ASOS JOURNAL
The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 47, Haziran 2017, s. 67-85

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
04.04.2017

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
15.06.2017

Yrd. Doç. Dr. Hamit ÖZEN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi
hamitozen@hotmail.com

Dr. Selahattin TURAN
selahattinturan2100@gmail.com

KARMAŞIKLIK TEORİSİ VE KARMAŞIK UYUM SAĞLAYICI LİDERLİK: KURAMSAL BİR ANALİZ [1]

Öz

Gerçeklere sezgiler yoluyla değil, insan aklıyla ulaşılabileceğini düşünen Descartes ile mekanikçi doğa felsefesi kurulmuş oldu. Böylece dönemin bilimsel paradigması olayları neden-sonuç ilişkisine göre irdeleyerek, elde edilen gerçekliği kesin ve değişmez olarak tüm evrene genellemiştir. Bu paradigma örgütsel yaşamı da etkisi altına almış ve örgütsel dinamiklere kararlı ve düzenli sistem anlayışıyla yaklaşılmıştır. Oysa, endüstri toplumundan bilgi toplumuna, merkeziyetçilikten âdem-i merkeziyetçiliğe, hiyerarşik yapılardan ağ yapılara geçiş gibi yeni paradigma dönüşümleri, bilginin ezoterik olduğu gerçeğine ve fenomenlerin karmaşık dinamik süreçlere dayalı bir değişimine yol açmıştır. Bu dönüşüm karmaşık sisteme kesinlik ve değişmezlik ilkesiyle yaklaşılamayacağına vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada, yeni bir paradigma olan karmaşık uyum sağlayıcı liderlik kavramı karmaşık uyumsağlayıcı liderlik teorisi'yle ilişkilendirilerek analitik olarak değerlendirilmiş, karmaşık sistem yaklaşımı ile teorik çözümleme yapılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak karmaşık uyum sağlayıcı liderlik, edinilen algı değişimlerini karşılayabilecek, etkileşimi sağlayabilecek, bütüncül bir değişim teorisi olabileceği konusunda umut vaat etmektedir.

Anahtar kelimeler: Karmaşıklık teorisi, karmaşık uyum sağlayıcı sistemler, karmaşık uyum sağlayıcı liderlik, okul müdürü

[1] Bu makalenin ilk hali 07-09 Mayıs 2015 tarihleri arasında Gaziantep'te düzenlenen 10. Eğitim Yönetimi Kongre'sinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

COMPLEXITY THEORY AND COMPLEX ADAPTIVE LEADERSHIP: A THEORETICAL ANALYSIS

Abstract

Mechanical philosophy was established by Descartes who thought that raelity was percepted not by insight but human mind. Thus, last scientific paradigm predicted the reality by cause and effect relationship, which was based on certainity and determinity (Erçetin, 2001). The paradigm also controlled organizational life and approached organizational dynamics in a certain and deterministic way. However, new changes shifting the globe from industrial to knowledge society, centralization to decentralization, hierarchical to network structures pave a way for evolutionary transformation based on the fact that knowledge is esoteric and phenomena changes in a complex dynamical processes. This transformation points out that complex systems shouln't be approached in a certai and determinist way. In this study, complex adaptive leadership for school principals (CAL-SP) as a new paradigm was intended to analyze theoreticaly in connection with theory of complex adaptive leadership (CAL) conceptualized by Uhl-Bien, Marrion and McKelvey. As a conclusion, CAL promises a hope to be a holistic transformative theory which can meet changing perceptions of people and provide interactions.

Keywords: Complexity theory, complex adaptive systems, complex adaptive leadership, school principal

Giriş

Her yeni gün yaşadığımız dünyaya bir değişimle doğmaktadır. Bu değişim her alanda olduğu gibi eğitim ve liderlik alanında da kendini göstermektedir. Dünyada yaşanan endüstri toplumundan-bilgi toplumuna, merkeziyetçilikten-âdem-i merkeziyetçiliğe, temsili demokrasiden-katılımcı demokrasiye, hiyerarşik yapılardan-ağ yapılara geçiş gibi yeni paradigma dönüşümleri örgütler için yeni liderlik yaklaşımlarına olan ihtiyacı arttırmaktadır (Toffler, 2008). Yakın zamana kadar liderlik alanında yapılan çalışmalarda lider etkililiğinin örgütsel yapılar ve liderin sahip olduğu bürokratik rollerle ilişkili olduğu ifade edilmekteydi (Dubin, 1979; Bass, 1981; Yukl, 1999). Bu yaklaşım, geleneksel liderlik teorilerinin hiyerarşik ast-üst ilişkisine vurgu yapmasına, liderin kullandığı dile, duygusal zekâya ve bunların karşılığında izleyenin göstereceği örgütsel adanmışlık, aidiyet gibi karşılıklara araçsal bir perspektiften bakılmasına yol açmaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl başlangıcında kusursuz bir düzene sahip evrenin yerine, düzensizlikten kendi düzenini oluşturan bir evrenin varlığı tartışılmaktadır (Morin, 2013). Bu doğrultuda bilim; yönetsel etkilikte duyguların da en az yapısal unsurlar kadar pay sahibi olduğunu ve geleceğin bilinemeyeceğini ifade etmektedir. Bu önemli paradigma değişimi liderlik kavramını da etkilemektedir. Bilgi üretimin temel olarak hedef edinildiği yeni toplum yapılarında liderler çalışan bağlılığının potansiyel önemini kavradıkları bir aydınlanma anından söz ederek izleyen bağlılığı oluşturma hedeflerini stratejilerininin merkezine koymaktadırlar (Murray, 2012).

Toplumun eğitim, okul ve okul yöneticileri hakkındaki düşünceleri de değiştirmekte ve beklentileri artmaktadır (Bennis, 1999). Toplumun beklentilerine karşılık veren okullar güçlenirken, toplumda bir karşılığı bulunmayan okullar ise zayıflamaktadır (Schlecty, 2011). Bu nedenle

okulların beklentilere cevap verme çabaları, tamamen toplumsal değişimin bir sonucu olarak görülmektedir. Artık, insanlar okulları çağdaş değerlerden soyutlanmış bürokratik işyerleri olarak değil, toplumun bir kurumu olarak algılamak, öğretmeni ise öğrencileri sınavlara sıkı bir şekilde hazırlayan kişiler olarak değil realite ile ideali ayıran öğrenciler yetiştiren kişiler olarak görmek istediklerini belirtmektedirler (Arslan ve Özgan, 2015). Bu şartlar altında geleneksel liderlik becerilerinin aksine, topluma cevap verebilecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, yönetsel açıdan başarısızlık ve verimsizliği azaltmak için düşük performansa neden olan etmenlerin azaltılması için yeni teoriler ışığında çeşitli modeller üretilmesi konusunda ciddi çabalar sarf edilmektedir.

Son çeyrek yüzyılda karmaşıklık teorisi, edinilen algı değişimlerini karşılayabilecek bütüncül bir değişim teorisi olabileceği konusunda umut vaat etmektedir (Marion ve Uhl-Bien, 2001) çünkü karmaşıklık biliminin makine metaforu ile modellenen eğitim, eğitim yönetiminin değişen doğalarına "*a apriori"* entelektüel bir akıl yürütme ile yeni bir bakış açısı getireceği beklentisi üst düzeydedir. Bu bakış açısı olay ve olguların birbirine bağlı olarak, her şeyin bir nedene bağlanarak açıklanabilir olmasıyla ya da aynı koşullarda aynı sonuçları vereceği yaklaşımını öne süren nedensellik ilkesi aksine değişimlere uyum kabiliyetini destekleyen insani özellikleri içermektedir.

2. Karmaşıklık Teorisi ve Karmaşık Uyum Sağlayıcı Sistemler

Newton'a göre evren rasyonel ve kararlı bir yapıdadır. Etkilerin oluşabilmesi nedenlere bağlıdır ve küçük etkiler küçük sonuçlar, büyük etkiler büyük sonuçlar doğurur. Dolayısıyla evren zaman-mekân boyutunda saat gibi işleyen bir yapıdır. Bir örneklemin anlık davranışına ait verilerin çözüm sonuçlarının evrene uyarlanabileceği düşüncesi, Newtonyen fiziğin düzen algısı ve doğrusal yapısı sayesinde; evrendeki olayların tahmin ve kontrol edilerek dengede tutulabileceği düşüncesi bilimsel bir paradigma oldu (Ruelle, 2000; Erçetin, 2001; Morrison, 2008). Oysa değişimin vazgeçilmez, durağanlığın ve kesinliğin neredeyse nadir olduğu gerçekliğine sahip karmaşıklık teorisi, doğrusal olmayan, etkileşimden doğan birbirine bağlılık, tahmin edilemez olguların aniden ortaya çıkması, ani değişim, kendi kendini düzenleyen dinamik davranış örüntüleri olarak nitelendirilir. Evrendeki muhteşem döngü dolayısıyla doğadaki olaylardan insan davranışlarına kadar her şey neden sonuç etkisinden ziyade kelebek etkisiyle, kendini tekrar ederek, temel benzeşimini koruyan bir şekilde oluşur. (Pascale, 1999). Kesinliğin yerini bilinmezliğin, düzenin yerini düzensizliğin aldığını ifade eden karmaşıklık teorisi, doğa sistemlerinin, özellikle meteorolojik sistemlerin, doğrusal olmayan dinamik davranışlarının modellenebilmesi amacı ile eğitimden yönetim bilimine kadar çeşitli alanlara uygulanabilme özelliğine sahiptir (Gleick, 1987; Jackson, 2003; Kurtz ve Snowden, 2003).

Buna ilave olarak, karmaşıklık teorisi bireyler ya da bileşenler arasındaki bağlantının varlığını kabul eden fakat ilişkilerin doğrusallığını reddeden bir düşünce olduğundan dolayı süregelen çizgisel ve kararlı duruma başkaldırıdır. Karmaşıklık teorisi bir metafor aracı olarak örgütlerin ve okulların da içinde bulunduğu sistemin doğru teşhis edilmesini sağlar. Bu doğru teşhis okulun merkezinde bulunan bürokrasi, hiyerarşi gibi kavramları ikincil duruma getirerek insan iradesini merkeze koyar. Bu insanî irade kuralları anlık olarak bağlama göre düzenleyeceğinden dolayı okul her an değişim içinde olacaktır. İnsan iradesine dayalı bir sistem olarak okul; toplumsal değerleri içinde bulunduran kültüre, ahlâka ve ulvî değerlere dayalı davranış manzumeleri oluşturacaktır.

Günümüzde okulların da içinde bulunduğu örgütsel sistemlerin karmaşık oluşundan dolayı yaşanan olgular kendi içinde tekrarlanabilen, çatallaşabilen bir yapıya sahiptir (Akbaba-Altun, 2001) çünkü gerçek dünyada en karmaşık olaylardan en basit olaylara kadar karşılaştığımız her şeyin temelinde biyolojik amaçlara uygun döngüsel davranış sergileme kodları bulunmaktadır. Bu döngü devam ettikçe çatallaşmalar hem artar hem de daha sık aralıklarla oluşmaya başlar; bununla birlikte olguyu ortaya çıkaran yapı hep kendine benzeyen (olumlu veya olumsuz) aynı çeşitlilikte davranış örüntüleri üretmektedir. Bu davranış örüntüsü, içinde bulunduğumuz evrenin doğrusal olmayan yapısını ifade eder. Karmaşık bir yapıya yönelik doğrusal davranış yaklaşımları, doğrusal sistem algısı ve uygulaması doğru hastalık teşhisine yanlış tedavi uygulamak anlamına gelebilmektedir. Evrenin doğrusal olmayan yapısında birbiriyle etkileşim içinde olan dinamikler ile düzensizlikten yeni bir düzen meydana getiren, bu yeni düzene uyum sağlayan ve bağlamda nihai değişimler oluşturan bu bileşenler karmaşıklık teorisinin ve karmaşık uyum sağlayıcı sistemlerin özelliklerini oluşturmaktadır (Morrison, 2008).

Alvin Toffler (2008)'a göre içinde bulunduğumuz yüzılın cahil insanları, okuma yazmayı bilmeyen insanlar değil öğrenmeyi bilmeyen insanlar olacaktır. Bu söz düzen ve kesinliklere meydan okuyan karmaşık uyum sağlayıcı sistemlerin neden öncelenmesi gerektiği konusunda fikirler sunmaktadır çünkü karmaşık uyum sağlayıcı sistemlerin temel özelliği öğrenme eğilimli bir bağlamın oluşudur. Karmaşık sistemlerdeki örgütün değişen ve gelişen evrene uyum sağlayabilme yeteneği ve iletişim kanallarının açık oluşu örgütü interaktif etkileşiminden doğan pozitif bir ortama sahip kılar. Bu özellikler karmaşık sisteme sahip okulun da her an değişimi gerçekleştirebilme refleksinin oluşmasını sağlar zira karmaşık uyum sağlayıcı sistemler hiçbir zaman sabit bir noktada denge durumunda bulunmadan kendiliğinden ortaya çıkma yeteneğine sahiptirler (Axelrod, 1999; Chiles, Meyer ve Hench, 2004). Sürecin rasgele ve kaotik oluşundan, süreci etkileyen garip çekicilerin bulunuşundan dolayı kendiliğinden ortaya çıkma yeteneği olguları kavrayabilmek için geçmişten de güç alarak parçalardan bütüne ulaşma sürecinde oluşur (Morowitz, 2002). Bundan dolayı ortaya çıkma davranışı olduktan sonra bile, döngüsel çevrim sonlansa da olgunun eski haline dönmesi çok düşük bir ihtimaldir (Koput, 1997). Bu çevrim, bağlamda farklı düşüncelerin, değişik yaklaşımların, çeşitlilikten doğan zenginlik, uyum ve öğrenme isteğinin varlığı yenilik davranışının kendiliğinden ortaya çıkmasına neden olan bir süreçtir (Balandın, 2008). .

Karmaşık sistemlerin bir diğer önemli özelliği bağlamda bulunan bileşenlerin etkileşim içinde bulunma eğilimidir. Bir sistemin karmaşık sistem olabilmesi için sistem içindeki bileşenlerin etkileşim halinde olması gereklidir (Cilliers, 1998; Cilliers, 2004). Bu etkileşimlerin tamamı fiziksel olmayabilir. Bilgi akışı da bir çeşit etkileşimdir. Etkileşimler güçlüdür ve sistem içinde bulunan bileşenler hem birbirini etkiler hem de birbirinden etkilenir. Sistem sadece birkaç güçlü bileşenin etkileşimine göre değerlendirilmediğinden dolayı bütün bileşenlerin etkileşimi önemlidir. Eğer sistemde yeteri kadar bileşen varsa sistem içinde dağınık halde bulunan bileşenler de ana kütlenin gösterdiği davranışları gösterir (Cilliers, 1998; Cilliers, 2004; Weng, Bhalla ve Iyengar, 1999). Etkileşimler genellikle kısa mesafelidir. Örneğin bilgi akışı en yakın bileşenle yapılır. Etkileşimin yoğun olduğu yapılarda daha uzak bileşenler arasında da döngüsel olarak oluşan iletişim vardır. Sonuç olan bir ekileşim, girdi olarak bir başka etkileşimi olumlu yönde veya olumsuz yönde etkileyebilir. Etkileşimin niteliği, yoğunluğu davranış örüntüsü farklı olan bir tekrara yol açabilir (Whitesides ve Ismagilov, 1999; Cilliers, 2004).

Karmaşık sistemleri diğer sistem yaklaşımlarında ayıran bir özellik sistemin geçmiş bilincine sahip olmasıdır. Bu aslında zamanın ruhudur ve bir toplumdaki soyut dinamikler ya da toplum-

sal yaşamı yönlendiren iklim olarak tanımlanabilir. Zamanın ruhu örgüt içinde aidiyet duygusunu oluşturabilecek soyut bir dinamiktir. Bu soyut dinamik sayesinde örgütü örgüt yapan, geçmişten bu yana biriktirilerek edinilen hasletler geleceğe bırakılacak kıymetli hazineye dönüşebilir. Karmaşıklık evreninde zamanın ruhu sürekli bir o*luş*'u *olmuş*'un kültürüyle *olacağa* yönlendiren bir dinamiktir. Karmaşık uyum sağlayıcı lider, paydaşlar, etkide bulunan kişiler de zamanın ruhunun bir parçasıdır. Geçmişte elde edilen başarılardan ve yapılan hatalardan edinilecek dersler aracılığıyla geleceğe yönelik atılacak adımlar karmaşık uyum sağlayıcı liderin daha başarılı öngörülerde bulunmasını sağlayabilir. Zamanın ruhunu hissedemeyen örgütler entropiye açıktır. Entropi hem eylemin kırılma anı hem de sistemin ölümüdür. Eğer sistem açık sistem bile olsa yeni eylemi oluşturacak çıktılar yeni girdi olarak döngüsel düzende artarak devam edecektir. (Cilliers, 1998; Cilliers, 2004).

3. Karmaşık Uyum Sağlayıcı Sistemler Açısından Örgütler

Pozitivizm evreni ve bilimi Newtonyen bakış açısını yansıtan imgelerle kavramsallaştırır. Bu kavramsallaştırma ile özgür irade inkâr edilerek, kainatin manası ve gayesi yok edilmiş ve insan sadece geçici bir vak'adan ibarettir düşüncesi hâkim olmuştur. Bu bakış açısıyla dünyayı idrâk etmek yerine teknolojinin de gelişimiyle dünyayı değiştirmek düşüncesi sosyal hayatı bozguna uğratmıştır (Russel, 1974). Böylece liderler de her bir fenomeni parçalara ayırarak örgütleri anlamaya ve yönetmeye çalışmakta, beklenen davranışları tahmin ederek karmaşık dünyayı algılamakta ve planlamaktadırlar. Oysa evrende oluşan her olay, kararlı anlayışa göre değil karmaşık olaylar arasındaki etkileşimlere göre oluşmaktadır. Modernist anlayışın makine metaforu yaklaşımı ile yapılan sistem tasarımlarında evrensel gerçekler tam olarak açıklanamamaktadır. Geleceği kucaklayamayan, doğanın özelliklerini taşıyan fenomenlere miyop bakan mekanistik yaklaşımlar yerine kararsızlık, şüphe, bilginin birikimi, kriz, kaos ve karmaşıklık, uyum sağlama yeteneği evreni temsil eden kavramlar bilimde de önem kazanmaktadır. Yeni yaklaşımlarla basite indirgenmiş sorunlar ve her olguya aynı kalıplar ile yaklaşmayı öngören tekçi davranış, bilgi çağında, (Wieviorka, 2006) çelişkinin ne yanlışın belirtisine ne de çelişkisizliğin hakikatin belirtisi olduğu yönüne doğru evrilmektedir (Morin, 2013).

Evren gibi okullar da karmaşık sosyal yapılardır. Rasyonel bir şekilde yapılandırılıldıklarında içten ve dıştan gelen etkilere beklenmedik tepkiler ve beklenmedik gelişmeler gösterebilirler. Beklenmedik tepki ve gelişimin iki sebebi vardır: *(i)* Ayakta kalabilmek için karmaşık içsel ve dışsal durumlara uyum sağlama çalışmaları, diğeri de *(ii)* çevrelerinin belirsizlik üretmeleridir. Böyle bir ortamda geleceği öngörmek zordur ve belirsizliklerle mücadele beklenmedik sonuçlara yol açabilecektir. Her ne kadar okularda değişimi yordamak zor olsa da muhtemel olayları öngörmek kurum geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Yaşayan sistemler karmaşıklık ve kaos ortamında eylemlerde bulunur. Bu tür sistem içinde bulunan okullarda her unsur birbirini etkilemektedir ve merkezi olarak kontrol edilmeleri zordur. Merkezden kontrol bağlamda bulunan yakın ve uzak unsurların etkileşimine engeller koyar, bileşenlerin birbirlerini anlamalarına engel olarak uyum sağlama yeteneğinin kaybına yol açar. Oysa sistemin temel uyum sağlama özelliğinin içinde kendi kendini organize etme, yenileme, karşılıklı etkileşimden doğan yeni davranış ve biçimsel örüntüler, yeni eylem olasılıkları ve yeni düzeyler ortaya çıkar (Tüz, 2004, s.129). Böyle bir sistemde canlıların genetik kodlarında var olan geleceği umarak sezinleme yani öngörme söz konusudur. Bağlamın içinden doğan yeni fırsatlar ve olasılıklar kendiliğinden ortaya çıkan evrimsel bir döngüdür. Evrimsel döngü karmaşık uyum sağlayıcı sistemlerin temel özelliği olarak sonsuza kadar devam eder. Böyle bir sona ulaşmanın temel şartı okulun

karmaşık bir sistem yapısına sahip olduğunu kabul etmek ve kişisel ve örgütsel reflekslerin gösterilmesinin önündeki engellerin yok edilmesine bağlıdır.

Karmaşık uyum sağlayıcı sistemler içinde bulunan okulların geleneksel sistem anlayışı ile yaklaşılan okullardan farkını açıklarken kökeni evrimsel döngüye de dayanan üç temel unsura değinmek gereklidir. Bu unsurlardan ilki bilme ve anlamaya yönelik bir kavram olan, *(i)* bilişsel yetenektir. Bilişsel yetenek okul liderinin uyum yeteneğinden kaynaklanan bilgiyi oluşturma ve paylaştırma kabiliyeti olarak ifade edilir. Bu kabiliyet özellikle liderin izleyenlerini güçlendirmesi amacıyla yapılır. Hayat boyu öğrenme özelliği ve derin öğrenme çabaları liderin gelecekte olmak istediği yere dair hedefini ve belirlenen hedef doğrultusunda kararlar alabilmesini sağlar. Alınan kararların muhtemel sonucu izleyenlerin de bilgiye ulaşma konusunda çaba içinde olmalarına neden olarak özgüvenli bir çevre oluşturmaları olacaktır. Böylelikle okulda izleyenler özgün davranış modelleri üreterek diğer okullardan farklı bir iklim oluşturduklarının farkındalığını yaşayabilecektir. Sonuç olarak liderler sahip olduğu bilişsel yetenekleri sayesinde izleyenlerini birer lider durumuna getirir (Kouzes ve Posner, 2002).

Bilişsel yeteneği etkili bir örgütün temel niteliği olarak kabul edilen, *(ii)* değişik unsurlar arasındaki işbirliğinden doğan aidiyet olgusu takip eder. Bu olgunun temelinde izleyenlerin işbirliğinden doğan güven duygusun varlığı yatmaktadır. Aidiyet duygusundan kaynaklanan özgüvenin oluşumunda liderin kullandığı dil ve bireylerin kültürel deneyimleri bulunmaktadır. Dolayısıyla dil insanlara öğrenmede ve ortak amaçlar için çalışma konusunda çok büyük avantajlar sağlarken aynı zamanda bilişsel yetenek ile elde edilen bilginin alanda kullanılabilme fırsatını sunar. Sinir ağları üzerinde çalışma yapan araştırmacılar, insanlar azarlandıkları veya dışlandıkları zaman beynin fiziksel acıyı kaydeden bölümlerinin etkinleştiğini gösteren veriler bulmuşlardır. İnsanlar olumsuz yorumları, cesaret verici ve olumlu sözlerden daha çok, daha sık hatırlamaktadırlar. Olumsuz yorum ve paylamalarla ilgili endişeler yaşayan çalışanların beyinleri zihinsel melekelerini kaybetmektedirler (Kouzes ve Posner, 2002). Öğrenmeyi öğrenen bir bağlamda, okul müdürünün izleyenlerine yönelik kullanacağı motivasyonel dil ile arttırılan işbirliği kapasitesi okulların temel işlevlerine can veren hayati bir unsurdur ve uyum sağlama yeteneğinin başat etmenidir.

Karmaşık uyum sağlayıcı sistemler yapıların kendi kendini örgütleyerek yeni davranış biçimlerinin oluşmasına meydan veren ve evrilen dünyaya uyum göstermesini sağlayan en uygun bağlamdır. Kendi kendini örgütleme ve uyum sürecinin başlatılmasında öğrenmeyi öğrenme faaliyetinin önemi büyüktür. Öğrenme ve yenilik sadece insan bilincinden kaynaklanan bir dürtüdür. Karmaşık sistemler olarak okullarda lidere düşen görev; izleyenlerin serbestçe öğrenmelerine ve örgütün bundan fayda sağlayabilecek şekilde uyum becerisini kullanmasına imkân tanıyan bağlamı vücuda getirmek olmalıdır. Bu doğrultuda davranışlar sergileyerek paydaşlar üzerinde etki bırakabilen liderler okulun kendi değerlerini oluşturmasının yolunu açar. Örgütler için hayati bir önem taşıyan ve metaforik olarak çözümlenmesinde önem arz eden sistem yaklaşımına yönelik olarak genel sistemler yaklaşımları ile karmaşık sistemlerin karşılaştırmasına ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 *Geleneksel Sistem Teorileri ile Karmaşık Sistem Teorisi Karşılaştırması*

Bileşenler	Geleneksel Sistem Teorileri	Karmaşık Sistemler
İklim Oluşturucular	Lider-izleyen	Geçmişten etkilenen/lider-izleyen/-bağlam
Düzen	Girdi-çıktı-geri besleme	Düzensizlikten düzen
Paradigma	Doğrusal-Pozitivist	Kaos-Postmodern
İletişim	İş akışı ağı	İş akışı ağı/informâl iletişim ağı/arkadaşlık ağı
Etkileşim	İletişim ve karar	İletişim ağları, etkileşim ve uyum
Sosyal Topluluklara Bakış	Nesnel-Tümdengelim	Öznel-Tümevarım
İnsana Bakış	Birey tembeldir	Özgün şahsiyet
Karar	Hiyerarşik	Heterarşik
Vizyon	Lider belirler	Lider-izleyen-paydaş belirler
Örgütsel Çıktı Beklentisi	Sistem araçtır	Sistem amaçtır
Örgüt Yapısı	İnsansız örgüt	Örgütsüz insan
Yönetim Davranışı	Otokratik bakış	Demokratik bakış
Kontrol	Eylemler merkezi olarak dışarıdan kontrol edilir	Eylemler benlik odaklı dikkat ve özdeğerlendirme ile kontrol edilir
Yönetici Konumu	Makamdan güç alan etki	Etkiden güç alan makam

4. Karmaşık Uyum Sağlayıcı Liderlik

Zihnin nasıl işlediğini araştıran bilişsel kuram, liderlik araştırmalarında liderin nasıl algıladığı, karar verdiği ve eylemde bulunduğunu araştırmaktadır. Liderlik çalışmalarında liderin benlik kavramının nasıl oluştuğu, değiştiği ve bağlamdaki davranışları nasıl değiştirdiği konusuna değinilmektedir. Çalışmalara göre benlik bir süreç içinde oluşmaktadır fakat bireyin geçmiş yaşantılarından kalan izlerinin de payı olduğu ileri sürülmektedir (Swann, Chang-Schneider ve McClarty, 2007; Swann, Johnson ve Bosson, 2009).

Liderin benlik kavramının oluşumuna neden olan temel yapıtaşları; benlik odaklı dikkat etme yeteneği, öz değerlendirme ve liderin en zayıf anında bile kendini tekrar oluşturabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu yapıtaşların oluşumu etkileşimle sağlanır (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy ve Quinn, 2005). Etkileşimin önkoşulu liderin yönettiği örgüt sisteminin karmaşık sistemler olduğunun farkındalığıdır.

Okullar karmaşık sistemlerdir. Bu sistemi oluşturan her bir paydaşın ve elemanın serbest şekilde birbiriyle etkileşim engellerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Karmaşık uyum sağlayıcı liderlik karmaşık sisteme dayalı, insanı merkeze alan yeni bir yaklaşım olarak, etkileşimi önceleyen bir özgün bir yapının tartışılmasının önünü açmaktadır.

Karmaşık sistemlerde liderin önemli özelliklerinden birisi uyum sağlama özelliğidir. Bu kavram, olguların değişen dünyaya ve yeniliklere dönüştürüldüğü uyum sağlama becerisini ifade etmektedir. Kavram temelinde yenilikçilik çabalarını ve anlayışını içermektedir. Yaşam boyu öğrenme, eğitim, yenileşme ve dönüşüm uyum sağlama kavramınına örnek davranışlar olarak verilebilir. İntibak eylem olarak çift yönlüdür ve lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden doğan anlık ve nesnel anlamadan oluşur. Okulda durum paradoksaldır her ne kadar iletişim ağları-bağları çoğaldıysa da anlatamamazlık-anlaşılamamazlık da bir o kadar artmaktadır. Karmaşık bir bağlam olan okul, öğrenci, öğretmen, okul müdürünün birbirlerini anlaması ve anlaşılması gelişen dünyaya uyum sağlamak açısından hayati önem taşımaktadır. Karmaşık sistemlerin en önemli özelliği dinamikler arasındaki etkileşimin kalitesine bağlı bilgi paylaşımıdır. Bu paylaşımı bozan şey okul içindeki gürültüdür. Bir sözün söylendiği anlamın dışında bir anlamla algılanması durumu gürültü olarak tanımlanır. Bir örgütte gürültünün kaynağı sistemin karmaşık sistem olmasından kaynaklanan bir özelliktir. Karmaşık örgütlerde farklılıklar ön plandadır. Karmaşık uyum sağlayıcı liderin başarısı gürültüyü yönetebilme becerisine bağlıdır.

Okulun içinde bulunduğu sistemin karmaşık olduğu gerçeğinde kavramlaştırılan karmaşık uyum sağlayıcı liderlik; karmaşık ortamda unsurların birbiriyle etkileşimini sağlayan bilgiyi, bilginin paylaşımını, öğrenmeyi, yenilikçilik ve değişimi uyum sağlama yeteneğinin döngüleri olarak görür (Uhl-Bien, Marion ve McKelvey, 2007). Bu görüş lider etkililiğini liderin özgül kişilik değişkenlerine ya da süreçlere bağlamaz aksine liderin başlatacağı eylemin itici gücünü bağlamın gücünden alacağını ifade eden karmaşıklık teorisine yani evrenin gerçekliğine bağlamaktadır. Geleneksel liderlik teorilerinde incelenecek analiz birimi lider-izleyen, lider-grup iken karmaşık uyum sağlayıcı liderlikte ise incelenen fenomen, bağlamda liderin kendiliğinden ortaya çıkabilmesini sağlayan sistemin kendisidir (Uhl-Bien vd., 2007). Dolayısıyla sistemin kendilik özellikleri lider davranışlarına da bazı özellikler ve savlar sunmaktadır. Karmaşık sistemlerde liderlik bazı temel öngörüler üzerine inşa edilmiştir. Bunlardan ilki ortamın artı gücünde bulunan doğal bileşenlerdir. Bu sistemde okul sadece aracı değildir, aksine okul müdürüyle birlikte öğretmen, öğrenci ve paydaşlar arasındaki etkileşimin kendilik özelliklerinden doğan iklimdir. Karmaşık uyum sağlayıcı lider olarak okul müdürü okulu sosyal ve kültürel olarak bağlamın bu günü ve geçmişinden etkilenerek yapılandırır (Hosking, 1988; Osborn, Hunt ve Jauch, 2002). Bu ortamda karmaşık uyum sağlayıcı okul lideri; öğrenmeyi destekleyen, yenilikçi düşünceyi içselleştirmiş, sahip olduğu insanî manevi-duygusal bağlarla izleyenlerinin davranış ve tepkilerini tahmin eden, karmaşık sistem olarak örgütteki sorunlara kendiliğinden çözüm sunan yeni liderlerin ortaya çıkışına fırsat veren bir kişidir (Uhl-Bien vd., 2007).

Bir diğer sav, yönetici ile lider arasındaki farka dayanır. Karmaşık uyum sağlayıcı liderlik yaklaşımı, liderliği uyum sağlayıcı çıktıları üreten, dinamik bir etkileşim olarak görür ve lider bu dinamiği dolaysız bir şekilde etkiler. Bağlamdan kaynaklanarak liderde bulunan etkileşim ve dinamikleri dolaysız olarak etkileyebilme yeteneği, alışılagelmiş örüntülerden farklı olarak davranabilme becerisi olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla karmaşık uyum sağlayıcı lider izleyenlerine güven duyarak oluşabilecek riskleri ve krizleri yönetebilme becerisini sergiler. Etkileyici konuşma becerisi ile izleyenlerini heyecanlandırabilir. Liderin izleyenlerinin insanî, kültürel ve

ahlâkî ihtiyaçlarını ön planda tutabilme becerisi hali hazırda değişimlere maruz kalmasına rağmen toplulukçu bir kültüre sahip örgütlerde hem liderin hem de izleyenlerin sosyal-duygusal-ahlaki yönüne yapılan bir vurgudur.

Bir başka sav; geleneksel liderin ve örgütünün karmaşık sistemlerde karşılaşacağı sorundur. Değişim, örgüt içi ilişkilerde belli ölçeklerde zaman ve mekân boyutunda kaymalara neden olur. Bu kayma yerel uygulamaların ve davranışların etkileşim, iletişim ve ağ-bağ düzleminde örgütsel güçlerin çatışmasıyla uyarlayıcı (destekleyici ya da köstekleyici) olması anlamına gelmektedir. Bu olgu değişen dünyaya uyum sağlanamadığı durumlarda etkileşimin kaybolmaya yüz tutmasıyla ortaya çıkar. Bu durumda liderin ya yetkisini göçermesi ya da etkin danışma sağlaması gerekmektedir. Geleneksel liderlerin yetki paylaşımını genellikle gücün yitirilmesi olarak görmeleri örgütü entropiye götürecek kayma olarak ifade edilebilir. Böyle bir durum sürekli öğrenme, yenilikçi düşüncelerden uzaklaşmaya yol açarak izleyenleri olumsuz yönde etkileyen kuralların, davranışların, normların, ortaya çıkmasına neden olur (Lichtenstein vd., 2006; Uhl-Bien vd., 2007).

Teorik olarak Karmaşık Uyum Sağlayıcı liderlik, bilgi üretim çağında dinamik etkileşimlerin var olduğu karmaşık örgütsel yapılara uyum gösteren üç liderlik davranışına odaklanmıştır. İlk vurgu, liderin yönetimsel özelliğinin yanında kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesine dayalı olarak incelendiği idarî liderlik kavramına yapılmıştır. İkinci vurgu bağlamın ve iletişim ağlarının etkin kullanabilme becerilerinin gerçekleşmesini sağlayan örgütsel dinamiklere, öğrenme ile birlikte ortaya çıkabilecek değişim ve yenilik özelliğini etkin bir şekilde kullanabilecek uyum sağlayıcı liderlik özelliğine yapılmaktadır. Üçüncü vurgu ise öğrenme, yaratıcılık ve uyum sağlayıcı etkileri başlatan dinamik etkileşimleri düzenleyen bağlamın oluşmasını sağlayan her seviyede liderlik davranışının gösterildiği kolaylaştırıcı özelliğe yapılır.

4.1. İdarî Liderlik: Yönetim, örgüte yönelik belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla sorunların çözülmesi, planlanması, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Bu faaliyetlerin temelinde örgütün gelişmesi ve karmaşık sistem olarak kabul edilen bağlamda meşrûiyetini devam ettirme çabası vardır. Birçok liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi Karmaşık Uyum Sağlayıcı liderlik kavramı yönetimsel becerilere önemli vurgular yapmaktadır. İdarî beceri, karmaşık uyum sağlayıcı sistemlerde liderin düzen yaratmak için sergilediği bir liderlik davranışıdır ve ilk ayırt edici özelliği liderin sahip olduğu makamın etkiyi oluşturmadığı aksine etkisinin makamına güç katması olarak ifade edilir. Karmaşık uyum sağlayıcı liderlikte liderin yönetimsel işlevleri beş beceri altında toplanmaktadır.

4.1.1. Kaynakların Yönetimi: İdarî liderin temel becerilerinin içinde, örgüte kaynak yaratıp uygun şekilde yönlendirecek etkin becerilerini sergilemesi bulunmaktadır. Karmaşık uyum sağlayıcı liderin finansal kaynaklara ulaşabilme ve onları yönetebilme yeteneği idarî becerilerinin göstergesi olarak ifade edilmektedir.

4.1.2. Risk Alma: Liderin risk alabilme becerisi ve girişimcilik ruhu yenilikçi kültüre sahip oluşunun ve liderlik yeteneğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Adair, 2008). Örgütlerde risk algısı, risk değerlendirme becerisi olmadan riskin fırsata çevrilmesi mümkün olmayabilir. Bundan dolayı karmaşık sistemlere sahip okullarda okul liderinin risk alabilme ve riskleri fırsatlara çevirebilme yeteneği okulların gelişimi için önemli dinamiklerdir.

4.1.3. Karar Alma: İdarî liderin önemli becerilerinden birisi de karar alma yeteneğidir. Karar kavramı yöneticinin yönetimsel işlevlerinden biri olarak kabul edilmiştir (Gulick ve Urwick, 1937). Örgütte alınan karar süreç içerisinde önemli sonuçlara yol açacağından dolayı örgütün hedefleriyle çatışmaması gereklidir; dolayısıyla liderin başarısı aldığı kararın başarıyla uygulamasına ve sonuçlarının olumlu olmasına bağlanabilecektir.

4.1.4. Planlama: Planlama bir örgütte elde edilen veriler ile geçmiş yaşantılardan elde edinilen tecrübelerin birleştirilerek geleceğe yönelik öngörüler üretme becerisi olarak tanımlanabilir. İdarî liderin etkin bir planlama yapabilmesi örgüte yönelik verileri sağlıklı olarak toplamasına bağlıdır. İyi veri ancak etkili iletişim yollarının açık olduğu ortamlarda gerçekleşir. Etkin planlama becerisi liderin etkililiğini arttıran bir özelliktir (Ownes, 1976) ve örgütün varlık nedeni olan amaçlarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirleyen bir rehberdir (Hofer ve Schendel, 1978). Planlama sürecine örgüt çalışanlarının dâhil edilmesi olumsuz tutumun gelişmesinin önündeki en önemli engeldir (Kaufman, Herman ve Watters, 1996).

4.1.5. Kontrol: Kurumların, kendilerine yüklenen toplumsal yükümlülüklerini yerine getirme ve varlık nedenlerini oluşturan amaçlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi kontrol süreciyle olanaklıdır çünkü örgütlerin yönetimsel boşluğa tahammülü yoktur. Etkin bir denetim işlevi sayesinde örgüt işleyişi planlı bir biçimde kontrol edilmekte, belirlenen eksiklikler konusunda düzeltici işlem maddeleri üretilerek tekrarının oluşması engellenmektedir. Kontrol faaliyetinin bir amacı da hedefler doğrultusunda örgütün ne kadar yol aldığı ve varılan yerin neresi olduğunun belirlenmesidir (Beach ve Reinhartz, 2000).

***4.2. Uyum Sağlayıcı Liderlik*:** Uyum sağlayıcı liderlik teknik ve uyarlanabilir sorunlar arasında ayırım yapabilme becerisine önem vermektedir. Teknik sorunlar çözümü zaten bilinen sorunlar iken uyarlanabilir sorunlar ise yeni bir çözümün keşfedilmesini zorunlu kılan sorunlardır. Eğer problem bilinen çözümle iyi tanımlanmış ise, teknik problemden bahsedebiliriz. Bu teknik sorunun karşılığı da teknik çözümdür. Eğer problemin tanımı ve çözümü bulanık ise, biz uyarlanabilir problemden bahsederiz ve bu durum uyarlanabilir ilk değişimi gerektirir (Akbaba-Altun, 2001). Teknik ve uyarlanabilir değişim arasındaki farklar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 *Uyarlanabilir ve Teknik Değişimler Arası Farklılıklar*

Teknik Değişim	Uyarlanabilir Değişim
Bilinen problemler	Bilinmeyen veya kaçınılan problemler
Bilinen çözümler	Bilinmeyen veya kaçınılan çözümler
Grup takip ve uygulamalara odaklanır	Grup örgütsel öğrenmelere ve sistematik değişime odaklanır
Lider otoriteyi uygulayarak tanımlanan amacı gerçekleştirir	Lider insanları gerçek sorunları çözmek için yönlendirir
Değişim beklenen ödül ve cezanın yanı sıra kişisel değildir.	Değişim değerlerden, kimlikten ve alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirir.

Kaynak: Akbaba-Altun, S.(2001). Kaos ve yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28,* 451- 469.

Uyum sağlayıcı beceri, nicel olarak okulda her bir kişinin ürettiğindense bütünün veriminin daha yüksek olmasını sağlar. Uyum sağlayıcı lider formâl anlamda her hangi bir makama bağlı değildir. Bir örgütte her hangi bir zaman ve herhangi bir bağlamda ortaya çıkabilir diğer bir deyişle ortamı takip edebilen ve gerekli tepkileri zamanında gösteren bir kişi o ortama lider olarak doğabilir (Uhl-Bien vd., 2007). Uyum sağlayıcı liderlik özellikle izleyenlerin başarabilme arzularını ateşleyen, değişime katılma dürtülerini başlatan ve bunları uygulamaya koyan kişidir. Uyum sağlayıcı liderlik asimetrik iletişimle kendiliğinden ortaya çıkan ve dinamik etkileşim yeteneğine sahip olan bir liderliktir. Bu etkileşim yeteneği değişimin gücünü simgeler. Liderin sahip olduğu uyum sağlayıcı beceri doğrusal olmayan bir yapıya sahiptir, bu yapı bir yanda bireyler ya da gruplar arasındaki çatışmalar ile işbirlikçi çabaların ortaklığını sağlarken diğer yandan da örgütsel değişimin kaynağıdırlar (Heifetz, 1994). Karmaşık uyum sağlayıcı liderliği ortaya çıkaran alt boyutlardan söyle ifade edilmektedir.

4.2.1. Dinamikler: ***Karmaşık u****yum* sağlayıcı liderlik becerisinin ilk boyutunu oluşturan gruplar arası dinamikler örgütün varlığını sürdürdüğü bağlama ve örgüt içinde bulunan iletişim ağlarına değinir. Bu koşullar altında değinilmesi gereken *(i)* bağlam kavramıdır ve bu terim herhangi bir yerde iletişim sürecindeki ortamın durumunu anlatır. . Ortamın durumu iletişimi etkileyen geçmişe dönük kültürel, tarihsel miras ile bu güne yönelik toplumun içinde yaşadığı ahlâki, psikolojik ve teknolojik araçların etkilerinin hissedildiği koşullardır. Bağlamsız bir iletişimin gerçekleştiği örgüt yoktur. Tüm kurumlar varlığını sergilediği bağlamlarda yaşarlar, hedeflerine doğru ilerleyerek meşrûiyetlerini kaybetmeme çabası içindedirler. Örgüt bağlamı aynı zamanda paydaşlar arasında etkileşimi sağlayan iletişim ağlarından, bireyler arası ilişkilerden ve güçlerin çatışmasından oluşur. Bağlam aynı zamanda örgüt içi eylem ve davranışların dönütlerinin alındığı geri besleme yoludur (Uhl-Bien vd., 2007). Gruplar arası dinamiklerin ikinci elemanı *(ii)* iletişim ve iletişim ağlarıdır. Bu iki kavram aracılığıyla örgütün hedeflerinin kurgulanması ve uygulanması önem arz etmektedir çünkü iletişim ağlarını kullanma becerisi bağlamda uzlaşma alanı yaratır. İletişim ağları idarî liderlik işlevlerinin de yerine getirilmesi için kullanılan bir araçtır ve bir başka işlevi de kurum içinde resmî ve resmî olmayan yollarla paydaşlar arası oluşturulacak görevdaşlığın oluşturulmasıdır. Bu sayede tahmin edilemeyecek kadar kısa bir sürede insanlar sosyal bir olguyu kendi aralarında paylaşacak, değerlendirecek ve eyleme geçecektir. İletişim ağlarını kullanabilen bir lider paydaşlarla etkili iletişim kurma becerisini gösterebilir. Etkili iletişim paydaşları dinlemeyi, konuşurken samimiyeti, hatalarla alay etmemeyi, çalışanlarda özgüven geliştirme gibi davranış örüntülerinin oluşmasına yol açacaktır.

4.2.2. Kendiliğinden Oluşum: Örgütsel yaşamda meydana gelen çağdaş gelişmeler karmaşık uyum sağlayıcı liderin becerisi sayesinde örgüt içinde uygulanabilir duruma getirilebilir. Karşı karşıya kalınan bir gelişmenin bir paydaş tarafından algılanması kadar o algının liderle ve örgütle paylaşılması da önemlidir. Bu durum örgüt içinde olumlu bir iklimin oluşmasını gerektirir ki o iklim paydaşların sahip olduğu yeni bir düşünceyi çekinmeden ifade edebileceği yenilikçi düşüncelerin kendiliğinden oluşum sürecini başlatacak olan ilk bağlamsal özelliktir. Kendiliğinden oluşum sürecinin ikinci adımı davranışların birbirini motive ederek büyümesinin sağlanmasıdır. İkinci adımda sözü edilen sürecin yönetilebilmesi dinamik olarak durağan ve durağan olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Eğer paydaş tarafından algılanan yenilik lider nezdinde örgütte olumlanırsa izleyen davranışları bu adımdan sonra durağan olmayacaktır. Kendiliğinden oluşum sürecinin son adımı bir örgütte geçiş dönemi zamanlarında oluşan gerginliklerin yok edilmesini sağlayan, doğrusal olmayan değişimlerin yaşandığı durumlardır. Bu durumun aşılması liderin süreç yönetiminde risk alabilme becerisi ve kriz yönetim becerisi-

nin etkililiğine bağlıdır. Kendiliğinden oluşum döngüsünü başlatacak özellikler değişim-yenilik ve öğrenme davranışlarıdır. Çağdaş gelişmelere uyum sağlama becerisini ifade eden değişim-yenilik ve öğrenme kavramları Karmaşık Uyum Sağlayıcı liderin aynı zamanda öğrenici merkezli bir lider olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

*4.2.3. Kriz Yönetimi***:** Krizler insan yaşamının birçok alanda görülmektedir. Bu istenmeyen, beklenmeyen ani olaylar doğal felaketlerden kaynaklanabileceği gibi örgüt içi ve örgüt dışı nedenlerden de kaynaklanabilir. Kriz doğal bir olgudur ve birdenbire ortaya çıkarak önceden öngörülemeyen bir durumu anlatır. Bu yüzden krizler örgütün geleceğini tehdit eden önemli bir stres kaynağı olarak görülmelidir (Wyatt, 2002). Her geçen gün gelişerek küresel bir köye dönen dünyada görülen krizler kitle iletişim araçlarıyla anında diğer toplumlara da sirayet etmekte etkilerini çok kısa bir sürede hissettirmektedir. Ancak bazı hallerde krizler fırsatlara dönüştürülebilir. Bunun için iyi bir kriz analizi yapılarak kriz boyutları, örgüte olan etkileri ve alınacak önlemler belirlenmelidir. Uyum sağlayıcı beceriye sahip bir liderin krizin doğmasına neden olabilecek nedenleri öngörüp önlemleri alması mümkün değilse de kriz etkilerini en düşük düzeye indirebilecek karmaşık uyum sağlayıcı liderlik özelliğini gösterebilmesi önemli bir özelliktir (Hart ve Rosenthal, 1993). Örgüt bağlamında krizlerin oluşmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu sebepler örgüt içi nedenler olarak yönetimden, çalışanlardan ve diğer yardımcı personelden kaynaklanan kriz sebepleri olarak kabul edilmektedir. Örgüt dışı nedenler ise çevre baskı grupları ve iş piyasası, donanım ve maddi kaynakların yetersizliği, merkezi yönetimden kaynaklanan sebepler ve doğal afetler olarak tanımlanabilir (Ritchie, 2004; Döş ve Cömert, 2012).

Bir yöneticinin izleyenleri üzerinde yeni durumlara uyum sağlayıcı yeteneklere sahip lider algısı yaratabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir. Bu özelliklerden ilki, değişimleri fark edebilme yeteneğidir. Karmaşık uyum sağlayıcı lider çok iyi bir gözlemci olmalı ve izleyenlerinin içinde bulunduğu örgütte oluşabilecek değişimlerin emarelerini gözlemlemelidir. İkinci ve en zor olan özellik ise değişimi oluşturan kritik elemanları tanımlayabilmektir. Birçok lider örgütteki değişimleri öngörebilir ama neden olan faktörleri tanımlayamaz. Bunu yapabilmek için liderin, değişime nelerin sebep olduğunu anlaması gereklidir. Üçüncü etken ise değişim doğrultusunda liderin uygun refleksi geliştirmesi ve izleyenlerinin uyum sağlayacağı yeni ortamı sağlamasıdır (Whiffen, 2011).

Kısaca ifade etmek gerekirse; karmaşık uyum sağlayıcı lideri ve becerilerini kavrayabilmek geleneksel olarak kabul edilen diğer liderlik kavramlarıyla arasındaki farkları iyi görebilmeye bağlıdır. Dolayısıyla karmaşık uyum sağlayıcı lideri, geleneksel liderlerlerden ayıran davranış örüntülerinin en önemlisi, *(i)* belirsizlikleri kucaklama ve sosyal çalkantı durumlarında yeni yaklaşımlar geliştirebilme kapasitesidir. Bu beceriye sahip olabilmede liderin görülebilir bazı işaretlerden yola çıkarak nedensel bir düşünme ya da hissetme döngüsü içerisinde kullanabileceği öngörü yeteneği önem ifade etmektedir. Liderin meşruluğu örgütün sürdürülebilir bir değişimi yaşamasına bağlıdır. Buna ilâve olarak, *(ii)* empati gücünü kullanarak etkiyle yönetim, paylaşılmış amaç birliği yaratabilme, *(iii)* sürdürülebilir başarı için kazan-kazan felsefesine sahip olabilme (Torres ve Reeves, 2011), *(iv)* izleyenlerinin temel insanî ihtiyaçlarını sağlayarak onların toplum ve kurum içinde saygın bireyler olduğunu hissettireceği etki ve motivasyon gücü (Kotter, 1990; Ulukuş, 2016), *(v)* öğrenme ve karar verebilme yeteneği (Hevesi, 1996), *(vi)* vizyoner görüş (Levey, 1992), *(vii)* ahlâki yapıya (Fry, 2003) sahip olma gibi özelliklerdir.

4.3. *Kolaylaştırıcı Liderlik*: Kolaylaştırıcı liderlik stratejik değişimlerin yapılabilmesi için bağlama, kolaylaştırıcı becerilere, uygulamalara ve davranışlar bütününe odaklanmaktadır. Kolaylaştırıcı liderlik tarzının temel hedefi, liderin bireysel kararıyla değil çalışılan kurumdaki izleyenlerin, paydaşların ortak katılımıyla etkileşim, dayanışma ve çalışma heyecanı ile elde edilen vizyon yaratmaktır. Bunun için kolaylaştırıcı lider; uyum sağlayıcı beceriyi bağlamda aktif hale getirecek hem örgüt içinde hem de dışında uyum sağlayıcı liderlik becerisinin kullanılacağı etkili iletişim ağlarını oluşturur. Lider izleyenler ve paydaşlar ile ortak bir vizyon oluşturarak hem çalışma heyecanından kaynaklanan olumlu bağlamı hem de liderin gelecekle ilgili doğru kararlar almasını sağlayacak etkileşim ve dayanışma ortamını kurar. Liderlik davranışının en önemli göstergesi örgütte bulunanların özgüven duygusunu oluşturarak yeni bir kimlik oluşumunu ortaya çıkarmaktır (Falk, 2003). Kolaylaştırıcı liderliğin Karmaşık uyum sağlayıcı liderlik içindeki rolü, idâri liderlik ve uyum sağlayıcı liderlik arasındaki becerileri düzenlemek, var olan şartları geliştirmek ve uygun şekilde yönlendirmek, uyum sağlama gerektiren her anda örgütsel şartları ve dinamikleri reddeden değil olumlayan davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Kısacası örgütsel değişime ayak direten zihniyetleri değiştirme becerilerini içerir. Karmaşık uyum sağlayıcı liderliği harekete geçiren ve doğuşunu sağlayan şartlar dört alt boyuta sahip olup şöyle açıklanmaktadır.

4.3.1. Etkileşim: Karmaşık uyum sağlayıcı liderlik kavramının en önemli önermelerinden birisi liderin sadece bireyi etkilemesi değildir. Bunun yanında bağlamda bulunan güçlerin hesaplanamayacak kadar yoğun bir şekilde birbirini etkileyecek tesir kuvvetine sahip olduğu gerçeğidir. Bağlamda bulunan dinamikler doğal olarak etkileşim içindedir. Etkileşimin düzeyi olgunun bağlamda yaratacağı etkinin şiddetini belirleyen etmenlerdendir. Bir örgüttte etkileşimler çeşitli düzeylerde oluşabilir. Genel anlamda sınıflandırmak gerekirse etkileşimler üç düzeyde oluşur. Bu düzeylerden birincisi; *(i)* dar düzeydir. Bu düzeyde oluşan etkileşimler anlık olarak gerçek zamanlı gözlemlerle algılanabilir. İkinci düzey ise *(ii)* orta düzeydir ve kişiler arasında oluşan etkileşimlerin bağı ve ilişkisi sosyal ağ analizleriyle günlük ve haftalık olarak incelenir. Üçüncü düzey, *(iii)* geniş düzeydir. Uzun zaman süreçlerine dayalı hatta tarihsel boyutta çeşitli benzetim modelleri kullanılarak yapılan etkileşim analizidir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009).

Etkileşim kavramı evrende bulunan olguların, nesnelerin veya insanların karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri anlamına gelirken (Riggio, Riggio, Salinas ve Cole, 2003; Awamleh ve Gardner, 1999; Spangler ve House 1991; Kirkpatrick ve Locke 1996) etkileşimin temelinde de birbirini anlayan insanların aralarında kurdukları, birbirlerini anlamalarına yarayan ama görülmeyen bağlar yatmaktadır. Etkileşimi derinden öteleyen anlama sorunu insanlar için büyük bir önem ifade etmektedir. Bu durumda anlama sorunu farklı kültürden gelen kişiler ya da halklar arasında etkileşimi öteleyen anlayışsızlık halidir. Etkileşimin önündeki engeller insanlar arasındaki kıskançlık, çekememezlik ve diğer olumsuz davranış halleri olabilir (Morin, 2013).

Etkileşim sayesinde bireyler, gruplar ve toplumlar birbirine sahip oldukları bilgi, görgü, kültür ve değerleri aktarabilirler. Olumlu kültürel, ahlâki ve sosyal değerlere sahip şahsiyetlerin oluşturduğu örgüt ikliminde bağlam ve iletişim ağları etkin olarak kullanılırsa sağlanan etkileşimden dolayı moral değeri yüksek örgüt ortaya çıkabilir. Birbirini anlamanın temeli olarak etkileşimin önünde bazı dış engellerin bilinmesi örgütsel yaşam için hem kolaylık hem de farkındalık yaratır. Örgütlerde etkileşime yol açan iletişim iki yönlüdür. İki yönlü iletişimlerde taraflar etkin katılım sağlar ve etkin katılım sayesinde okulun amacı olan öğrenme-öğretme faaliyeti başarıyla gerçekleştirilebilir. Öğrenci ve öğretmenlerin demokratik platformlarda yaratıcı düşünebilmeleri, eleştirel tutumlar geliştirebilmesi, analitik bakış açısı kazanabilmeleri okulda sağlanabilecek

etkileşimle olur. Okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve aileler arasında geliştirilecek olumlu etkileşim ortamı okulda güven ve saygının oluşmasını da sağlayacaktır (Akyol, 2000; Öztürk, 2000).

Etkileşim kavramı Türkiye'deki kurumlarda ve özellikle okullarda çok önemlidir. Çünkü okul paydaşları genel olarak toplulukçu kültüre sahiptir. Toplulukçu kültürler uyum sağlama becerisinin güçlü olduğu sosyal yönelim olgusuna sahiptir. Bu tür topluluklarda etkileşim daha uzun sürelidir ve fertlerin karşılıklı olarak duygularını birbirlerine açtığı tespit edilmiştir. Toplulukçu kültürde fertler daha fedakâr davranış örüntüleri göstermekte ve işbirliğine dayalı bir yaşam biçimi tercih ettikleri ifade edilebilir (Kağıtçıbaşı, 2012). Okul bağlamında etkileşimin önemine vurgu yapan Karmaşık uyum sağlayıcı liderin etkin olarak işlev gösterebilmesine toplulukçu kültür yapısı katkı sağlayabilecektir. Evrende olduğu gibi okul bağlamında da değişimlerin yaşandığı ve bu değişimde yenilenen küresel değerler göz ardı edilmemelidir fakat okul kültürel genlerden gelen ahlâki değerler uyumu engelleyici bir biçimde katı değişmezlik içinde de tutulmamalıdır.

4.3.2. Dayanışma ve Heyecan: Sosyal bir varlık olan insanın yaşam kalitesiyle sosyal ve psikolojik iyi olma durumunu arttıran en önemli sebeplerden birisi yardımlaşmadır. Hem bireysel anlamda hem de toplumsal anlamda dayanışma birey-örgüt, toplum-örgüt, toplum-toplum arasında ortak değerler üretecek ve üretilen değer güvene, saygıya, ahlâki değerlere dayalı demokratik davranış kurallarının oluşmasına ve fertlerin yaşama dönük heyecanının arttırılmasına neden olabilecektir. Çünkü eğitim ve terbiye sayesinde insanlar ortak değerlere sahip olurlar. Örgütsel yaşamda dayanışma ortamı ne kadar güçlü olursa kültürel temel olan güven, saygı, ahlâki değerler öğrencilerin şuurunda olumlu izler bırakacaktır (Yücel, 2011).

4.3.3. Her Seviyede Liderlik: Sistemin karmaşık yapısı bir örgütte her yerde, her zaman ve her yönetim kademesinde hissedilir. Bağlamda var olan bir olgunun evrilerek değişmesiyle birlikte yeni dinamikler oluşan örgütte gerilimler ortaya çıkabilir. Örgütte oluşan değişim, değişimin yarattığı gerilim, olgunun şiddeti ve önemi, değişime uyum sağlamada gösterilecek performansı etkileyen önemli bileşenlerdir. Bağlamda oluşan ve dinamikleri harekete geçiren değişim olgusu örgütün çeşitli yönetim kademelerinde farklı yaklaşımlar, farklı liderlik davranış örüntüleri hatta bağlamda liderlikte rol farklılaşması olarak adlandırılan resmî liderden daha etkin bir işleve sahip başka bir lider ortaya çıkmasına neden olan farklı sosyal davranışlara yol açabilir (Kağıtçıbaşı, 2012).

Değişim sürecini gerçekleştirecek Karmaşık uyum sağlayıcı liderin yönetimde grubun ihtiyaçlarını karşılayabilen ve etkileşimsel özelliklere sahip kolaylaştırıcı beceri davranış örüntülerinin temelinde karizma ve ilham verme özelliği yatmaktadır. Çünkü bu özelliğin bir yanında grubun gereksinimleri diğer yanında Karmaşık uyum sağlayıcı liderin kolaylaştırıcı becerisi vardır. Bu özellik örgütün yeni bağlama uyum sağlayabilmesinin önünü açarak izleyicileri harekete geçirecektir. Buna ek olarak, karizma/ilham verme özelliği örgütte dayanışmayı arttıracak değişime duyulan inanç ve heyecanla birlikte açık bir vizyon belirlenmesini, vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlayacaktır (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Ayrıca kolaylaştırıcı liderin izleyenlerini zihinsel açıdan güdülemesi onların problem çözme konusunda yönetime ortak olmalarını sağlayarak dayanışma duygularının gelişmesine imkân verecektir. Bu süreçte izleyenler özgürce düşünerek kendilerini ifade ederler. Çünkü kolaylaştırıcı liderliğin her seviyedeki liderlik özelliğinin temelinde örgütte çalışan insanlar arasındaki her tür farklılığı zenginlik olarak görme erdemi bulunmaktadır. Her seviyede liderlik davranış örüntüsünün temelinde yatan diğer özellik etik

davranış özelliğidir. Liderin etik özelliğini oluşturan şey izleyenlerini etkileyecek ahlâki gücüdür. Aynı zamanda etik özellikler liderin izleyicileri üzerinde güçlü bir etki bırakmasına neden olur başka bir deyişle liderin idarî becerisini etkin olarak göstermesi onun dürüst, güvenilir ve adil olmasına bağlıdır. Güçlü bir adalet ve etik duygusuna sahip kolaylaştırıcı lider izleyenlerinin karakter yapılarına önyargılı davranmadan, inançlarına göre ötelemeden davranan bir liderdir.

5. Sonuç

Evreni modelleyen karmaşıklık teorisi gibi kuramlar yaşamın bütün alanlarında yeni ve farklı düşünce biçimlerine ve zihni şemalara yol açmaktadır. Bu yeni ve farklı yaklaşım biçimleri örgütsel yapılara, yönetim fonksiyonlarına ve liderin davranış örüntülerine de yeni bakış açıları sunmaktadır (Penrose, 1999; Bloch, 2005; Pascale, Millema ve Gioja, 2001). Geleneksel anlamda okul ve eğitim geçmişte müstakil yapılar olarak görülmekteyken günümüzde birbirlerine ağlar aracılığıyla bağlı, etkileşim halinde, güçlü dinamiklere sahip toplumsal yapılardır. Günümüzün paradoksu; açık sistem olarak gördüğümüz örgütleri ve okulları katı, hiyerarşik davranışlarla merkezi yönetme çabalarıdır (Macey, 2011). Oysa karmaşıklık teorisinin ve Karmaşık uyum sağlayıcı liderliğin yönetim kavramını anlamak için metaforik araç olarak kullanılması lider ve izleyenlerin etkileşimden doğan gelişime uyum sağlama yeteneğine sahip olmasına imkan sunacaktır. Bu durum normatif ilerleme idealinin reddi anlayışı ile öğretmeni, okul müdürünü, aileleri ve kadim bir kurum olarak okulu nesne konumundan kurtararak tekrar özne konumuna koyacak, eğitimi ve eğitim yönetimini yeniden yapılandırmamıza yol açabilecektir (Schlecty, 2011).

Bunun yanında, karmaşıklık teorisi, geleneksel örgüt ve liderlik tarzını reddederken kendi kendine örgütleme, birlikte değişim ve kendiliğinden oluşum gibi temel davranış örüntüleriyle mevcut ve kanıksanmış örgüt kuramlarıyla çelişen durumlar göstermektedir. Kendi kendini örgütleyen sistemlere, sıkı kontrol ve ağır hiyerarşi gibi dışarıdan yapılacak müdahalelerin sistem işleyişini bozduğunu ileri süren karmaşıklık teorisi, bu anlamda liderlik ve yöneticilik gibi olguların tekrardan ele alınmasını gerektirmektedir. Karmaşıklık teorisi ve karmaşık uyum sağlayıcı liderlik alanında yapılacak olan uygulamalı akademik çalışmaların günümüzde hali hazırda geçerli bir paradigma olarak kabul edilen neden-sonuç ilişkilerine dayalı kararlı bilimsel yöntemlerle yapılma eğilimi teorinin ruhuna ters düşen bir durum olmaktadır. Dolayısıyla gelecekte bu alanda yapılacak olan çalışmaların hem nitel hem de kesinlik ve düzen ifade etmeyen bilimsel yöntemlerle yapılması daha uygun olacaktır. Yabancı alan yazını incelendiğinde liderlik ve karmaşıklık teorisi ilişkisini ele alan çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Ülkemizde de bu ilişkiyi sorgulayan çalışmalara ihtiyaç vardır (Sayğan, 2014). Bu çerçevede yapılacak olan çalışmalar okul liderlerine ve izleyenlere yön verebilecektir.

Sonuç olarak, Karmaşık uyum sağlayıcı lider daha geniş bir bakış açısıyla, âdem-i merkezi bir yapıda farklı bir liderlik davranış örüntüsü ve resmî iş tanımları ile birlikte, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlarının oluşmasını sağlayacaktır. Çünkü toplumda yerleşik değer yargıları ile değişim dinamikleri arasındaki çelişkilerin uyum yeteneği ile kazanıma çevrilmesinde en önemli unsurun lider olduğu düşüncesi Karmaşık Uyum Sağlayıcı liderliğin önemini daha etkili duruma getirmektedir.

KAYNAKLAR

Adair, J. (2008). *Yenilikçi liderlik*. İstanbul: Babıâli Kültür.

Akbaba-Altun, S. (2001). Kaos ve yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28,* 451-469.

Akyol, H. (2000). Olumlu ve Ögrenmeye Uygun Ortam Yaratma. L. Küçükahmet (Ed.), *Sınıf Yönetimi* Ankara: Nobel.

Arslan, M.C. & Özgan, H. (2015). Öğretmen liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik uygulanan programa ilişkin öğretmen adaylarının görüşleri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(21),* 459-474.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D., I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4),* 441-462.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60,* 421-449.

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly,70(3),* 345-373.

Axelrod, N. N. (1999). Embracing technology: The application of complexity theory to business. *Strategy & Leadership, 27(6),* 56-58.

Bass, B. (1981). *Stodgill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Beach, D. M., & Reinhartz, J. (2000). *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Massachusetts: Allynand Bacon.

Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek* (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem.

Blandin, N. M. (2008). *Re-conceptualizing leadership for an era of complexity and uncertainty: A case study of leadership in a complex adaptive system* (Doctoral Dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3297144)

Bloch, D. P. (2005). Complexity, chaos and nonlinear dynamics: A new perspective on career development theory. *The Career Development Quarterly, 53,* 194-207

Chiles, T. H., Meyer, A. D., & Hench, T. J. (2004). Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theaters. *Organizational Science, 15(5),* 499-519.

Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism*. London: Routledge.

Cilliers, P. (2004). A framework for understanding complex systems. In P. Andriani & G. Passiante (Eds.), *Complexity theory and the management of networks: proceedings of the workshop on organisational networks as distributed systems of knowledge* (pp. 3-27). London: Imperial College Press.

Döş, İ., & Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20),* 329-346.

Dubin, R. (1979). Metaphors of leadership: An overwiev. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in Leadership* (pp. 225-238). Carbondale, III: Southern Illionis University Press.

Erçetin, Ş. Ş. (2001) *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.

Falk, I. (2003). Designing effective leadership interventions: A case study of vocational education and training. *Leadership & Organization Development Journal*, *24(4)*, 193-193.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly,14*, 693-727.

Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Penguin Books.

Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of administration.* New York: Institute of Public Administration.

Hart, P., & Rosenthal, T. (1993). Crisis decision making. *Administration and Society*, *25(1)*, 43-57.

Handy, C. B. (1994). *Understanding Organisations*. London: Penguin Books.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers.* Cambridge: Harvard University Press.

Hevesi, G. (1996). *Checklist for leaders*. OR: Productivity Press.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts.* St. Paul. Minn.: West Publishing.

Hosking, D. M. (1988). Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, *25*, 147−166.

Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. İstanbul: Evrim.

Kaufman, R., Herman, J., & Watters, K. (1996). *Educational planning: Strategic, tactical, operational*. Lancester: Technomic.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psycholog, 81*, 36-51.

Koput, W. W. (1997). A chaotic model of innovative search: Some answers, many questions. *Organizational Scence, 8, 528-542.*

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review, 68 (3),* 103-111.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kurtz, C. F., & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42 (3), n/a.

Levey, S. (1992). Toward a renewed leadership gestalt. *Frontiers of Health Management, 8*(3), 37-41.

Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization, 8(4),* 2-12.

Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly, 12,* 389–418.

Macey, G.P. (2011). Environmental crisis and the paradox of organizing. *Brigham Young University Law Review, 6,* 2063-2114.

Morin, E. (2013). Geleceğin eğitimi için gerekli yedi bilgi. (Çev. H. Dilli). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Morowitz, H. J. (2002*). The emergence of everything: How the world became complex*. Oxford: Oxford University Press.

Morrison, K. (2008). Educational philosophy and the challenge of complexity theory. *Educational Philosophy and Theory, 40(1),* 19-34.

Murray, K. (2012). *Liderlik dili: Başarılı CEO'ların iletişim sırları.* (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly, 13,* 797-837.

Ownes, J. (1976). Management organisations and human resources. In H. Hicks & J. Powell (Eds.), *The uses of leadership theory*. New York: Mc Graw Hill.

Öztürk, B. (2000). Sınıf içi etkileşim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24,* 621-640.

Pascale, R. T. (1999). Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review, 40(3),* 83-94.

Pascale, R., Millema, M., & Gioja, L. (2001). *Surfing the edge of chaos: The laws of natüre and the new laws of business:* Three Rivers Pres.

Penrose, R. (1999). Büyük, küçük ve insan zihni. (Çev: C. Türkmen). İstanbul, Sarmal.

Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 7,* 83-103.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disaster: A strategic approach to crisis management in the tourism industries. *Tourism Management, 25(6),* 669-683.

Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, C. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *The Academy of Management Review, 30,* 712–36.

Ruelle, D. (2000). Rastlantı ve Kaos, Ankara: Tübitak.

Russel, B. (1974). *İnsanlığın geleceği* (İ. Kaya, Çev.). İstanbul: Boğaziçi.

Sayğan, S. (2014). Örgüt biliminde karmaşıklık teorisi. *Ege Akademik Bakış. 14(3*), 413-423.

Schlecty, P. C. (2011). *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel.

Spangler, W. D., & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology, 60,* 439-455.

Swann, W. B., Chang-Schneider, C., & McClarty, K. L. (2007). Do people's self- views matter? Self-concept and selfesteem in everyday life. *American Psychology, 62*, 84–94.

Swann, W. B., Johnson, R. E., & Bosson, J. K. (2009). Identity negotiation at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 81-109.

Toffler, A. (2008). *Üçüncü dalga* (S. Yeniçeri, Çev.). İstanbul: Koridor.

Torres, R., & Reeves, M. (2011). Adaptive Leadership. *Leadership Excellence, 28(7),* 8-8.

Tüz, M. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. İstanbul: Alfa Akademi.

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.

Ulukuş, K. S. (2016). Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(25),* 247-262..

Weng, G., Bhalla, U. S., & Iyengar, R. (1999). Complexity in biological signaling systems. *Science, 28* (*4*), 92-6.

Whiffen, H. H. (2011). Becoming an adaptive leader. *Military Review, 87(6),* 108-114.

Whitesides, G. M., & Ismagilov, R. F. (1999). Complexity in chemistry. *Science, 284*(5411), 89-92.

Wieviorka, M. (2006). Sosyal bilimlerde dönüşüm. E. Eğribel & U. Özcan (Eds.), *Bilim sosyolojisi: Bilim tarihi ve yöntem.* İstanbul: Kitabevi.

Wyatt, W. (2002). Be Prepared: Communicating in a crisis. *State Legislatures, 28(4),* 31-35.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10(2),* 285–305.

Yücel, H. A. (2011). *İyi vatandaş iyi insan*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.