



Başvuru Tarihi (Received Date): 13.09.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 07.12.2023

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1359962

Kaynakça Gösterimi: Aksoy, C. (2023). Dayanıklı liderlik: Çalkantılı zamanlarda zorluklarla başa çıkma sanatı. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 203-213. doi:10.52848/ijls.1359962

Citation Information: Aksoy, C. (2023). Resilient leadership: The art of dealing with challenges in turbulent times. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(3), 203-213. doi:10.52848/ijls.1359962

DAYANIKLI LİDERLİK: ÇALKANTILI ZAMANLARDA ZORLUKLARLA BAŞA ÇIKMA SANATI

Cenk AKSOY¹

Öz

Çatışmalardan kaynaklanan ekonomik krizler, işleri değiştiren salgın hastalıklar ve hızlı dijital dönüşümlerle karakterize edilen günümüzün iş dünyasında şirketler sürekli değişim, artan risk ve kalıcı belirsizlik ortamında faaliyet göstermektedir. Bu zorlu koşullar, etkili yönetim için belirli niteliklere sahip liderleri gerektirir. Bu kapsamda çalkantılı zamanlarda ortaya çıkan bir liderlik tarzı olarak “Dayanıklı Liderlik” kavramı ön plana çıkmaktadır. Çalışmada dayanıklı liderliğin kavramsal çerçevesini belirlemek amacıyla tanımı, özellikleri ve önemi ele alınmıştır. Ayrıca dayanıklı liderliğin örgütsel dayanıklılığa nasıl katkı sağladığının tartışıldığı çalışmada, dayanıklı liderlik tarzının gelişimine etki eden faktörler açıklanarak, kavramın grup ve birey dayanıklılığı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Yapılan literatür taraması ışığında, kavram bir organizasyonun temel amaç ve hedeflerinden sapmadan değişimle başa çıkma ve zor zamanlarda mevcut imkân ve kabiliyetlerini koruma ve geliştirme becerisine yönelik geliştirilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik yaklaşımının esneklik, kararlılık, yaratıcılık, değişim yönetimi ve takım çalışması gibi yetkinliklerle karakterize edilen niteliklere sahip olanlarla etkin bir şekilde uygulanabileceği belirlendi. Birbirine bağlı birey ve grupları destekleyen güçlü liderliğin öneminin vurgulandığı çalışmada, dayanıklı bir organizasyonun kritik bir bileşeni olan dayanıklı liderliğin başarısının örgütün başarısıyla eşdeğer tutulduğu vurgulanmıştır. İşletmelerin değişen koşullara uyum sağlayarak, krizlerle başa çıkmaları için ihtiyaç duyulan, aynı zamanda işletmenin gelecekteki performansını etkileyecek stratejik kararların alınmasında, sürdürülebilir bir başarı elde etmesinde etkili olan bir liderlik yaklaşımı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Dayanıklılık, Liderlik, Dayanıklı Liderlik.

Resilient Leadership: The Art of Dealing with Challenges in Turbulent Times

Abstract

In today's business world, characterized by economic crises caused by conflict, epidemics that change jobs, and rapid digital transformations, companies operate in an environment of constant change, increasing risk, and persistent uncertainty. These challenging conditions require leaders with specific qualifications for effective management. In this context, the concept of 'Resilient Leadership' comes to the forefront as a leadership style emerging in turbulent times. This study aims to define resilient leadership, discuss its characteristics and importance, and establish a conceptual framework for it. Additionally, the study explores how resilient leadership contributes to organizational resilience, clarifies the factors influencing the development of this leadership style, and examines its relationship with both group and individual resilience. In the light of the literature review, the concept has been defined as a leadership style developed for an organization's ability to cope with change without deviating from its basic goals and objectives and to protect and develop its existing opportunities and capabilities in difficult times. It has been determined that this leadership approach can be applied effectively with those who have qualities characterized by competencies such as flexibility, determination, creativity, change management and teamwork. This study emphasizes the

¹ Dr., McGill University, School of Continuing Studies, E-posta: drcenkaksoy@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0763-2847

significance of robust leadership that supports interdependent individuals and groups, emphasizing that the success of resilient leadership, a critical component of a resilient organization, directly correlates with the success of the organization itself. In conclusion, resilient leadership is an indispensable approach for businesses to adapt to changing conditions, manage crises, and make strategic decisions that influence the future performance and sustainable success of the organization.

Keywords: Organizational Resilience, Leadership, Resilient Leadership.

Giriş

Günümüz iş dünyasında başarı, sadece finansal kazançlar ve piyasa payı ile ölçülemeyecek kadar çok boyutlu bir kavramdır. Bu başarının altında yatan ana unsurlardan biri, sürekli değişen ve zorlu koşullara uyum sağlama yeteneğidir. Dünya çapında işletmeler, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik yenilikler ve sosyo-politik değişimler gibi birçok dışsal faktörle sürekli olarak karşı karşıya kalmaktadır. Bu faktörler, şirketleri ve liderlerini, belirsizlik ve karmaşıklıkla dolu bir ortamda yeniden şekillenmeye ve evrilmeye zorlamaktadır.

İş dünyasının karmaşık ve belirsiz doğası, küresel rekabetin yoğun temposu, sürekli değişen teknolojik, sosyal ve iklimsel dinamiklerle birleşerek, işletmeler ve çalışanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturuyor. McEwen (2011) tarafından vurgulandığı gibi, iş yerlerindeki yüksek iş yükü, azalan bütçeler ve değişen müşteri talepleri, çalışanların stres seviyelerini artırırken, şirketlerin dayanıklı bireyler, liderler ve takımlara olan ihtiyacını da arttırmaktadır.

Değişim, iş dünyası için kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir. İşletmeler, esnek değişim süreçlerini yönetirken, COVID-19 salgını gibi olağanüstü durumlar, bu süreçlerin sınırlarını zorlamıştır. Forbes (2020) raporlarına göre, salgın sırasında liderler, sadece mevcut durumu idare etmekle kalmamış, aynı zamanda organizasyonları tamamen yeni ve belirsiz durumlara uyum sağlamaya zorlamıştır. Bu, her zamankinden daha dayanıklı liderleri gerektiren bir durumdur.

Dayanıklılık, zorluklar karşısında ayakta kalma, olumsuz olaylar sonrası dengeyi yeniden kazanma ve riskli durumlarla başa çıkabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Southwick ve arkadaşları (2017) tarafından belirtildiği üzere, bu tanım sadece var olma haliyle sınırlı değildir; aynı zamanda belirsizlikler içinde gelişme ve büyüme kapasitesine de işaret eder. Bu bağlamda, güçlü bir liderlik altında, birbirine bağlı takımların ve bireylerin misyona ve organizasyonun temel değerlerine sadık kalarak, organizasyonel dayanıklılığın temelini oluşturduğu görülmektedir.

Peki, bu dayanıklılık nereden geliyor? Bazı yöneticiler ve organizasyonlar, zor zamanlarda neden diğerlerine göre daha başarılı bir şekilde şartlara uyum sağlayabiliyor ve hatta bu krizleri fırsata çevirebiliyor? Bu çalışmanın ana odağı, “Dayanıklı Liderlik” kavramı üzerinden bu soruların cevaplarını araştırmaktır. Çalışma, dayanıklı liderliğin temel özelliklerini ve iş dünyasındaki rolünü derinlemesine inceleyerek, bu liderlik tarzının nasıl geliştirilebileceğini ve şirketlerin karşılaştığı zorluklara karşı nasıl bir kalkan oluşturabileceğini ele alacaktır. Bu süreçte, esneklik, kararlılık, yaratıcılık, değişim yönetimi ve takım çalışması gibi yetkinliklerin, dayanıklı liderlik uygulamalarında nasıl etkili olduğu incelenecek ve bu liderlik tarzının organizasyonel dayanıklılığa katkısını ele alınacaktır. Ayrıca, çalışma, bu liderlik tarzının hem grup hem de bireysel dayanıklılıkla olan ilişkisini araştırarak, bu bağlamdaki dinamikleri ortaya koymayı hedefleyecektir. Son olarak, araştırma, birbirine bağımlı bireyler ve grupları destekleyen güçlü liderliğin organizasyonel başarı üzerindeki etkisini vurgulayarak, dayanıklı bir organizasyonun kritik bir bileşeni olan dayanıklı liderliğin, organizasyonun genel başarısı ile olan doğrudan ilişkisini keşfedecektir. Bu şekilde, dayanıklı liderlik, değişen koşullara adaptasyon, kriz yönetimi ve stratejik karar alma süreçlerinde hayati bir rol oynayarak, şirketlerin gelecekteki performansı ve sürdürülebilir başarısı için önemli bir faktör olarak değerlendirilecektir.

Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklı liderlik yaklaşımı, "dayanıklılık" (resilience) kavramına dayanmaktadır. Resilience kelimesinin kökeni Latince "resilire" kelimesine dayanır ve geri tepmek, sıçramak veya zıplamak anlamına gelir. İlk kez 1620'li yıllarda "resilience" yani "esneklik" olarak kullanılmaya başlanan kelime, başlangıçta sadece fiziksel özelliklerle ilişkili teknik bir terim olarak kabul edilirken, on dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar bu anlamda kullanılmaya devam etmiştir. Fizik biliminde, elastik bir malzemenin enerjisi emme ve bu enerjisi orijinal şekline geri dönerken serbest bırakma yeteneği olarak tanımlanırken, bireyler veya insan grupları hakkında mecazi olarak kullanılmamaktaydı (Merriam-Webster, 2021). Ancak 1850'lerden sonra, insanların dirençli ve dayanıklı olma özelliklerini tanımlamak için kullanılmaya başlanan kelime, zamanla psikoloji bilimi literatüründe yer almıştır (Macmillan Dictionary, 2017). Kavram, fizik ve psikolojinin yanı sıra işletme, sosyoloji, eğitim ve sağlık bilimleri gibi farklı bilim dallarında da kullanılmıştır (Eisenberg, 2019; Lengnick-Hall ve Beck, 2005). Timmerman'ın (1981) çalışmalarından sonra sosyal bilimler alanında daha popüler hale gelen resilience kavramı, esneklik, dayanıklılık, direngenlik ve dirençlilik gibi farklı anlamlarda kullanılmıştır. İktisat, işletme ve sosyoloji gibi alanlarda, resilience kavramı, bir sistemin beklenmedik olumsuzluklarla başa çıkabilme, eski haline geri dönebilme ve değişimlere uyum sağlayarak yeni beceriler kazanabilme yeteneğini ifade ederken, psikoloji, eğitim ve sağlık bilimleri gibi disiplinlerde bireylerin hayatlarına olumsuz etkileri olabilecek durumlarla başa çıkma, kendilerini yeniden toparlama ve uyum sağlama becerisi olarak ele alınmaktadır (Gerçek ve Yılmaz Börekçi, 2019). Günümüzdeki tanım anlamları incelendiğinde, Oxford Dictionary, resilience'ı "dirençli olma" ve "zorluklarla başa çıkabilme yeteneği" olarak tanımlarken (Oxford Dictionary, 2022), Cambridge Dictionary resilience kelimesini "zorluklarla başa çıkabilme yeteneği" olarak tanımlar (Cambridge Dictionary, 2022). Merriam-Webster Dictionary ise, resilience kavramını "zorlu koşullarla başa çıkabilme yeteneği" ve "dayanıklılık" olarak tanımlar (Merriam-Webster Dictionary, 2022).

Dayanıklılık kavramı şimdilerde ise, bir organizasyonun temel amaç ve hedeflerinden sapmadan değişimle başa çıkma ve zor zamanlarda mevcut imkân ve kabiliyetlerini koruma becerisini tanımlayan kullanışlı bir yönetim kavramı olarak ele alınabilmektedir (Morrish, 2016).

Dayanıklı Liderlik Kavramı

"Dayanıklı liderlik", Türkçeye İngilizce "Resilient Leadership" kavramından uyarlanarak çevrilmiştir. Bu tercüme seçiminde, "resilience" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak en uygun ifadenin belirlenmesi önemlidir. Gerçek ve Yılmaz Börekçi (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, "resilience" kelimesine örgüt bağlamında Türkçe bir karşılık önerilmesi amacıyla lisansüstü çalışmalarda ve bilimsel alanlarda en çok tercih edilen Türkçe karşılığın "dayanıklılık" olduğu ifade edilmiştir. Bu tercih, "resilience" kelimesinin "dirençlilik", "sağlamlık" ya da "yılmazlık" gibi diğer muadillerine göre, kelimenin hem bireysel hem de örgütsel bağlamda taşıdığı anlamın derinliğini ve genişliğini daha iyi yansıttığı düşüncesiyle yapılmıştır. Özellikle psikoloji alanında, "Psychological Resilience" ifadesinin Türkçede "psikolojik dayanıklılık" olarak çevrilmesi ve yaygın olarak kullanılması bu tercihi desteklemektedir. (Basım ve Çetin, 2011; Kavi ve Karakale, 2018; Polatçı ve Tınaz, 2021). Bu çeviri, bireylerin ve organizasyonların zorluklar karşısında sadece direnmekle kalmayıp, aynı zamanda bu zorlukları aşarak gelişebilme ve eski haline geri dönebilme kapasitelerini ifade eder. Bu anlam, "dayanıklılık" kelimesinin, bireylerin ve grupların zorluklarla başa çıkma ve bu süreçten güçlenerek çıkma yeteneklerini daha kapsamlı bir şekilde tanımladığını göstermektedir. Bu bağlamda, "dayanıklılık" teriminin kullanılması, "resilience" kavramının birey ve örgütlerin zorluklara karşı gösterdikleri adaptasyon ve gelişim yeteneğini daha doğru bir şekilde ifade etmektedir.

Dayanıklı liderlik konusunda yapılan tanımlar, liderliğin bu özgün yönünün çok boyutlu yapısını ve iş dünyasındaki önemini vurgular. Bu kapsamlı tanımlar, liderlerin zorluklarla nasıl başa çıkabileceğini, aksilikleri nasıl aşabileceğini ve değişen koşullara nasıl adapte olabileceğini belirtir. Bu liderlik tarzı, sadece bireysel yeteneklerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ekiplerin ve organizasyonların genel refahını da göz önünde bulundurur. Dayanıklı liderlikle ilgili literatürde yapılan bazı tanımlar şöyle ifade edilebilir:

- Dayanıklı liderlik, bir liderin zorluklara etkili bir şekilde yön verme, aksiliklerden sonra toparlanma aynı zamanda amaç duygusunu ve iyimserliği korurken değişen koşullara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir (Smith, 2017).
- Luthans ve Avolio'ya (2003) göre dayanıklı liderlik, bir liderin zorluklar karşısında duygusal olarak istikrarlı ve sakin kalma, zorlu zamanlarda ekip üyelerine ilham verme ve onları destekleme ve organizasyon içinde bir dayanıklılık kültürünü geliştirme kapasitesini ifade eder.
- Dayanıklı liderlik, liderin krizleri ve aksaklıkları öngörme, bunlara hazırlanma ve bunlara yanıt verme yeteneği ile karakterize edilirken aynı zamanda ekip üyelerinin refahını ve psikolojik güvenliğini de teşvik eder (Cameron ve Caza, 2019).
- Gardner ve arkadaşlarına (2011) göre dayanıklı liderlik, kişisel farkındalığı, uyum sağlamayı ve büyüme zihniyetinin geliştirilmesini içeren dinamik bir süreçtir ve liderlerin bir belirsiz, karmaşık ve muğlak ortamda güven ve esneklikle liderlik etmelerini sağlar.
- Örgütsel psikoloji bağlamında dayanıklı liderlik, duygusal zekanın, stres yönetimi becerilerinin geliştirilmesini ve destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamının teşvik edilmesini vurgulayan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Jackson ve Ruderman, 2020).

Yapılan bu tanımlar aşağıda detaylı olarak incelenerek, dayanıklı liderliğin temel unsurlarını daha ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Smith (2017) tarafından belirtilen dayanıklı liderlik tanımı, liderin zorluklara etkili bir şekilde yön verme, aksiliklerden sonra toparlanma ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneğine odaklanır. Bu tanım, liderlerin sadece zorluklarla başa çıkmakla kalmayıp, aynı zamanda amaç duygusunu ve iyimserliği korumaları gerektiğini vurgular. Dayanıklı bir lider, kriz anlarında sadece kendini değil, aynı zamanda ekibini de motive edebilmeli ve geleceğe yönelik umut aşılmalıdır.

Luthans ve Avolio (2003) ise dayanıklı liderliği, bir liderin zorluklar karşısında duygusal olarak istikrarlı ve sakin kalma, zorlu zamanlarda ekip üyelerine ilham verme ve onları destekleme ve organizasyon içinde bir dayanıklılık kültürünü geliştirme kapasitesi olarak tanımlar. Bu tanım, liderin duygusal zekasını ve insan ilişkilerindeki becerilerini ön plana çıkarır. Etkili bir dayanıklı lider, zorluklar karşısında sadece kendi duygusal dengesini korumakla kalmaz, aynı zamanda ekibinin moralini yüksek tutar ve onları zor zamanlarda destekleyerek, organizasyonda pozitif bir atmosfer yaratır.

Cameron ve Caza (2019) tarafından yapılan tanıma göre, dayanıklı liderlik, liderin krizleri ve aksaklıkları öngörme, bunlara hazırlanma ve bunlara yanıt verme yeteneği ile karakterize edilir. Bu tanım, liderin sadece mevcut zorluklara değil, gelecekteki potansiyel aksaklıklara da hazırlıklı olması gerektiğini belirtir. Ayrıca, bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin refahını ve psikolojik güvenliğini teşvik eder, böylece çalışanların zorluklarla başa çıkma kapasitesini artırır.

Gardner ve arkadaşlarının (2011) çalışması, dayanıklı liderliği, kişisel farkındalığı, uyum sağlamayı ve büyüme zihniyetinin geliştirilmesini içeren dinamik bir süreç olarak ele alır. Bu tanım, liderin kendini tanımasının ve sürekli gelişim içinde olmasının önemini vurgular. Dayanıklı liderler,

belirsiz, karmaşık ve muğlak ortamlarda güven ve esneklikle liderlik edebilmek için sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye açık olmalıdır.

Jackson ve Ruderman (2020) ise örgütsel psikoloji bağlamında dayanıklı liderliği, duygusal zekanın ve stres yönetimi becerilerinin geliştirilmesini ve destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamının teşvik edilmesini vurgulayan bir liderlik tarzı olarak görür. Bu tanım, liderlerin sadece kendi becerilerini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların refahına ve gelişimine de önem vermesi gerektiğini vurgular. Dayanıklı liderlik, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak ve onları daha etkili hale getirmek için gerekli ortamı sağlar.

Özetle bu tanımların ortak noktası, dayanıklı liderliğin sadece bireysel bir yetenek olmadığı, aynı zamanda ekip ve organizasyon düzeyinde bir etki yarattığıdır. Dayanıklı liderler, zor zamanlarda hem kendilerini hem de ekiplerini motive edebilir, duygusal dengelerini koruyabilir ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilirler. Bu liderler, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir, krizleri yönetebilir ve ekipleri için güvenli ve destekleyici bir ortam yaratabilirler. Sonuç olarak, dayanıklı liderlik, bugünün hızla değişen iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır ve liderlerin bu becerileri geliştirmesi hem kendi başarıları hem de organizasyonlarının sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir.

Dayanıklı Liderliğin Bireysel, Grup ve Örgütsel Başarıya Etkisi

Dayanıklılık, günümüz işyerlerinde etkin olmayı sağlayan temel bir beceri setidir. Bu beceri seti, bir dizi yetkinlik, beceri ve yeteneği içerir ve bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde optimum sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olur. Bharwaney (2015) tarafından vurgulandığı gibi, dayanıklılık, değişen durumlar ve zorluklar karşısında uygun duyguları, düşünceleri ve eylemleri seçme yeteneğidir. Bu yetenek, işle ilgili hisleri, ekiplerin nasıl çalıştığını ve en nihayetinde organizasyonun bütün olarak nasıl işlediğini etkiler. Dayanıklılık, bireylerin kendi ihtiyaçlarını ve başkalarının taleplerini karşılama şekillerini belirler ve bu, organizasyonun genel performansına etki edebilir.

Dayanıklı bir işletme, zorlu koşullar altında bile ayakta kalabilen ve başarılı olabilen bir işletmedir. Luthans ve arkadaşları (2007) bu tür işletmelerin, değişkenlik ve belirsizlikle başa çıkmak için gerekli olan esneklik, uyum sağlama, yaratıcılık, stratejik düşünme ve inovasyon gibi özelliklere sahip olduğunu belirtir. Bu işletmeler aynı zamanda, işletmenin paydaşları ve çalışanları arasında güçlü bir iletişim ağına sahiptir. Bu iletişim ağı, işletmenin hızlı bir şekilde uyum sağlamasına ve müşterilerine değerli bir hizmet sunmasına olanak tanır. Hamel ve Välikangas (2003) ise dayanıklı işletmelerin, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen, olası riskleri önceden tahmin edebilen ve bunlara karşı önlem alabilen işletmeler olduğunu vurgular. Bu işletmeler, sürekli olarak gelişmelerine ve büyümelerine imkân tanıyan bir kültüre sahiptirler.

Dayanıklı liderler, işletmenin başarısının temelini oluşturur. Martin ve Carrese (2019) tarafından belirtildiği üzere, dayanıklı liderlik, bir işletmenin zor koşullara adapte olabilmesi için ihtiyaç duyduğu özelliklerden biridir ve bu liderler, işletmelerine değişkenlik, esneklik ve inovasyon gibi özellikleri taşıyarak dayanıklı işletmelerin oluşmasına katkı sağlarlar. Dayanıklı liderler, işletmenin güçlü yönlerini kullanarak, zorlu koşullar altında ayakta kalabilen bir işletme kültürü oluştururlar. Bennett ve Marchand (2018) tarafından vurgulandığı gibi, bu liderler işletmelerindeki riskleri öngörerek bu risklere karşı proaktif önlemler alabilir ve takımlarını da riskleri öngörmeye ve bu risklere karşı önlem almaya teşvik edebilirler.

Dayanıklı liderler, takımlarının motivasyonunu yüksek tutarak, değişim sürecinde çalışanların direncini artırır. Hamel ve Välikangas (2003) tarafından belirtildiği üzere, bu liderler, işletmelerindeki tüm paydaşlarla güçlü bir iletişim ağı kurarlar ve tüm paydaşların işletmenin vizyonunu ve hedeflerini anlamalarını sağlarlar. Dayanıklı liderler, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için

gereken değişimleri yönetebilir ve takımlarını bu değişimlere hazırlayarak, değişkenliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama becerisi kazandırır. Tucker ve Russell (2004) tarafından belirtilen bir diğer önemli nokta ise, dayanıklı liderlerin çalışanlarına güven ve destek vererek, onların gelişimlerini sağlamalarıdır. Bu liderler, ayrıca takımlarının motivasyonunu yüksek tutarak, çalışanların değişime direnç göstermelerini engellerler.

Özetle, dayanıklı liderlik, bireyler, gruplar ve organizasyonların başarılı bir şekilde işlev görmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzı, iş dünyasının sürekli değişen ve zorlayıcı doğasına adapte olmamızı sağlar ve hem bireysel hem de kurumsal düzeyde dayanıklılığın geliştirilmesine katkıda bulunur. Dayanıklı liderler, sadece kendileri için değil, tüm işletme için bir dayanıklılık kültürü oluşturarak, zorlu koşullar altında başarılı olmayı mümkün kılarlar.

Sonuç

Dayanıklı liderlik kavramının incelendiği çalışmada dayanıklılık kavramı, sadece zor koşullarda direnç gösterme değil, aynı zamanda bu koşullar içerisinde büyüme ve ilerleme kapasitesini de kapsar. Bu, karşılaşılan engellere rağmen dengeyi koruma ve risklerle başa çıkma yeteneğiyle birleştiğinde, organizasyonların bu zorlukları fırsata dönüştürmelerine olanak tanır. Etkili liderlik altında, takımlar ve bireylerin, organizasyonun misyonuna ve temel değerlerine olan bağlılıkları, dayanıklı bir organizasyonun anahtarı olarak görülebilir.

Çeşitli akademisyenler tarafından tanımlandığı şekliyle dayanıklı liderlik, liderlerin zorlu ve sürekli değişen koşullarda başarılı olmalarını sağlayan çok yönlü bir dizi nitelik ve yeteneği kapsar. Smith'in (2017) ifade ettiği gibi, liderin zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkma, aksiliklerden sonra toparlanma, kararlı bir amaç ve iyimserlik duygusunu korurken değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini içerir. Luthans ve Avolio'nun 2003'teki bakış açısıyla uyumlu olarak, dayanıklı liderlik, liderlerin zorluklar karşısında duygusal olarak istikrarlı ve sakin kalmasını, aynı zamanda zorlu zamanlarda ekip üyelerini motive etmesini ve desteklemesini ve böylece organizasyon içinde bir dayanıklılık kültürünü geliştirmesini gerektirir. Ayrıca Cameron ve Caza'nın (2019) tanımı, öngörü, hazırlığı ve krizlere ve aksaklıklara ustaca tepki vermeyi vurgularken, ekip üyelerinin refahına ve psikolojik güvenliğine öncelik veriyor. Gardner ve arkadaşları tarafından 2011'de vurgulanan kavram dinamik ve kişisel farkındalığı, uyum sağlamayı ve büyüme zihniyetinin teşvik edilmesini içerir. Örgütsel psikoloji alanında esnek liderlik, Jackson ve Ruderman (2020) tarafından açıklandığı gibi, duygusal zekâ gelişimine, stres yönetimi yeterliliğine ve destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamının yaratılmasına yapılan vurgu ile karakterize edilir. Dayanıklı liderlik, özünde, sıkıntıların ortasında başarılı olma, başkalarında dayanıklılığı geliştirme ve büyüme ve refaha olanak sağlayan bir ortam geliştirme yeteneğini bünyesinde barındırır. Yapılan bu tanımlar ışığında çalışmada dayanıklı liderlik kavramı genel olarak bir organizasyonun temel amaç ve hedeflerinden sapmadan değişimle başa çıkma ve zor zamanlarda mevcut imkân ve kabiliyetlerini koruma ve geliştirme becerisine yönelik geliştirilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Ancak bu tanım, sadece var olma haliyle sınırlı değil; aynı zamanda belirsizlikler içerisinde de gelişme ve büyüme kapasitesine işaret etmektedir.

Dayanıklı liderlik, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamalarını ve krizlerle başa çıkmalarını sağlayabilir. Bu liderlik yaklaşımı, esneklik, kararlılık, yaratıcılık, değişim yönetimi ve takım çalışması gibi özelliklere sahip liderlerin varlığıyla mümkündür. Dayanıklı liderlik özellikleri, eğitim, tecrübe, geri bildirim, stratejik planlama ve mentörlük gibi çeşitli yollarla geliştirilebilir. İşletmeler, dayanıklı liderlik özelliklerine sahip liderleri destekleyerek, değişim ve belirsizlik ortamında başarılı olabilirler. Bu liderler, işletmenin gelecekteki başarısını etkileyecek stratejik kararlar alabilirler ve takımlarını yöneterek işletmenin performansını artırabilirler. Bu liderlik yaklaşımı, Luthans ve Avolio (2003) tarafından tanımlanan "Pozitif Organizasyonel Davranış" kavramıyla uyumlu olarak, liderlerin pozitif psikolojik sermayeyi (umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlilik) geliştirmelerinin

organizasyonların zor zamanlarda başarılı olmalarına nasıl katkı sağladığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Hamel ve Välikangas (2003) tarafından yapılan "İşletme Dayanıklılığı" üzerine çalışma, işletmelerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelerinin ve olası risklere proaktif şekilde yanıt verebilmelerinin önemini ortaya koyar. Bu bağlamda, Martin ve Carrese (2019) tarafından yapılan araştırmalar da, dayanıklı liderlerin işletmelerin güçlü yönlerini kullanarak zorlu koşullar altında ayakta kalmalarını nasıl sağladıklarını göstermektedir. Bu çalışmalar ışığında, dayanıklı liderlik, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde etmelerini ve zorlu koşullar altında ayakta kalabilmelerini sağlayan kritik bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma yayın ve etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma alan yazındaki kavramların araştırılmasıyla oluşturulduğu için etik kurul onayı gerektiren bir çalışma olarak değerlendirilmemektedir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazar makaleyi tek başına hazırlamıştır.

Çıkar Beyanı

Bu makale ile ilgili olarak yazarın hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Bennett, L. M., & Marchand, C. (2018). Collaboration and team science: Top ten take aways. *Integration and Implementation Insights*. Erişim Tarihi: 28.12.2023, Erişim adresi: <https://i2insights.org/2018/07/24/ten-collaboration-tips/>.
- Bharwaney, G. (2015). *Emotional Resilience: Know how to be agile, adaptable and perform at your best*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Cambridge Dictionary (2022). Resilience. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%BCk/ingilizce/resilience>
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2019). Resilient leadership: A model of leaders' responses to turbulence. *The Academy of Management Review*, 44(2), 325-326.
- Eisenberg, A. (2019). *The resilience advantage*. John Wiley & Sons.
- Forbes, (2020). The essence of resilient leadership: business recovery from covid-19, Erişim Tarihi: 19.12.2020, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/05/07/the-essence-of-resilient-leadership-business-recovery-from-covid-19/?sh=7b0a8ae140b0>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gerçek, M., Yılmaz Börekçi, D. (2019). Resilience kavramına örgüt bağlamında türkçe karşılık önerileri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), s.198-213.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. (2020). *Resilient leadership in organizations: Nurturing authenticity in turbulent times*. Routledge.
- Kavi, E. & Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 7.6-6. 10.31199/hakisderg.391826.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptation of high-performance teams under high-stress conditions. *Journal of Management*, 31(4), 546-562.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Macmillan Dictionary, (2017). Word of the day "resilient", origin of the word, Erişim Tarihi: 19.12.2020, Erişim adresi: <https://www.macmillandictionaryblog.com/resilient#:~:text=Origin%20of%20the%20word,to%20mean%20'springing%20back'>.
- Martin, G. S., & Carrese, J. A. (2019). Resilient leadership for the next great challenge. *Mayo Clinic Proceedings*, 94(7), 1160-1164.
- McEwen, K. (2011). *Building resilience at work*, Australian Academic Press, Australia.
- Merriam-Webster Dictionary (2021). Resilience. Erişim Tarihi: 19.12.2022, Erişim adresi: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>
- Merriam-Webster Dictionary (2022). Resilient, Erişim Tarihi: 19.12.2022, Erişim adresi: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilient>

- Morrish, J. (2016). Where does the word resilience come from?, Management Today. Erişim Tarihi: 19.12.2020, Erişim adresi: <https://www.managementtoday.co.uk/does-word-resilience-from/food-for-thought/article/1401232>
- Oxford Dictionary (2022). Resilience. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/resilience>
- Polatçı, S., & Tınaz, Z. D. (2021). Kişilik özelliklerinin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(36), 2890-2917. <https://doi.org/10.26466/opus.827411>
- Smith, P. (2017). *Resilient leadership: navigating life's challenges*. Harvard Business Review Press.
- Southwick, F.S., Martini, B.L., Charney, D.S., & Southwick, S.M. (2017). Leadership and resilience. In: Marques, et al. (eds.), *Leadership Today*, Springer, pp: 315-333.
- Timmerman, P. (1981). *Vulnerability, resilience and the collapse of society, a review of models and possible climatic applications*, Toronto, Canada: Institute for Environmental Studies, University of Toronto.
- Tucker, R. M., & Russell, R. F. (2004). The influence of transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 14-25.

Extended Abstract

The business world is becoming increasingly complex and uncertain day by day. The intense pace of global competitive markets, coupled with continuously evolving technological, social, and climatic dynamics, places significant pressure on businesses and their employees. High workloads, shrinking budgets, and ever-changing customer demands in workplaces exacerbate personal stress levels among employees. As these challenges mount, the need for resilient individuals, leaders, and teams in businesses becomes even more pronounced. Change is now presenting itself as an unavoidable reality. Companies are describing agile change processes as "repairing the plane while flying," but the advent of the COVID-19 pandemic stretched the limits of this concept. The pandemic forced organizational leaders not just to repair the plane in flight, but also to construct it from scratch while in the air. Adapting to this novel and uncertain situation mandated an unprecedented level of resilient leadership.

Resilience can be defined as the ability to stand firm against adversity, recover balance after negative events, and manage risky situations. This definition isn't limited merely to survival; it also signifies the capacity for growth and development amidst uncertainties. In this context, a resilient organization does not merely overcome challenges; it also harnesses them as advantages for growth. With strong leadership, the commitment of interconnected teams and individuals to the mission and core values of the organization lays the foundation for organizational resilience. The resilient leadership approach is rooted in the concept of "resilience." Its origin can be traced back to the Latin word "resilire," meaning to recoil or spring back. The term first appeared in the 1620s, derived from the word "resilience" or "flexibility". Until the mid-19th century, it continued to be a technical term associated with the physical property of elasticity and wasn't metaphorically applied to individuals or groups. From the 1850s, however, the term began to be used to describe the resilience or robustness of humans and eventually found its place in psychological literature. Beyond physics and psychology, the term has also been adopted in various fields such as business, sociology, education, and health sciences. Presently, the term resilience, as described by dictionaries like Oxford, Cambridge, and Merriam-Webster, pertains to the ability to withstand and recover from difficult situations. Within a contemporary business context, resilience is regarded as an organization's capacity to navigate change without deviating from its primary objectives, maintaining and enhancing its current abilities during challenging times.

Resilient leadership encompasses a multifaceted set of attributes and capabilities that enable leaders to succeed in challenging and continuously changing conditions. It is the capacity of a leader to manage challenges effectively, recover after setbacks, and adapt to changing conditions while maintaining a sense of purpose and optimism. Such leadership requires leaders to remain emotionally steady and calm during adversities, motivating and supporting team members, thus fostering a culture of resilience within the organization. It also emphasizes foresight, preparation, adept response to crises and setbacks, prioritizing team members' well-being, and psychological safety. At its core, resilient leadership encapsulates the ability to succeed amidst hardships, foster resilience in others, and cultivate an environment conducive to growth and prosperity. Resilient leadership, as outlined by numerous scholars, encompasses a diverse range of qualities and skills allowing leaders to flourish in challenging and constantly evolving scenarios. It pertains to the ability of a leader to confront difficulties effectively, recover after setbacks, and adapt to shifting circumstances, all while upholding a sense of purpose and optimism. Such leadership ensures leaders remain emotionally steady and calm when faced with adversity, while also motivating and supporting team members during tough times. This plays a pivotal role in cultivating a culture of resilience within an organization. Emphasis is also placed on foresight, preparation, and adept responses to crises and disruptions, prioritizing the well-being and psychological safety of team members. The concept is dynamic, including personal awareness, adaptability, and the encouragement of a growth mindset. In organizational psychology, resilient leadership is marked by its focus on emotional intelligence development, stress management proficiency, and the creation of a supportive and empowering work environment. Essentially, it encapsulates the capability to succeed amidst hardships, nurture resilience in others, and foster an environment conducive to growth and well-being. Consequently, resilient leadership can be broadly defined as a leadership style developed to manage change without deviating from core organizational goals and objectives while preserving and enhancing existing resources and capabilities. This definition is not merely about survival but also points to the capacity for growth amidst uncertainties.

Resilience encompasses a suite of competencies, skills, and abilities that enable effectiveness in today's workplaces. It's a continuous choice of emotions, thoughts, and actions that aid in achieving outcomes and showcasing optimal performance at individual, group, and organizational levels. Resilient enterprises, even under challenging conditions, have traits like flexibility, adaptability, creativity, strategic thinking, and innovation. They also possess strong communication networks among stakeholders and employees, facilitating rapid adaptation and delivering valuable service to customers.

In conclusion, as businesses navigate the complex landscape of modern challenges, the concept and practice of resilient leadership become paramount. Leaders equipped with resilience not only navigate adversities but also transform challenges into opportunities for growth and development, ensuring the long-term success and sustainability of their organizations.