

Proaktif ve Reaktif Yönetimde İkilik Şart mı?

Zeynep İlhan¹

Özet

Yöneticilerin karar verme, temsil etme, dış çevre ile iç çevre arasında köprü kurma ve kriz yönetimi gibi temel görevleri vardır. Bu görevlerini, organizasyon amaçlarını ve organizasyonun stratejik hedeflerini temel alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Her ne kadar çalışırken vizyoner bir yaklaşım sergilemeleri beklense de gün içerisindeki rutin görevlerini yerine getirirken geçmiş deneyimleri ve organizasyonun kültürü etkili olmaktadır. Yönetim yaklaşımları ele alınırken literatürde proaktif iş davranışında bulunan yöneticilerin hedef odaklılığı, proaktif olmanın gerekliliği ve kriz yönetiminde proaktiflik başarısı ile ilgili çalışmalar yer alsa da bazı durumlarda reaktif davranışın başarıya götüreceğine dair sonuçları olan çalışmalar da mevcuttur.

Bu çalışmada, ilgili literatür çerçevesinde, proaktiflik, reaktiflik ve bu iki yaklaşımın yönetimde “yerine” tercih edilesi birer kavram olarak kullanılması değil iç içe geçmiş, birbirini tamamlayan birer yaklaşım olabileceği tartışılmıştır. Yöneticilerin, reaktif davranışlarının kökeninde de stratejik bir iş davranış olarak görülen proaktifliğe hizmet edebilecek bir davranış olabileceği sorgulanarak dijital, hızla değişen ve krize her an hazır olunması gereken iş dünyasındaki yöneticilere öneriler sunulmuştur.

Proaktif Yönetim

Teknolojik ilerlemeler, uzaktan ve esnek çalışmalar, yeni kuşakların motivasyon özelliklerine bağlı olarak değişen yönetim yaklaşımları gibi iş yaşamındaki değişimlerle çalışanların “sadece verilen görevleri yerine getirmesi” yani pasif birer çalışan olması beklentisi yok olmuştur. Çalışanlardan oldukça hızlı değişen teknolojiyi, tüketici beklentilerini ve her türlü dijital platformu takip etmeleri, olan ve olası beklentilere çözüm üreten kişiler olması beklenmektedir. Bu durum öngörülü olmayı ve inisiyatif almayı gerektirmektedir (Zhao, 2025).

1 Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, zeynepilhan@isparta.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0001-6978-5756

İlk olarak Viktor Frankl (1992) tarafından “Man’s Search of Meaning” kitabı ile 1946 yılında ortaya atılan proaktif kavramı içerisinde sorumluluk almayı barındırmaktadır. Frankl’e göre, birey hangi durumda olursa olsun eylem odaklı olarak ve sorumluluk alarak potansiyelini gerçekleştirebilir. Örgütsel davranış literatüründe proaktifliğin ilk olarak anıldığı Bateman ve Crant (1999)’un çalışmalarında, proaktif bireylerin davranışları incelenmiştir. Çalışmada proaktif bireylerin; fırsatları tarama, etkili hedefler belirleme, sorunları öngörme, farklı şeyler yapma, eyleme geçme, sebat ve sonuç alma olmak üzere yedi özelliği belirlenmiş ve proaktif kişilik özellikleri ölçeği geliştirilmiştir (Bateman ve Crant, 1999).

Proaktiflik literatürde sadece kişilik özelliği olarak değil iş davranışı olarak da incelenmiştir. Parker ve Collins (2010), proaktif iş davranışlarını kategorileştirdiği çalışmasında proaktifliğin sadece işi iyi yapmak olarak değerlendirilmemesi gerektiğini ve içerisinde stratejik davranışlar, birey-çevre uyumu davranışları ve iş davranışlarını barındırdığını vurgulamışlardır.

Şekil 1. Parker ve Collins Proaktif Davranış Boyutları



Kaynak: Parker ve Collins, 2010'dan uyarlanmıştır.

Modelde, her ne kadar *proaktif çalışma davranışında* verimlilik artışı, *stratejik davranışta* uzun vadeli hedefe ulaşma ve *çevre-kişî uyumunda* kişinin kendi performansına odaklanılmış olsa da üç ana kategoride de proaktif çalışanların aktif birer rol almaları gerektiği savunulur (Parker ve Collins, 2010). Proaktif çalışma davranışı; bireysel yenilik, sorun önleme, sorumluluk alma ve ses çıkarma boyutlarından oluşmaktadır. Burada dikkat çeken unsur, proaktif iş davranışlarının verilen işin sınırlarının dışında çıkılarak organizasyon için yeni bir şeyler yapma isteğinin var olmasıdır. Proaktif stratejik davranış; stratejik davranış ve konu benimsetme boyutlarından oluşur. Organizasyon için aslında gündem olmayan, akla gelmeyen konuları gündeme getirerek stratejik hamleler yapmayı gerektirir. Modelde son olarak, kişî-çevre uyumundan bahsedilir. Proaktif geri bildirim, proaktif sosyalleşme, kariyer gelişimi ve iş değişikliği müzakeresinden oluşan boyutlarda, işin gereklilikleri ile kişinin uyumu üzerine odaklanılır. Model kişinin görevlerine, organizasyona ve kişisel kariyerine odaklanarak proaktif iş davranışı sergilediğini varsayar (Parker ve Collins, 2010).

Proaktif iş davranış literatüründe hâkim olan modellerden biri de Crant (2000)'in özel ve genel proaktif davranış ayrımını içeren çalışmasıdır.

Şekil 2. Crant Proaktif Davranış Boyutları



Kaynak: Crant, 2000'den uyarlanmıştır.

Crant (2000), reaktifliğin yetersizliği üzerinden yola çıkar ve proaktifliğin temelini, *değişim odaklılık, gelecek odaklılık ve inisiyatif* üzerine kurulu olduğunu savunur. Bu temelleri bir çekirdek olarak görerek diğer davranışları bu temel etrafında toplar ve birer itici güç olarak tanımlar. Modelde genel proaktif eğilimler, kişinin olağan durumları kabullenmeyip yenilik yapabilmesi, inisiyatif alabilmesi, öz-yeterlilik rol genişliği (görevleri yerine getirme becerileri) ve sorumluluk üstlenmeden oluşur. Spesifik olan proaktif davranışları arasından ise dikkat çeken konu benimsetme (issue selling); sorunları anlatarak strateji geliştirmeyi sağlamaya yönelik davranış şeklidir. Yönetimin bilgisinin olmadığı bir durumun gündem olmasının sağlanması ya da tersi pencereden yönetimin gündem olmayan konuların meşrulaştırılmasını sağlaması olarak açıklanabilir (Dutton ve Ashford, 1993). Crant (2000) çalışmasında, organizasyonun performansını ve inovasyon kapasitesini arttırdığı sonucu ile literatüre katkı sağlar.

Çalışmalarında proaktiflik için içsel motivasyon olması gerektiğini vurgulayan Grant ve Ashford (2008), içinde bulunulan organizasyonun kültürünün ve liderin yaklaşımının da proaktif iş davranışında etkili olduğunu vurgular. Proaktifliğin benimsendiği organizasyonlarda liderlerin proaktif davranışları üyelere yansımaktadır ve karar alma mekanizmalarına etki etmektedir (Hashim ve Hussein 2022). Yine iş arkadaşlarına güvenin olduğu organizasyon iklimlerinde (Parker vd., 2006) çalışmada kendisinin de yapabileceğine dair bir öz güven oluşur ve bu diğer çalışanlara da yayılır (Belschak ve Den Hartog, 2025).

Proaktif iş davranışı, olası durumlara karşı inisiyatif olarak, organizasyonun geleceğinin planlandığı, değişim odaklı ve spontane gelişen bir durumdur (Zhao, 2025). Yönetimin vizyonu, çalışanlara karşı destekleyici tutumu, olan ve olası kriz anlarındaki tepkileri çalışanların spontane bir şekilde proaktif ya da reaktif davranmalarına neden olabilir. İş ortamındaki davranış stillerinin farklı birçok etkiyle oluştuğu düşüncesi söz konusudur. Öyle ki, çalışanın iş dışındaki dinlenme süresi, ertesi günkü iş performansına olan etkisi üzerine yapılan bir çalışmada, proaktiflik sürecini de etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışanların mesai öncesi iyi dinlenmeleri proaktif davranmalarına olumlu katkıda bulunmaktadır (Sonnentag, 2003) Yapılan başka bir araştırmaya göre, çalışanlarda oluşan zaman baskısı proaktif davranışta bulunmasına neden olabiliyor. Bunun için liderin yetiyecek olan işleri birer meydan okuma olarak benimsetmeleri gerekmektedir. Birey bu durumda yeni fikirler, yeni yollar arayarak üzerindeki zaman baskısını hissetmeden yetiyecek olan işi birer meydan okuma olarak görerek yapıcı bir etki oluşmasını sağlıyor (Ohly ve Fritz, 2010). Yöneticinin çalışanın proaktif davranmasını beklemek yerine çalışan kişiliği ile iş uyumuna dikkat emesi gerekiyor (Wu vd., 2014).

Proaktiflik, kurumsal inovasyon ve bireysel iç motivasyon odaklılığı artırıcı bir faktör olarak bahsedilse de her zaman ve her koşulda olumlu sonuçlanması beklenemeyebilir. Bireyde aşırı iş yükü ve kaynak tükenmesine neden olabileceği gibi iyi bir lider-üye etkileşiminin olmadığı organizasyonlarda çatışmalara yol açabilir (Zhao, 2025; Kaya, 2024). Reaktif iş davranışının gerektirdiği ani gelişen olaylar ve düşünmeye fırsat olmayan karar verme şekilleri her zaman söz konusudur.

Reaktif Yönetim

Reaktif yönetim, olaylar karşısında acil çözümler üretmeyi hedefleyen ve yalnızca durum gerçekleştikten sonra müdahale eden, o an ne yapılacağına karar veren bir yaklaşım türüdür (Lee ve Ryu, 2013; Özden, 2009). “Yangın söndürücü” yaklaşım olarak da tanımlanan reaktif yönetimde, ani gelişen olaylara çözümler aranır. Esneklik temel ilkedir ve şimdi kurtarmaya çalışılır (Aslan ve Sönmez, 2025). Reaktif iş davranışlarında, çevreden gelene uyum sağlamak ce statükoymu korumak söz konusudur (Hou ve Huang, 2021).

Literatürde özellikle Covid-19 sürecindeki yönetim tarzlarını da vurgulayarak düşünmeye vakit olmayan ve ani müdahale gerektiren durumlar üzerinden yorumlanmıştır. Kriz yönetiminde yöneticinin reaktif davranışta bulunma zorunluluğu söz konusudur. Reaktifliğin, bu tarz durumlarda algı yönetimi gibi bir karanlık tarafı da oluşabilir. Siyasi baskılar, çalışanların çalışma şartlarına uyum sağlaması gibi nedenlerle “hiçbir şey yokmuş” gibi davranılabilir ya da “dışardaki algıyı korumak” adına krizin nedenleri, kökleri araştırılmayabilir. Tamamen görüntüye odaklanılarak “miş gibi” yapılarak organizasyonun gerçeklikten uzaklaşmasına neden olabilir (Sun, 2025).

Reaktiflik geçmiş deneyimlere odaklanır. Daha önce benzer olaylarda verilen tepkilere bağlı olarak gelişen bir davranıştır. Genellikle sınırlayıcı bir yaklaşım olarak görülür (Hou ve Huang, 2021). Çalışan tarafından bakıldığında sorumluluk alanı içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir yaklaşımdır. Çalışan sadece kendisinden beklenene odaklanır ve uyum göstermeye çalışır (Parker vd., 2006). Organizasyonda yaşanabilecek herhangi bir çatışmada sessiz kalmayı, kaçınmayı ya da saldırmayı tercih edebilir, farklı çözüm yolları denemeyi düşünmez (Fotohabadi ve Kelly, 2018).

Organizasyon kültürü proaktif bakış açısına hâkim olsa da bazı durumlarda reaktif davranış sergilenebilir. Kişi yaşadığı sorunun çözümünü değiştiremeyeceğine inandığı zamanlarda, kendisini bir aktör olarak görmediği zamanlarda reaktif davranış sergiler ve onun için değişim birer tehdittir (Kaya, 2024).

Reaktif iş davranışı bir yönetim şekli olarak değerlendirildiğinde yönetici için kaçınılmaz bir davranış olduğu görülür. Başta beklenmedik krizler, ani çözümlenmesi gereken sorunlar, toplantılar yöneticinin reaktif davranmasını kaçınılmaz kılar (Mintzberg, 1990). Bazı kriz anlarında özellikle belirsizliğin yüksek olduğu zamanlarda proaktif davranış bir felakete neden olabilir (Weick, 1993). Verilebilecek esnek ve hızlı bir tepki belirsizlik durumlarında hayat kurtarıcı olur ve bu da reaktif davranışı destekler.

İkilik Şart mı?

Literatürde proaktif iş davranışları, proaktif yönetim, kriz yönetiminde proaktiflik gibi proaktifliğin pozitif taraflarını öne çıkaran oldukça çalışma vardır. Proaktif yönetimde konu olan ise stratejik bir bakış açısına sahip olmaktır. Planlama yaparak olası olaylara karşı hazır bulunmak ve bu temelde adım atmak, karar vermek söz konusudur. Bu çalışmada, proaktiflik ve reaktifliğin “ikilik” bir anlayış olup olmasının gerekliliği tartışılmıştır. “Organizasyon kültürünün proaktif bir bakış açısına sahip olması herhangi bir olayda reaktif davranışta bulunmaması gerekliliğini mi doğurmalı? Birbirini içerisinde barındıran, tamamlayan kavramlar olarak değerlendirilebilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır.

Proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların stratejik olarak önemli olduğu (Pitt vd., 2002), proaktif kurumsal sosyal sorumlu yaklaşımlarının tüketiciler tarafından daha samimi bulunduğu (Groza vd., 2011), kurumsal itibar için kriz yönetiminde proaktifliğin şart olduğu (Rim ve Ferguson, 2017), proaktif yönetiminin operasyonel verimlilik ve karlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu (Kaur, 2021) üzerine çalışmalar mevcuttur. Yine proaktif ve reaktif yönetim stratejilerinin paydaşları ne yönde etkilediği üzerine yapılan senaryolaştırma çalışmasında, reaktif stratejilere göre proaktif stratejilerin paydaşların şirkete yatırım yapmaları konusunda olumlu dönüş sağladığını gösteren bir çalışma da mevcuttur (Bouwman ve Berens, 2024).

Proaktifliğe olumlu bakış açısı ile okul yöneticileri üzerine yapılan bir çalışmada, proaktif ve reaktif yönetimin karşılaştırmasında proaktif strateji benimsendiğinde siyasi desteklerin daha fazla olduğu görülmektedir Burada özellikle proaktif strateji adına network kurmanın ve kaynakları önceden güvence altına almanın önemi vurgulanmaktadır. Yine aynı çalışmada reaktif yönetimin siyasi baskılara boyun eğmek olarak algılandığından da bahsedilmektedir (Lee ve Ryu, 2013).

Proaktifliğin; yönetim, çalışanlar ve organizasyon üzerindeki olumlu etkileri yanında örgüte ve bireye yönelik negatif etkileri ve reaktifliğin gerekliliğini savunan çalışmalar da mevcuttur (Bolino vd., 2010). Örneğin, organizasyon

hedeflerine uyumlu olmayan proaktif liderlik, kaosa neden olabilir (Bateman ve Crant, 1999). Çalışanlar kendilerinde baskı hissederek ve nasıl bir davranışta bulunacakları konusunda kararsız kalabilirler. Yine reaktif, proaktif ve koaktif yönetim denetim sisteminin karşılaştırılmasının yapıldığı bir çalışmada, koaktif stratejilerden uzak duran yöneticilerin sürekli bir planlama içerisinde olduğu ve kriz yönetimi için daha fazla mesai harcadıkları sonucuna ulaşmıştır (Imoniana, 2006). Burada koaktif bakış açısı, entegrasyonun ve iş birliğinin olduğu bir modeli vurgulamaktadır ve sorumluluğu paylaşmayı öngörmektedir. Özce çalışmada, proaktif ve reaktif davranış şekilleri, başarı için birbirini tamamlayan kavramlar olarak görülmektedir.

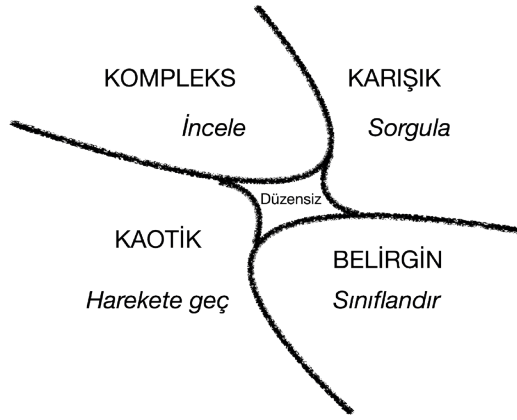
Larson ve arkadaşları (1986) yılında yapmış oldukları proaktif yönetici ve reaktif yönetici ayrımı araştırmasında 16 üst düzey yöneticinin günlük aktivitelerini izleyerek kendilerinin bir gündem mi yarattıkları yoksa çevreden gelen durumlara cevap verecek şekilde mi çalıştıklarını ayırt etmeye çalışmışlardır. Çalışmadaki, yöneticilerin bir iş gününün çoğunluğunu reaktif davranışlar sergileyerek geçirdikleri sonucu çarpıcıdır. Yöneticilerin bir iş gününün ancak pek azında stratejik hamleler yaparak gündem belirleyebilirler ve kendileri bir süreci başlatabilirler. Larson ve arkadaşlarının sonuç olarak vurguladıkları önemli nokta ise yöneticinin “duruma göre tepki verebilen” aynı zamanda da “geleceği planlayabilen” bireyler olması gerektiğidir. “Reaktif mi? Proaktif mi?” sorusuna da önemli bir açılım yapmışlardır. Yazarlara göre “*reaktif olarak başlayan bir süreç proaktif bir çözümle sonuçlanabilir*” (Larson vd., 1986).

Yöneticilerin gün içerisinde ilgilendikleri bazı işler reaktiflik gerektirebilir. Buradaki asıl mesele, yöneticinin bu reaktif davranışı sergilerken ne kadar gelecek planlarını düşünerek sergilediğidir. Kavram olarak proaktiflik düşünüldüğünde, içerisinde inisiyatif almayı barındırıyorsa, yönetici sorun, kriz yönetimi gibi durumlarda gelecek planları çerçevesinde bir çözüm yolu bulması gerekmektedir. Özce yöneticiler için bu kavramlar iç içe geçmiş kavramlardır ve yöneticiler reaktif davranış sergilerken proaktif gündemlerine hizmet edecek şekilde davranır. Reaktif davranış başarısının temelinde yöneticinin proaktif anlayışı olabilir (Bulan, 2025). Yine yönetim literatürüne temel eserler bırakan Kotter (1999) ve Stewart (1982)’de benzer düşüncelere hakimdir. Yazarlara göre, yöneticilerin proaktif stratejilerine ulaşmak için gün içerisinde birçok reaktif davranış sergilediği yönündedir. (Larson vd., 1986). Yöneticilerin eylem odaklı çalıştıklarını ve bir durum üzerine ortalama olarak dokuz dakikadan daha kısa sürede düşünüp karar verdikleri üzerinde duran Mintzberg (1990), reaktif kararların oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

Proaktif ve reaktiflik kavramları, literatürde “yerine” kullanılan kavramlar gibi tartışılmaya başlansa da yeni çalışmalarda yöneticilerin yaptıkları işler

çerçevesinde böyle bir ikiliğe itmenin doğru olmadığı savunulmaktadır. Temel görevlerinden biri karar vermek olan yöneticilerin farklı zaman ve durumlarda reaktif ve proaktif davranabilecekleri açıktır. Bu düşüncenin, Snowden'nin 1999'da ortaya attığı Cynefin Karar Modeli'nde nasıl desteklendiği de görülmektedir (Snowden ve Boone, 2007; McLeod ve Childs, 2013). Karar modelinde, yöneticilerin karşılaştıkları ortamları beş kategoride toplayarak nasıl bir davranış sergilemesi gerektiği açıklanır. Modele göre, *belirgin durumlar*, *karişik durumlar*, *kompleks durumlar*, *kaotik durumlar* ve *düzensizlik durumu* olmak üzere beş kategori vardır.

Şekil 3. Cynefin Karar Modeli



Kaynak: Snowden ve Boone, 2007'den uyarlanmıştır.

Modelde, belirgin olarak adlandırılan durumlarda yönetici proaktif davranabilir. Herkes için durum nettir ve yapılması gereken şeyler bellidir. Karişik durumlarda problem saptanması vakit alsa da analizle çözümlenebilir ve birden fazla doğru yol olabilir. Yöneticinin burada sorgulama yaparak karar vermesi doğru olacaktır. Kompleks durumlarda ise esnek çözümler gerekmektedir. Yöneticinin geçmiş deneyimlerine bakarak reaktif davranış sergilemesi gerekebilir. Kaotik durumsa, ani gelişen olaylarda hızlı reaksiyon gösterilmesi gerektiği durumlardır. Düşünecek çok zaman yoktur ve analiz yapılamayabilir. Burada tamamen reaktif davranış sergilenir. Yazarların düzensizlik olarak tanımladığı alansa, uzmanlık alanına göre yeni kuralların koyulduğu, zaman zaman da hatalı davranışların sergilendiği alandır.

Proaktif yaklaşım, organizasyonun gelecekte karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri önceden görmeye ve buna göre strateji belirlemeye katkı sağlar (Frese ve Fay, 2001). Bunun yanında hızla değişen ve kaotik çevrelerde fırsat

ve tehditleri görebilmek oldukça zordur. Böyle çevrelerde esnek, hızlı karar veren, kaynaklarını o anda kullanabilen, bu çevre koşullarında her türlü hayatta kalacak şekilde çözüm üretebilen yönetim şekilleri ihtiyaçtır. Bu da bize reaktifliği işaret eder.

Tüm bu bilgiler ışığında bütüncül bir yaklaşım belirlemenin günümüz koşullarında başarıya götüren bir anahtar olduğu sonucuna varılmaktadır. Proaktif bir yaklaşımla değişim ve farklılık yaratmak hedeflenerek (Grant, 2007), gerektiğinde esnekliği koruyacak şekilde hızlı kararlar alabilecek adımlar atılabilmelidir. Özellikle kriz durumlarında, krize hazırlıklı olmak proaktif bir davranış gerektirirken kriz sonlandıktan sonra durumu korumak, hasar tespiti ve gerekli hamlelerin yapılması reaktif bir aşamadır (Dayton, 2004). Kurumlar özellikle kendilerini savunmaları gerektiğinde reaktif bir davranış sergilerler. Kendilerini kanıtlama, hızlı reaksiyon göstererek itibarı koruma ve yeniden aynı konuma gelebilmek de ancak reaktif bir davranışla mümkündür (Solmaz, 2003).

Değişimi başlatan ve sorumluluk alan bir yönetim tarzı ve organizasyon kültürü başarı için şarttır. Çalışanların bağlılıklarını arttırmak ve kendilerinin de organizasyonda aktif birer aktör olduklarını benimsemeleri için proaktif yaklaşımın benimsetilmiş olması gerekmektedir. Ekonomik, teknolojik ve tüketim tarzının hızla değiştiği, belirsizliğin hâkim olduğu çevrelerde hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için esneklik önemlidir. Esneklik; mevcut planın dışına çıkabilecek, hızlı karar alabilecek bir yönetimle mümkündür. Bu nedenle, organizasyonun stratejik planlarına bağlı kalması kadar ani gelişen durumlara da cevap verebilecek esneklikte olması gerekmektedir. Başarılı bir yönetim için proaktiflik ve reaktiflik birbiri için tamamlayıcı, birbirini destekleyici davranış şekilleri olarak benimsenmelidir.

Kaynakça

- Aslan, M., & Sönmez, S. (2025). Management Styles. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 4, 1-18.
- Bateman, T. S., ve Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Belschak, F. D., ve Den Hartog, D. N. (2025). When leaders act as role models of proactive behavior. *Journal of Business and Psychology*.
- Bolino, M., Valcea, S. ve Harvey, J. (2010). Employee, manage, thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83)2, 325-345.
- Bouwman, J., ve Berens, G. (2024). Proactive versus reactive issues management strategies and stakeholder support for a company. *Corporate Reputation Review*.
- Bulan, S. (2025). Reaktif Yönetim Yerine Proaktif Yönetim. In: Mücevher, M. H. (ed.), *Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 1. Özgür Yayınları*.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, Vol. 26, University of Notre Dame, 3, 435-462.
- Dayton, B. W. (Ed.). (2004). Managing crises in the twenty-first century. *International Studies Review*, 6(1), 165-194
- Dutton, J. E. ve Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, Vol. 18. University of Michigan, No. 3: 397-428.
- Fotohabadi, M., ve Kelly, L. (2018). Making conflict work: Authentic leadership and reactive and reflective management styles. *Journal of General Management*, 43(2), 70-78.
- Frankl, V. E. (1992). *Man's search for meaning* (4. baskı). Beacon Press.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work in The 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23: 133-187.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M., ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., ve Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652
- Hashim, Z. K., ve Hussein, A. A. (2022). The effect of proactive leadership in the quality of insurance decisions: A field study on a sample of managers of Iraqi insurance companies. *International Academic Journal of Business Management*, 9(2), 123-135.

- Hou, X., ve Huang, R. (2021). The literature review of proactive behavior at work. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 522, 583-587.
- Imoniana, J. O. (2006). Workability of a management control model in service organizations: A comparative study on reactive, proactive and coactive philosophies. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(1), 35-52.
- Kaur, J. (2021). Proactive versus reactive environmental management and profitability of Indian firms: The moderating effects of environmental cost-efficiency and environmental liability. *Environmental Challenges*, 5, 100298
- Kaya, Ç. (2024). A conceptual analysis of proactive behaviors: Impacts on individual and organizational contexts [Proaktif davranışların kavramsal analizi: Bireysel ve örgütsel bağlamlar üzerindeki etkileri]. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi / Journal of Economics, Business and International Relations*, 3(2), 156-174
- Kotter, J. P. (1999). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 77(2), 145-159.
- Larson, L. L., Bussom, R. S., Vicars, W., ve Jauch, L. (1986). Proactive versus reactive manager: Is the dichotomy realistic? *Journal of Management Studies*, 23(4), 385-400.
- Lee, Y. J., ve Ryu, S. (2013). *Proactive management, reactive management, and perceived political support* (Economics & Management Series EMS-2013-16). IUJ Research Institute, International University of Japan.
- McLeod, J., ve Childs, S. (2013). The Cynefin framework: A tool for analyzing qualitative data in information science?. *Library & Information Science Research*, 35(4), 299-309.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163-176.
- Ohly, S., ve Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M. ve Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., ve Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.

- Rim, H., ve Ferguson, M. A. T. (2017). Proactive versus reactive CSR in a crisis: An impression management perspective. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 545-568.
- Snowden, D. J., ve Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Solmaz, B. (2003). Halkla ilişkilerde proaktif ve reaktif stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(1), 146-155.
- Sonntag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sun, Z. (2025). Reactive management of university reputation during the COVID crisis: Governance and the control of public narratives in Chinese higher education. *Higher Education Policy*, 38, 294-313.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., ve Lee, C. (2014). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1569-1590
- Zhao, J. (2025). A literature review on proactive performance: Based on proactive behavior. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 59, 73-86.