

LİDERLİK

Çevik Liderlik için Kritik Boyutları Ele Almak

MAYIS 2022



TEORİDE

Çevik Liderlik için Kritik Boyutları Ele Almak

Çevik liderlik artık iyi bir özellik olmaktan çıkıp bir gereklilik haline geldi. Liderlik anlayışınızı yeniden tasarlamak için bu 12 boyutu ele alın.

Değişime adapte olmak ve daha da ötesinde liderlik edebilmek, şirketlerin başarısı için kritik bir önem taşıyor. Değişim hızının arttığı bu yüzyılda şirketler de iş yapış şekillerini ve yapılarını çevikleştirerek bu ihtiyaca cevap üretmeye çalışıyorlar. Tam bu noktada liderlere önemli bir sorumluluk düşüyor. Zira araştırmalar, şirketlerin ancak liderlerinin çevikleşebildiği ölçüde çevik olabileceğini ortaya koyuyor.

Şirketlerin çevik dönüşüm adına stratejilerini desteklemek ve dönüşüm çabalarının etkinliğini artırmak amacıyla ACM Agile'ın yürüttüğü "2022 Agile Liderlik Araştırması," yöneticilerin liderlik tarzındaki dönüşümü görünür kılmayı ve çevik zihniyetin gelişmesi için potansiyel iyileştirme alanlarını anlamayı hedefliyor. Araştırmada, çevik organizasyon olma yolunda ilerleyen 11 farklı şirketten toplam bin 128 profesyonel ve yöneticinin değerlendirmeleri alındı. Çalışma kapsamında araştırmacılar, çevik liderliğe işaret eden 12 farklı boyuta şöyle sıralıyorlar:

Vizyoner olmak. Çevik liderler çekici bir vizyon oluşturur ve herkesin bu vizyona yönelmesi için takımlarına ilham verir.

Bağ kurmak. Çevik lider, işleri kendi önerdiği yollarla yapmaya yönlendirmek yerine takımlarından yardım ister. Organizasyonun hedeflerine ulaşması için herkesi sürece dahil eder ve bağ kurmalarını sağlar.

Otonomiye mümkün kılmak. Çevik lider, takımların kendi kendilerini yöneterek ve kendi belirledikleri yollarla projeleri hedeflerine ulaştırabileceğine güvenir. Mikro yönetim uygulayarak takımların yaptığı her şeyi takip etmez, onun yerine takımlarını güçlendirir ve onların mümkün olan en iyi bilgiyi kullanarak karar verebilmesini sağlar.

Adapte olmak. Çevik liderler belirsizlikle başa çıkma konusunda rahattır ve hızlı karar verilebilmesi için takımlarına alan açar. Mükemmeli aramaz, onun yerine sıklıkla hayata geçirilen çözümleri ve sürekli değer akışını benimser.

Hizmet etmek. Çevik liderler düzenli olarak takımlarından geribildirim alır ve daha iyi performans gösterebilmek için takımlarının neye ihtiyacı olduğunu sorar. Takımlarının ihtiyaçları için harekete geçer ve onların isteklerini gerçekleştirmek, onların engellerini ortadan kaldırmak ve takımlarını daha ileriye taşımak için gücü dahilindeki her şeyi yapar ve böylece takımlarına hizmet eder.

Çoğaltmak. Çevik liderin önceliği takımlarıdır ve takımlarına özenle yaklaşır. Bireysel gelişimleri için takım arkadaşlarını cesaretlendirir. Bireylerin becerilerini büyütür. Hem uzmanlık alanlarında hem de başka alanlarda kendilerini geliştirmeleri ve esneklik kazanabilmeleri için onlara ilham verir.

Takım oyuncusu olmak. Çevik liderler takımlarının bir parçasıdır. İşbirliği ve takım çalışması için doğru örneği ortaya koyar.

Odaklanmayı sağlamak. Çevik liderler işleri bitirmeye odak yaratmak için takımlarını sürekli yeni şeylere başlamayı bırakmaya teşvik eder ve birçok işin aynı anda yapılmasından kaçınır. Takımlarına net hedefler koyarak rehberlik eder ve hedefleri önceleyerek takımlarını destekler.

Müşteri odaklı olmak. Çevik liderler müşteriye sunulacak gerçek değere odaklanmayı sağlar ve müşteri memnuniyetine özen gösterir. Ayrıca takımlarının müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmesi için mekanizmalar kurabilmeleri ve iş etkilerini iyileştirebilmeleri için onlara rehberlik eder.

Girişimci olmak. Çevik liderler inovasyonu artırmak için deneysel bir çalışma ortamını benimser. Deney yapmak için takımlarına alan sağlar ve başarı ya da başarısızlıktan öğrenebilmek için takımlarını özgür bırakır. Deneyselliği ve inovasyon için girişimci ruhu benimseyerek, farklı fikirlerin paylaşılabileceği yolları ve bu fikirleri uygulamaya geçirmeyi mümkün kılacak ortamı sağlar.

Şeffaflığı artırmak. Çevik liderler takımlarının ihtiyacı olan tüm bilgilere ulaşımı mümkün kılar ve hep birlikte daha iyi kararlar verebilmek için takımlarının her türlü veriye erişebilir olması için çalışır. Açıklığı ve güven ortamını teşvik eder.

Gelişim zihniyetine sahip olmak. Çevik liderler yeni fikirlere açıklık ile gelişim zihniyetini ortaya koyar ve zorluklarla mücadeleyi bir gelişim fırsatı olarak görür. Sistemi bir bütün olarak görür ve takımlara sürekli gelişim için koçluk

eder. (Burada koçluk etmek, takımların kendi dinamikleriyle, kendi çözümlerini bulması ve otonom hale gelmesi için çalışmak, söylemek yerine sormak anlamında kullanılıyor.)

Araştırmanın sonuçlarına göre, müşteri odaklılık yöneticiler arasında güçlü bir özellik olarak ortaya çıkıyor. Çevik dönüşüm birçok şirket için müşteri ihtiyaçlarına odaklanma ve daha hızlı çözüm bulabilme gereksinimiyle tetikleniyor. Bulgulara göre, çevik dönüşüm yolculuğundaki

şirketlerin yöneticileri bu vizyonu benimseyerek davranışlarını dönüştürebilmiş ve takımlarına da bu vizyonu aktarabilmiş durumda.

İkinci olarak, bağ kurmak yöneticiler arasında güçlü bir şekilde ortaya çıkan diğer bir özellik. Yöneticiler takımlarında dahil olma duygusunu güçlü bir şekilde yaratabiliyor, tepeden inme yönlendirmelerin başarıya ulaştırmadığını biliyor ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için herkesi sürece dahil etmek için çabalıyor. Ankete katılan şirketlerde yöneticilerin başarı için takımlarının desteğini alabildiklerine ve takımlarını hedeflere güçlü bir şekilde dahil edebildiğine ulaşıldı.

Diğer yandan ise, yöneticilerin sırasıyla odaklanmayı sağlayan, çoğaltan ve girişimci özellikleri gelişime açık alanlar olarak belirlendi.

Odaklanmayı Sağlamak Bir Gelişim Alanı

Çevik dönüşümle birlikte takım bazlı yapıya geçen organizasyonlarda takımlar içerisinde odak yaratabilmek şirketin toplam üretkenliğini artırmak için kritik önem taşır. Odaklanmayı sağlamanın bir gelişim alanı olarak belirlenmesiyle, takımlardan çok sayıda işle aynı anda uğraşmaya devam etme beklentisinin ve mevcut organizasyon yapılarındaki takımlar arası bağımlılıkların çeviklik ve üretkenlik üzerinde negatif bir etkisi olduğuna ulaşılabılır.

Çevik çalışma şekli geleneksel organizasyon yapılarında üst kademelerde biriken gücün takımlarla paylaşılmasını hedefler. Böylelikle otonom yapıda hareket edebilen takımlar, bürokrasiye daha az takılarak daha hızlı hareket etme ve doğrudan değer üretimi imkanına sahip olurlar. Bu başarıya ulaşmak için yönetimin bir yandan takımlara alan bırakması, buna paralel olarak da takımların yeteneklerini geliştirmek için katalizör görevi üstlenmesi ve destek olması gerekir. Ancak araştırmanın bulguları, henüz takımların güçlenmesi ve yetenek gelişimi noktasında istenilen noktaya ulaşamadığını gösteriyor.

Son olarak girişimci yapının gelişime açık olduğuna dikkat çeken araştırmada, çevik yapının doğal inovasyon üreten, öğrenen ve gelişen bir organizasyon haline gelebilmesi için şirket içerisinde herkesin dinlendiği ve farklı fikirlerin kendisini deneme şansı bulabildiği açık ve deneysel kültüre ihtiyaç duyduğuna ulaşıldı. Çevik dönüşüm kapsamında bireylerin kararlara dahil olması, yeni şeyler denemeye teşvik edilmeleri ve bu imkanı bulabilmeleri noktasında daha kararlı bir şekilde yol kat edilmesi gerekiyor.

ARAŞTIRMA HAKKINDA “Agile Leadership Survey, Agile Liderlik Araştırma Sonuçları 2022”
ACM Agile

UYGULAMADA

“Çevik Dönüşüm için Ekipler Arasında Öncelikler Yaratmak Şart”

ACM Agile’den çeviklik danışmanı Deniz Uludağ ve Mehmet Yitmen ile çevik bir şirket kültürü için kritik konu başlıklarını ve araştırmanın sonuçlarını konuştuk.

Araştırma kapsamında çevik liderliğe işaret eden 12 farklı boyuta ulaşıldı. Araştırmanın sonuçlarına göre hangi özellikler yöneticiler arasında en çok benimseniyor? Bunun sebepleri neler?

Şirketlerin çevik olma yolculuklarına baktığımızda, çevik dönüşümün birçok şirket için müşteriye daha iyi anlayabilme ve müşteriler için en doğru çözümü en hızlı şekilde ulaştırabilme arzusuyla tetiklendiğini görüyoruz. Araştırma sonuçlarına baktığımızda da, çevik olma ihtiyacını tetikleyen müşteri odaklılığın liderler tarafından iyi anlaşıldığını ve pratik edildiğini gördük. Çevik takımlar, müşteri ihtiyaçlarını önceleyerek, küçük adımlarla değer üreterek ve merkeze müşteri geribildirimlerini alarak ilerliyor.

Araştırma bize gösterdi ki çevik dönüşüm yolculuğundaki şirketlerin yöneticileri bu vizyonu benimseyerek müşteriye odaklarına alabilmişler, bunu söylem ve davranışlarına dönüştürebilmiş ve takımlarına da bu vizyonu aktarır durumdalar.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan diğer bir güçlü özellik olan “bağ kuran” boyutuna da bakacak olursak, takımların yöneticilerini bu yönde olumlu değerlendirdiğini ve liderlerin takımlarda dahil olma duygusunu güçlü bir şekilde yaratabildiklerini görüyoruz. Bunu etkileyen ana faktörlerden birisi kuşkusuz şirketlerdeki takımların net hedef ve ihtiyaçlar doğrultusunda kurulması. Bu yapısal değişikliğin takımlarda karşılık bulduğunu ve bunun liderlik davranışlarını da olumlu yönde etkilediğini gözlemliyoruz.



Peki, yöneticiler arasında hangi özelliklerin gelişime açık olduğuna ulaşıldı? Liderler bunun için neler yapılabilir?

Tüm organizasyonlarda “odaklanmayı sağlayan” liderlik boyutunun en önemli gelişim fırsatı olarak ortaya çıktığını görüyoruz. Şirketlerin stratejik odaklarının olmadığı veya bu odak alanlarında hareket etmekte zorlandığı, bu yüzden takımların öncelik atamadan birçok farklı potansiyel alanda aynı anda hareket etmeye çalıştığı görülüyor. Takımlar ve çalışanlar bu üretkenlik düşüren, kafa karıştıran durumdan rahatsız.

Bu alanın iyileşmesi için stratejilerden başlayarak şirket genelinde önceliklerin belirlenmesi, bu önceliklerin de liderler aracılığıyla takım seviyesine kadar aynı şekilde indirilebilmesi sağlanmalı. Burada çeyrek bazlı OKR ve benzeri yapılar hem organizasyon hem de takımlar seviyesinde hayata geçirilebilir. Ayrıca, akışkanlığın sağlanıp üretimin hızlanması için, sistemi tıkayan ve bitmesi uzun süren projeler yerine işlerin çekirdek değerine odaklanan ve anlam yaratan küçük parçalar halinde ele alınması da faydalı olacaktır.

Çalışanlar, yöneticileri ve şirket kültürünü çevik bir sistem haline getirmek için ne yapabilir?

Çevik şirketlerin kalbinde, üreten güçlü ekipler var. Ekiplerin bu gücünün asıl kaynağı, sahip oldukları yetenekler ve sürekli gelişen iyi bir ekip olmakta gizli. Yetenekleri eksik ve bu eksikliğini gidermeye çalışmayan ya da iyi bir ekip olmakta zorlanan yapılar çeviklikte de zorlanacaktır. Evet, çevik dönüşüm yolculuğunda en başta yönetime görev düşüyor, yönetimin takımlara alan açması ve onları desteklemeleri gerekiyor. Bunun devamında ise sorumluluk paralelde artık biraz da ekiplerde diyebiliriz. Çevik ekip organizasyonlar için yönetimin alan tanınması, yetenek gelişimine ve şeffaflığı artırmaya yatırım yapması gerekiyor.