezber çıkarımlar yapmaz. Konuya çok farklı perspektiflerden yaklaşarak aralarından en uygun bakış açısını seçer.

Sözü ve eylemleri uyum içindedir: değişimin önemine her fırsatta değinen, değişimi yaşamında fiilen uygulayan ve bununla takımına örnek olan liderdir. Bilme boyutunun ötesine geçmiş, eylemleriyle organizasyonun geri kalanına örnek olan kişidir.

Hizmetkâr liderdir (servantleadership): takipçilerinin değil de kendisinin hizmet eden rolde olduğu bir liderlik modelini benimsemiştir. Başka bir deyişle, bir lider olarak önceliği başkalarına hizmet etmektir. Takımının daha iyi düşünen, daha özgür, ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymalarını sağlayan bireylere dönüşmelerinde aktif rol oynar, içselleştiren ve hoşgörüyü barındıran bir liderlik modeli ortaya koyar.

Öğrenmeye ve gelişime imkân yaratır: şirketin iş sonuçlarını ve performansını gözden kaçırmadan ekibi için öğrenme fırsatları yaratan uygun bir zemin hazırlar. Kendisine verilen geri bildirimler üzerinde aktif olarak çalıştığı görülür. Özgün varoluşunun sesine kulak verir, içine döner ve kendi üzerinde çalışır. Hatalardan ders almayı, çalışma kültürünün ayrılmaz bir parçası kılar.

Ötekileştirmez, çeşitliliği önemser: takım üyeleri birbirinden farklı kişiler olabilir. Takımını oluştururken sadece kendisine benzeyen kişilere öncelik vermez. Takımının benzer karakterlerde olmasını beklemez. Farklılıkların çalışma ortamına ve sonuçlara zenginlik getirdiğini bilir. Çalışanların kendini güvende hissettiği, kimsenin ötekileşmediği bir çalışma ortamı yaratır.

Ortak bir anlayış ve amaç oluşturmaya odaklanır: işin neden yapıldığını netleştirir ve herkes tarafından paylaşılan, inanılan bir hedefin ortaya konmasını sağlar. Takımının hem kalplerinde hem de zihinlerinde olup bitenin farkındadır. Takımındakilerin değerlerini ortak bir paydada birleştirip onları harekete geçirir.

Ekibine öncelikler konusunda netlik kazandırır: odağına neyi alacağını ve koruyacağını bilir. Birden fazla sorunla karşılaştığında, ekibinin önce neyle başa çıkacağını belirlemesine yardımcı olur.

Yetkilendirme ile güç ve otorite devri yapar: sınırlar ve sorumluklar konusunda netlik sağladığı için ekibinin bu sınırlar içerisinde inisiyatif kullanmasını ve risk almasını destekler.

Açıklığa ve şeffaflığa önem verir: takım üyelerinin birbirlerine karşı açık ve dürüst olmasını sağlar. Ekiptekilerin çekinmeden birbirlerinden yardım isteyebileceği veya sunabileceği bir ortam yaratır.

Şirket içinde üreticiliği ve yaratıcılığı artıracak ilişkilerin kurulmasını destekler: iyi fikirlerin organizasyondaki bireylerin statü veya pozisyonlarından bağımsız olarak herkesten gelebileceğine inanır ve bunların organizasyon içinde farkedilmesini sağlayacak yapılar oluşturur.

Çeviklik kültürünün yaygınlaşması için uygun zemini hazırlar: duygusal olarak güvenli, deney yapma, işbirliği, sürekli gelişim ve öğrenmeyi destekleyen bir çalışma

ortamı ve kültürü oluşturur ve bunu besler. Şirket içinde çeviklik kültürünün yaygınlaşması için aktif bir şekilde çalışır.

Çevik Liderliğin Dokuz İlkesi

Çevik Liderlikte sahip olunması gereken dokuz ilke şu şekildedir; (https://www.agilebusiness.org/page/Resource_paper_nineprinciples).

Eylemler Kelimelerden Daha Yüksek Sesle Konuşur:çevik liderlik sadece sürmek ve terfi etmekle ilgili değildir. Aynı zamanda değişimle ilgilidir. Liderlik edenler, insanlara ilham olurlar aynı zamanda örnek teşkil ettiklerinden kendi gelişimlerine de katkı sağlamış olurlar. Gandhi "***Görmek istediğiniz değişim ol***" ifadesinde de belirttiği üzere, kelimelerden ziyade eylemdir. Çevik liderler, meslektaşlarına şefkat, nezaket ve özen gibi erdemler göstererek kendilerini alçakgönüllü ve empatik olacak şekilde geliştirirler. İlham veren liderler önce kendileri her şeyi deneyimlerler.

İyileştirilmiş düşünme kalitesi, daha iyi sonuçlara yol açar:çevik liderler, anlamlı eylemlerle sonuçlanacak yüksek kaliteli düşünceye değer verir. Çevik liderler, sorunlara birçok farklı açıdan bakarlar. Soruna en yakın olanlardan girdi alırlar ve bu, karar verme süreçlerini belirlemek için yalnızca elektronik bilgilere güvenmek yerine gerçeğe en yakın olanı bulmanın bir yolunu bulur. Bu aynı zamanda düşünmeye zaman ayırmak ve önceliklere odaklanmak anlamına gelir.

Organizasyonlar etkili geri bildirim yoluyla gelişir:geri bildirim almak genellikle olumsuz bir deneyim olarak algılanabilir, bu nedenle çevik liderler, meslektaşlarından ve takım çalışanlarından anlamlı, yararlı ve zamanında geri bildirim vermelerini isteyerek organizasyonlara öncülük eder. Çevik liderler, açık, dürüst ve etkili geri bildirimler alarak kendini geliştirir.

İşleri anlaşılır hale getirmek için anlam ve amaç geliştirir:çevik liderler, ortak bir anlayış ve amaç oluşturmaya ve paylaşmaya odaklanır. Örgütleri için anlamlı ve uygulanabilir bir değişim vizyonu vardır. Çevik lider, çalışanın, meslektaşlarının duygularını içselleştirerek bu değerleri ilham verici eylemlere dönüştürür.

Duygu, yaratıcılığı ve yeniliği artırmak için bir temeldir:çevik liderler, işlerini en iyi hale getirirken başkalarına da ilham olurlar. Duygunun, deneyimin önemli bir parçası olduğunu anlarlar ve bireyler duygularıyla çalıştıklarında potansiyellerinin daha fazlasını ortaya koyarlar. Yenilik ve yaratıcılık, çevik lideri erişilebilir, açık, dürüst ve şeffaf olmaya teşvik eder.

Liderlik organizasyonun her yerinde yaşar:çevik liderlik, bir organizasyonun veya değişim girişiminin tüm yönlerine nüfuz etmelidir. Tüm çalışanlarının liderlik potansiyelinin farkına varmak, örgütünün öğrenme ve uyum sağlama yeteneğini hızlandırmaya yardımcı olur. Yarının liderlerine hizmetkâr liderlik ilkeleri ve uygulamaları konusunda rehberlik etmek, çevik kültürünün gelişmesi için öncülük eder.

Liderler uygun güç ve yetkiyi devreder:çevik liderler, takımı etkin ve enerjik olduklarındaen iyi şekilde performans gösterdiklerinin farkındadır. Bireyleri güçlendirmek, organizasyonun ortaya çıkan ihtiyaçlarını dengelemek çevik lider için gerekli bir beceridir. Çevik liderler, yetkilendirmenin “ya hep ya hiç” kavramı olmadığını farkındadır. Bunun yerine, değişime yanıt veren bir liderlik davranışı esastır.

İşbirlikçi topluluklar bireylerden daha fazlasını başarır:çevik liderler; güven, saygı ve karşılıklı anlayış ilişkisine dayalı çalışma takımı oluşturur. Bu takımlara verimli bir şekilde çalışmalarını için ihtiyaç duydukları ortamı sağlamak, ancak daha sonra özerk bir şekilde de faaliyet göstermelerine izin vermektir. Grubun sağlıklı işleyişi ve psikolojik dayanıklılığının korunması, çevik liderin öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmesi örgütün daimî performansını dengeler.

Kuruluşun herhangi bir biriminden harika fikirler gelebilir:bir soruna yakın olan insanlar genellikle sorunun nasıl çözüleceği konusunda en iyi fikirlere sahiptir. Çevik liderler, statüleri veya konumları ne olursa olsun, takımının dışından gelen fikirlere açık olurlar. Bu sürekli bir yaratıcılık akışını teşvik etmeyi amaçlar.

Çevik liderlik, bir kuruluşun gerçek iş değişikliğini etkiler. Çevik bir zihniyet, olayları kutuplaşmış bir bakış açısıyla görmez. Çeviklik ya hep ya hiç değildir, sürekliliktir. Çevik lider uyum sağlayan kişidir.

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Adana ilinde faaliyet gösteren bir devlet üniversitesinde görev yapan çalışanlarla gerçekleştirilen bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 187 çalışanın 52,9% si (n=99) erkek, 47,1% si (n=88) kadın; 3,2% si (n=6) 1946-1964 yılları arasında doğumlu, 26,7% si (n=50) 1965-1979 yılları arasında doğumlu, 70,1 % si (n=131) 1980-1999 yılları arasında doğumlu; 63,6 % si (n=119) evli, 36,4% si (n=68) bekar; 21,9% si (n=41) memur, 4,8% si (n=9) sözleşmeli, 58,3% si (n=109) akademisyen, 4,3% si (n=8) akademisyen yönetici, 10,7% si (n=20) idari yönetici; 3,7% si (n=7) lise, 2,1% si (n=4) ön lisans, 21,9 % si (n=41) lisans, 72,2 % si (n=135) lisans üstü eğitimini tamamlamış ve 3,2% sinin (n=6) 1 yıldan az, 32,6% sinin (n=61) 1-5 yıl arasında, 64,2% sinin (n=120) 6-10 yıl arasında kurumda çalışma süresi bulunmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 187 katılımcının verilerinde çok değişkenli uç değerlerin olup olmadığı ölçeklerin yapı geçerliğinin sağlanmasında kullanılacak faktör analizi uygulamaları öncesinde Mahalonobis uzaklığı hesaplanarak incelenmiş ve 12 katılımcıya ait çok değişkenli uç değer olduğu tespit edilen veriler veri setinden çıkartılarak 175 veri analizlerde değerlendirmeye alınmıştır.

2.2. Araştırmanın Yapılışı

Bu çalışmada, Türkiye’de bir Devlet Üniversitesi’nde akademik ve idari kadroda görev yapan personelin VUCA ortamında yeni liderlik becerilerini ne ölçüde önemli olarak algıladıklarının tespiti ve bu kavram hakkında bilgi ve farkındalık seviyesinin artırılması hedeflenmiştir. Aynı zamanda, personellerin buldukları çalışma ortamlarına ilişkin VUCA algılarının belirlenerek bu ortamdaki liderlik becerilerinin çalışanların algısından değerlendirilerek tespit edilmesi hedeflenmiştir. Çalışmada belirlenen hedef doğrultusunda, uygun ölçme araçları kullanılarak anket formu düzenlenmiştir. Araştırmamıza ait veriler, e-posta yoluyla anket uygulamasından elde edilmiştir.

Anket soruları da e-posta yoluyla anket uygulamasına yüklenmiş olup, bu uygulamada gönüllülük ve gizlilik ilkesi gözetilmiştir. Toplam 90 sorudan oluşan anket uygulaması için katılımcıların tüm soruları dikkatle okumaları ve eksiksiz cevaplamaları istenmiş olup, soruların cevaplanmasının ortalama 10-14 dakika süreceği bilgisi verilmiştir.

2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Araştırmada kullanılan anket formu, 7 bölümden olup ve toplam 90 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde gönüllülük ve gizlilik ilkesi yer almaktadır. İkinci bölümde kişisel bilgi formu, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı bölümlerde VUCA'nın dört bileşenlerinin ölçülmesi amacıyla değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı ölçekleri, yedinci bölümde çevik liderlik ölçeği yer almaktadır.

Bu araştırmada değişime yönelik tutumların ölçülmesi amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçek, Oreg (2006) tarafından geliştirilmiş “Resistance to Change” ölçeğidir. (7) kesinlikle katılıyorum – (1) kesinlikle katılmıyorum uçlarına sahip yedi derecelendirmeli likert tipi ölçek, üç boyut (affective, behavioural, cognitiveresistance) ve dördü ters kodlu (D3, D10, D14, D15) olmak üzere toplamda 15 maddeden oluşmaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlüğü ölçmek amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçek ise, Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilmiş “Intolerance of Uncertainty” ölçeğidir. “(5) Bana tamamen uygun” ile “(1) Bana hiç uygun değil” uçlarına sahip beş derecelendirmeli iki boyutlu (prospective-inhibitoryanxiety) yapıdan oluşan ölçeğin 12 maddesi bulunmaktadır. Bilişsel esnekliğin ölçülmesi amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçekte, Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilmiş “Cognitive Flexibility Scale” ölçeğidir. Toplamda 12 maddeden oluşan ölçek 6 (kesinlikle katılıyorum) – 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında puanlanan altı derecelendirmeli likert tipi ölçeğin dört maddesi (BE2, BE3, BE5, BE10) ters kodludur. Muğlaklık toleransını ölçmek amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçek McLain (2009) tarafından geliştirilen “The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale–II (MSTAT–II)” ölçeğidir. Toplamda 13 maddeden oluşan ölçek 5 (kesinlikle katılıyorum) – 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında puanlanan beş derecelendirmeye sahip olan likert tipi ölçeğin dokuz maddesi (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M9, M11, M12) ters kodludur.

Araştırmada, liderin çeviklik boyutunun ölçülmesi amacıyla Akkaya, Kayalidere, Aktaş & Karğın (2020) tarafından geliştirilen “Çevik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeği geliştirmek için Ege ve Marmara bölgesinde yer alan ve üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan ve 18 yaş üstü bireylerden oluşan üç örneklem grubundan toplam 679 gönüllü kişiden veriler elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Tüm sonuçlara göre geliştirilen çevik liderlik ölçeğinin, farklı sektörlerde faaliyet gösteren

kurum ve kuruluşlar için kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek, 32 sorudan ve 5’li likert olarak kurgulanmış ve cevaplar “kesinlikle katılıyorum” (5), “katılıyorum” (4), “ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3), “katılmıyorum” (2), “kesinlikle katılmıyorum” (1) şeklindedir.

2.3.1. Değişime Direnç Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi

Oreg (2016) tarafından geliştirilen ve 73 kişilik bir örneklem üzerinde ön çalışma olarak Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Koç, Bir ve Özekenci (2021) tarafından gerçekleştiren ölçeğe madde analizi uygulanmış ve bütün maddelerin toplam test korelasyonları incelenmiştir. Madde-toplam test korelasyonu ölçekteki her bir maddenin toplam puan ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Her bir maddenin toplam test puanı ile yüksek korelasyona sahip olması, o ölçme aracının tutarlılığını göstermektedir. Madde-toplam test korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,30 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Analiz sonucunda D3, D10, D14 ve D15 ters kodlu maddeleri toplam korelasyon değerlerinin 0,30’un altında olması sebebiyle ölçekten çıkartılmış ve tekrarlanan analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlığı 0,935 olarak hesaplanmıştır. Kline’a (2009) göre güvenilirlik katsayısının 0,70’ten yüksek olması gerekmektedir.

175 kişiden oluşan araştırma örneklemini üzerinde ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,909; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2(55) = 1483,827$, $p < 0,001$). KMO değerinin $> 0,60$ ve Bartlett testinin $p < 0,05$ olması örneklem verilerine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2015; Pallant, 2016). KMO ve Bartlett test sonuçları elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeklere ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu tespiti yapıldıktan sonra, faktör çıkarımı için Maximum Likelihood yöntemi kullanılmıştır.

Analiz sonucunda ölçek Türkçe formunda olduğu şekilde tek faktörlü bir yapı göstermiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,867 (en yüksek) - 0,508 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiş; varyansın ölçeğin genelini açıklama oranı 58,875 olarak bulunmuştur (Tablo 3). Pallant (2016) bir maddenin sahip olması gereken faktör yükü sınır değerini 0,30 olarak ifade etmiş; Streiner (1994) açıklayıcı faktör analizinde

açıklanan toplam varyansın, tek boyutlu ölçeklerde en az 30% olmasının davranış bilimleri açısından yeterli olduğunu belirtmiştir.

Modelin genel uyumunu gösteren ki kare değerinin (χ^2) 248,973, serbestlik derecesi (df)=44 p değerinin ,001 düzeyinde anlamlı ve $\chi^2/df =5,65$ olduğu görülmektedir. χ^2 testinin anlamsız çıkması beklenmekle birlikte, örneklem sayısından oldukça etkilenen bir değer olması sebebiyle uygulamada χ^2 genellikle anlamlı çıkmaktadır. Bu durumda genel modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölümünün (χ^2/df) değerlendirmeye alınarak daha doğru sonuçlar vereceği kabul edilmektedir. Dolayısıyla, p değerinin anlamlı olması pek çok çalışmada tolere edilmektedir (Waltz, Strickland & Lenz, 2010; Şimşek, 2007; Çokluk vd., 2016; Meydan & Şeşen, 2015). χ^2/df oranın kabul edilebilir eşik değerinde olduğu görülmektedir ve bu değer modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.

Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve maddeler	Açıklanan Varyans (%)	Öz değer (λ)	Faktör Yükleri		
F1: Değişime Direnç ($\alpha=935$)					
D1	58,875	6,746	0,757		
D2			0,778		
D4			0,800		
D5			0,681		
D6			0,832		
D7			0,867		
D8			0,819		
D9			0,508		
D11			0,754		
D12			0,786		
D13			0,798		
Yöntem:MaximumLikelihood ($\chi^2:248,973$, df:44, $\chi^2/df:5,65$, p:0,000)					

2.3.2. Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulayıcı Faktör Analiziyle Doğrulanması

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktörlü yapının doğrulanmasının test edilmesinde Doğrulayıcı Faktör Analizinden yararlanılmıştır. Değişime Direnç

Ölçeğine uygulanan Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinden CFI, NFI, TLI, IFI değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği gözlenmekle birlikte, RMSEA değeri ve mutlak uyum indekslerinin (GFI, AGFI) kabul edilebilir sınır değere yakın olduğu tespit edilmiştir. Modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değerinin de kabul edilebilir düzeye oldukça yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bu uyum indekslerini düzeltmek amacıyla modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken modifikasyon indeksleri (MI) değerleri yüksek hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında χ^2/df değeri için mükemmel uyum; RMSEA, GFI ve AGFI uyum indeksleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı, TLI değeri ile artık temelli uyum indeksi (SRMR) değerinin de mükemmel uyum gösterdiği Tablo 4'te görülmektedir. Bu bulgular tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.

Değişime Direnç Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	5,832	2,881
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,80 \leq GFI$	0,785	0,897
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,80 \leq AGFI$	0,678	0,830
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,85 \leq CFI$	0,855	0,949
RMSEA	$0,0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,167	0,104
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,832	0,924
TLI	$0,90 \leq TLI$	$0,80 \leq TLI$	0,819	0,930
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,85 \leq IFI$	0,856	0,949
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,058	0,041
$\chi^2: 115,228 ; df: 40 ; p: 0,000$				

Kaynak: Simon vd., 2010 ; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008 ; Schermelleh-Engel vd., 2003

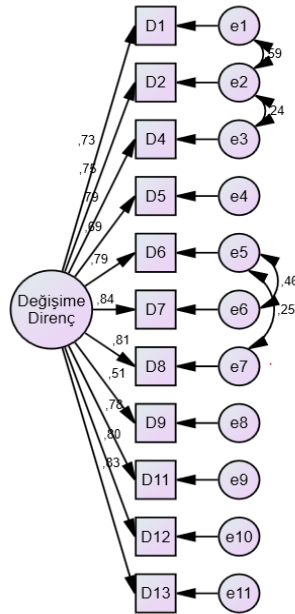
Tek faktörlü DFA modeli sonucunda 11 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,512-0,843 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$).

Tablo 5.

Değişime Direnç Ölçeğinin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Değişime Direnç	D1	0,729	-	-	-
	D2	0,750	0,064	15,392	***
	D4	0,790	0,095	10,366	***
	D5	0,686	0,112	8,936	***
	D6	0,793	0,089	10,385	***
	D7	0,843	0,088	11,108	***
	D8	0,805	0,085	10,583	***
	D9	0,512	0,113	6,608	***
	D11	0,781	0,097	10,245	***
	D12	0,799	0,097	10,493	***
	D13	0,829	0,101	10,912	***

Örnekleme üzerindeki tek faktörlü yapısı 11 madde ile doğrulanmış olan Değişime Direnç ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. *Değişime Direnç Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model*

2.3.3. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi

Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilen ve 73 kişilik bir örneklem üzerinde ön çalışma olarak Türkçe geçerlik ve güvenirliği Koç, Bir ve Özekenci (2021) tarafından gerçekleştiren ölçeğe madde analizi uygulanmış ve bütün maddelerin toplam test korelasyonları incelenmiştir. Analiz sonucunda ,30'un altında kalan madde olmadığı tespit edilmiş ve ölçeğin iç tutarlığı 0,889 olarak hesaplanmıştır.

175 kişiden oluşan araştırma örnekleminde ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,902; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2(66)= 898,578$ $p<0,001$). KMO ve Bartlett test sonuçları elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edildikten sonra, faktör çıkarımı için Maximum Likelihood yöntemi kullanılmıştır. Modelin genel uyumunu gösteren χ^2 değerinin 69,314, $df=43$ $p=0,007$ düzeyinde anlamlı ve $\chi^2/df =1,61$ olduğu görülmektedir. χ^2/df değeri modelin iyi bir uyum gösterdiğini belirtmektedir.

Analiz sonucunda ölçeğin Carleton vd.'nin (2007) ve Türkçe formunda sunulduğu şekilde iki faktörlü bir yapı gösterdiği gözlemlenmiştir.

İki faktörlü yapısı tespit edildikten sonra, ölçeğin geliştirildiği çalışmada ve Türkçe formunda gerçekleştirildiği üzere döndürme yöntemi olarak Varimax seçilmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,782 (en yüksek) - 0,351 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği tespit edilmekle birlikte, B4 ve B2 maddeleri birden fazla faktör altında toplanmasından kaynaklı binişiklik oluşturması sebebiyle ölçekten çıkartılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda KMO değeri 0,888; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2(45)= 718,417$ $p<0,001$), 0,30'un altında faktör yükü ve binişik bir maddeye rastlanılmamış, varyansın ölçeğin genelini açıklama yüzdesi ise 50,535 olarak bulunmuştur. Streiner açıklayıcı faktör analizinde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın, çok boyutlu ölçeklerde ise en az 50% olması gerektiğini belirtmiştir. Bir faktörün açıklanan varyansı özgün katkısı ise en az 5% olmalıdır (Seçer, 2015). Modelin genel uyumunu gösteren χ^2 değerinin 32,685, $df=26$ $p=0,171$ düzeyinde anlamsız ve $\chi^2/df =1,61$ olduğu görülmektedir (Tablo 6.)

Tablo 6.*Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler ve maddeler	Açıklanan Varyans (%)	Öz değer (Λ)	Faktör Yükleri
F1: Engelleyici Anksiyete($\alpha=0,859$)			
B1	31,794	4,714	0,493
B6			0,364
B8			0,643
B9			0,676
B10			0,696
B11			0,780
B12			0,774
F2: İleriye Dönük Anksiyete($\alpha=0,748$)			
B3	18,541	1,265	0,735
B5			0,692
B7			0,577
Yöntem:MaximumLikelihood ($\chi^2:32,685$, df:26, $\chi^2/df:1,25$, p:0,171)			

2.3.4. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulayıcı Faktör Analiziyle Doğrulanması

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği'ne uygulanan Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değerinin, mutlak uyum indekslerinden GFI değerinin ve karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinden CFI, TLI, IFI değerlerinin mükemmel uyum; RMSEA ve artık temelli uyum indeksi (SRMR) değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği Tablo 7'de görülmektedir. Bu bulgular tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Yapısal Model Ölçümleri
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	1,765
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,80 \leq GFI$	0,934
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,80 \leq AGFI$	0,893
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,85 \leq CFI$	0,962
RMSEA	$0,0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,066
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,918
TLI	$0,90 \leq TLI$	$0,80 \leq TLI$	0,950
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,85 \leq IFI$	0,963
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,050
$\chi^2: 60,016 ; df:34 ; p:0,000$			

Kaynak:Simon vd., 2010 ;Hooper, Coughlan&Mullen, 2008 ; Schermelleh-Engel vd.,2003

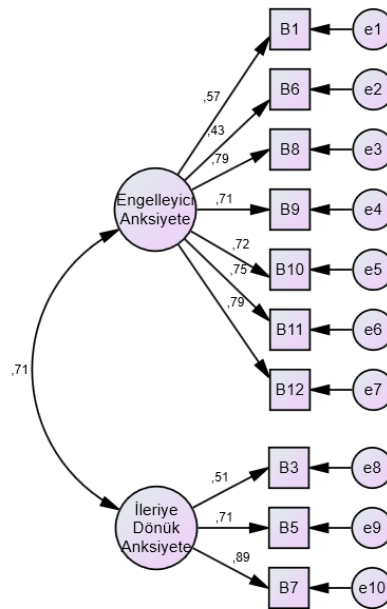
Çok faktörlü DFA modeli sonucunda 10 madde ve iki faktörün ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,430-0,893 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$).

Tablo 8.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Engelleyci Anksiyete	B1	0,571	-	-	-
	B6	0,430	0,156	4,865	***
	B8	0,787	0,201	7,496	***
	B9	0,711	0,187	7,050	***
	B10	0,717	0,192	7,086	***
	B11	0,746	0,187	7,261	***
	B12	0,795	0,208	7,534	***
F2: İleriye Dönük Anksiyete	B3	0,510	-	-	-
	B5	0,707	0,217	3,638	***
	B7	0,893	0,245	4,266	***

Örneklem üzerindeki iki faktörlü yapısı 10 madde ile doğrulanmış olan Belirsizliğe Tahammülsüzlük ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. *Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model*

2.3.5. Bilişsel Esneklik Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi

Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen ve 73 kişilik bir örneklem üzerinde ön çalışma olarak Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Koç vd., (2021) tarafından gerçekleştirilen ölçeğe madde analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda toplam korelasyon değerlerinin 0,30'un altında olması sebebiyle BE2, BE3 ve BE5 ters kodlu maddeleri ölçekten çıkartılmış ve tekrarlanan analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlığı 0,842 olarak hesaplanmıştır.

175 kişiden oluşan araştırma örneklemini üzerinde ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,871; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2(36)= 634,012$, $p<0,001$). KMO ve Bartlett test sonuçları elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edildikten sonra, Maximum Likelihood yöntemi tercih edilerek ölçek deseni geliştirildiği çalışmada ve Türkçe formunda sunulduğu şekilde tek faktör sınırlandırılması yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,790 (en yüksek) - 0,409 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği; varyansın ölçeğin genelini açıklama yüzdesi 43,227 olarak tespit edilmiştir. Modelin genel uyumunu gösteren χ^2 değerinin 72,156, $df=27$ p değeri ,001 düzeyinde anlamlı ve $\chi^2/df =2,67$ olduğu görülmektedir. χ^2/df değeri modelin iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır (Tablo 9).

Tablo 9.

Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve maddeler	Açıklanan Varyans (%)	Öz değer (Λ)	Faktör Yükleri
F1:Bilişsel Esneklik($\alpha=935$)			
BE1	43,227	4,389	0,517
BE4			0,658
BE6			0,752
BE7			0,790
BE8			0,776
BE9			0,409
BE10(R)			0,374
BE11			0,687
BE12			0,787
Yöntem:MaximumLikelihood ($\chi^2:72,156$, $df:27$, $\chi^2/df:2,67$, $p:0,000$)			

2.3.6. Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulayıcı Faktör Analiziyle Doğrulanması

Bilişsel Esneklik Ölçeğine uygulanan Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değerinin, mutlak uyum indekslerinden GFI değerinin ve artık temelli uyum indeksi (SRMR) değerinin mükemmel uyum; karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği Tablo 10'da görülmektedir. Bu bulgular tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.

Bilişsel Esneklik Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Yapısal Model Ölçümleri
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,743
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,80 \leq GFI$	0,913
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,80 \leq AGFI$	0,854
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,85 \leq CFI$	0,923
RMSEA	$0,0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,100
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,886
TLI	$0,90 \leq TLI$	$0,80 \leq TLI$	0,897
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,85 \leq IFI$	0,924
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,050
$\chi^2: 74,072 ; df:27 ; p:0,000$			

Kaynak:Simon vd., 2010 ;Hooper, Coughlan&Mullen, 2008 ; Schermelleh-Engel vd.,2003

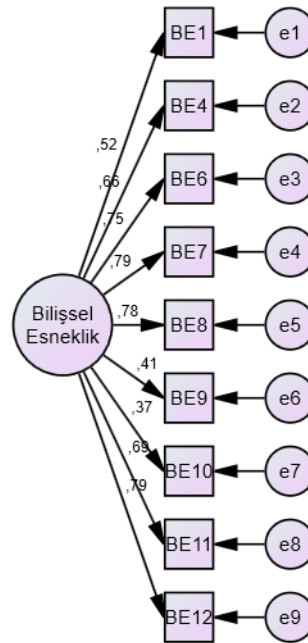
Tek faktörlü DFA modeli sonucunda 9 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,374-0,790 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$).

Tablo 11.

Bilişsel Esneklik Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Bilişsel Esneklik	BE1	0,517	-	-	-
	BE4	0,658	0,219	6,154	***
	BE6	0,752	0,260	6,603	***
	BE7	0,790	0,241	6,755	***
	BE8	0,776	0,249	6,699	***
	BE9	0,409	0,262	4,474	***
	BE10(R)	0,374	0,278	4,174	***
	BE11	0,687	0,246	6,303	***
	BE12	0,787	0,250	6,746	***

Örneklem üzerindeki tek faktörlü yapısı 11 madde ile doğrulanmış olan Bilişsel Esneklik ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3. *Bilişsel Esneklik Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model*

2.3.7. Muğlaklık Toleransı Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin Açıklayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi

McLain (2009) tarafından geliştirilen ve 73 kişilik bir örneklem üzerinde ön çalışma olarak Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Koç, Bir ve Özekenci (2021) tarafından gerçekleştiren ölçeğe madde analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda toplam korelasyon değerlerinin 0,30'un altında olması sebebiyle M9 ters kodlu maddesi ve M13 maddesi ölçekten çıkartılmıştır. Böylelikle tekrarlanan analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlığı 0,812 olarak hesaplanmıştır.

175 kişiden oluşan araştırma örnelemi üzerinde ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,807; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2(55)= 515,304$, $p<0,001$). KMO ve Bartlett test sonuçları elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edildikten sonra, Maximum Likelihood yöntemi tercih edilerek ölçek deseni geliştirildiği çalışmada ve Türkçe formunda sunulduğu şekilde tek faktör sınırlandırılması yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,719 (en yüksek) - 0,319 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği; varyansın ölçeğin geneline açıklama yüzdesi 29,511 olarak tespit edilmiştir. Modelin genel uyumunu gösteren χ^2 değerinin 133,615, $df=44$ p değeri ,001 düzeyinde anlamlı ve $\chi^2/df =3,03$ olduğu görülmektedir. χ^2/df değeri modelin iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır (Tablo 12).

Tablo 12.

Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve maddeler	Açıklanan Varyans (%)	Öz değer (Λ)	Faktör Yükleri		
F1:Muğlaklık Toleransı ($\alpha=812$)					
M1(R)	29,511	3,895	0,623		
M2(R)			0,319		
M3(R)			0,671		
M4(R)			0,454		
M5(R)			0,421		
M6(R)			0,719		
M7			0,413		
M8			0,495		
M10			0,344		
M11			0,625		
M12			0,695		
Yöntem:MaximumLikelihood ($\chi^2:133,615$, $df:44$, $\chi^2/df:3,03$, $p:0,000$)					

2.3.8. Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Yapının Doğrulayıcı Faktör Analiziyle Doğrulanması

Muğlaklık Toleransı Ölçeğine uygulanan Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değeri, mutlak uyum indeksleri (GFI, AGFI), artık temelli uyum indeksi (SRMR) ve karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinden CFI, IFI değerleri kabul edilebilir uyum göstermekle birlikte, RMSEA değerinin kabul edilebilir sınır değere yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu uyum indeksini düzeltmek amacıyla modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken modifikasyon indeksleri (MI) değerleri yüksek hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında RMSEA indeksi için kabul edilen değerlerin sağlandığı, χ^2/df ve GFI değerlerinin de mükemmel uyum gösterdiği Tablo 13'te görülmektedir. Bu bulgular tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunun göstermektedir.

Tablo 13.

Muğlaklık Toleransı Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,130	2,229
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,80 \leq GFI$	0,873	0,910
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,80 \leq AGFI$	0,809	0,859
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,85 \leq CFI$	0,802	0,891
RMSEA	$0,0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,111	0,084
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,740	0,823
TLI	$0,90 \leq TLI$	$0,80 \leq TLI$	0,753	0,857
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,85 \leq IFI$	0,807	0,894
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,080	0,063
$\chi^2: 93,622 ; df:42 ; p:0,000$				

Kaynak:Simon vd., 2010 ;Hooper, Coughlan&Mullen, 2008 ; Schermelleh-Engel vd.,2003

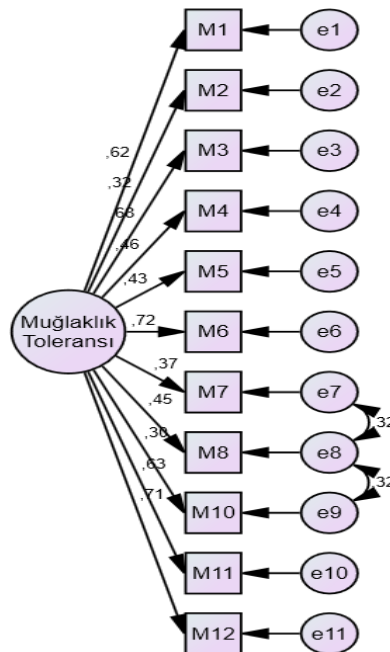
Tek faktörlü DFA modeli sonucunda 11 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,320-0,724 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$).

Tablo 14.

Muğlaklık Toleransı Ölçeğinin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Muğlaklık Toleransı	M1(R)	0,624	-	-	-
	M2(R)	0,320	0,119	3,729	***
	M3(R)	0,676	0,159	7,052	***
	M4(R)	0,460	0,129	5,175	***
	M5(R)	0,433	0,143	4,910	***
	M6(R)	0,724	0,157	7,396	***
	M7	0,371	0,112	4,266	***
	M8	0,452	0,136	5,097	***
	M10	0,301	0,123	3,520	***
	M11(R)	0,628	0,152	6,678	***
	M12(R)	0,705	0,160	7,266	***

Örnekleme üzerindeki tek faktörlü yapısı 11 madde ile doğrulanmış olan Bilişsel Esneklik ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 4’te sunulmuştur.



Şekil 4. Muğlaklık Toleransı Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

2.3.9. Çevik Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İncelenmesi

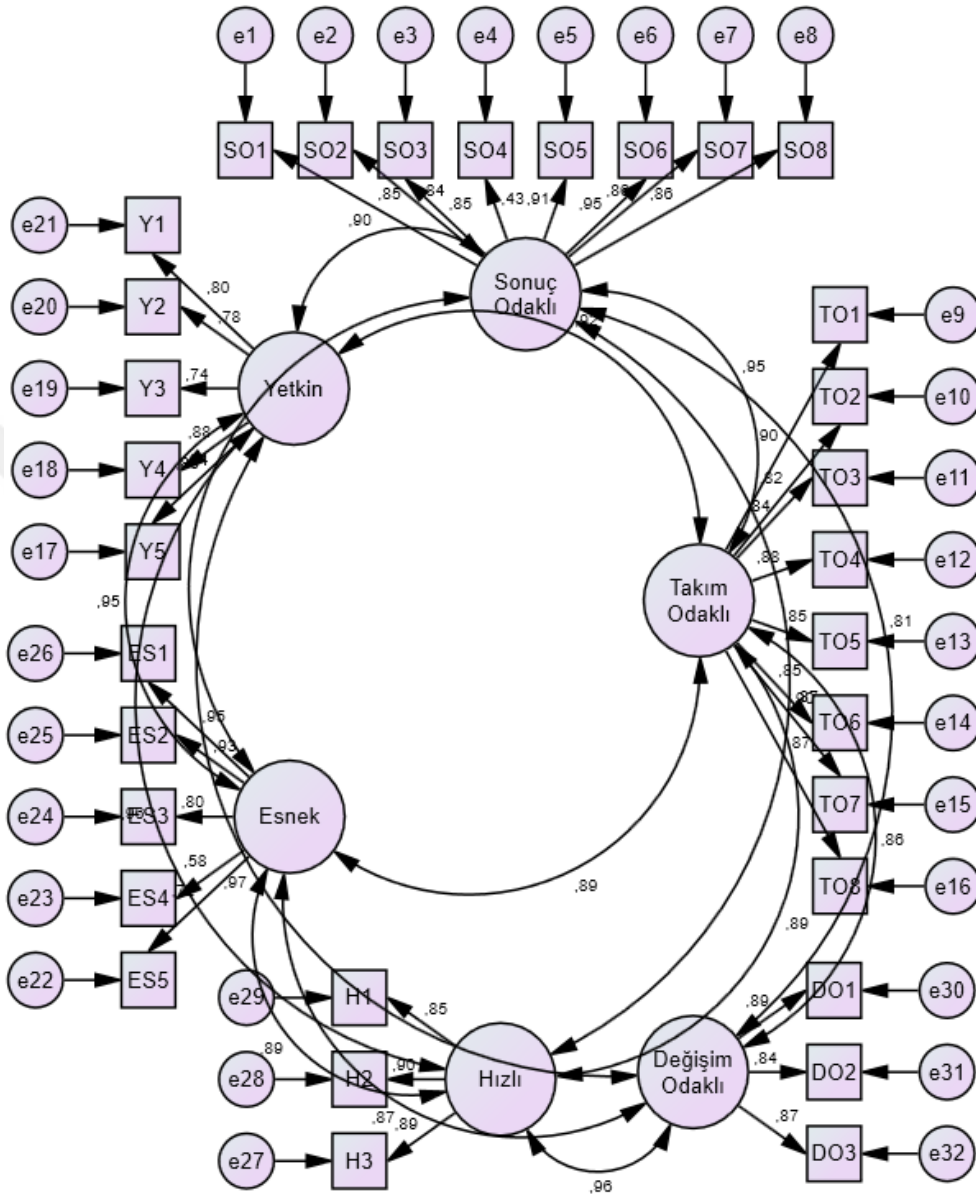
Çevik Liderlik Ölçeğine ait altı faktörlü yapının araştırma örnekleminde doğrulanması amacıyla, Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulaması yapılmıştır. DFA sonucunda, 32 madde ve altı faktörün ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,584-0,948 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Modelin uyumuna yönelik değerlerin de kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 15.)



Tablo 15.*Çevik Liderlik Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

			Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
SO1	<---	Sonuç Odaklı	0,846	-	-	-
SO2	<---	Sonuç Odaklı	0,840	0,071	14,374	***
SO3	<---	Sonuç Odaklı	0,851	0,071	14,725	***
SO4	<---	Sonuç Odaklı	0,427	0,078	5,880	***
SO5	<---	Sonuç Odaklı	0,912	0,064	16,736	***
SO6	<---	Sonuç Odaklı	0,946	0,061	18,054	***
SO7	<---	Sonuç Odaklı	0,858	0,067	14,922	***
SO8	<---	Sonuç Odaklı	0,864	0,068	15,113	***
TO1	<---	Takım Odaklı	0,903	-	-	-
TO2	<---	Takım Odaklı	0,819	0,055	15,348	***
TO3	<---	Takım Odaklı	0,841	0,052	16,211	***
TO4	<---	Takım Odaklı	0,876	0,051	17,839	***
TO5	<---	Takım Odaklı	0,848	0,052	16,520	***
TO6	<---	Takım Odaklı	0,852	0,051	16,688	***
TO7	<---	Takım Odaklı	0,898	0,051	18,999	***
TO8	<---	Takım Odaklı	0,873	0,049	17,686	***
Y1	<---	Yetkin	0,860	-	-	-
Y2	<---	Yetkin	0,883	0,064	16,338	***
Y3	<---	Yetkin	0,744	0,066	12,093	***
Y4	<---	Yetkin	0,780	0,063	13,052	***
Y5	<---	Yetkin	0,799	0,066	13,572	***
ES1	<---	Esnek	0,721	-	-	-
ES2	<---	Esnek	0,584	0,104	7,648	***
ES3	<---	Esnek	0,804	0,107	10,657	***
ES4	<---	Esnek	0,934	0,100	12,466	***
ES5	<---	Esnek	0,948	0,097	12,655	***
H1	<---	Hızlı	0,891	-	-	-
H2	<---	Hızlı	0,895	0,052	17,903	***
H3	<---	Hızlı	0,846	0,055	15,762	***
DO1	<---	Değişim Odaklı	0,887	-	-	-
DO2	<---	Değişim Odaklı	0,844	0,063	15,490	***
DO3	<---	Değişim Odaklı	0,869	0,065	16,456	***
$\chi^2/df:2,740$; $p:0,000$; $CFI:0,883$; $NFI:0,828$; $TLI:0,871$; $RMSEA:0,100$; $SRMR:0,046$						

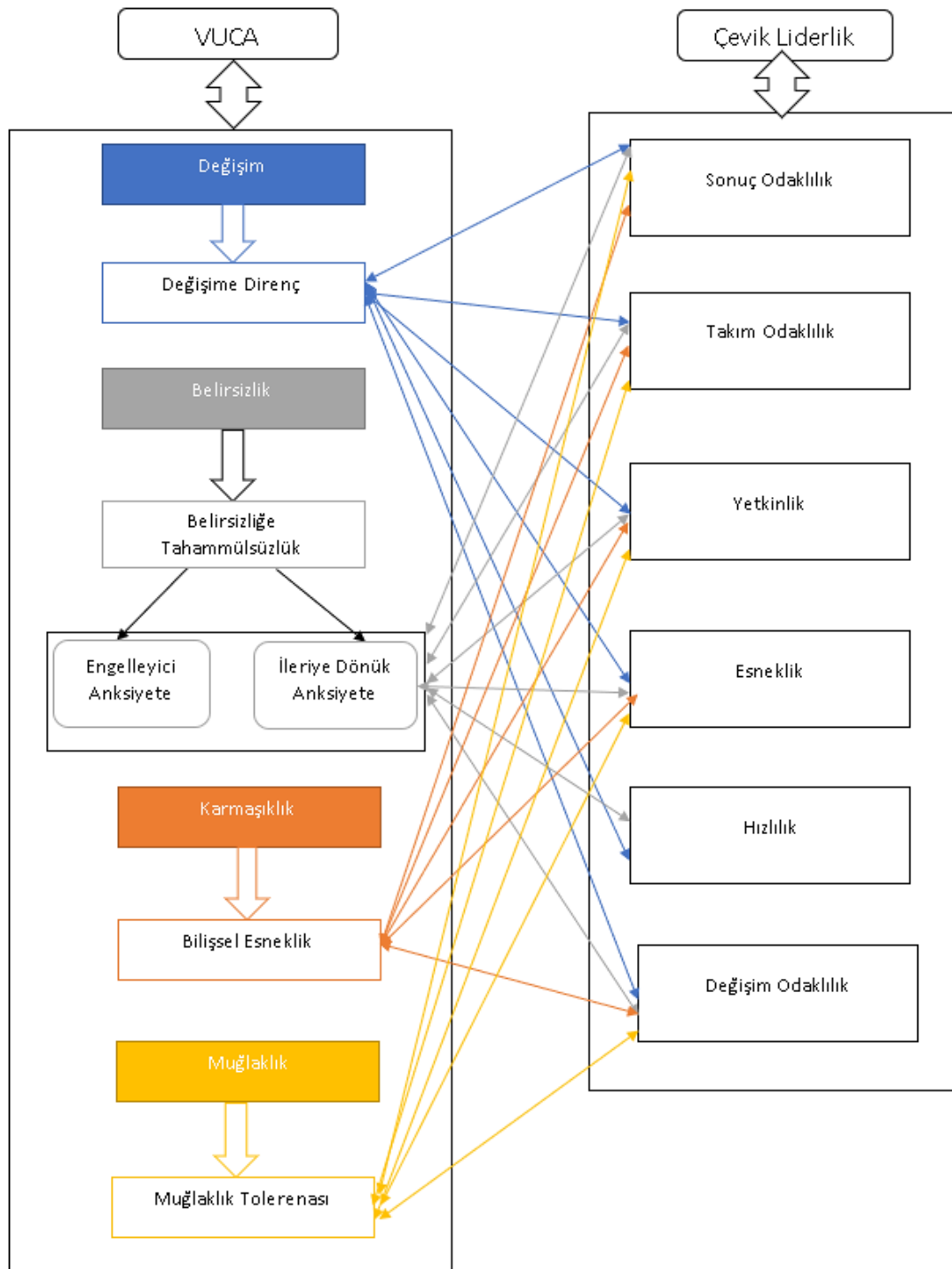
32 madde ile altı faktörlü yapısı doğrulanan Çevik Liderlik ölçeğinin çok faktörlü DFA'ına ilişkin yapısal modeli Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. Çevik Liderlik Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

2.4. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, niceliksel bir çalışma olup, akademik ve idari personelin VUCA bileşenlerine yönelik algısı ile yöneticilerin çevik liderlik becerilerine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmiş olması sebebiyle ilişkisel tarama desenindedir. Verilerin belli bir zaman diliminde toplanması dolayısıyla da kesitsel bir çalışmadır.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 21.0 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak frekans, yüzde dağılımı, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İstatistiksel testlerden önce çok değişkenli uç değerlerin incelenen veri setinde mevcut olup olmadığına Mahalonobis uzaklığı hesaplanarak bakılmıştır. 12 adet uç değer veri setinden çıkartılmış ve 175 veri analize alınmıştır. Ölçeklerin normal dağılıma uygun olup olmadığına ise basıklık ve arpıklık değerleri incelenerek karar verilmiştir. Ölçeklerden elde edilen puanların basıklık ve arpıklık değerlerinin ± 3 arasında olduğu gözlemlenmiş olup, bu sebeple analizlerde parametrik testler kullanılmıştır (Shao vd., 2002). Ölçeklerin geçerlik ve güvenirliklerinin test edilmesi amacıyla madde analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulamayı Faktör Analizleri (DFA) uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde bağımsız örneklemler t testi ve Pearson Korelasyon Analizinden yararlanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde istatistik anlamlılıktaki $p < 0.05$ alınmıştır.



3. BULGULAR

Örnekleme alınan 175 katılımcının büyük çoğunluğunu; 1980-1999 yılları arasında doğumlu (69,7%), erkek (53,1%), lisansüstü eğitimini tamamlamış (72,6 %), evli (61,1%), kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan (64,6%), akademisyenler (58,3%) oluşturmaktadır.

Tablo 16.

Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (n=175)

	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Doğum yılı	1946-1964	6	3,4
	1965-1979	47	26,9
	1980-1999	122	69,7
Cinsiyet	Kadın	82	46,9
	Erkek	93	53,1
Eğitim Düzeyi	Lise	7	4,0
	Ön Lisans	4	2,3
	Lisans	37	21,1
	Lisans üstü	127	72,6
Medeni Durum	Evli	107	61,1
	Bekar	68	38,9
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	3,4
	1-5 yıl	56	32,0
	6-10 yıl	113	64,6
Statü	Memur	37	21,1
	Sözleşmeli	8	4,6
	Akademisyen	103	58,9
	Yönetici (Akademisyen)	8	4,6
	Yönetici (İdari)	19	10,9
Toplam		175	100%

Katılımcıların VUCA bileşenlerine ilişkin ortalamaları incelendiğinde, değişime direnç toplam puanı ortalaması 30,82, standart sapması 13,44; engelleyici anksiyetetoplam puanı ortalaması 19,90, standart sapması 6,46; ileriye dönük anksiyete toplam puanı ortalaması 10,36, standart sapması 2,93; bilişsel esneklik toplam puanı ortalaması 44,24, standart sapması 6,36; muğlaklığa tolerans toplam puanı ortalaması 34,66, standart sapması 6,94 olarak bulunmuştur.

Tablo 17.*Katılımcıların VUCA Algısına Yönelik Toplam Puanlarının Ortalamaları*

Ölçekler	n	Ort	Ss	Min.	Max.
Değişime Direnç	175	30,82	13,44	11,00	73,00
Engelleyici Anksiyete	175	19,90	6,46	7,00	35,00
İleriye Dönük Anksiyete	175	10,36	2,93	3,00	15,00
Bilişsel Esneklik	175	44,24	6,36	17,00	54,00
Muğlaklık Toleransı	175	34,66	6,94	21,00	53,00

Katılımcıların çevik liderlik algısına yönelik ortalamaları incelendiğinde, sonuç odaklılığa yönelik algının toplam puan ortalaması 27,32, standart sapması 8,07; takım odaklılığa yönelik algının toplam puan ortalaması 27,12, standart sapması 8,50; yetkinliğe yönelik algının toplam puan ortalaması 17,73, standart sapması 4,79; esnekliğe yönelik algının toplam puan ortalaması 17,33, standart sapması 4,83; hızlılığa yönelik algının toplam puan ortalaması 10,89, standart sapması 3,04; değişim odaklılığa yönelik algının toplam puan ortalaması 10,80, standart sapması 3,06 olarak bulunmuştur.

Tablo 18.*Katılımcıların Çevik Liderlik Algısına Yönelik Toplam Puanlarının Ortalamaları*

Alt boyutlar	n	Ort	Ss	Min.	Max.
Sonuç Odaklı	175	27,32	8,07	8,00	40,00
Takım Odaklı	175	27,12	8,50	8,00	40,00
Yetkin	175	17,73	4,79	5,00	25,00
Esnek	175	17,33	4,83	5,00	25,00
Hızlı	175	10,89	3,04	3,00	15,00
Değişim Odaklı	175	10,80	3,06	3,00	15,00

VUCA bileşenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında, değişime direnç ile engelleyici anksiyete ($r=0,364$) ve ileriye dönük anksiyete ($r=0,334$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler; bilişsel esneklik ($r=-0,229$, $p=0,002$) ve muğlaklık toleransı ($r=-0,448$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Engelleyici anksiyete ile ileriye dönük anksiyete puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,535$); muğlaklık toleransı puanları ($r=-0,577$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki

bulunmuştur. İleriye dönük anksiyete ile muğlaklık toleransı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,292$). Muğlaklık toleransı ile bilişsel esneklik puanları arasında ise, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki gözlemlenmiştir ($r=0,324$, $p<,01$).

Tablo 19.

VUCA Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1. Değişime Direnç	-				
2. Engelleyici Anksiyete	0,364**	-			
3. İleriye Dönük Anksiyete	0,334**	0,535**	-		
4. Bilişsel Esneklik	-0,229*	-0,145	0,083	-	
5. Muğlaklık Toleransı	-0,448**	-0,577**	-0,292**	0,324**	-

Çevik Liderlik alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, sonuç odaklılığa yönelik algı ile takım odaklılığa yönelik algı($r=0,907$), yetkinliğe yönelik algı($r=0,837$), esnekliğe yönelik algı($r=0,785$), hızlılığa yönelik algı($r=0,815$) ve değişim odaklılığa yönelik algı($r=0,749$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Takım odaklılığa yönelik algı ile yetkinliğe yönelik algı($r=0,857$), esnekliğe yönelik algı($r=0,836$), hızlılığa yönelik algı($r=0,826$) ve değişim odaklılığa yönelik algı($r=0,794$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Yetkinliğe yönelik algı ile esnekliğe yönelik algı($r=0,873$), hızlılığa yönelik algı($r=0,877$) ve değişim odaklılığa yönelik algı($r=0,875$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Esnekliğe yönelik algı ile hızlılığa yönelik algı($r=0,834$) ve değişim odaklılığa yönelik algı($r=0,870$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür. Hızlılığa yönelik algı ile değişim odaklılığa yönelik algı($r=0,799$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki gözlemlenmiştir.

Tablo 20.*Çevik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

	1	2	3	4	5	6
1.Sonuç Odaklı	-					
2.Takım Odaklı	0,907**	-				
3.Yetkin	0,837**	0,857**	-			
4.Esnek	0,785**	0,836**	0,873**	-		
5.Hızlı	0,815**	0,826**	0,877**	0,834**	-	
6.Değişim Odaklı	0,749**	0,794**	0,875**	0,870**	0,799**	-

VUCA bileşenleri ve Çevik Liderliğe yönelik algı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, katılımcıların bilişsel esneklik puanları ile hızlılığa yönelik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r=0,168$, $p=0,027$). Değişime direnç, engelleyici ve ileriye dönük anksiyete, muğlaklık toleransı puanları ile sonuç, takım, yetkinlik, esneklik, hızlılık ve değişim odaklılığa yönelik algıları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>,05$).

Tablo 21.*VUCA Bileşenleri ve Çevik Liderlik Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Sonuç odaklı		Takım odaklı		Yetkin		Esnek		Hızlı		Değişim odaklı	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Değişime direnç	0,060	0,433	0,053	0,484	-0,018	0,817	0,007	0,930	0,034	0,658	-0,002	0,982
Engelleyici anksiyete	0,030	0,695	0,036	0,641	0,046	0,546	0,085	0,262	0,092	0,227	0,039	0,610
İleriye dönük anksiyete	0,059	0,442	0,059	0,440	0,012	0,871	0,057	0,452	0,043	0,568	0,023	0,760
Bilişsel esneklik	0,116	0,127	0,133	0,080	0,093	0,222	0,142	0,060	0,168*	0,027	0,121	0,111
Muğlaklık toleransı	0,083	0,276	0,069	0,363	0,058	0,448	0,055	0,472	0,072	0,344	0,090	0,239

Katılımcıların VUCA bileşenlerine yönelik algısının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre muğlaklık toleransı puan ortalamalarının istatistiksel açıdan

anlamli farklılık gösterdiği tespit edilmiştir($p<0.05$). H7e hipotezi araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Erkeklerin muğlaklık toleransının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Değişime direnç, engelleyici ve ileriye dönük anksiyete, bilişsel esneklik puan ortalamalarının ise cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>,05$).

Tablo 22.

Katılımcıların VUCA Bileşenlerine Yönelik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Değişime Direnç	Kadın	82	32,71	13,18	1,766	0,079
	Erkek	93	29,15	13,51		
Engelleyici Anksiyete	Kadın	82	20,08	6,16	0,341	0,734
	Erkek	93	19,75	6,75		
İleriye Dönük Anksiyete	Kadın	82	10,03	2,86	-1,399	0,164
	Erkek	93	10,65	2,97		
Bilişsel Esneklik	Kadın	82	43,79	6,55	-0,869	0,386
	Erkek	93	44,63	6,20		
Muğlaklık Toleransı	Kadın	82	33,43	6,41	-2,240*	0,026
	Erkek	93	35,75	7,24		

Katılımcıların Çevik Liderliğe yönelik algısının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre sonuç odaklılığına yönelik algılarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir($p<0.05$). H9a hipotezi araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Kadınların sonuç odaklılığına yönelik algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Takım odaklılık, yetkinlik, hızlılık, esneklik ve değişim odaklılığa yönelik algının ise cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>,05$).

Tablo 23.

Katılımcıların Çevik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları

<i>Alt boyutlar</i>	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Sonuç Odaklı	Kadın	82	28,60	7,58	2,013*	0,046
	Erkek	93	26,18	8,36		
Takım Odaklı	Kadın	82	28,43	7,61	1,964	0,051
	Erkek	93	25,95	9,10		
Yetkin	Kadın	82	18,28	4,45	1,439	0,152
	Erkek	93	17,24	5,04		
Hızlı	Kadın	82	11,31	2,77	1,739	0,084
	Erkek	93	10,52	3,23		
Esnek	Kadın	82	17,75	4,56	1,084	0,280
	Erkek	93	16,96	5,05		
Değişim Odaklı	Kadın	82	11,09	2,78	1,196	0,233
	Erkek	93	10,54	3,28		

Katılımcıların VUCA bileşenlerine yönelik algısının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre ileriye dönük anksiyete puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0.05$). H_0 hipotezi araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Evlilerin ileriye dönük anksiyetelerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Değişime direnç, engelleyici anksiyete, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı puan ortalamalarının ise medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0.05$).

Tablo 24.

Katılımcıların VUCA Bileşenlerine Yönelik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları

<i>Ölçekler</i>	Medeni durum	n	Ort.	SS	t	p
Değişime Direnç	Bekar	68	31,10	13,99	0,216	0,829
	Evli	107	30,64	13,13		
Engelleyci Anksiyete	Bekar	68	18,82	6,64	-1,758	0,081
	Evli	107	20,59	6,28		
İleriye Dönük Anksiyete	Bekar	68	9,55	3,06	-2,890*	0,005
	Evli	107	10,87	2,74		
Bilişsel Esneklik	Bekar	68	43,89	6,61	-0,559	0,577
	Evli	107	44,45	6,22		
Muğlaklık Toleransı	Bekar	68	34,75	6,55	0,126	0,900
	Evli	107	34,61	7,21		

Katılımcıların Çevik Liderliğe yönelik algısının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre sonuç odaklılık, takım odaklılık, esneklik ve değişim odaklılığına yönelik algılarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0.05$). H10a,b,d,f araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Evlilerin sonuç odaklılık, takım odaklılık, esneklik ve değişim odaklılığına yönelik algılarının bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yetkinlik ve hızlılığa yönelik algının ise cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 25.

Katılımcıların Çevik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları

<i>Alt boyutlar</i>	Medeni Durum	n	Ort.	SS	t	p
Sonuç Odaklı	Bekar	68	25,61	7,58	-2,266*	0,025
	Evli	107	28,40	8,36		
Takım Odaklı	Bekar	68	25,17	7,61	-2,444*	0,016
	Evli	107	28,35	9,10		
Yetkin	Bekar	68	16,75	4,45	-2,238	0,027
	Evli	107	18,75	5,04		
Hızlı	Bekar	68	10,33	2,77	-1,951	0,053
	Evli	107	11,25	3,23		
Esnek	Bekar	68	16,41	4,56	-2,035*	0,044
	Evli	107	17,92	5,05		
Değişim Odaklı	Bekar	68	10,16	2,78	-2,278*	0,024
	Evli	107	11,21	3,28		

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

1990'lı yıllarda literatürde yer almaya başlayan VUCA kavramı üzerine yapılan araştırmalar yoğunlaşmakta ve günümüzde işletmeler VUCA konusuna odaklanmaktadır. VUCA ortamlarında yönetmek ve geleceği şekillendirebilmek liderin nasıl karar alacağını bilmesi ile mümkündür. Bu durum yeni bir liderlik kavramına “Çevik Liderliğe” olan ihtiyacı gerektirmektedir. Çevik Liderlik; hızlı değişim ve karmaşık koşullar altında etkili bir şekilde liderlik yapma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Joiner ve Joseph, 2007). Tanımda yer alan "etkililik" kavramı, liderin değişimleri önceden tahmin edip bunlara cevap verebilmesi anlamına gelmektedir (Horney vd., 2010). Örgütlerin de zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri ve değişim karşısında gelişmelerini sürdürebilmeleri büyük ölçüde yöneticilerin çevik liderlik becerisine bağlı olmaktadır.

Bu bağlamda bu araştırmanın ana amacı, VUCA bileşenlerinin akademik ve idari personel tarafından ne düzeyde algılandığı ve bu algının yöneticilerinin çevik liderlik becerilerine yönelik algılarına ne yönde yansıdığını tespit etmektir. Bu çalışmada alan yazında gerçekleştirilmiş diğer araştırmalardan farklı olarak, VUCA ve Çevik Liderlik kavramlarının birlikte üniversite örneğinde incelenmiştir. İşletmesel bir kavramın üniversite perspektifinden yönetsel boyutta ele alınması araştırmayı özgün kılmaktadır.

Araştırma sonuçları çalışanların değişime direnç, engelleyici ve ileriye dönük anksiyete, muğlaklık toleransı ile çevik liderliğin altı alt boyutuna yönelik algılamaları arasında ilişki olmadığını, yalnızca bilişsel esneklik düzeyleri ve çevik liderliğin hızlılık boyutuna yönelik algıların ilişkili olduğunu göstermektedir. **Birinci(H1_{a,b,c,d,e}), ikinci(H2_{a,b,c,d,e}), üçüncü(H3_{a,b,c,d,e}), dördüncü(H4_{a,b,c,d,e}), beşinci(H5_{a,b,c,e}) ve altıncı(H6_{a,b,c,d,e}) hipotezleri** araştırma sonuçlarıyla desteklenmezken, **H5_a** desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlardan hareketle, bilişsel esnekliğe sahip çalışanların hızlı çevik liderlere gereksinim duyduğunu söylemek mümkündür. Teknolojiye uyum sağlamada, müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirleme ve karşılamada, üretim, iletişim, takım bazında çalışmada hızlı liderlere ihtiyaç duymakta; değişimleri öğrenme ve takımlarına öğretme, bu bilgiyi üretimde/hizmette kullanma hızına sahip liderler tercih etmektedirler (Akkaya ve Bayram, 2021).

Çalışanların VUCA bileşenlerinden değişimi; direnç göstermeden kabul etmeleri, değişimi olumlu olarak görmeleri; kurum yöneticisinin yeniliği, dönüşümü daha esnek olarak yürütmesini sağlayacaktır. Bu da uyumlu, huzurlu ve birlik içinde bir çalışma ortamının var olmasına sebep olacaktır. Değişimin endişe verici bir şey olarak

görülmemesi, hatta değişimin kuruma, kişiye fayda getireceğinin düşünülmesi; çalışma ortamlarında tutucu bir çalışma şeklinin uygulanmadığını, yeniliğe açık olduklarını göstermektedir.

Çalışanlar yöneticilerini kurumun başarısını ön planda tutan, sözden çok davranışları ile personelini destekleyen, hedefleri olan, personelinin yaratıcılığını desteklediği gibi takım çalışmasını da destekleyen ve ödüllendiren, geribildirime önem veren, yenilikçi lider olarak görmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerini teknoloji kullanımı, teknolojiye adapte olma konusunda zayıf bulmaktadırlar. Bu bağlamda, yöneticilerin değişim odaklı olarak teknoloji kullanımı konusundaki eğitimlerle desteklenmesi ve güçlendirilmesi faydalı olacaktır.

Çalışanların VUCA bileşenlerine yönelik algılarının cinsiyete göre farklılaşması incelendiğinde; erkek çalışanların muğlaklık toleransının kadınlardan fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kadın çalışanların muğlak ortamlara karşı daha stresli, kuşkucu oldukları söylenebilir. Cinsiyete göre çevik liderlik algılamalarındaki farklılıklar incelendiğinde ise, kadınlar erkeklere göre yöneticilerini daha çok sonuç odaklı lider olarak algıladığı görülmektedir.

Çalışanların VUCA bileşenlerine yönelik algılarının medeni duruma göre farklılaşması incelendiğinde; evli çalışanların ileriye dönük anksiyetelerinin bekarlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların sürprizleri sevmediği, herseyi daha önceden bilmek ve organize etmek istedikleri söylenebilir. Medeni duruma göre çevik liderlik algılamalarındaki farklılıklar incelendiğinde ise, evli çalışanların bekarlara göre yöneticilerini daha çok sonuç odaklı, takım odaklı, esnek ve değişim odaklı lider olarak algıladığı görülmektedir.

Araştırmanın uygulama sürecinde katılımcılar tarafından verilen geri bildirimlerden hareketle, akademik personele kıyasla idari personelin VUCA ve çevik liderlik kavramlarına ilişkin bilgilerinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla idari personel çalışmaya başlangıçta negatif bakış açısıyla yaklaşmıştır. Bu durum VUCA ve çevik liderlik kavramları üzerine farkındalığın arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmasının gerekliliğini göstermektedir. Bu kapsamda kurum içinde konferanslar ve eğitimler verilmesi VUCA ve çevik liderliğe olan farkındalığı arttıracaktır. Bu sayede, yönetici kendini yenilerken, personeli de yöneticisini daha bilinçli değerlendirebilecektir. Böylelikle personellerle yöneticiler arasında daha verimli çalışma ortamları yaratılabilecektir. Kurum iç dinamikleri sağlam ve sağlıklı bir işleyişe oturmuş olacaktır.

2019 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi eğitim sektörünü de etkilemiştir. Bu durum eğitim işleyişinde çeşitlilik arz eden uygulamaları beraberinde getirmiştir. Üniversiteler bu noktada kendi bünyelerinde eğitim işleyişinde çeşitli uygulamalara başlamıştır. İşte bu değişim noktasında, online/uzaktan eğitime adapte olmak için kurumların teknolojik alt yapısı ile buna hazır olması gerekmektedir. VUCA'nın belirgin bir örneği olarak Covid-19 süreci akademik ve idari personelin uyumunun hızlı ve etkin olmasını gerekli kılmıştır. Üniversitelerin dünya çapında kaliteli eğitim veren kurumlar olması için öğrencilerinin beklentilerini karşılaması, teknolojik gelişmelere hızlıca adapte olması ve yenilikleri sürekli takip etmesi gerekmektedir. Bu da çevik bir bakış açısıyla ve çevik yönetim şekliyle gerçekleşebilir.

Sonuç olarak; üniversite yöneticileri; çevikliği sistematik olarak incelemeli, ölçmeli ve daha sonra liderlik ve örgütsel davranışları geliştirme rehberleri, koçluk ve etkileşimli atölye çalışmalarının yapılmasını sağlamalıdır. VUCA ortamında üniversitelerin, kısa ve uzun vadeli olmak üzere trend/eğilim taraması yapmaları yararlı olacaktır.

Gelecekte, VUCA ve çevik liderlik konusunda, üniversiteler özelinde, farklı zaman dilimlerinde yapılacak boylamsal çalışmalar alan yazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca araştırmanın farklı örneklerde tekrar edilmesi de alan yazına farklı bir bakış açısı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 19-54.
- Akkaya, B., Kayalidere, U.A.K., Aktaş, R. & Kargın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, 12(2), 1605-1621. 13.03.2021 tarihinde https://isarder.org/2020/vol.12_issue.2_article44.pdf
- Akkaya, T. ve Bayram, V. (2021). Yönetim araştırmalarında postmodern bir liderlik: Çevik liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.
- Anamoutou, K. (2018). Leaders design the future. <https://www.slideshare.net/KristyAnamoutou/leaders-design-the-future>.
- Areete. (2011). Nextpractices/Technologies tools and methodologies: strategicforesights in VUCA world. <https://areete.wordpress.com/2011/12/20/vuca-and-leadershipskills-for-future/>
- Automatic Data Processing. (2016). Dealingwith a vuca world: hr's investment opportunity.13.03.2021 tarihinde <http://www.adp.com.hk/assets/vfs/Family-33/Hong-Kong/White-Paper-Download/adp-vuca-report-final.pdf>.
- Balaji, S., & 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.
- Bathey, J. (2012). The future is already here. 21.01.2021 <http://miramarfarms.com/the-future-is-already-here/>
- Bennett, N. & Lemoine, J. G. (2014). What a difference a Word makes: understanding threats to performance in a vuca world. *Business Horizons Journal*, 57(3), 311-317.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*. 92, 1/2.
- Bernstein, L. (2014). The perceived importance of vuca-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs (Yayımlanmamış doktora tezi). Drake University, Des Moines, Iowa.
- Bostancı, Aynur B. (2012). Paylaşılan liderlik algısı ölçeğinin türkçe uygulaması. *International Journal Of Human Sciences*. 9(2), s.1630.

- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 38(4), 337-352.
- Broeckx, D. (2015). The network always win. 21.01.2021 tarihinde https://de7de.be/DE7DE/PREDEFINED/index.asp?structure_record=20845&web_language=NL&web_sitename=DE7DE&NEWSITEMS_DETAIL=1&NEWSITEMS_RECORD=6411
- Büyüköztürk, Ş. (2015). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (21. Baskı). Pegem Akademi.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tazlarına ilişkin çalışan algıları, çedaş gurup şirketleri örneği. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Carleton, R. N., Norton, M. P. J. & Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown: A short version of the intolerance of uncertainty scale. Journal of Anxiety Disorders, 21(1), 105-117.
- Casey, G. W. (2014). Leading in a vuca world. Fortune Journal, 169(5), 75.
- Center For Creative Leadership. (2013). Leadership skills for an uncertain world. 21.01.2021 tarihinde <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/leadership-skills-for-an-uncertain-world/>
- Chapman, J.A. (2001). Thework of managers in new organisational contexts. Journal of Management Development, 20(1), 55-68.
- Cooke, A. (2013). How to man age volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. <https://www.growthandprofit.coach/how-to-manage-volatility-uncertainty-complexityandambiguity/>.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları (4.bs.). Pegem Akademi.
- David, S. (2016). Emotional agility: get unstuck, embrace change, and thrive in work and life. Penguin.

- Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Halpin, S. M. (2004). *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Psychology Press.
- Doeze Jager-van Vliet, S. (2017). Proactive and adaptive agility among employees: the relationship with personal and situational factors.
- Dunlop-Hinkler, D., Parente, R., Marion, T. J., & Friar, J. H. (2011). The role of technology agility on business processes and organizational agilities. In *Technology Management Conference (ITMC), 2011 IEEE International* (pp. 67-75).
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik kuramları ve yeni bakış açıları (Birinci b.)*. Ankara, Çankaya, Türkiye: Efil Yayınevi.
- Fails Management Institute. (2012). *Redefining leadership: strategic thinking in today's vuca world*. 21.01.2021 tarihinde <https://fmicorp.com/wp-content/uploads/2017/03/Strategic-Thinking-in-VUCA-World.pdf>
- Fischer, J. (2017). *The year ahead 2017 planning*. 15.01.2021 tarihinde <https://campaignme.com/2017/01/15/112053/year-ahead-2017-planning>
- Forward Intelligence Group. (2014). *VUCA*. 15.01.2021 tarihinde <http://www.forwardintelligence.com/index.php/resources/glossary/vuca/>
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.
- Githens, G. (2015). *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA)*. 15.01.2021 tarihinde <https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatilityuncertainty-complexityambiguity-vuca/>
- Goleman, D., Langer, E., David, S., & Congleton, C. (2017). *Mindfulness (HBRE motional Intelligence Series)*. Harvard Business Press.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38(8), 550- 564.
- Grint, K. (2005). *Leadership: limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Guterman, M. & King, D. (2014). *Working la vida VUCA*. 31.01.2021 tarihinde <http://www.meaningfulcareers.com/working-la-vida-vuca/>
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership. How to create an agile business in the digital age*. New York: Kogan Page.
- Henson, C. (2015). *Agile leadership for a changing work place*. Learning quest. 28.12.2020 tarihinde https://www.learningquest.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Agile-Leadership_-Learning-Quest-.pdf

- Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2009). *The organization of the future: visions, strategies, and insights on managing in a new era*. San Francisco: Hesselbein, Frances ve Goldsmith, Marshall (2009). *The Organization of CA: Josey-Bass*.
- Hillis K. (2014). How to be a proactive entrepreneur. *Career Addict*. 28.12.2020 tarihinde <https://www.careeraddict.com/be-a-proactive-entrepreneur>
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- Horney N., Passmore B., O'Shea T. (2010). Leadership agility: a business imperative for a VUCA World. *HR People and Strategy*, 33 (4), 34-42.
- Inam, H. (2017). To lead in a VUCA world, practice leadership agility. *Forbes*. 05.02.2021 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/hennainam/2017/10/18/to-lead-ina-vuca-worldpractice-leadership-agility/#506738522190>
- Jain, D. (2015). Leadership in the VUCA world– a glimpse into a few learnings. *Growth Journal of the Management Training Institute -SAIL, Ranchi*. 43.2.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco: CA: Berrett-Koehler.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. John Wiley&Sons.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and commercial training*, 39(1), 35-42.
- Joiner, B. (2011). Levels of leadership agility: an integral leadership road map and its applications to date. 05.02.2021 tarihinde <https://www.changewise.biz/wpcontent/uploads/2012/03/Integral-Leadership-Agility-8.30.11.pdf>
- Johansen, B. (2009). *Leaders make the future*. Berrett-Koehler Publishers
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: ten new leadership skills for an uncertain world*. San Francisco: CA: Berrett-Koehler.
- Johansen, B. ve Euchner, J. (2013). Navigating the vuca world. *Research Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Joiner, B. (2013). *The leadership agility factor*. Duke Corporate Education.
- Johansen, B. ve Euchner, J. (2013). Navigating the vuca world. *Research Technology Management*, 56(1), 10-15.

- Joiner, B. (2014). Leadership agility: a global imperative. *Journal of Dialogue*.
- Kail, E. G. (2011). Leading effectively in a vuca environment: a is for ambiguity. *Harvard Business Review*.
- Kayapınar, İ. (2007). Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi. TC. Maltepe Üniversitesi, Eğitim Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kelly, K. (2012). Leadership agility: using improv to build critical skills. White Paper, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina.
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing* (2nd Ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315812274>
- Kline, R. B. (2009). *Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matter*. New York: The Guilford Press.
- Koç, M., Bir, Y. & Özekenci, E. (2021). VUCA bileşenlerinin ölçümlenmesi üzerine bir ölçek uyarlama çalışması. 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi.
- Kohl, K. (2017). Building future fit teams: what skills will leaders need in the future? 05.02.2021 tarihinde <https://www.talenttalks.net/bfft-skills-leaders-needfuture/>
- Konczak, L. J., & Molloy, K. (2010). Leading in a time of uncertainty: the next decade. *People and Strategy Journal*, 33(4), 5.
- Krawczyńska-Zaucha, T. (2019). A new management and leadership paradigm in the world of VUCA. *SilesyaTechnology University Publishing House*, 221-231.
- Lawrence K. (2013). *Developing leaders in a vuca environment*. UNC Kenan-Flagler Business School.
- Lefebvre, M. (2009). Ten new leadership skills for an uncertain world. 10.02.2021 tarihinde <http://dlacreative.blogspot.com/2009/11/ten-new-leadership-skills-for-uncertain.html>.
- Loyd, T. (2015). Stories and strategies from the vuca world. 10.02.2021 tarihinde <http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA world*. Switzerland: Springer.
- McCann, J., Selsky, J., Lee, J. (2009). Agility, flexibility and performance build Turbulent environments. *HR People and Strategy* p, 32 (2), 45-51
- McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: the Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II). *Psychological Reports*, 105(3), 975-88. doi <https://doi.org/10.2466/PR0.105.3.975-988>

- Mangahas, M. (2016). VUCA and VUCA-Prime. <http://opinion.inquirer.net/99900/vuca-vuca-prime>
- Martin, M. M. & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları (2.bs.). Detay Yayıncılık.
- Michel, J. (2016). The What, How and Now of Effectively Leading Change. <http://www.brandquarterly.com/what-how-now-of-effectively-leading-change>.
- Mittelsdorf, B. (2016). Dealing with projects in a vuca world. 13.03.2021 <https://pmi.org.sg/index.php/component/rsfiles/download-file/files?path=Symposium%202016/PresentationDeck/BobMittelsdorf.pdf>.
- Mulder, P. (2018). Agile leadership. Retrieved. 05.06.2021 <https://www.toolshero.com/leadership/agileleadership/>
- Mulh Bauer, J.A. (2018). What does it mean to be an agile leader? Being resilient and creative. *Forbes*. 21.05.2021 <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-mean-to-be-an-agile-leader/#770a96a44db4>
- Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). 21st century manufacturing enterprise strategy: An industry led view. Diane Publishing
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 15(1), 73-101
- Ohanian, A. (2012). Leading in a VUCA world. 21.05.2021 <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/leading-vuca-world>
- O'Shea, T. (2017). Ready to SHIFT your VUCA to VUCA prime?. 13.03.2021 <http://agilityconsulting.com/your-agility-advantage/ready-to-shift-your-vuca-to-vuca-prime>.
- Özdemir, N., Çetin, M. (2019), Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. 2(7) ,312332
- Pallant, J. (2016). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS program (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- 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.

- Paparone, C.R., & Topic, G.L. (2011). From the swamp to the high ground and back. *Army Sustainment*, 50-55.
- Prensky, M. (2014). Variability, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA). 10.01.2021 http://blogs.edweek.org/edweek/provocative-ed-tech-thinking/2021/03/Post_0006-variability_uncertainty_complexity_ambiguity_vuca.html.
- Pyle, B. (2015). 10 leadership skills for an uncertain World continued. 10.02.2021 <http://www.outofthisworldleadership.com/blog-posts/10-leadershipskills-for-anuncertain-world-continued/>
- Ravuri, B. (2012). Tomorrows leader- part 2. 05.06.2021 <http://bharatravuri.blogspot.com/2021/03/?m=0>
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Saylı, H., Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (2nd Ed.). San Francisco: JosseyBass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi* (2.bs.). Anı Yayıncılık.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon*, 3. Baskı. Nobel Yayıncılık, Ankara
- Shaffer, L. S., & Zalewski, J. M. (2011). Career advising in a vuca environment. *The Journal of the National Academic Advising Association*, 31(1), 13-20.
- Shao, J., Leung, D. & Qin, J. (2002). Estimation with survey data under nonignorable nonresponse or informative sampling. *Journal of the American Statistical Association*, 97(457), 193-200
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the uk industry. *International Journal of Production Economics*. 62.1-2, 155-169.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations: An International Journal of Public Participation in Health Care & Health Policy*, 13(3), 234–243.

- Stiehm, J. H. (2002). The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy.
- Streiner, D.L. (1994). Figuring out factors: The use and misuse of factor analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140.
- Sullivan, J. (2012a). Talent strategies for a turbulent vuca world — Shifting to an Adaptive Approach. 05.02.2021
<https://www.eredia.com/ere/talent-strategies-fora-turbulent-vuca-worldshifting-to-an-adaptive-approach/>
- Sullivan, J. (2012b). VUCA: the new normal for talent management and work force planning. 10.04.2021
<https://www.eredia.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., Örselli, E. (2015). Yönetimde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (18)2 s.77.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ekinoks Yayınları.
- Telli, E. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne.
- Tovar, P. (2016). Leadership challenges in the V. U. C. A World. 10.04.2021
<https://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/>
- Turner, C., & Margolis, G. (2012). Volatility: threat or opportunity? 13.03.2021
http://info.steelwedge.com/rs/steelwedge/images/sw_industryweek_oct_2021.pdf
- Turner, J.R., Müller, R. (2005). The Project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review, *Project Management Journal*, 49-61.
- Ünal, M. (2012). 21. yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik, 1. Baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Valencia, E. (2013). Three key leadership areas in leadership agility: a study of head start leaders in the state of california (Doctoral dissertation, University of La Verne).
- Wade M. & Tarling A. (2016). The digital business agility imperative: how companies can fight digital disruption. IMD. Research and Knowledge.
- Waltz, C.F., Strickland, O. & Lenz, E.R. (2010) Measurement in nursing and health research. Springer Publishing Company.
- Webb, L. (2016). Living in a VUCA world. 05.06.2021

<https://www.trainingjournal.com/articles/magazine/january-2021>

Wolf, D. (2007). Prepared and resolved: the strategic agenda for growth. Northampton: dsb Publishing.

Yukl, G., Çv, Çetin, Ş. ve Baltacı, R. (2018). Örgütlerde liderlik, 8. baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Yurdasever E. (2019). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve öz yeterlilik etkileşimi. TC. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Karabük.



EKLER

Ek A. Etik Kurul Onayı

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURUL İZİN TALEP VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	Betül YÜKSEKBAŞ
ÖĞRENCİ NO	20191014
TEL. NO.	
E - MAİL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	2020/2021 Bahar Dönemi (Tez)
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP. YAPILMADIĞI	2020 / 2021 - BAHAR DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.

ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	VUCA Dünyasında Çalışanların Liderlik Algısı: Bir Devlet Üniversitesi'nde Araştırma
TEZİN AMACI	Bu araştırmanın amacı, VUCA kavramının; Türkiye'de olan bir devlet üniversitesinin, akademik ve idari kadroda görev yapan personeller üzerinden incelenmesi, VUCA ortamında yeni liderlik becerilerini ne ölçüde önemli olarak algıladıkları ve bu kavram hakkında bilgi ve farkındalık seviyesinin artırılması. Aynı zamanda, buldukları çalışma ortamlarına ilişkin VUCA algılarının belirlenerek bu ortamdaki liderlik becerilerinin çalışanların algısından değerlendirilerek tespit edilmesidir.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	VUCA kavramının; Türkiye'de olan bir devlet üniversitesinin akademik ve idari kadroda görev yapan personeller üzerinden incelenmesi, bu kavram hakkında bilgi ve farkındalık seviyesinin artırılması, buldukları çalışma ortamlarına ilişkin VUCA algılarının belirlenerek, bu ortamdaki liderlik becerilerinin çalışanların algısından değerlendirilerek tespit edilmesidir. Araştırmada, liderin çeviklik boyutunu ölçmek amacıyla 32 sorudan oluşan beş derecelendirmeli "Çevik Liderlik Ölçeği"; VUCA ortamında çalışanların bakış düzeylerini ölçmek amacıyla 4 bölüm, 52 soru ve farklı derecelendirme ölçümleri ile "VUCA Bileşenlerinin Ölçülmesi"; sosyodemografik bilgileri toplamak amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" uygulanacaktır. Çalışma örneklemini; Türkiye'de olan bir devlet üniversitesinde çalışan 362 akademik, 339 idari toplam 701 personel oluşturacaktır. Veri toplama aracı olarak, anketler e-posta kullanımıyla gerçekleştirilecektir.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Türkiye'de Bir Devlet Üniversitesi
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Sarıçam / ADANA

<p>YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER</p>	<p>Türkiye'de bir devlet ünivesitesinin tüm akademik ve idari birimlerine ve burada görev yapan akademik ve idari personellerine.</p>
<p>UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇELERİN UYGULANACAĞI</p>	<p>1-Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu 2- Kişisel Bilgi Formu 3- VUCA Bileşenlerinin Ölçülmesi 4- Liderlik Ölçeği</p>
<p>EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, V.B. GİBİ EVRAKLARIN İŞİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)</p>	<p>1) Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu: Araştırma amacını açıklayan, katılımcı rızasının alındığı formdur. 2) Kişisel Bilgiler Formu: Araştırmada test edilecek hipotezlerin gerektirdiği yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi bilgileri soran, kimliği açıklamayı gerektirmeyen tek sayfalık formdur. 3) VUCA Bileşenlerinin Ölçülmesi: 4 Bölüm / 52 sorudan oluşup, 7, 6, 5 derecelendirmeli olmak üzere farklı değerlendirme ile gerçekleştirilen, mail yoluyla uygulanan ölçeklerdir. 4 sayfadır. Uygulaması 5 dk sürmektedir. 4) Liderlik Ölçeği: 32 sorudan oluşan 5 derecelendirmeli bir ölçek olup 1 sayfadır. Uygulaması 4 dk sürmektedir. Toplam uygulaması 10-14 dk sürmektedir.</p>

ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: Betül YÜKSEKBAŞ		ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır. TARİH: 16 / 06 / 2021				
TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Eğitim ve Bilim Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu Eğitim ve Araştırma faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI			SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI	
Adı - Soyadı: Murat KOC	Adı - Soyadı:	Adı - Soyadı: Ünal AY			Adı - Soyadı: Murat KOC	
Unvanı: Doç. Dr.	Unvanı:	Unvanı: Prof. Dr.			Unvanı: Doç. Dr.	
İmzası: Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır.	İmzası:	İmzası: Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır.			İmzası: Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır.	
.... / / 20.... / / 20.... / / 20....		 / / 20....	
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz ŞAHİNKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Tevfik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası :Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı	İmzası :Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı	İmzası :Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı imzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğü'nde evrak aslı
..... / / 20.... / / 20....	... / / 20.... / / 20....	... / / 20.... / / 20.... / / 20....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
OY BİRLİĞİ İLE	<input checked="" type="radio"/>	Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, 15 / 07 / 2021 - 15 / 08 / 2021 tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi taraflarımızca uygundur.				
OY ÇOKLUĞU İLE	<input type="radio"/>					

Ek B. Anket Değerlendirme Formu

Değerli Katılımcı,

Bu formun amacı araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılımınız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda, "VUCA DÜNYASINDA ÇALIŞANLARIN ÇEVİK LİDERLİK ALGISI: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ'NDE ARAŞTIRMA" başlıklı çalışma "Betül YÜKSEKBAŞ" tarafından gönüllü katılımcılarla yürütülmektedir. Vereceğiniz tüm cevapların gizliliği, 7 Nisan 2016 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında, bir bütün halinde değerlendirilerek bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Sorularla ilgili olarak her türlü sorunuzda benimle ve danışmanımla iletişime geçebilirsiniz. Katılımınız için teşekkür ederim. Bu araştırmaya katılmama hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan çıkabilirsiniz. Bu formu onaylamanız, araştırmaya katılım için onay verdiğiniz anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı, VUCA kavramının; akademik ve idari personeller üzerinde incelenmesi, buldukları çalışma ortamına ilişkin VUCA algılarının belirlenmesi ve yöneticilerinin liderlik becerilerinin çalışanların algısından değerlendirilerek tespit edilmesidir.

Araştırmanın Nedeni: Sürekli değişimlerin yaşandığı, dijital dönüşüm ve küreselleşme süreçleriyle daha karmaşık hale gelen ve ileriye yönelik isabetli öngörüler yapılamayan belirsiz ortamlarda liderlik algılamaları değişkenlik göstermektedir.

Araştırmayla ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Araştırma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu araştırma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Betül YÜKSEKBAŞ, Çağ Üniversitesi SOBE, İşletme Yönetimi (MBA) YL Öğrenci

Danışman : Doç. Dr. Murat KOÇ, İİBF Öğretim Üyesi,

VUCA: Volatility (Değişkenlik), Uncertainty (Belirsizlik), Complexity (Karmaşıklık), Ambiguity (Muğlaklık) olmak üzere İngilizce dört kelimenin baş harflerinin birleşiminden oluşan akronimdir.

ÇEVİK LİDERLİK: Çevik düşünme sistemlerinde çalışma prensiplerine sahip olan çevik iş yönetimi kavramlarını örgütünde uygulanabilir kılan bir liderlik modelidir.

* Gerekli

Yukarıda verilen bilgileri okudum, verdiğim bilgilerin bilimsel olarak kullanılmasını kabul ediyorum. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle katılmayı kabul ediyorum. *

Kabul ediyorum.

Kabul etmiyorum.

Sonraki

BÖLÜM 1

Kişisel Bilgi Formu

Bu çalışma VUCA Dünyasında çalışanların liderlik algılarını araştırmak amacıyla yürütülmektedir. Lütfen, her soruda kendinize uygun seçeneği işaretleyiniz. Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz *

- Kadın
 Erkek

Doğum Yılızı *

- 1946 - 1964
 1965 - 1979
 1980 - 1999
 2000 ve sonrası

Medeni Durumunuz *

- Evli
 Bekar

En Son Tamamladığınız Eğitim Düzeyiniz *

- İlkokul / Ortaokul
 Lise
 Önlisans
 Lisans
 Lisans üstü

Mesleğiniz *

- Akademisyen
 Yönetici (Akademisyen)
 Yönetici (İdari)
 Memur
 Sözleşmeli

Bu Kurumdaki Meslek Deneyiminiz *

- 1 Yıdan Az
 1-5 Yıl
 6-10 Yıl

Geri

Sonraki

BÖLÜM 2

Volatility / Değişkenlik

Aşağıda Volatility/Değişime yönelik tutumların belirlenmesine yönelik 15 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *]

*

Önemli Uyarı: Şıkların tamamını görebilmek için telefonunuzu yatay konumda kullanarak veya ekranı sağa doğru kaydırarak yanıtlayabilirsiniz.

Aşağıda Volatility/Değişime yönelik tutumların belirlenmesine yönelik 15 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *	7-Kesinlikle Katılıyorum	6-Katılıyorum	5-Biraz Katılıyorum	4-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	3-Biraz Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	1-Kesinlikle Katılmıyorum
1- Değişimden korkarım							
2- Değişim hakkında kötü hislere sahibim.							
3-Değişim konusunda oldukça heyecanlanırım.							
4-Değişim beni üzer.							
5-Değişim bende baskı yaratır.							
6-Değişim meydana gelmesinin engellenin yollarını ararım.							
7-Değişime itiraz ederim.							
8-Meslektaşlarıma değişimden şikayet ederim.							
9-Değişim ile ilgili itirazlarımı yönetime sunarım.							
10-Başkalarına değişimden oldukça övgüyle bahsederim.							
11-Değişimin organizasyonda işlerin yapılma şekline zarar vereceğine inanırım.							
12-Değişimden geçmemizin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.							
13-Değişimin işimi zorlaştıracığına inanırım.							
14-Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanırım.							
15-Değişimden kişisel olarak yararlanabileceğime inanırım.							

BÖLÜM 3

Uncertainty (Belirsizlik)

Aşağıda Uncertainty/Belirsizliğe ilişkin toleransın belirlenmesine yönelik 12 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz. *

*

Önemli Uyarı: Şıkların tamamını görebilmek için telefonunuzu yatay konumda kullanarak veya ekranı sağa doğru kaydırarak yanıtlayabilirsiniz.

Aşağıda Uncertainty/Belirsizliğe ilişkin toleransın belirlenmesine yönelik 12 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz. *	5-Bana Tamamen Uygun	4-Bana Çok Uygun	3-Bana Biraz Uygun	2-Bana Çok Az Uygun	1-Bana Hiç Uygun Değil
1- Ongörülemeyen olaylar beni çok üzer.					
2- İhtiyacım olan tüm bilgilere sahip olmamak sınırlarımı bozar.					
3- Sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakılmalıdır.					
4- Küçük, öngörülemeyen bir olay, en iyi planlamayla bile her şeyi mahvedebilir.					
5- Her zaman gelecekte beni nelerin beklediğini bilmek isterim.					
6- Sürpriz yapılmasına katlanamıyorum.					
7- Her şeyi önceden organize edebilmeliyim.					
8- Belirsizlik beni dolu bir hayat yaşamaktan alıkoyar.					
9- Harekete geçme zamanı geldiğinde, belirsizlik beni durdurur.					
10- Kararsız olduğumda çok iyi çalışmam.					
11- En küçük şüphe beni harekete geçmekten alıkoyabilir.					
12- Tüm belirsiz durumlardan uzak durmalıyım.					

BÖLÜM 4

Complexity /Karmaşıklık

Aşağıda Complexity/Karmaşık/Bilişsel Esneklik düzeyinin belirlenmesine yönelik 12 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *

*

Önemli Uyarı: Şıkların tamamını görebilmek için telefonunuzu yatay konumda kullanarak veya ekranı sağa doğru kaydırarak yanıtlayabilirsiniz.



Aşağıda Complexity/Karmaşık/Bilişsel Esneklik düzeyinin belirlenmesine yönelik 12 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *	6- Kesinlikle Katılıyorum	5- Katılıyorum	4- Biraz Katılıyorum	3- Biraz Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	1- Kesinlikle Katılmıyorum
1- Bir düşünceyi birçok farklı yoldan iletebilirim.						
2- Yeni ve alışılmadık durumlardan kaçınıyorum.						
3- Asla karar veremeyecekmiş gibi hissediyorum.						
4- Çözülemez görünen sorunlara karşı uygulanabilir çözüm yolları bulabilirim.						
5- Nasıl davranacağıma karar verirken kısıtlı seçeneklerim olur.						
6- Sorunlara yaratıcı çözümler üretmek için çalışmaya hazırım.						
7- Herhangi bir durumda, uygun şekilde hareket edebiliyorum.						
8- Davranış şeklim, verdiğim bilinçli kararların bir sonucudur.						
9- Herhangi bir durumda pek çok olası davranış şeklim var.						
10- Gerçek hayattaki durumlarda belirli bir konu hakkındaki bilgilerimi kullanmakta güçlük çekiyorum.						
11- Bir problemin üstesinden gelmek için dinlemeye ve alternatifleri düşünmeye hazırım.						
12- Farklı davranış biçimlerini denemek için gerekli özgüvene sahibim.						

BÖLÜM 5

Ambiguity /Muğlaklık

Aşağıda Ambiguity/Muğlaklığa ilişkin toleransın belirlenmesine yönelik 13 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *

*

Önemli Uyarı: Şıkların tamamını görebilmek için telefonunuzu yatay konumda kullanarak veya ekranı sağa doğru kaydırarak yanıtlayabilirsiniz.

Aşağıda Ambiguity/Muğlaklığa ilişkin toleransın belirlenmesine yönelik 13 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *	5- Kesinlikle Katılıyorum	4- Katılıyorum	3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	1-Kesinlikle Katılmıyorum
1- Muğlak durumlara karşı pek tahammül edemiyorum.					
2- Birkaç farklı perspektiften bakılması gereken bir sorunu çözmekten kaçınmayı tercih ederim.					
3- Muğlak durumlardan kaçınmaya çalışıyorum.					
4- Aşına olduğum durumları yenilerine tercih ederim.					
5- Tek bir bakış açısından düşünülemez sorunlar biraz tehditkârdır.					
6- Kolayca anlayamayacağım ve karmaşık olan durumlardan kaçınırım.					
7- Muğlak durumlara karşı toleranslı biriyim.					
8- Muğlak olacak kadar karmaşık sorunların üstesinden gelmekten zevk alıyorum.					
9- Tek bir en iyi çözüme sahip gibi görünen sorunlardan kaçınmaya çalışıyorum.					
10- Genelde aşinalık yerine yeniliği tercih ederim.					
11- Muğlak durumlardan hoşlanmıyorum.					
12- Sonuç belirsiz olduğunda seçim yapmakta zorlanıyorum.					
13-Bazı muğlaklıkların olduğu bir durumu tercih ederim.					



BÖLÜM 6

Çevik Liderlik

Aşağıda çevik liderlik becerilerine yönelik 32 ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

* Her ifadeyi mevcut yönetici/yöneticilerinizi düşünerek değerlendiriniz.

*

Önemli Uyarı: Şıkların tamamını görebilmek için telefonunuzu yatay konumda kullanarak veya ekranı sağa doğru kaydırarak yanıtlayabilirsiniz.

Çevik Liderlik Ölçeği ve Boyutları						
Soru No	Benim Liderim / Benim Liderimin	5- Kesinlikle Katılıyorum	4-Katılıyorum	3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	1- Kesinlikle Katılmıyorum
Sonuç Odaklı Olma	1.	Kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik stratejik vizyona sahiptir.				
	2.	Personeline, yaratıcılık ve keşif odaklı davranışlarını geliştirmeleri için uygun çalışma ortamını yaratır.				
	3.	Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte görevlendirir.				
	4.	Kurumun başarısını artırmak için kısa dönemli hedeflere daha fazla önem verir.				
	5.	Verdiği destek ile personelinin davranışlarını olumlu yönde etkiler.				
	6.	Personelinin o işi neden yaptıklarının farkında olmalarını sağlar.				
	7.	Personeline sözlerinden ziyade davranışlarıyla öncülük eder.				
	8.	Yöneticimiz yenilikçi fikirleri ve uygulamaları ile ödüllendirir.				
Takım Çalışması Odaklı Olma	9.	Personelini motive eder.				
	10.	Personeline sunduğu çalışma ortamı, sosyal olanaklar ve iş güvenliği gibi imkânların kalitesi yüksektir.				
	11.	Birimimizin departmanları arasında işbirliği sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.				
	12.	Eğitim-öğretim döneminde geçen tüm süreç ve aşamalarda astlarını karar süreçlerine dahil eder.				
	13.	Bireysel performanstan ziyade takım performansını ödüllendirir.				
	14.	Bireysellik yerine takım işbirliğine önem verir.				
	15.	Kurumumuzdaki etkili geri bildirim kültürü sayesinde çalışanını geliştirmeye önem verir.				
	16.	Herhangi bir yönetim kademesinde bulunan çalışanın bir konu ile ilgili liderliğini sergilemesine olanak tanır.				
Yetkin Olma	17.	Personelini ikna etme becerisi yüksektir.				
	18.	Eğitim-öğretimdeki gelişmeleri takip edecek yeterli güncel teknolojik bilgiye sahiptir.				
	19.	Sosyal medya ve teknoloji tabanlı yeni iletişim kanallarını kullanarak öğrenciye-kullanıcıya hızlı bir şekilde ulaşır.				
	20.	Çevresel ve teknolojik değişimlere birimizi/fakültemizi önceden hazırlar.				
	21.	Hızlı karar almayı sağladığı için tüm yetkiyi kendisinde toplamaz, yetkiyi işin uzmanına devreder.				

Esnek Olma	22.	Farklı eğitim-öğretim modelleri kullanmak için esnek planlar yapar.					
	23.	Teknolojik ve çevresel değişiklikler doğrultusunda farklı eğitim modelleri esnekliğine önem verir.					
	24.	İnsan kaynakları politikaları kapsamında departmanlar veya takımlar arası personel değişimi konusunda esneklik gösterir.					
	25.	Personelinin çalışma saatlerinde esnek davranmalarına imkân tanır.					
	26.	Personelini inandırdıkları işleri yapmaları konusunda ısrarcı olmaz.					
Hızlı Olma	27.	Öğrenciye-kullanıcıya-paydaşlara en kısa zamanda hizmet ulaştırmaya önem verir.					
	28.	Eğitim süreçlerindeki karar alma hızı yüksektir.					
	29.	Üniversitelerarası rağbet görebilecek eğitim modeli geliştirme ve bunları kullanıma sunma konusunda hızlı davranır.					
Değişim Odaklı Olma	30.	Çevresel ve teknolojik değişimleri hisseder.					
	31.	Yeni çıkan teknolojik ürünleri ve hizmetleri kuruma uyarlayacak bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptir.					
	32.	Öğrencilerin-Kullanıcıların/Paydaşların beklenti ve isteklerindeki değişikliklere en kısa sürede cevap vermeye gayret gösterir.					

Ek C. Tez Etik Kurul İzin Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-050.01.04-2100004438
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Kararı Alınması Hakkında

17.06.2021

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu konulu yazınız.
İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Lisansüstü Programlarda halen tez aşamasında kayıtlı olan **Betül Yüksekbaş, İrem Ceren Çakır, Rıza Ünsal, Türkay Gıran** isimli öğrencilerimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'lerde sunulmuş olduğunu arz ederim.

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : 4 Adet öğrenciye ait tez evrakları listesi.

E-Posta: aycankol@cag.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
DoÄYrulama adresi: <https://ubs.cag.edu.tr/BelgeDogrulama> - DoÄYrulama kodu: 5DC44AF

Ek D. Tez Etik Olur Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : E-81570533-044-2100004905
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurul İzni Hk.

05.07.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 21.06.2021 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2100004510 sayılı yazınız.
b) 17.06.2021 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2100004438 sayılı yazınız.

İlgi yazıda söz konusu edilen Betül Yüksekbaş, İrem Ceren Çakır, Rıza Ünsal, Türkay Gıran, Hanım Hande Erçakallı isimli öğrencilerin tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

E-Posta: mertfikircioglu@cag.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama adresi: <https://ubs.cag.edu.tr/BelgeDogrulama> - Doğrulama kodu: CD62F2D

Ek E. Tez Anket İzin Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-044-2100003733
Konu : Betül YÜKSEKBAŞ'ın Tez Anket
İzni

26.05.2021

ADANA ALPARSLAN TÜRKEŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı Betül YÜKSEKBAŞ isimli öğrencimiz, “**VUCA Dünyasında Çalışanların Liderlik Algısı: Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi (ATÜ)'nde Bir Araştırma**” konulu tez çalışmasını Üniversitemiz öğretim üyesi **Doç. Dr. Murat KOÇ** danışmanlığında halen yürütmektedir. Adı geçen öğrenci tez çalışmasında **Üniversitenizde görev yapan tüm akademik ve idari personeli** kapsamak üzere kopyası Ek'lerde sunulan anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Üniversitemiz Etik Kurulunda yer alan üyelerin onayları alınmış olup, gerekli iznin verilmesi hususunu bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

Ek : Tez Etik Kurul Onay Dosyası

E-Posta: senaydemir@cag.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama adresi: <https://ubs.cag.edu.tr/BelgeDogrulama> - Doğrulama kodu: CACB318

Ek F. Tez Anket Uygulaması Kurul Kararı



T.C.
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

Toplantı Sayısı	Karar Sayısı	Karar Tarihi
9	2	7.7.2021

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi ve Üniversitemiz Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Kütüphaneci kadrosunda görev yapmakta olan Betül YÜKSEKBAŞ'a ait "VUCA Dünyasında Çalışanların Liderlik Algısı: Bir Devlet Üniversitesi'nde Araştırma" konulu tez çalışması hakkında görüşüldü.

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi ve Üniversitemiz Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Kütüphaneci kadrosunda görev yapmakta olan Betül YÜKSEKBAŞ'a ait "VUCA Dünyasında Çalışanların Liderlik Algısı: Bir Devlet Üniversitesi'nde Araştırma" konulu tez çalışması Kurulumuzca incelenmiş olup gönüllülük esasıyla araştırma uygulamasının yapılmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL
BAYEK Başkanı

Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Hasan KURTARAN
Üye

Prof. Dr. Serkan TOKGÖZ
Üye

Prof. Dr. Faruk Fırat ÇALIM
Üye

Prof. Dr. Haşim KELEBEK
Üye

Prof. Dr. Tayfun Yusuf YÜNSEL
Üye

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 7TO7-PHET-88L2

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.atu.edu.tr>