



Küresel Bağlamda Kriz Dönemlerinde Liderlik ve Adaptif Performans

Leadership and Adaptive Performance During Crisis Periods in a Global Context

ÖZET

Bu çalışma, kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans ilişkisini literatür doğrultusunda incelemeyi amaçlamaktadır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve özellikle COVID-19 pandemisi gibi kriz ortamları, örgütlerin daha belirsiz ve değişken koşullar altında faaliyet göstermesine neden olmuş; bu durum çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasitesini daha önemli hale getirmiştir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle kriz dönemlerinde liderliğin değişen rolü ele alınmış, ardından adaptif performans kavramı açıklanmış ve son olarak liderlik ile adaptif performans ilişkisini inceleyen çalışmalar değerlendirilmiştir.

Literatürde kriz dönemlerinde liderlik süreçlerinde iletişim, çalışan desteği ve değişim süreçlerinin yönetimi gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir. Adaptif performans ise bireylerin değişen görev taleplerine, yeni koşullara ve beklenmedik durumlara uyum sağlayabilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir. İncelenen çalışmalar, liderlik ile adaptif performans arasında genel olarak pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bazı araştırmalar, bu ilişkinin örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma çıktıları ve işin anlamlılığı algısı gibi aracı değişkenler üzerinden şekillenebileceğini ortaya koymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans ilişkisi örgütsel davranış literatüründe önem kazanan araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Çalışma sonucunda liderlik süreçlerinin yalnızca yönetsel kararlarla sınırlı olmadığı; aynı zamanda çalışanların değişime uyum süreçleriyle de ilişkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle gelecekte farklı kriz türleri, liderlik yaklaşımları ve çalışma ortamları çerçevesinde gerçekleştirilecek araştırmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz dönemleri, kriz yönetimi, liderlik, adaptif performans, örgütsel davranış

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between leadership and adaptive performance during times of crisis in line with the relevant literature. Globalization, technological developments, and crisis situations such as the COVID-19 pandemic have caused organizations to operate under increasingly uncertain and dynamic conditions, making employees' ability to adapt to changing circumstances more important. In this context, the study first discusses the changing role of leadership during crisis periods, then explains the concept of adaptive performance, and finally evaluates studies examining the relationship between leadership and adaptive performance.

The literature indicates that issues such as communication, employee support, and the management of change processes become prominent in leadership practices during times of crisis. Adaptive performance, on the other hand, is associated with individuals' ability to adapt to changing task demands, new conditions, and unexpected situations. The reviewed studies demonstrate that there is generally a positive relationship between leadership and adaptive performance. However, some studies suggest that this relationship may be shaped through mediating variables such as organizational commitment, teleworking outcomes, and sense of purpose. Overall, the relationship between leadership and adaptive performance during times of crisis has become one of the important research areas in the organizational behavior literature. The findings of the study indicate that leadership processes are not limited to managerial decision-making alone but are also associated with employees' adaptation processes. Therefore, it is believed that future studies examining the relationship between leadership and adaptive performance within the framework of different crisis types, leadership approaches, and work environments will contribute to the literature.

Keywords: Crisis periods, crisis management, leadership, adaptive performance, organizational behavior

Sema Nur Batırlık¹
Yasin Galip Gençer²

How to Cite This Article

Batırlık, S. N. & Gençer, Y. G. (2026). Küresel Bağlamda Kriz Dönemlerinde Liderlik ve Adaptif Performans. *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) 12(6), 943-951. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21068789>

Arrival: 13 May 2026
Published: 30 June 2026

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

* Bu çalışma, şu anda Yalova Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü'nde yürütülen birinci yazarın doktora tezine dayanmaktadır.

¹Arş. Gör., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Yalova, Türkiye, ORCID: 0000-0003-0015-8986

² Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Yalova, Türkiye, ORCID:0000-0003-2133-351X

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve kriz ortamları örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi daha değişken ve belirsiz hale getirmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi gibi büyük ölçekli krizler, örgütleri beklenmedik durumlara karşı daha dikkatli ve uyum sağlayabilir olmaya zorlamış; çalışanların değişen çalışma koşullarına adapte olmasını da bu süreçte önemli hale getirmiştir (Carnevale & Hatak, 2020).

Kriz dönemlerinde örgütlerin karşılaştığı sorunlar yalnızca ekonomik ya da operasyonel düzeyde kalmayıp, çalışan davranışlarını ve çalışma biçimlerini de etkilemektedir. Bu tür dönemlerde çalışanlardan yalnızca rutin görevlerini sürdürmeleri değil, aynı zamanda değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri, yeni sorunlara çözüm üretebilmeleri ve belirsizlik altında doğru kararları verebilmeleri beklenmektedir. Kriz yönetimi literatüründe de örgütlerin çevresel değişimler nedeniyle beklenmeyen olaylarla karşılaşabildiği ve kriz sürecinde doğru iletişim, paydaş desteği ve yönlendirme süreçlerinin önem kazandığı belirtilmektedir (Canöz & Öndoğan, 2015). Çalışanların değişen görev, süreç ve çevresel koşullara uyum sağlayabilme kapasitesi örgütsel davranış literatüründe genellikle “adaptif performans” kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Adaptif performans, iş performansının yalnızca rutin görevleri yerine getirme boyutuyla sınırlı olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu kavram, bireylerin değişen görev taleplerine ve çevresel koşullara uyum sağlayabilme kapasitesiyle ilişkili bir performans yapısı olarak değerlendirilmektedir (Pulakos vd., 2000; Jundt vd., 2015). Bu kapsamda adaptif performans, görev performansı ve bağlamsal performans gibi diğer performans türlerinden ayırarak, çalışanların değişen koşullar karşısındaki davranışsal uyum kapasitesini açıklayan bir yapı olarak değerlendirmek mümkündür (Borman & Motowidlo, 1993).

Kriz dönemlerinde liderlik de yeniden değerlendirilmesi gereken önemli bir örgütsel süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni kriz ortamlarında yalnızca çalışanların uyum sağlamanın yeterli olmaması; liderlerin de değişen koşullara uygun biçimde davranışlarını düzenlemeleri, çalışanlarla etkili iletişim kurmaları ve örgütsel paydaşların sürece katılımını desteklemeleri gerekliliğindedir. Literatür incelendiğinde örgütün paydaşları ile yürüttüğü etkin iletişim çalışmalarının, kriz sürecinin yönetiminde olduğu kadar örgütün geleceği açısından da önem taşıdığı görülmektedir (Canöz & Öndoğan, 2015).

Liderlik ve adaptif performans ilişkisini doğrudan inceleyen güncel çalışmalar da liderliğin çalışanların değişime uyum süreçleri üzerinde önemli bir örgütsel faktör olduğunu göstermektedir. Bonini vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada liderlik ile adaptif performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada adaptif performansın özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı çalışma ortamlarında önemli olduğu ve liderliğin motivasyonel ve ilişkisel süreçler aracılığıyla adaptif performans destekleyebildiği ifade edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans üzerine gerçekleştirilen çalışmaları literatür doğrultusunda değerlendirmektir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle kriz dönemlerinde liderliğin değişen rolü ele alınmakta, ardından adaptif performans kavramı açıklanmakta ve son olarak kriz dönemlerinde liderlik ile adaptif performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yöntemleri, örneklemi ve temel bulguları açısından değerlendirilmektedir.

Kriz Dönemlerinde Liderlik

Liderlik kavramı yönetim ve örgütsel davranış literatüründe uzun yıllardır üzerinde çalışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. “Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2011). Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, çalışanların örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesi ve değişim süreçlerinin yönetilebilmesi açısından liderlik önemli bir örgütsel unsur olarak görülmektedir. Özellikle çevresel değişimlerin yoğun olduğu dönemlerde liderlik süreçlerinin daha önemli hale geldiği söylemek mümkündür. Bu nedenle liderlik yalnızca rutin örgütsel süreçlerin yönetimiyle sınırlı olmayan, aynı zamanda değişim ve belirsizlik süreçlerini yönlendiren bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Bass & Riggio, 2006). Krizler önceden belli olmayan, aniden ortaya çıkan ve çıktığı ortamda derin değişikliklere neden olan olgulardır (Darıcan, 2013). Bununla birlikte krizler örgütlerin mevcut yapılarını tehdit eden, karar alma süreçlerini etkileyen ve belirsizlik düzeyini artıran olağanüstü durumlar olarak değerlendirilmektedir (Pearson & Clair, 1998). Kriz ortamlarında örgütlerin yalnızca ekonomik ve operasyonel süreçleri değil, çalışan yönetimi süreçleri de önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu nedenle kriz yönetimi süreçlerinde liderliğin rolü daha fazla tartışılmaya başlanmıştır.

Pearson ve Clair (1998), çalışmalarında krizlerin örgütlerin temel yapılarını tehdit eden, örgütsel süreçlerin işleyişini bozabilen ve hızlı tepki verilmesini gerektiren süreçler olduğunu belirtmektedir. Kriz dönemlerinde örgütler mevcut yönetim anlayışlarının yetersiz kaldığı durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde örgütte yer alan liderlerin daha etkili davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bu nedenle kriz

ortamlarında liderlik olgusu da işletmeler açısından önem arz etmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde çalışanların yönlendirilmesi, iletişim süreçlerinin sürdürülmesi ve örgütsel süreçlerin devamlılığının sağlanması liderlerin sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Kriz dönemlerinde liderlerin tüm paydaşlarla açık ve sık iletişim kurmaları gerektiği belirtilmektedir (Edmondson, 2020). Bununla birlikte yalnızca verilen mesajın değil, mesajın hangi iletişim aracıyla iletiildiğinin de önemli olduğu ifade edilmektedir. Kriz dönemlerinde herkesin stres düzeyinin yükseldiği ve bu nedenle gerekli uyum çalışmalarını uygun biçimde yönetebilen liderlerin hem kendi streslerini hem de diğer paydaşların yaşadığı stresi daha etkili biçimde düzenleyebileceği belirtilmektedir (Heifetz & Laurie, 2001). Ayrıca liderlerin kriz dönemlerinde kişilerarası ve görev kaynaklı çatışmaları yönetmek durumunda kalabilecekleri; ancak işlevsel olduğu sürece sağlıklı tartışmaları desteklemeleri gerektiği ifade edilmektedir (Robbins & Judge, 2018).

Krizlerin aynı zamanda örgütsel değişim ve yeniden yapılanma süreçlerini tetikleyebildiği belirtilmektedir (Canöz & Öndoğan, 2015). Bu durum kriz dönemlerinde liderliğin yalnızca krizden çıkış sürecini yönetmekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütsel değişim süreçlerini yönlendiren bir yapı olduğunu göstermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde liderlerden değişimi yönetmeleri, çalışanların belirsizlik ortamlarına uyum sağlamalarını desteklemeleri ve örgütsel süreçlerin devamlılığını sağlamaları beklenmektedir.

Kriz dönemlerinde liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda, liderlik davranışlarının özellikle çalışan desteği, iş birliği ve paydaşlarla etkili iletişim süreçleri çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Fernandez & Shaw, 2020). Dirani vd. (2020), COVID-19 pandemisi bağlamında kriz dönemlerinde liderlik yetkinlikleri ile insan kaynakları gelişimi süreçlerinin önem kazandığını belirtmektedir. Çalışmada ayrıca kriz ortamlarında liderlerin çalışan desteği sağlama, belirsizlik süreçlerini yönetme ve çalışanlarla etkili iletişim kurma rollerinin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu durum kriz dönemlerinde liderlik süreçlerinin yalnızca örgütsel işleyiş açısından değil, çalışanlarla ilişkili süreçler açısından da önemli olduğunu göstermektedir.

Kriz dönemlerinde liderlik süreçleri için önemli kavramlardan biri de güven unsurudur. Belirsizlik ortamlarında çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Dirks ve Ferrin (2002) tarafından ortaya koyulan bir çalışmada lidere duyulan güvenin çalışan tutumları ve performans çıktılarıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Kriz dönemlerinde lidere duyulan güvenin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel süreçlere yönelik tutumları açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Kriz dönemlerinde üzerinde en fazla durulan liderlik türlerinden biri dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin karşılaştığı konulara ve her birinin gelişim ihtiyaçlarına, hedeflere ulaşmalarına yardım eden lider olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2025).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderlerin çalışanları motive etmeleri, çalışanlarla güçlü iletişim kurmaları ve çalışanları değişim süreçlerine dahil etmeleri önemli görülmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde çalışanların belirsizlik ortamlarında daha fazla yönlendirmeye ihtiyaç duyabilmeleri dönüşümcü liderlik davranışlarını daha önemli hale getirmektedir. Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik ilişkisi incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin kriz ortamlarında çalışan desteği sağlama, güven oluşturma ve değişim süreçlerini yönetme açısından önemli işlevler üstlendikleri görülmektedir (Canöz & Öndoğan, 2015).

Son yıllarda kriz dönemlerinde liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmaların arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında kriz yönetimi, çalışan desteği, dijital iletişim ve değişim süreçlerine yönelik araştırmaların yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Riggio ve Newstead (2023), Kriz dönemlerinde liderlerin ortak anlam oluşturmaya destekleme, sorumlu kararlar alma, geniş kapsamlı ve dikkatli iletişim kurma, kaynakları ve ekip çalışmalarını koordine etme ve öğrenme süreçlerini kolaylaştırma gibi kritik işlevler üstlendikleri ifade edilmektedir. Bu durum kriz dönemlerinde liderlik süreçlerinin örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla önem kazanan çalışma alanlarından biri haline geldiğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde kriz dönemlerinde liderlik; belirsizliği yönetme, iletişim, çalışan desteği sağlama, güven oluşturma ve değişim süreçlerini yönetme işlevleriyle öne çıkmaktadır. Özellikle kriz ortamlarında çalışanların değişime uyum sağlayabilmeleri açısından liderlik süreçlerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde liderlik yalnızca örgütsel süreçlerin sürdürülmesi açısından değil, çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından da önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Adaptif Performans

İş performansı kavramı örgütsel davranış literatüründe bireysel katkının değerlendirilmesinde kullanılan temel kavramlardan biri olarak ele alınmaktadır. Literatürde iş performansının yalnızca tek boyutlu bir yapı olmadığı; bağlamsal performans ve örgütsel katkı davranışları gibi farklı boyutlardan oluştuğu belirtilmektedir (Borman & Motowidlo, 1993). İşletmelerin ve çalışanlarının nihai hedeflerine ulaşmasını açıklayan çok boyutlu bir kavram

olan performans, örgüt yöneticilerinin geleceğe yönelik stratejiler geliştirirken dikkate alınması gereken değişkenler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007). Bu yaklaşım uzun yıllar performans araştırmalarında etkili olmuş olsa da örgütsel yapılar ve iş süreçlerinde meydana gelen dönüşümler performans kavramının daha geniş bir çerçevede ele alınmasını gerekli hale getirmiştir.

Özellikle teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, küresel rekabet, esnek örgüt yapıları ve hızla değişen çevresel koşullar bireylerden beklenen rol ve sorumlulukları önemli ölçüde değiştirmiştir (Gencer, 2023). Görev tanımlarının daha dinamik hale gelmesi, örgütsel süreçlerin sürekli değişim göstermesi ve belirsizlik düzeyinin artması, yalnızca rutin görevlerin yerine getirilmesinin yeterli görülmemesine neden olmuştur (Jundt vd., 2015). Bu süreçte bireylerden beklenen performans anlayışı da değişmiş; yeni durumlara uyum sağlayabilme, farklı görevleri öğrenebilme ve değişen çevresel taleplere uygun davranış sergileyebilme kapasitesi daha önemli hale gelmiştir. Literatürde modern örgüt yapılarında bireylerin yalnızca mevcut görevlerini yerine getirmelerinin yeterli olmadığı, aynı zamanda değişime uyum gösterebilme kapasitelerinin de performansın önemli unsurlarından biri olarak değerlendirildiği belirtilmektedir (Pulakos vd., 2000; Jundt vd., 2015). İşletmeler, faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirebilmek için sürekli olarak karar almak durumundadır. Bu kapsamda adaptif performans, örgütlerin değişen koşullar karşısında ne ölçüde etkili biçimde uyum gösterebildiğini yansıtan bir performans türü olarak ele alınmaktadır. İşletme performansı yalnızca örgüt içi unsurlardan değil, aynı zamanda dış çevre koşullarından da etkilenmektedir. Özellikle işletmenin içinde bulunduğu pazar yapısı, bu süreçte belirleyici bir rol oynamaktadır (Tuominen vd., 2004, s. 495).

Değişkenliğin ve belirsizliğin yoğun olduğu küresel piyasa koşullarında adaptif Değişkenliğin ve belirsizliğin yoğun olduğu küresel piyasa koşullarında adaptif performans, örgütler açısından önemli bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel uyum düzeyinin yüksek olması, çalışanların değişen arz ve talep dengelerine, belirsiz süreçlere ve yeni çalışma koşullarına hızlı biçimde uyum sağlayabilmeleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle adaptif performans, örgütlerin çevresel değişimlere karşı esnek ve dayanıklı kalabilmelerini destekleyen temel davranışsal göstergelerden biri olarak görülmektedir. Bu dönüşüm doğrultusunda örgütsel davranış literatüründe bilişsel ve davranışsal uyum teorisinden yola çıkarak oluşturulan adaptif performans kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Adaptif performans, bireyin değişen görev taleplerine, yeni koşullara ve beklenmedik durumlara etkili biçimde uyum sağlayabilme kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Pulakos vd., 2000). Kavramın özellikle 1990'lı yılların sonlarından itibaren daha görünür hale gelmesinin temel nedenlerinden biri, örgütlerin daha değişken ve belirsiz çevresel koşullar altında faaliyet göstermeye başlamasıdır. Bu nedenle performans değerlendirmelerinde yalnızca mevcut görevlerin yerine getirilmesi değil, değişime uyum gösterebilme kapasitesi de dikkate alınmaya başlanmıştır (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

Literatürde adaptif performansın klasik görev performansından farklı bir yapı olduğu vurgulanmaktadır. Görev performansı daha çok belirlenen sorumlulukların yerine getirilmesiyle ilişkilendirilirken, adaptif performans bireyin değişen çevresel koşullara davranışsal uyum gösterebilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir (Jundt vd., 2015). Bu nedenle adaptif performans özellikle değişim, belirsizlik ve esnekliğin yoğun olduğu örgütsel ortamlarda daha görünür hale gelen bir performans boyutu olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında adaptif performansın yalnızca teknik yeterliliklerle açıklanamayacağı; bilişsel, davranışsal ve psikolojik uyum süreçlerini de içerdiği ifade edilmektedir (Park & Park, 2019). Bu durum adaptif performansın çalışan davranışlarını açıklamada çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasına neden olmuştur.

Örgütler, faaliyet alanlarında meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirebilmek için sürekli bir şekilde karar almak durumundadır. Adaptif performansın çok boyutlu bir yapı olduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Yeni görevleri öğrenebilme, belirsizlik altında çalışabilme, kişilerarası ilişkileri sürdürebilme ve iş stresini yönetebilme adaptif performans kapsamında değerlendirilen davranışlar arasında yer almaktadır (Pulakos vd., 2000). Bunun yanında problem çözme becerisi, öğrenme kapasitesi, kültürel uyum ve kişilerarası esneklik gibi unsurların da adaptif performansın önemli boyutları arasında gösterildiği görülmektedir (Park & Park, 2019). Özellikle belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu örgütsel ortamlarda bireyin yeni koşullara hızlı biçimde uyum sağlayabilme kapasitesinin performans açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Bu durum adaptif performansın yalnızca görevlerin yerine getirilmesine yönelik teknik bir yeterlilik olmadığını, aynı zamanda bireyin çevresel taleplere verdiği davranışsal tepkiyi de içerdiğini göstermektedir.

Pulakos vd. (2000) tarafından geliştirilen sınıflandırmada adaptif performans sekiz temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu boyutlar kriz durumlarını yönetebilme, iş stresini yönetebilme, yaratıcı problem çözebilme, belirsizlik ortamlarında çalışabilme, yeni görev ve teknolojileri öğrenebilme, kişilerarası uyum gösterebilme, kültürel uyum sağlayabilme ve fiziksel olarak değişen koşullara uyum gösterebilme şeklinde sıralanmaktadır.

Literatürde adaptif performansın özellikle değişen çalışma koşulları ve belirsizlik içeren ortamlarda önemli bir performans boyutu olarak ele alındığı görülmektedir (Jundt vd., 2015). Ayrıca yeni görevleri öğrenebilme ve değişen çalışma taleplerine uyum sağlayabilme kapasitesinin adaptif performans kapsamında değerlendirildiği belirtilmektedir. Kişilerarası uyum ve kültürel uyum boyutları ise bireyin farklı sosyal ve çalışma ortamlarına uyum sağlayabilme davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir.

Literatürde adaptif performansın yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacağı, aynı zamanda çalışma ortamı ve örgütsel koşullardan da etkilenebileceği belirtilmektedir. Öğrenme kapasitesi, problem çözme becerisi, kişilerarası ilişkiler ve değişime açıklık gibi bireysel özelliklerin adaptif performansla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Park & Park, 2019). Bunun yanında değişen çalışma koşulları, çevresel belirsizlikler ve dinamik örgütsel süreçlerin adaptif performansın önemini artırdığı belirtilmektedir (Jundt vd., 2015). Bu durum adaptif performansın bireysel yeterlilikler ile çevresel koşulların etkileşimiyle ilişkili çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir.

Adaptif performans kavramının sonraki çalışmalarda öğrenme, yaratıcılık, yenilikçilik ve değişime uyum gibi farklı kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir (Park & Park, 2019). Özellikle bireyin değişen çevresel taleplere uygun davranış geliştirebilme kapasitesinin performans açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Pulakos vd., 2000).

Kriz Dönemlerinde Liderlik ve Adaptif Performans

Kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans ilişkisi, örgütsel davranış literatüründe özellikle değişim, belirsizlik ve uyum kavramları üzerinden tartışılmaktadır. Önceki bölümlerde ele alındığı gibi kriz ortamları örgütlerin yalnızca karar alma süreçlerini değil, bireylerin görevlerini yerine getirme biçimlerini, çalışma koşullarına uyum düzeylerini ve çalışma ortamına verdikleri davranışsal tepkileri de etkilemektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde liderliğin önemi, yalnızca örgütsel işleyişin sürdürülmesiyle değil, aynı zamanda bireylerin değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasiteleriyle de ilişkilidir.

Dönüşümcü liderlik, liderlik ve adaptif performans literatüründe öne çıkan yaklaşımlardan biridir. Bass ve Avolio (1995), dönüşümcü liderliği çalışanların motivasyonunu artıran, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendiren ve değişim süreçlerini destekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak ele almaktadır. Dönüşümcü liderliğin bireyleri ortak hedefler doğrultusunda motive etmesi, yenilikçi davranışları teşvik etmesi ve değişime uyumu desteklemesi, adaptif performansla ilişkili olabileceği düşünülen unsurlar arasında yer almaktadır. Charbonnier-Voirin vd. (2010) tarafından geliştirilen çok düzeyli modelde, bireysel düzeyde dönüşümcü liderlik algısı ile takım düzeyindeki dönüşümcü liderlik ikliminin bireysel adaptif performansla pozitif ilişkili olacağı varsayılmıştır. Çalışmada ayrıca yenilik ikliminin dönüşümcü liderlik ile adaptif performans arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceği öne sürülmüş ve gerçekleştirilen analizler bu varsayımları desteklemiştir. Bu bulgular, liderlik ve yenilik iklimi gibi takım düzeyindeki unsurların bireysel adaptif performansla ilişkili olabileceğini göstermektedir.

DeRue (2011), çalışmasında, liderliği birey merkezli ve durağan bir yapıdan ziyade, grup içerisindeki etkileşimler yoluyla gelişen dinamik bir süreç olarak ele almaktadır. Araştırmacı, liderliği bireysel özelliklerden bağımsız olarak grup içerisindeki karşılıklı etkileşimler yoluyla gelişen sosyal ve dinamik bir süreç olarak değerlendirmektedir. Çalışmada özellikle değişken ve dinamik çevre koşullarında grupların uyum sağlayabilmesi açısından liderlik süreçlerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca liderlik süreçlerinin çevresel koşullardan etkilendiği kadar çalışma ortamını ve grup dinamiklerini de etkileyebileceği belirtilmektedir. Bu durum, kriz dönemlerinde liderlik süreçlerinin çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasitesiyle ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Kriz ve hızlı değişim bağlamında adaptif performansın ele alındığı çalışmalardan biri Marques-Quinteiro vd. (2019) tarafından yürütülmüştür. Çalışmada örgütsel kriz sürecinde öz liderlik eğitiminin bireylerin adaptif performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, deney grubunda öz liderlik, adaptif performans ve iş tatmini düzeylerinde artış olduğunu; kontrol grubunda ise iş tatmini düzeyinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca öz liderlik düzeyindeki değişimin adaptif performans ve iş tatminindeki değişimle pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu bulgular, örgütsel kriz bağlamında öz liderlik ile adaptif performans arasında ilişki bulunabileceğini göstermektedir. Marques-Quinteiro vd. (2019) çalışmasının dikkat çeken yönlerinden biri, adaptif performansı doğrudan örgütsel kriz koşulları içerisinde ele almasıdır. Çalışmada öz liderlik eğitimi sonrasında adaptif performans düzeyinde artış görülmesi, öz liderlik süreçlerinin adaptif performansla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Bu bulgular, kriz dönemlerinde bireyin kendi davranışlarını yönlendirme ve düzenleme süreçlerinin adaptif performans açısından önemli olabileceğini göstermektedir.

Wang vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, COVID-19 pandemisi sürecinde uzaktan çalışan bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çalışan performansı ile iyi oluş düzeyi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmada ayrıca sosyal destek, iş özerkliği, iş yükü ve denetim gibi sanal çalışma özelliklerinin uzaktan çalışma sürecindeki rolü değerlendirilmiştir. Araştırmada uzaktan çalışma sürecine ilişkin temel sorunların iş-yaşam çatışması, etkisiz iletişim, yalnızlık ve erteleme davranışı olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında sosyal desteğin uzaktan çalışmaya ilişkin sorunların azalmasıyla ilişkili olduğu; yoğun iş yükü ve denetimin ise bazı sorunları artırabildiği belirtilmektedir. Araştırma sonuçları, COVID-19 gibi kriz dönemlerinde çalışanların değişen çalışma koşullarına uyum sağlayabilme kapasitesinin örgütsel destek, iletişim ve liderlik süreçleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Tan ve Antonio (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada algılanan e-liderlik ile uzaktan çalışma çıktılarının çalışan adaptif performansı ile nasıl ilişkili olduğunu incelenmiştir. Ayrıca amaç duygusu ve örgütsel bağlılığın aracı role sahip olup olmadığını açıklamayı amaçlanmıştır. Çalışmada özellikle COVID-19 pandemisi nedeniyle uzaktan çalışma sürecinde çalışan adaptif performansını tahmin etmeye yönelik yeni bir araştırma modeli önerilmiştir. Araştırmanın örneklemini finans sektöründe faaliyet gösteren saygın bir özel şirkette çalışan 271 uzaktan çalışan oluşturmaktadır. Veriler Likert tipi ölçek kullanılan bir anket aracılığıyla toplanmış ve PLS-SEM yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularında; çalışan adaptif performansını doğrudan etkileyen üç öncül belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma çıktıları ve amaç duygusudur. Algılanan e-liderliğin ise çalışan adaptif performansını dolaylı olarak etkilediği; bu etkinin uzaktan çalışma çıktıları, örgütsel bağlılık ve amaç duygusu aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda yönetimin çalışan bağlılığını sürdürmek amacıyla çalışanlara duyulan güvene, ekip motivasyonuna ve çalışan deneyimi yönetimine odaklanması gerektiği ifade edilmektedir.

Literatürde liderlik ve adaptif performans ilişkisini doğrudan ele alan çalışmalar, liderlik davranışları ile bireylerin değişime uyum süreçleri arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bonini vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen sistematik derleme ve meta-analiz çalışması, bu ilişkinin genel görünümünü ortaya koyması bakımından önemli çalışmalardan biridir. Çalışmada 32 örneklemden ve toplam 11.640 katılımcıdan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Ayrıca liderliğin motivasyonel ve ilişkisel süreçler aracılığıyla adaptif performansla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Meta-analiz bulguları, liderlik ile adaptif performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada ayrıca adaptif performansın özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı çalışma ortamlarında önemli bir performans boyutu olduğu vurgulanmakta; dönüşümcü liderlik ve öz liderlik yaklaşımlarının iş adaptasyonu üzerinde olumlu etkiler oluşturabileceği ifade edilmektedir. Bu durum, kriz dönemlerinde liderlik süreçlerinin bireylerin değişen görev taleplerine ve çalışma koşullarına uyum sağlayabilme kapasitesi açısından önemli olabileceğini göstermektedir.

Liderlik ve adaptif performans ilişkisini inceleyen çalışmaların önemli bir bölümünün nicel araştırma yöntemlerine dayandığı görülmektedir. Sistematik derleme ve meta-analiz bulguları, liderlik ile adaptif performans arasında genel olarak pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (Bonini vd., 2024). Özellikle dönüşümcü liderlik, öz liderlik ve e-liderlik yaklaşımlarının adaptif performansla farklı düzeylerde ilişkilendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte aracı değişkenlerin ve bağlamsal koşulların bu ilişki üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir.

Bahse konu çalışmalar, adaptif performansın yalnızca bireysel özelliklerle açıklanabilecek bir yapı olmadığını göstermektedir. Liderlik davranışları, yenilik iklimi, örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma koşulları ve öz liderlik gibi değişkenlerin adaptif performansla ilişkili biçimde ele alındığı görülmektedir (Charbonnier-Voirin vd., 2010; Marques-Quinteiro vd., 2019; Tan & Antonio, 2022). Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde bireyin değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasitesinin, çalışma ortamı ve liderlik süreçleriyle ilişkili olabileceği belirtilmektedir. Bu durum, adaptif performansın bireysel becerilerin yanı sıra örgütsel ve yönetsel unsurlarla birlikte değerlendirilmesi gereken çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir.

Çalışmaların örneklem ve araştırma bağlamları incelendiğinde, liderlik ve adaptif performans ilişkisinin havacılık ve finans gibi farklı sektörlerde; örgütsel kriz ve uzaktan çalışma gibi farklı çalışma koşulları içerisinde ele alındığı görülmektedir. Bu durum, adaptif performans kavramının yalnızca belirli bir sektör ya da çalışma ortamıyla sınırlı olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte araştırmalarda farklı bağlamlara göre değişebilen sonuçların elde edilmesi, liderlik ve adaptif performans ilişkisinin tek boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

Kriz dönemleri açısından bakıldığında, liderlik ve adaptif performans ilişkisi özellikle belirsizlik, değişim ve uyum kavramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Kriz ortamlarında liderlik süreçlerinde iletişim, güven, çalışan desteği ve iş birliği gibi unsurların önem kazandığı görülürken; adaptif performans bireylerin değişen görev taleplerine ve çalışma koşullarına uyum sağlayabilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir. Literatürde liderlik davranışlarının

bireylerin uyum süreçleriyle ilişkili olabileceği; ancak bu ilişkinin bağlamsal koşullar, çalışma ortamı ve aracı değişkenler gibi farklı unsurlardan etkilenebileceği belirtilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans ilişkisi örgütsel davranış literatüründe önem kazanan araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Sistematik derleme ve meta-analiz bulguları, liderlik ile adaptif performans arasında genel olarak pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (Bonini vd., 2024). Kriz ve uzaktan çalışma bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar ise bu ilişkinin bazı durumlarda doğrudan, bazı durumlarda ise örgütsel bağlılık, amaç duygusu ve uzaktan çalışma çıktıları gibi aracı değişkenler üzerinden şekillenebildiğini göstermektedir (Tan & Antonio, 2022). Bunun yanında örgütsel kriz bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar, öz liderlik süreçlerinin adaptif performansla ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır (Marques-Quinteiro vd., 2019). Bu nedenle gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı kriz koşulları, sektörler, çalışma ortamları ve aracı değişkenler dikkate alınarak liderlik ve adaptif performans ilişkisinin daha kapsamlı biçimde incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Kriz dönemleri örgütlerin yönetim süreçleri, liderlik uygulamaları ve çalışan davranışları üzerinde önemli değişimlere neden olmaktadır. Belirsizlik düzeyinin artması ve çalışma koşullarının hızlı biçimde değişmesi, kriz dönemlerinde liderlik süreçlerinin daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır. Bu süreçte liderlerden yalnızca yönetsel kararlar almaları değil; iletişim süreçlerini yönetmeleri, çalışan desteği sağlamaları ve değişim süreçlerini yönlendirmeleri de beklenmektedir. Literatürde kriz dönemlerinde liderlik süreçlerinde iletişim, çalışan desteği ve değişim süreçlerinin yönetimi gibi konuların öne çıktığı görülmektedir (Dirani vd., 2020; Fernandez & Shaw, 2020). Bu çalışma kapsamında ele alınan literatür, değişim ve belirsizlik ortamlarında bireylerin uyum kapasitesinin daha önemli hale geldiğini ortaya koymaktadır. Bu süreçte adaptif performansın yalnızca teknik yeterliliklerden ibaret olmadığı; problem çözüme, öğrenme kapasitesi, stres yönetimi, kişilerarası uyum ve belirsizlik altında çalışabilme gibi çok boyutlu davranışları içerdiği görülmektedir (Pulakos vd., 2000; Park & Park, 2019). Özellikle çalışma koşullarının ve görev taleplerinin daha değişken hale gelmesi, adaptif performans kavramının örgütsel davranış literatüründeki önemini artırmıştır.

Liderlik ve adaptif performans ilişkisini ele alan çalışmaların son yıllarda artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, liderlik ve adaptif performans ilişkisinin farklı çalışma koşulları çerçevesinde incelenmesine zemin hazırlamıştır. Sistematik derleme ve meta-analiz bulguları, liderlik ile adaptif performans arasında genel olarak pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Bonini vd., 2024). Bununla birlikte bazı araştırmalar, bu ilişkinin doğrudan değil; örgütsel bağlılık, amaç duygusu ve uzaktan çalışma çıktıları gibi değişkenler aracılığıyla şekillenebileceğini ortaya koymaktadır (Tan & Antonio, 2022). Ayrıca örgütsel kriz bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar, öz liderlik süreçlerinin adaptif performansla ilişkili olabileceğini göstermektedir (Marques-Quinteiro vd., 2019). Bu durum, liderlik ve adaptif performans ilişkisinin tek boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaların ortak noktalarından biri, kriz dönemlerinde iletişim ve çalışan desteği süreçlerinin öneminin vurgulanmasıdır. Özellikle belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu dönemlerde iletişim, destekleyici liderlik davranışları ve değişim süreçlerinin yönetimi gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanında bireylerin değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasitesinin örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Bu durum, kriz dönemlerinde liderliğin yalnızca yönetsel kararlarla sınırlı olmadığını; aynı zamanda bireylerin uyum süreçleriyle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

Mevcut çalışmaların önemli bir bölümünün nicel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunun yanında araştırmaların farklı sektörler ve farklı çalışma koşulları çerçevesinde ele alındığı dikkat çekmektedir. Ancak farklı kriz türlerini karşılaştırmalı biçimde inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle ekonomik krizler, doğal afetler, örgütsel küçülme süreçleri ve politik krizler gibi farklı kriz ortamlarında liderlik ve adaptif performans ilişkisinin nasıl şekillendiğini inceleyen araştırmaların literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca mevcut çalışmalarda kesitsel araştırma tasarımlarının yaygın olduğu görülmektedir. Bu nedenle zaman içerisindeki değişimi inceleyen boylamsal araştırmaların artırılmasının literatüre katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Ulusal literatür incelendiğinde, kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans ilişkisini birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Ancak kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, söz konusu kavramların birlikte değerlendirildiği araştırmaların artırılmasının literatüre katkı sağlayabileceğini düşündürmektedir.

İncelenen çalışmalar doğrultusunda, kriz dönemlerinde liderlik ve adaptif performans ilişkisinin örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Kriz ortamlarında iletişim, çalışan desteği ve değişim süreçlerinin yönetimi gibi liderlik süreçlerinin ön plana çıktığı; adaptif performansın ise bireylerin değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasitesiyle ilişkilendirildiği görülmektedir. Literatürde elde edilen bulgular, liderlik davranışlarının adaptif performansla ilişkili olabileceğini; ancak bu ilişkinin bağlamsal koşullar ve aracı değişkenlerden etkilenebileceğini göstermektedir. Bu nedenle gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı kriz koşulları, liderlik yaklaşımları, çalışma ortamları ve aracı değişkenler dikkate alınarak liderlik ve adaptif performans ilişkisinin daha kapsamlı biçimde incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri* [Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*, 1-10.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. *PLoS One*, 19(10), e0304720.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Canöz, K., & Öndoğan, A. (2015). Kriz yönetiminde dönüştürücü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Darıcan, M. F. (2013). Ekonomik krizler ve Türkiye. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 5(17), 39-46.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Edmondson, A. C. (2020, March 6). *Don't Hide bad news in times of crisis*. Harvard Business
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Gencer, Y. G. (2023). Examination of E-Commerce in the World by Operational Factors. In *Handbook of Research on Quality and Competitiveness in the Healthcare Services Sector* (pp. 353-363). IGI Global Scientific Publishing.

- Heifetz, R., & Laurie, D. (2001, December). *The work of leadership*. Harvard Business Review.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği (13. baskı). *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curras, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 201-224.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior*. Sage Publications.
- Tan, R., & Antonio, F. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 175-206.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.