

## Dönüşümcü ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi

### *The Role of Transformational and Adaptive Leadership Styles in Developing Organizational Resilience Capacity: A Conceptual Model Proposal*

Mehmet Ali KARAKÖSE <sup>(1)</sup>, Salih Zeki İMAMOĞLU <sup>(2)</sup>, Hüseyin İNCE <sup>(3)</sup>

**ÖZ:** Örgütler, artan belirsizlik ve beklenmedik yıkıcı olaylar nedeniyle her geçen gün daha kırılgan hale gelmektedir. Buna karşın örgütlerin bunların üstesinden gelebilmesi için dayanıklılık kapasitesinin potansiyel bir çerçeve sunabileceği önerilmiş ve örgüt bilimcilerin artan ilgiyle birlikte kavramla ilgili araştırmalar artmıştır. Bu araştırmaların çoğu kavramın kendisine, öncüllerine ve çıktıklarına odaklanırken, bu kapasitenin geliştirilmesinde liderliğin rolüne ilişkin kısıtlı ve oldukça genel önerilerden öteye gidilmemiştir. Bu çalışmanın amacı, literatürde var olan bu boşluktan hareketle dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolünü açıklayarak bu alandaki literatüre katkı sağlamaktır. Bu çerçevede, bu iki liderlik tarzının sahip olduğu özellik, tutum ve davranışların bu kapasitenin geliştirilmesindeki etkisi nedensel ilişkiler kurularak açıklanmış ve kavramsal bir model önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, Dönüşümcü Liderlik, Adaptif Liderlik

**Abstract:** Organizations are becoming more fragile due to increased uncertainty and unexpected destructive events. It has been suggested that organizational resilience capacity can provide a potential framework to overcome all these. While most of the studies in this field focused on the concept itself, antecedents and consequences, recommendations on the role of leadership in the development of this capacity are quite general. Therefore, this study aims to contribute to the literature by explaining the role of transformational and adaptive leadership styles in developing resilience capacity. In this context, the effect of the traits, attitudes and behaviors of these two leadership styles on the development of resilience capacity has been explained by establishing causal relationships and a conceptual model has been proposed.

**Keywords:** Organizational Resilience Capacity, Transformational Leadership, Adaptive Leadership.

**JEL Classifications:** M00, M10

### 1. Giriş

Günümüz iş dünyasında örgütlerin öncelikli hedefleri olan hayatta kalmak ve iş sürekliliklerini sağlamak çok sayıda çevresel, sosyal ve ekonomik faktöre bağlıdır (Fiksel, 2003). Çünkü örgütler kaçınılmaz olarak, bu faktörlerin neden olduğu krizler ve yıkıcı olayların beraberinde getirdiği tehditler ile uğraşmak zorunda kalmaktadır (Burnard ve Bhamra, 2011). Bu tür durumlarda doğru yeteneklere sahip olmak hayatta kalmak için kritik önem taşımaktadır (Golgeci ve Ponomarov, 2013). Örgütlerin sahip

<sup>(1)</sup>Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi; mehmetali@5m.com.tr

<sup>(2)</sup>Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü; imamoglu@gtu.edu.tr

<sup>(3)</sup>Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İktisat Bölümü; h.ince@gtu.edu.tr  
Geliş/Received: 26-12-2018; Kabul/Accepted: 14-01-2019

oldukları yetenekleri kullanarak oluşan tehditlere etkin yanıtlar üretmeleri, kendilerini muhafaza etmeleri ve ortaya çıkan yeni durumlara adapte olarak en az düzeyde etkilenmeleri söz konusu olduğunda, farklı disiplinlerde geniş bir literatüre sahip olan ancak örgüt biliminde yakın zamanda artan bir ilgi gören “dayanıklılık” kavramı karşımıza çıkmaktadır (Robb, 2000; Coutu, 2002; Hamel ve Valikangas, 2003; Bhamra, Dani ve Burnard, 2011; Burnard ve Bhamra, 2011). Dayanıklılık, bir örgütün yaşamını tehdit eden yıkıcı olayların üstesinden gelme ve bunlardan faydalanma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Dayanıklılık kapasitesini geliştirme amacı, yıkıcı bir olaya etkili biçimde yanıt vermeye ve olabildiğince hızlı şekilde iyileşmeye yönelik önlemleri alarak örgütün en az hasarla denge durumuna dönmesini sağlamaktır (McAslan, 2010).

Yakın zamanda örgüt biliminde dayanıklılık kavramına artan ilgiyle birlikte, teorik ve az sayıda da olsa ampirik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların bir kısmı kavramın kendisine ve diğer örgütsel kavramlar ile ilişkisine odaklanırken (Braes ve Brooks, 2010; McAslan, 2010), bir kısmı ise bu kavramın öncüllerine ve boyutlarına odaklanmıştır (Robb, 2000; Lee, Vargo ve Seville, 2013). Ancak bu çalışmalar arasında örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde liderliğin rolüne ilişkin çalışmalar yok denilecek kadar azdır. Her ne kadar bazı çalışmalarda liderliğe atıfta bulunulsa da bunlar genel hususlardan öteye geçmemektedir. Örneğin, de Oliveira Teixeira ve Werther (2013) dayanıklılık kapasitesini geliştirmeki güçlü bir liderliğin gerekliliğine vurguda bulunurken; Seville, Brunsdon, Dantas, Le Masurier, Wilkinson ve Vargo (2008) ise örgütsel dayanıklılığın örgüt kültürü ve vizyonun yanı sıra liderlik ile ilişkili olduğunu paylaşmıştır. Benzer şekilde, Pal, Torstensson ve Mattila (2014) tarafından örgütlerin dayanıklılık potansiyellerini nasıl geliştirebileceklerine ilişkin İsveç KOBİ’lerinde yürüttükleri çalışmada liderliğin dayanıklılık için önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir.

Dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde liderliğin etkisi ve rolünün oldukça genel biçimde ifade edilmesi bu alanda spesifik çalışmalara olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Zira yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde liderliğin gerekliliği ve önemli bir etken olduğu vurgulanmış ancak liderliğin hangi özellik, tutum ve davranışlarının bu kapasitenin geliştirilmesinde nasıl bir role sahip olabileceğine değinilmemiştir. Bu çalışma, literatürdeki bu boşluktan hareketle liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesini oluşturan bileşenlerin geliştirilmesindeki rolüne odaklanarak literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Akgün ve Keskin’in (2014) dayanıklılık kapasitesiyle ilgili gerçekleştirdikleri ampirik çalışmanın gelecek çalışmalar başlığı altında önerilen dönüşümcü liderlik tarzı ile Allen, Fontaine, Pope ve Garmestani (2011) tarafından kaçınılmaz değişiklikleri ve sürprizleri özümseyerek dayanıklılığı sağlayabileceği önerilen adaptif liderlik tarzına odaklanılmıştır. Bu kapsamda, bu iki liderlik tarzının sahip olduğu özellik, tutum ve davranışların örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bileşenlerinin geliştirilmesindeki rolü nedensel ilişkiler ve bağlantılar kurularak açıklanmaya çalışılmış ve kavramsal bir model önerilmiştir.

## **2. Teorik Altyapı**

### **2.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi**

Birçok disipline araştırma konusu olan dayanıklılık kavramı ilk olarak psikolojik gelişim ve çocuk davranışları alanında çalışılmış olup (Garmezy, 1970), daha

sonraları ekoloji (Holling, 1973) ve diğer bilim dallarında (Madni ve Jackson, 2009; Ponomarov ve Holcomb, 2009; Fiksel, 2003; Seville ve diğerleri, 2008) yoğun biçimde çalışılmıştır. Her ne kadar dayanıklılık ilgili bilim dallarında kendi bağlamında ele alınsa da çoğunlukla özümseme, sağlamlık, kendini toparlama/iyileşme, hayatta kalma ve gelişme kavramları ile karakterize edilmektedir (Lee ve diğerleri, 2013). Bu çerçevede dayanıklılık, zorluk, sıkıntı, başarısızlık, aksilik, felaket vb. durumlarda kendini toparlama/iyileşme ve eski haline dönme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Lock ve Janas, 2002).

Dayanıklılık kavramı örgüt bilimi bağlamında ele alındığında, odak noktası çevresel türbülanslara ve beklenmedik yıkıcı olaylara örgütsel olarak karşılık verebilmeye ve bunların üstesinden gelmeye yönelmektedir (Bhamra ve diğerleri, 2011; Burnard ve Bhamra, 2011). Türbülans, kriz, yıkıcı olay, şok, bozulma vb. gibi çeşitli şekillerde ifade edilen olaylar (örneğin; finansal krizler, doğal afetler, yasal düzenlemeler, tedarikin kesintiye uğraması, tesislerde meydana gelen büyük bir arıza, grev vb.) yorumlanması zor, tehdit içeren ve operasyonları kesintiye uğratma potansiyeline sahip olan olaylardır (Madni ve Jackson, 2009). Starr, Newfrock ve Delurey' e (2003) göre örgütsel dayanıklılık, bu tür durumlarla başa çıkabilecek yeteneklere sahip olmanın yanı sıra yeni ve riskli çevreye adapte olabilme kapasitesini de ifade etmektedir. Benzer şekilde McDonald (2006), örgütsel dayanıklılığın çevredeki değişkenliği yönetebilme ve çevrenin ihtiyaçlarına adapte olabilmekle ilgili olduğunu vurgulamıştır. Dayanıklılığın adaptif yönünü vurgulayan bu yaklaşımların yanı sıra proaktif açıdan ele alan görüşler de mevcuttur (Akgün ve Keskin, 2014). Örneğin Hamel ve Valikangas (2003) örgütsel dayanıklılığı sürekli yeniden yapılanma kapasitesi olarak açıklamışlardır. Vogus ve Sutcliffe (2007) ise dayanıklılığı örgütün risk, stres ve gerilim, hatalar, skandallar, krizler, şoklar ve rutinlerin aksaması gibi zorlu koşullar altında pozitif düzenlemeler yapabilmesi, güçlenmesi ve daha yetenekli hale gelmesi olarak tanımlamışlardır. Lengnick-Hall ve Beck'e (2009) göre dayanıklılık kapasitesi, mevcut sorunları çözme becerisi ile bağlantılı olup, ani gelişen yıkıcı olaylara gösterilen tepkisel faaliyetlerin bir sonucu olarak örgütsel yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi için bir potansiyel sunar.

Literatürde yer alan çalışmalar konuyu farklı yönleriyle ele alsalar da dayanıklılık kapasitesinin dinamik bir yetenek olduğu çoğunlukla vurgulanan ortak yöndür. Bu dinamik yeteneğe sahip örgütler, iş sürekliliğini etkileyen bir durumla karşılaştıklarında, sorunları tüm gerçekliğiyle kavrar, çözüm üretir (Coutu, 2002), kendilerini daha ileri taşıyacak etkili eylemleri belirler, gerekli süreçleri tasarlar ve böylece hayatta kalma olasılıklarını artırır (Mallak, 1998).

### 2.1.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Boyutları

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi birçok araştırmacının belirttiği gibi çok boyutlu bir kavram olup, birçok örgütsel yeteneği içermektedir (Robb, 2000; Fiksel, 2003; Burnard ve Bhamra, 2011; de Oliveira Teixeira ve Werther, 2013). Bu çerçevede Lengnick-Hall ve diğerleri (2011) örgütsel dayanıklılık kapasitesini bilişsel, davranışsal ve bağlamsal dayanıklılık şeklinde üç ana boyuta bağlı on altı boyut olarak ifade etmişlerdir.

Bilişsel dayanıklılık, zihinsel süreçleri ve pozitif kavramsal yönelimi içermekte olup, örgütün dış çevredeki değişim ve gelişmelerin farkına varmasını, analiz etmesini, yorumlamasını, sahip olduğu temel değerler ve vizyon çerçevesinde bunlara ilişkin çeşitli yanıtlar geliştirmesini ve bu yanıtları eyleme dönüştürecek yöntemleri

belirlemesini sağlar (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Bilişsel dayanıklılık, kavramsal yönelim ve yapıcı anlamlandırma olmak üzere iki alt boyuttan oluşur. *Kavramsal yönelim*, örgütün güçlü bir amaç ve kimlik duygusu, özgün temel değerler, gerçek bir vizyon ve ortak bir dil kullanımına sahip olduğu anlamına gelir (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). *Yapıcı anlamlandırma*, koşulların anlaşılabilir bir çerçeveye dönüştürülmesi sürecini ifade eder ve meydana gelen olayların geçmişine, gelişimine ve gerisindeki nedenselliğe bakmayı içerir (Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 2005). Bilgi aramayı ve olaylara doğru anlam yüklemeyi sağlayan yapıcı anlamlandırma, durumdaki olumlu yorumlar ve çıkarımlar yapmayı teşvik eder (Lengnick-Hall ve Beck, 2005).

Davranışsal dayanıklılık, bilişsel dayanıklılık yoluyla belirlenen düşünce ve algıları somut eylem ve tepkilere dönüştürür (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bu boyutu, bir örgütün olumsuz durumlarla başa çıkabilmek için çeşitli yeni rutinler geliştirmesini ve sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak bunları uygulamasını sağlar (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). Davranışsal dayanıklılık, öğrenilmiş beceriklilik, sıra dışı çeviklik, pratik alışkanlıklar ve davranışsal hazırlık olmak üzere dört alt boyuttan oluşur. *Öğrenilmiş beceriklilik*, yenilikçi problem çözme amacıyla geliştirilen, ustalık ve yaratıcı düşünce yoluyla mevcut materyallerin hepsinden bir düzen/çıkış oluşturma uygulaması olan kolaj yapma ile sonuçlanan tecrübe edilmiş (öğrenilmiş) davranışlardır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). *Sıra dışı çeviklik*, en kısa tanımıyla, mevcut örgütsel normlardan çok daha farklı bir hareket tarzını hızlı bir şekilde izleyebilme yeteneğidir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Bu yetenek, beklenmedik farklı olaylara etkin ve hızlı yanıt verebilmek için geniş bir eylem envanterinin oluşturulmasını sağlar (Lengnick-Hall ve Beck, 2005). *Pratik alışkanlıklar*, beklenmedik tehditlere hızlı bir şekilde yanıt vermeye olanak sağlayan, öğrenme yoluyla önceden geliştirilmiş, egzersizler ve tatbikatlar yoluyla prova edilmiş (tekrarlanmış) rutinlerdir (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). *Davranışsal hazırlık*, örgütün beklenmedik olaylardan faydalı sonuçlar elde edebilmesini sağlayan ve ihtiyaç duyulmadan önce yapılan eylemler ve yatırımlardır (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011).

Bağlamsal dayanıklılık, bir örgütün yıkıcı olaylara tepki vermesi için zemin oluşturan etkileşim ve kaynaklar ağına odaklanmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin bu boyutu, çevresel karmaşıklıklara karşı hızlı bir şekilde kolektif tepki vermeyi sağlayan davranışları geliştirmek ve kolaylaştırmak için kişilerarası bağlantılar ile kaynak tedarik noktalarını birleştirmeyi ve kullanmayı sağlar (Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). Bağlamsal dayanıklılık, dağıtılmış güç ve sorumluluk, psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye ve geniş kaynak ağları olmak üzere dört altboyuttan oluşur. *Dağıtılmış güç ve sorumluluk*, gücün, sorumluluğun, hesap verebilirliğin ve kararlara katılımın örgüt genelinde dağıtılması ve yayılmasıyla ilgilidir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). *Psikolojik güvenlik*, örgüt üyelerinin çalışma ortamlarını algılama ve kişilerarası riskleri alma derecesi olarak tanımlanır. Örgüt üyeleri kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde öğrenme, fikir paylaşımı ve risk alma konusunda daha istekli olurlar (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). *Derin sosyal sermaye*, bireyler veya sosyal üniteler arasındaki ilişki ve işbirliği sonucu elde edilen, ilişkinin kurulduğu ağlara gömülü olan güncel ve potansiyel bilgi olarak ifade edilen sosyal sermayenin (Subramaniam ve Youndt, 2005) daha samimi ve saygılı bir formudur (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Derin sosyal sermaye, güven, dürüstlük ve saygıya dayanan, yüz yüze ve süreklilik içeren diyaloglar ile karakterize edilir (Weick,

1993).*Geniş kaynak ağları*, bir örgütün sahip olduğu ve potansiyel olarak sahip olabileceği somut ve soyut kaynakları içermektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005). Geniş kaynak ağları, çarpıcı değişikliklere dayanmaya yetecek düzeyde kaynağa ve tamponlara sahip olabilme kabiliyeti ile ilgili olup, alternatif tepkilerin çeşitliliğini artırır (Madni ve Jackson, 2009).

## 2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, arzulan sonuçların önemini, değerini ve bu sonuçlara ulaşılması için gereken yöntemler konusunda çalışanların algı düzeyini ve bilinç seviyesini yükseltip harekete geçiren bir liderlik tarzıdır (Shadronis, 2013; McCleskey, 2014). Bu liderler, bir yandan çalışanların örgütün başarısı için kendi çıkarlarını bir kenara bırakmalarını ve en üstün performansı göstermelerini sağlarken diğer yandan da onların ihtiyaçlarını karşılarlar (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1993; McCleskey, 2014). Örneğin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına saygı duyar, onlara bütüncül şekilde davranır, duygusal gereksinimlerini karşılar, koçluk yapar, onları motive eder ve entelektüel yönlerini güçlendirirler (Bass, 1990; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Shadronis, 2013; McCleskey, 2014). Avolio, Bass ve Jung (1999) makalesinde böyle bir liderliğin bir örgüt içerisinde yüksek bağlılığı, güveni, motivasyonu ve performans seviyesini sağlayabileceğini belirtmiştir. Dönüşümcü liderler, katılımcı bir yaklaşımla geleceğe dair ortak bir vizyon oluşturur ve zor zamanlarda bile çalışanların bu vizyon etrafından kenetlenmesini sağlarlar (Bass, 1999). Ayrıca bu liderlerin en önemli özelliklerinden biri de var olan rutin, varsayım ve normların sürekli sorgulanmasını sağlamaları ve alternatif seçeneklerin geliştirilmesini teşvik etmeleridir (Bass ve Avolio, 1993).

### 2.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin kavramsallaştırılması ve ölçeklendirilmesi konusunda önemli çalışmaları olan Bernard M. Bass dönüşümcü liderliği idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi şeklinde dört ayrı boyut ile karakterize etmiştir (Bass, 1990).

İdeal etki, liderin takipçilerine açık bir amaç duygusu sağlamasını ve ahlaki davranışlar için bir rol model olmasını içerir (Avolio ve diğerleri, 1999). Dönüşümcü liderler karakteristik olarak enerjik olma, kendine güven, kararlılık, sözlü beceriler ve güçlü idealleriyle karakterize olup (Bass, 1990), takipçilerin güvenini ve saygısını kazanır ve beklenenden daha fazlasını yapmaları için onları motive ederler (Yukl, 1989). Diğer yandan bu liderler bir vizyon belirler, bunu paylaşır, kabul ettirir, geliştirir, diğerlerini bu vizyon etrafında toplar ve böylece vizyon odaklı bir davranışlar geliştirirler (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990).

İlham verici motivasyon, en yalın haliyle takipçileri motive etmeye ve onlara ilham vermeye yönelik davranışları içerir (McCleskey, 2014). Dönüşümcü liderler, takipçilerine hedeflerin başarılabacağı konusunda güvence verir, olumlu şekilde konuşur (Bass ve Avolio, 2004), çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eder, ortak bir amaç doğrultusunda birlikte çalışmayı destekler (Podsakoff ve diğerleri, 1990), katılımcılığı teşvik eder ve örgüt üyeleri arasında yardımlaşmayı önerir (Carless, Wearing ve Mann, 2000).

Entelektüel teşvik, bilişsel süreçlerin aktif hale getirilmesi ile ilgilidir (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001). Zira dönüşümcü liderler entelektüel teşvik yoluyla yenilikçi düşünmeyi destekler, ortaya çıkan problemlerin çözümünde kullanılan

mevcut varsayım ve yöntemlerin sorgulanmasını sağlar ve uygun çözümler geliştirilmesini sağlarlar (Avolio ve diğerleri, 1999; Shadronis, 2013).

Bireysel ilgi, liderin her bir takipçinin ihtiyaçlarını anlamaya yoğunlaşmasını ve onların potansiyellerini sürekli olarak geliştirmeyi içerir (Avolio ve diğerleri, 1999). Dönüşümcü liderler, takipçilerin duygu ve düşüncelerine önem verir, fikirlerini dile getirmelerine olanak tanır, onları dinler ve böylece motivasyonlarının artmasını sağlayarak harekete geçirir (MacKenzie ve diğerleri, 2001).

### 2.3. Adaptif Liderlik

Adaptasyon kavramı bağlamında daha çok ekoloji biliminde doğal kaynakların yönetimi alanında (Allen ve diğerleri, 2011; Fabricius ve Cundill, 2014) araştırma konusu olan adaptif liderlik, karmaşıklık alanında yapılan çalışmalarla birlikte liderlik teorileri arasında yer almaya başlamıştır (Marion ve Uhl-Bien, 2003; Lichtenstein ve Plowman, 2009; Uhl-Bien ve Marion, 2009; Blomme, 2012). Etmen temelli olan adaptif liderlik(Uhl-Bien ve Marion, 2009), örgütün uyum sağlamaya yönelik ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni çözümler üretmek amacıyla örgüt içerisindeki etmenlerin (bireyler veya kolektifler) birbiri ile etkileşimlerini aktifleştiren (veya daha aktif hale getiren) bir liderlik tarzıdır (Heifetz ve Laurie, 2001). Bu liderler belirsizlik ve baskının yoğun olduğu ve uyum gerektiren karmaşık dinamik koşullar altında etkileşimleri güçlendirerek olayları ve olguları anlamlandırmaya çalışma ve problem çözme ile uğraşır (Marion ve Uhl-Bien, 2003). Adaptif liderlik, değişim ve krizle başa çıkabilmek için gerekli olan sağlam ve dinamik bir örgüt yapısını nasıl kurulacağını bilir ve bunun için örgüt içerisinde bulunan diğer tüm kaynak ve dinamiklerle birlikte pasif kaynak ve dinamiklerin de aktif hale getirilmesini sağlarlar (Uhl-Bien ve Marion, 2009).

Adaptif liderlik geleneksel liderlik teorilerinde olduğu gibi liderin yetenekleri, özellikleri, astları yönetmesi, geliştirmesi veya motive etmesiyle ilgili değildir (Glover, Rainwater, Jones ve Friedman, 2002). Ancak bu, liderliğin bunları göz ardı ettiği anlamına gelmemektedir. Bu liderler dinamik etkileşimler için güven, saygı, iyi ilişkiler ve açık iletişimin bir ön koşul olduğunun farkındadırlar, ancak odaklarına bu kavramları almazlar (Uhl-Bien ve Marion, 2009). Bunun yerine, içinde buldukları bağlama ve sürece odaklanırlar (Randall ve Coakley, 2007), sürekli öğrenmeyi vurgular (Allen ve diğerleri, 2011), karmaşıklığa ilişkin süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek için zengin bilgi akışını sağlar (Uhl-Bien ve Marion, 2009), insanları aktif birer katılımcı olarak harekete geçirir(Heifetz, Kania ve Kramer, 2004), çevrelerinden edindikleri bilgileri dikkatle ve sürekli olarak gözden geçirirler ve bu bilgilere göre değişime yön verirler (Glover, Rainwater ve diğerleri, 2002).

#### 2.3.1. Adaptif Liderliğin Boyutları

Adaptif liderlik ile ilgili mevcut çalışmalar çoğunlukla bu liderliği anlamaya ve tanımlama yöneliktir. Buna karşın bu tarzın bileşenlerini ele alan belirli çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çerçevede Uhl-Bien ve Marion (2009), adaptif tarzın bağlayıcı, çekici/cezbedici ve doğrusal olmayan davranışları içerdiğini ifade etmiştir.

Bağlayıcı davranış, örgüt içerisindeki etmenlerin yer aldığı sosyal ağlar ve ağ yapılarının oluşup geliştiği bağlantıların pratiğidir (Uhl-Bien ve Marion, 2009). Adaptif liderler örgüt içerisindeki karşılıklı bağları görür, bunları teşvik ederek kolektifleşme sürecini geliştirir (Marion ve Uhl-Bien, 2003) ve özellikle değişim ve kriz dönemlerinde bu bağlı yapıları harekete geçirirler (Uhl-Bien ve Marion,

2009).Diğer yandan bu bağlar yoluyla fikirlerin ve yeniliklerin etkili bir şekilde birbirine bağlanmasını, birleşmesini ve bir araya gelmesini sağlayan gerekli koşulları ve ortamları oluştururlar. Adaptif liderler bağlayıcı davranış yoluyla fikirlerin serbest biçimde ortaya çıkmasının sağlar, birbiriyle çatışan fikirleri anlayışla karşılar, çeşitliliği destekler, problemler oluşmadan çözümler geliştirilmesine yardımcı olur, çalışanların gelişimini destekler ve örgüt genelinde bilgi akışını sağlayan kurumsal bir yapı oluşturur (Marion ve Uhl-Bien, 2003; Uhl-Bien, Marion ve McKelvey, 2007).

Çekici/Cezbedici davranış, örgüt üyelerinin ilgisini çeken, onları uyaran ve harekete geçiren unsurların geliştirilmesiyle ilgilidir (Marion ve Uhl-Bien, 2003). Adaptif liderler, örgüt üyelerinin dikkatini çeken unsurların (semboller, kavramlar, dil kullanımı vb.) ne olduğunu, ne anlama geldiğini, bunların örgüt üyeleri tarafından nasıl anlamlandırıldığını, yorumlandığını ve mantıklı hale geldiğini bilir ve buna göre bu unsurların önemini vurgulayarak belirli davranışları tetiklerler (Plowman, Solansky, Beck, Baker, Kulkarni ve Travis, 2007; Blomme, 2012). Böylece ortaya çıkabilecek ve çıkan sorunları gidermeye yönelik çabaları artırır(Lichtenstein ve Plowman, 2009).

Doğrusal olmayan davranış, etmenler (bireyler veya kolektifler) arasındaki doğrusal neden-sonuç ilişkileri yerine zengin etkileşim ve bağlantılarla ilgili olup, bu etkileşim içerisinde sürekli olarak tekrar eden geribildirim döngüleri ile karakterizedir (Uhl-Bien ve Marion, 2009). Adaptif liderler, geleceği planlarken geçmişte yaşananları dikkate alır, kurumsal rutin/standart faaliyetleri belirleyip kontrol etmek yerine yeni davranışların ve yaratıcı sürprizlerin ortaya çıkmasını araştırır, karmaşık durumlarda ve belirsizlik ortamında neye odaklanılması gerektiğini bilir (Marion ve Uhl-Bien, 2003; Uhl-Bien ve diğerleri, 2007). Bu tarz, örgüt üyelerinin de değişimin anlamını kabul etmelerini ve davranışlarını bu anlama göre ayarlamalarını sağlar (Lichtenstein ve Plowman, 2009).

### 3. Kavramsal Model Geliştirme

#### 3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi

Dönüşümcü liderlik, değişimin ve adaptasyonun sağladığı avantajları anlama, bunları değerlendirme, insanların gelişimine özen gösterme ve açık bir kültür oluşturma noktasında geniş bir stratejik vizyona sahiptir (Aragón-Correa, García-Morales ve Cordón-Pozo, 2007). Aynı zamanda bu liderler gerçekçi bir vizyon oluşturan, amaç ve değer birliği oluşturan, karar süreçlerinde katılımcılığı sağlayan, dışsal bir bakış açısına sahip ve çok yönelimli bir iletişim yapısına sahiptir (Tichy ve Devanna, 1986). Dönüşümcü liderler bu yönleriyle örgütün değişen çevre koşullarında ve rekabetçi ortamda nasıl bir değişim ve uyum sergilenmesi noktasında bir yön belirleyebilir ve bunu başarmak için gerekli katılımı ve en iyi çabayı sağlayarak başarıya ulaşabilir. Bass (1990) makalesinde örgütlerin çalkantılı koşullarla karşı karşıya kaldığı, değişimin hızlı olduğu ve teknolojinin hızla değiştiği durumlarda dönüşümcü liderlik tarzının örgütün her kademesinde teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ona göre, bu tür durumlarda örgütün piyasadan gelen yeni talepleri, olası olayları ve değişiklikleri önceden tahmin etme ve karşılama esnekliğine sahip olma ihtiyacı vardır ve dönüşümcü liderler bunu başarabilir. Bass (1990) makalesinin devamında sorunların ve belirsizliklerin çalışanlarını birlikte çalışmaya özendiren, katılımı sağlayan ve örgütsel amaçlar etrafında toplayan liderlere sahip olmayı gerektirdiğini vurgulamıştır. Çünkü herhangi bir zorlukla karşı karşıya kalan örgütlerde liderin çalışanlar üzerindeki etkisi örgütün sağlığı, refahı ve performansı için gerekli

eylemlerin hayata geçirilmesini sağlayacaktır. Nitekim dönüştürücü liderlerin örgütlere en önemli katkılarından biri, bu liderlerin sıradan insanları olağanüstü performans seviyelerine yükseltmeleri ve bir kriz anında takipçilerin beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamalarıdır (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Bu liderler, en belirsiz ve sorunlu zamanlarda bile en iyi muhtemel örgütsel performansın başarılması için lokomotif ve köprü görevi görür (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo ve Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

Örgütsel dayanıklılıkla ilgili araştırmasında McAslan (2010), bir bozulma ve kriz anında dahi herkesi örgütün vizyonu ve amacına bağlı kalmayı teşvik eden bir çerçeve sağlanması gerekliliğini vurgulamıştır. Ayrıca paylaşılan vizyon, kriz sonrası iyileşmeyi desteklemek için çalışanların ve paydaşların güvenini, bağlılığını ve taahhütlerini yerine getirmeleri açısından kritik öneme sahiptir (Seville ve diğerleri, 2008). Dönüştürücü liderler katılımcı bir yaklaşımla vizyon ve amaçları belirler, bunları paylaşır, kabulünü sağlar, vizyonu başarmak için gerekli olan değer ve davranışlara iyi bir örnek teşkil eder ve olumsuz durumlarda bile çalışanların bu vizyona bağlı kalması için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlar (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Benzer şekilde Seville ve diğerlerine (2015) göre krizle mücadelede belirleyici olan eylemler, insanları ortak bir amaca yönelik olarak çalışmak için motive eden ve onları birbirine kenetleyen bir liderliğe ihtiyaç duyar. İhtiyaç duyulan bu liderlik, örgüte bir yön vermenin yanı sıra uygun norm ve davranışların güçlendirilmesini ve örgüt üyelerinin bunları asimile etmesini sağlamalıdır (Bass ve Avolio, 1993). Bu bağlamda dönüştürücü liderler, değişim ihtiyacı ortaya çıktığında veya kriz zamanlarında nasıl bir reaksiyon gösterileceğine ilişkin norm, ilke ve davranışları belirleyip örgüt üyelerini bu yönde geliştirerek, örgütün bu süreçleri en az kayıpla aşmasını sağlayabilir.

Lengnick-Hall ve diğerleri (2011) zorlu zamanlarda içinde bulunulan gerçekliğin göz ardı edilmesi durumunda, örgütlerin uygulanamaz çözümler ortaya koyacağını ifade etmişlerdir. Oysa örgütsel dayanıklılık gerçeklik konusunda net bir kavrayışı, sorunların anlaşılmasını, yorumlanmasını ve örgüte katkı sağlayacak yapıcı anlamlandırmayı gerektirir. Yukl ve Mahsud (2010) değişen koşullara adapte olmanın, liderlerin bilgiyi zamanında ve doğru biçimde edinebildikleri ve koşulların örgüte olan etkilerini doğru biçimde yorumlayabildikleri müddetçe mümkün olacağını ifade etmektedir. Buradaki vurgu, bilişsel dayanıklılığı güçlendiren zihinsel süreçleri işaret etmektedir. Dönüştürücü liderlerin çalışanları entelektüel olarak teşvik etmesi, sorunların fark edilmesine, gerçeğin farkındalığına ve çözüm üretme kabiliyetine katkıda bulunur (Bass, 1990). Benzer şekilde Bass ve Avolio (1993), dönüştürücü liderlerin örgüt üyelerinin çevrelerinde olup biteni sürekli sorgulamalarını ve yeni arayışlara girmelerini sağlayarak zihinsel süreçlerini aktif hale getirdiklerini belirtmiştir. Bu durum, gerçeğin farkındalığı, olayların anlaşılması, yorumlanması ve anlamlandırılması yoluyla dayanıklılık kapasitesinin özellikle bilişsel boyutunu güçlendirir.

Dönüştürücü liderler örgüt üyelerinin işlerini kolaylaştırmak için ellerinden geleni yapar, öğrenmeye ve problem çözmeye teşvik eder ve statükoyu koruyan bir kültür yerine yaratıcı bir değişim kültürü geliştirirler (Bass ve Avolio, 1993). Lengnick-Hall ve diğerleri (2011) insan kaynakları yönetimi açısından örgütsel dayanıklılığı irdelediği çalışmasında, çalışanları sürekli olarak problem çözmeye teşvik etmenin yeni fikirler için katalizör görevi gördüğünü ve böylece başarı olasılığını artırdığını ifade etmektedir. Diğer yandan inisiyatif, yaratıcılık, risk alma ve hatalardan



öğrenmeyi vurgulayan performans beklentileri, çalışanları (farkında olmasalar bile) dayanıklılık için bir kapasite geliştirecek şekilde hareket etmeye ve etkileşime girmeye teşvik eder. Çalışanlara yönelik bu tür uygulamalar, örgütlerin beklenmedik ve yıkıcı etkiye sahip olaylara daha hızlı tepki vermesine, deneyim kazanmasına ve sahip olduğu kaynakları tam olarak kullanmasını sağlayan avantajlara yol açar. Lengnick-Hall ve diğerlerinin (2011) bu bulguları, dönüşümcü liderin çalışanların gelişimine yönelik tutum ve davranışları ile uyumludur.

Dayanıklı bir örgüt oluşturarak değişen koşullara ve beklenmedik olaylara uyum kabiliyetini artırmak için sunulan önerilerden biri de liderlerin risk varsayımlarını sürekli olarak test etmesi yer almaktadır (Seville, Van Opstal ve Vargo, 2015). Bu öneriye göre uyum kabiliyetine ve risk algısına sahip örgütler mevcut varsayımlarının yanlış olduğuna dair kanıtlar arar ve farklı alternatifler geliştirirler. Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin entelektüel teşvik yoluyla mevcudun sorgulanması, ortaya çıkan problemlerin çözümünde daha önce denenmemiş yolların araştırılması ve çeşitli eylem alternatiflerinin oluşturulması yönündeki teşvik edici tutumu dayanıklılık kapasitesinin hem bilişsel hem de davranışsal dayanıklılık boyutlarını güçlendirecektir.

Dönüşümcü liderler, çalışanların tartışmalara ve kararlara katılımını teşvik eder ve böylece onları risk almaya ve geleceğe yönelik vizyona katılmaya davet ederler (Bass, 1990). Diğer yandan dönüşümcü liderler örgüt üyelerini bir vizyon etrafında hizalar ve bu vizyona erişmek için onları daha fazla sorumluluk almaları için yetkilendirirler (Bass ve Avolio, 1993). Böyle bir örgütsel yapıda her örgüt üyesi önemli ve kritik katkılar sunabilir (Bass ve Avolio, 1993). Karar süreçlerinin yoğun biçimde paylaşılması, katılımcılık, sorumluluk ve yetkilendirme örgütsel dayanıklılık kapasitesinin davranışsal unsurlarından biri olan dağıtılmış güç ve sorumluluğu güçlendirir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Böylece örgüt üyelerinin her biri gerektiğinde örgütün bir kopyası gibi hareket eder, olası olumsuz durumlarda örgütün hayatta kalması için sorumluluk alır, takdir yetkisini kullanır ve örgütsel çıkarlar için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya odaklanırlar (Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011).

Değişim, dönüşüm, kriz veya acil durumlar öngörülemezlik içerdiği ve/veya bunları nedensel olarak açıklamak çoğu zaman mümkün olmadığı için çalışanlar doğal olarak yoğun biçimde güvensizlik hisseder, belirsizlik ve kontrol kaybı korkusu yaşarlar. Fakat buna karşın, örgütsel hedeflerin başarılması için kendilerinden normal koşulların üstünde çaba göstermeleri beklenir (McAslan, 2010). Oysa bu tür durumlarda, güven kritik bir faktör olup, örgütlerin etkin şekilde çalışmasını mümkün kılan destekleyici bir unsurdur (Bennis ve Nanus, 1985). Zira insanlar psikolojik olarak güvenliği algıladıklarında (kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde) risk almaya daha istekli olurlar (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). Bu çerçevede liderin dönüşümcü tarzı açıklığı teşvik eder, herhangi bir eleştiri korkusu olmaksızın açık olmayı önerir, problem çözmeye ilişkin öneri ve görüşleri destekler, takipçilerin güven duygusunu sağlamlaştırır ve öz yeterliliğini artırır (McCleskey, 2014). Böylece dayanıklı bir örgüt oluşturmanın en önemli unsurlarından biri olan açık ve güven veren bir ortam tesis etmiş olurlar (De Oliveira Teixeira ve Werther, 2013). Böyle bir ortamda tüm görüşler duyulur, sonuçlarından çekinmeden gerçekler konuşulabilir, başarısızlık bile bir öğrenme fırsatı olarak görülür ve örgüt üyeleri başarısız olsa bile yeni şeyler denemeye ve öğrenmeye teşvik edilir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolüne ilişkin olarak yukarıda yer alan açıklamalar çerçevesinde,

**Önerme-1 (P1):** *Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile pozitif ilişkilidir.*

### 3.2. Adaptif Liderlik ve Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi

Sıradışı olaylar örgütün operasyonlarını aksattığında veya liderin dikkatini gerektiren acil bir problem oluştuğunda, adaptif liderlik önemlidir (Yukl ve Mahsud, 2010). Bu liderlik tarzı karmaşıklığın anlaşılması için bir çözüm olarak savunulmakta (Fabricius ve Cundill, 2014), karmaşıklığın getirdiği zorluklara ve değişen dünyanın taleplerine popüler bir yanıt olarak görülmektedir. Adaptif liderlik bilinen sorunlara kanıtlanmış çözümlerin uygulanması gibi teknik sorunlar yerine uyarlanabilir zorluklarla (örneğin, çalkantılı piyasa, teknolojik koşullar, krizler) ilgilidir (Uhl-Bien, Marion ve McKelvey, 2007; Uhl-Bien ve Marion, 2009). Çünkü bu liderler kaçınılmaz değişiklikleri ve sürprizleri kabul eden yaklaşımlar geliştirebilir, bir krizin dinamik niteliğini tanımaya çalışır ve belirsiz bir gelecekle başa çıkabilmek için esnekliği ve dayanıklılığı sağlayabilir (Allen ve diğerleri, 2011). Benzer şekilde Glover, Rainwater ve diğerleri (2002) de adaptif liderlik teorisinin, bilinen sorunlara yönelik standart reçeteler sunmanın aksine değişen koşullara ve daha önce yaşanmamış sorunlara uygun perspektifler, davranışlar ve çözümler geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu liderler çevrelerindeki değişiklikleri öngörmek için öğrenme süreçlerini aktif hale getirir, ortamı daha iyi anlamak için bildiklerini sürekli olarak sorgular, doğrular ve gerektiğinde örgütü çevreleyen dünyayla uyum içinde kalmak için kendi örgüt sistemini değiştirirler (Glover, Rainwater ve diğerleri, 2002).

Adaptif liderlerin bağlayıcı davranışı entelektüel çalışan toplulukları oluşturur ve paylaşılan vizyona dair duygular geliştirir (Akgün, Keskin, Byrne ve İlhan, 2014). Glover, Friedman ve diğerlerine (2002) göre adaptif liderliği uygulamak için gerekli olan dört temel beceriden biri uyarlanabilir bir vizyondur. Bu vizyon, bir yandan örgütün acil gereksinimlerinin ötesine geçen sürdürülebilir çözümler üretmek için kullanılırken, diğer yandan harekete geçmeden önce tüm uygulanabilir seçenekleri görselleştirmek ve değerlendirmek için de kullanılır (Glover, Rainwater ve diğerleri, 2002). Buna ilave olarak adaptif liderin çekici/cezbedici davranışı örgüt üyelerinin ilgisini çekerek davranışlarını etkiler (Akgün ve diğerleri, 2014). Örneğin vizyon, değerler, kimlik, ilişkiler vb. bir örgütte çekici özelliğe sahiptir (Pryor ve Bright, 2007; Braes ve Brooks, 2010). Burada, lider bu tür çekici unsurları kullanarak dinamik davranışların potansiyelini ortaya çıkarır, bu potansiyeli geliştirmek için çalışır ve nihayetinde bunları bir değişim ve kriz anında kullanır (Akgün ve diğerleri, 2014).

Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin önemli bir bileşeni olan anlamlandırma, örgüt üyelerinin olayları ve bu olaylarda yaşadıkları deneyimler hakkında anlamlı açıklamalar yapmalarını sağlayan bir süreçtir (Plowman ve diğerleri, 2007). Heifetz, Grashow ve Linsky'ye (2009) göre bu süreç bir krizin karmaşıklığını tanıma ve teşhis etme becerisi olan adaptif liderliğin en önemli yeteneklerinden biridir. Onlara göre bu liderler içinde buldukları durumun farkındadır, zorlu koşulları inkâr etmezler, buna karşın harekete geçme ve karar verme konusunda isteklidirler. Plowman ve diğerleri (2007) tarafından yapılan vaka çalışmasında adaptif liderlerin doğrusal olaylardan ziyade ortaya çıkan olayları yorumladıkları, öngörülemeyen veya açıklanamayan sonuçlardan çekinmedikleri, aksine bilinmeyenleri kucakladıklarını ve sistem bozulmaları ve belirsiz gelecekle ilgili açık konuşmalar yoluyla sistemin istikrarsızlığını tanımladıklarını belirtmişlerdir. Onlara göre liderin bu tavrı

yaratıcılığı geliştirerek çözüme yönelik fikirlerin çoğalma ihtimalini artırmaktadır. Diğer yandan adaptif liderlerin doğrusal olmayan davranış tarzı geçmişte yaşanan olaylar ve bunlardan elde edilen deneyimi hikâyeler/öyküler haline getirerek olayların anlamlandırılmasını güçlendirir ve geleceğin tasarlamasına katkı sağlar (Uhl-Bien ve diğerleri, 2007). Ayrıca bu liderler çevreden gelen güçlüklerle başa çıkabilmek için kullanabilecekleri sinyalleri bulmak için ufku sürekli tararlar (Glover, Friedman ve diğerleri, 2002). Gerçekten de bu liderler çevrelerinden gelen işaretlere açık olmalarından dolayı değişimi ve gelişmeleri nasıl özümsemeleri gerektiğini bilir ve örgütlerini bu değişikliklere ve gelişmelere adapte etmek için alternatif seçenekler oluştururlar (Glover, Friedman ve diğerleri, 2002).

Örgütlerin normal operasyonları sekteye uğratan, kaynak ve varlıklarına zarar veren ani ve alışılmadık bir olayın olumsuz etkilerini en aza indirmek için hızlı fakat uygun bir tepkimeye ihtiyaç duyulur. Yukl ve Mahsud' a (2010) göre bir liderin bu acil krizleri ne kadar iyi ele aldığı ve sahip olduğu farklı eylem alternatifleri arasından en uygun olan(lar)ını seçerek yanıt verme kabiliyeti adaptif liderliğin göstergesidir. Adaptif liderler örgüt içinde fikirlerin serbestçe ortaya çıkabileceği yapıların gelişimini ve bilgi akışını teşvik eder (Lichtenstein ve Plowman, 2009), sisteme fikir ve bilgi enjekte eder ve ortaya çıkan fikirlerle birlikte oluşan çeşitliliği kucaklar (Akgün ve diğerleri, 2014). Ayrıca bu liderler standart rutin uygulamaları sürdürmek ve kontrol etmek yerine gelişmekte olan davranışları ve yaratıcı sürprizleri ortaya çıkarmaya çalışır (Uhl-Bien ve Marion, 2009), çeşitliliği artırır ve bunları uzlaştırır (Glover, Friedman ve diğerleri, 2002). Adaptif liderlerin oluşumunda katkı sağlayacağı çeşitli ve değişken bir eylem envanteri, olası bir durumda farklı alternatifleri uygulayabilme çevikliği kazandırarak örgütlerin daha dayanıklı hale gelmelerine katkı sağlar (Lengnick-Hall ve Beck, 2009).

Adaptif liderler, klasik hiyerarşik kontrol mekanizmasını işletmek yerine aşağıdan yukarıya davranışları teşvik eder ve örgütü acil sürprizlere doğru hazırlarlar (Marion ve Uhl-Bien, 2003). Adams, Bailey Jr, Anderson ve Thygeson'ın (2013) sağlık alanında yaptıkları çalışmada adaptif liderlik tarzının risklerin ve belirsizliklerin belirlenmesi/netleştirilmesi, mevcut seçeneklerin açıklanması, hedef ve değerlerin belirlenmesi yoluyla ani gelişen olaylara hazırlıklı olmaya yardımcı olduklarını tespit etmişlerdir. Diğer yandan bu liderler bir kriz bittikten sonra ne yapıldığını, hangi hatalara düşüldüğünü ve hangi derslerin öğrenildiğini belirlemek için gözden geçirme çalışmaları yaparlar (Yukl ve Mahsud, 2010). Bu yönüyle adaptif liderler bir yandan yıkıcı olaylara karşı örgütü davranışsal olarak hazırlarken, diğer yandan bunlarla başa çıkmak için pratik alışkanlar geliştirirler.

İnsanları değişim sürecinde aktif katılımcılar haline getiren adaptif liderler (Randall ve Coakley, 2007), örgüt üyelerinin sahip olduğu değerlerin farkındadır ve bu değerlere saygı duyarlar (Glover, Rainwater ve diğerleri, 2002). Bu liderler örgüt üyeleri arasında farklılıklar olduğunda, bu farklılıklarla mücadele edebilen örgütsel tasarımlar ve çözümler geliştirirler (Glover, Rainwater ve diğerleri, 2002). Öte yandan adaptif liderliğin özellikle bağlayıcı davranışı örgüt üyelerinin etkileşimlere girip birlikte hareket etmelerini teşvik ederek güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmasında önemli bir rol oynar (Akgün ve diğerleri, 2014). Örneğin bu etkileşimler sonucunda örgüt üyeleri iş yüklerini birbirleriyle paylaşır, birbirlerine görevlerinde yardımcı olur, kişisel dostluk ve empati kurar. Adaptif liderlerin bu davranış tarzı, örgütsel dayanıklılık için gerekli olan ve zor zamanlarda örgüt üyelerinin ihtiyaç duyulan

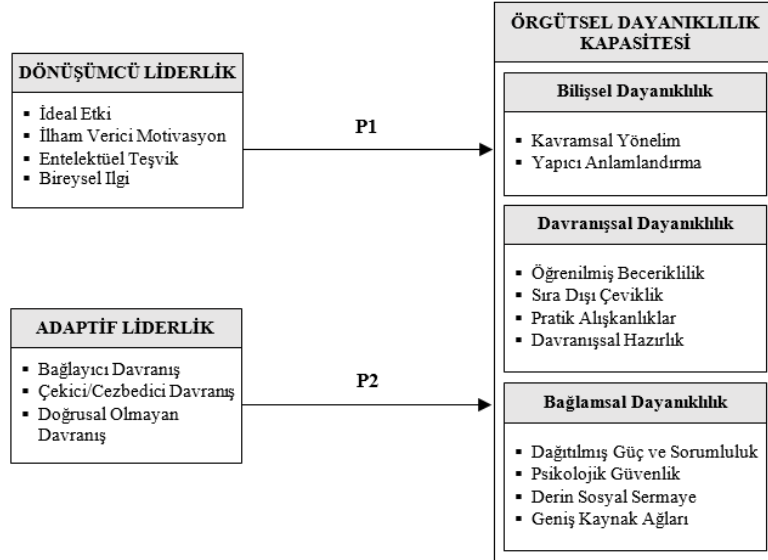
riskleri alabilmesi için psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasına yardımcı olur.

Powley'e (2009) göre dayanıklılık, iletişim, etkileşim ve bağlantılar yoluyla geliştirilen güçlü sosyal süreçlere ihtiyaç duyar. Bu sosyal süreçler, karşılıklı fayda sağlayan, çok yönlü ve uzun vadeli ortaklıklara dönüşerek gerekli durumlarda kullanılmak üzere potansiyel bir kaynak tabanı oluşturulmasını sağlar (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011). Adaptif liderlerin bağlayıcı davranışı örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişkileri teşvik eder, sosyal bağların güçlenmesini sağlar ve böylece sosyalleşme sürecini hızlandırır (Akgün ve diğerleri, 2014). Örneğin, insanlar birbirlerinin ağlarına girerek meslektaşları ile doğrudan etkileşime girer ve bilgiye erişirler. Heifetz ve diğerlerine (2004) göre adaptif liderler ilgili tüm paydaşları, karşılaşılabilecek fırsatları ve zorlukları belirleyen tartışmalar ve diyaloglar yoluyla bir çözüm üretmeye zorlarlar. Heifetz ve diğerlerinin (2004) açıkladığı bu durum özellikle zor zamanlarda ihtiyaç duyulan bilginin ve kaynakların sosyal ağlar yoluyla elde edilmesi açısından kritiktir. Zira adaptif liderler örgütü daha üst bir seviyeye taşımaya yönelik menfaate sahip tüm paydaşların bilgisini ve kaynaklarını kullanarak zorlu koşullara karşı örgütün daha dayanıklı hale gelmesini sağlarlar (Randall ve Coakley, 2007).

Adaptif liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolüne ilişkin olarak yukarıda yer alan açıklamalar çerçevesinde,

**Önerme-2 (P2):** *Adaptif liderlik tarzı, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile pozitif ilişkilidir.*

Dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolüne ilişkin olarak sunulan önermeleri kapsayan kavramsal model Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Kavramsal Model

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, günümüz çevre koşullarının meydana getirdiği şoklar, yıkıcı olaylar, krizler ve örgüt yaşamını tehdit eden benzer nitelikteki olaylara karşı mücadele edebilmek için alternatif bir reçete olarak sunulmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda bu kapasitenin nasıl geliştirileceğine odaklanırken (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011), liderliğe de vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi için etkin bir liderliğe duyulan gereksinim dile getirilmekte, ancak belirli bir tarza odaklanılmamaktadır (Seville ve diğerleri, 2008; de Oliveira Teixeira ve Werther, 2013). Bu çalışmada, literatürdeki bu boşluğa katkıda bulunmak amacıyla dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü incelenmiştir.

Literatüre dayalı olarak oluşturulan nedensel ilişkiler her iki liderlik tarzının da örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesine farklı şekillerde etkili olabileceğini göstermektedir. Örneğin her iki liderlik tarzı da zihinsel süreçlerin etkinleştirilmesi ve örgüt üyelerini kenetleyen yapıcı kavramlar(vizyon, amaçlar, değerler vb.) yoluyla bilişsel dayanıklılığa güçlü şekilde katkıda bulunabilir. Böylece örgüte zarar verebilecek olayların anlaşılması ve anlamlandırılması sağlanarak, vizyon ve temel değerler çerçevesinde verilebilecek en uygun cevap alternatifleri ortaya konulur. Adaptif liderlerin etkileşimleri teşvik etmesi ve bunları desteklemesine yönelik davranış tarzı çalışanların birer katılımcı olarak aktif hale getirir ve sosyal ilişkiler yoluyla geniş kaynak ağlarına erişimi mümkün kılar. Örgütler böylece hem iç hem dış aktörlerden azami ölçüde istifade ederek zor zamanlara karşı daha dayanıklı hale gelirler. Dönüşümcü liderliğin iletişim ve katılım yoluyla açık ve güvenli bir örgütsel ortam oluşturmasına yönelik tutum ve davranışları ise zor zamanların üstesinden gelmek için örgüt üyelerinin gerekli riskleri alabilmesini sağlar. Bunlara ilave olarak adaptif liderlerin doğrusal olmayan (kontrol odaklı ve standart olanın dışında) davranış tarzı, sıra dışı fikirlerin, yeni eylemlerin ve farklı alternatiflerin üretilmesi yoluyla davranışsal dayanıklılığı güçlendirir ve örgütleri ani gelişen olaylara karşı davranışsal olarak hazırlar. Benzer şekilde dönüşümcü liderler de entelektüel teşvik yoluyla mevcudun sürekli sorgulanması ve önceden denenmemiş yeni yöntemler ve çözümler geliştirilmesi suretiyle beklenmedik olaylara tepki vermeye yönelik eylem envanterlerinin geliştirilmesine katkı sağlarlar.

Örgüt biliminde dayanıklılığa ilişkin çalışmalar henüz gelişim aşamasındadır. Mevcut çalışmaların çoğu teorik olup, bu alanda yapılacak olan ampirik çalışmalar literatüre önemli katkılar sunacaktır. Örneğin bu çalışma kapsamında ele alınan liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin gelişimindeki rolüne ilişkin önermeler ampirik olarak test edilebilir. Diğer yandan örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yenilikçilik ve firma performansı ile ilişkisine yönelik ampirik çalışmalar, bu kapasitenin örgütlerin başarısındaki rolüne ilişkin önemli ipuçları sunacaktır.

#### 5. Referanslar

- Adams, J. A., Bailey Jr, D. E., Anderson, R. A., & Thygeson, M. (2013). Finding your way through EOL challenges in the ICU using Adaptive Leadership behaviours: A qualitative descriptive case study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 29(6), 329-336.
- Akgün, A. E.,& Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Ilhan, Ö. Ö. (2014). Complex adaptive system mechanisms, adaptive management practices, and firm product innovativeness. *R&D Management*, 44(1), 18-41.
- Allen, C. R., Fontaine, J. J., Pope, K. L., & Garmestani, A. S. (2011). Adaptive management for a turbulent future. *Journal of Environmental Management*, 92(5), 1339-1345.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. *Mind Garden Inc., Redwood City, CA*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. New York, NY: Psychology Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Blomme, R. J. (2012). Leadership, complex adaptive systems, and equivocality: The role of managers in emergent change. *Organization Manag. Journal*, 9(1), 4-19.
- Braes, B., & Brooks, D. (2010). Organisational resilience: a propositional study to understand and identify the essential concepts. *Proceedings of the 3rd Australian Security and Intelligence Conference* içinde (14-22. ss.), Edith Cowan University.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business And Psychology*, 14(3), 389-405.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- de Oliveira Teixeira, E., & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- Fabricius, C., & Cundill, G. (2014). Learning in adaptive management: insights from published practice. *Ecology and Society*, 19(1).
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science & Technology*, 37(23), 5330-5339.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

- Garnezy, N. (1970). Process and reactive schizophrenia: Some conceptions and issues. *Schizophrenia Bulletin*, 1(2), 30.
- Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. (2002). Adaptive leadership: When change is not enough (part one). *Organization Development Journal*, 20(2), 15.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., & Friedman, H. (2002). Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18.
- Golgeci, I., & Y. Ponomarov, S. (2013). Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 604-617.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11).
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R.A., Kania, J.V. & Kramer, M.R. (2004), Leading boldly, *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), 20-32.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. C. P. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Ed.), *Resilience Engineering Perspectives* 2 içinde (39-69. ss.), Aldershot; UK: Ashgate Publishing.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 617-630.
- Lock, R. H., & Janas, M. (2002). Build resiliency. *Intervention in School and Clinic*, 38(2), 117-121.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2003). Complexity theory and Al-Qaeda: Examining complex leadership. *Emergence*, 5(1), 54-76.
- McAslan, A., (2010). *Organisational Resilience. Understanding the Concept and its Application*. Adelaide, Australia, Torrens Resilience Institute. Erişim adresi <http://flinders.edu.au/centres-files/TRI/pdfs/organisational%20resilience.pdf>

- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- McDonald, N. (2006). Organisational resilience and industrial risk. In: E. Hollnagel, D.D. Woods and N. Leveson, eds. *Resilience engineering: Concepts and Precepts*. Hampshire: Ashgate, 155–179.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341-356.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Ponomarev, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Manag.*, 20(1), 124-143.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Pryor, R. G., & Bright, J. E. (2007). Applying chaos theory to careers: Attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 375-400.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335.
- Robb, D. (2000). Building Resilient Organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Bus. Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 258-266.
- Seville, E., Van Opstal, D., & Vargo, J. (2015). A primer in resiliency: seven principles for managing the unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(3), 6-18.
- Shadraconis, S. (2013). Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?. *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 28.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70-79.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Manag. Journal*, 48(3), 450-463.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*. 40(7), 27-32.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. IEEE International Conference on* (pp. 3418-3422). IEEE.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-652.



- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.