

أد بـشلاغم يحي

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر 1 علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: تسيير الازمات والمرونة في العمل

القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

Strategic Leadership for Crisis Management

مقدمة Introduction

تشكل الازمات اختبارا وجوديا للمنظمات وتهديدات حقيقية تمسّ بسمعتها وتؤثر بشكل مباشر على اداؤها كما ينتج عنها مخلفات سلبية، نظرا لعنصر المفاجأة التي تتميز به وضيق الوقت المتاح للتفاعل معها، ممّا يشكل خطرا حقيقيا على أهدافها ذات الأولوية.

تتجاوز مهمة القائد اثناء الازمة الوظائف التنظيمية التقليدية التي كان يمارسها نتيجة ما ينتج عنها من توترات عالية وضغوط نفسية وخوف وقلق وضبابية وغموض، ممّا يجعل منها اختبارا حقيقيا لقدرات القادة؛ ليس من حيث الكفاءة الإدارية والتسييرية فحسب، بل من حيث القوة النفسية والقدرة على التأثير والتوجيه.

دورة حياة الأزمة والإدارة الاستباقية Crisis Life Cycle and Proactive Management

لا تشكل الازمة حدثا مفاجئا ومعزولا أو لحظة انفجار آني فحسب، بل هي عملية ممتدة ومستمرة نتيجة عدة تراكمات ومشاكل لم تعطى العناية اللازمة في حينها.

ومن اجل فهم دور القائد في التعامل مع الازمة يجب فهم ديناميكية الازمة اولا، حيث يمكن تقسيم إدارة الازمة الى ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة (Pre-Crisis Stage)

تشكل هذه المرحلة الخلفية الأساسية التي تركز عليها فعالية إدارة الازمة، حيث انها تشمل مجموعة من الأنشطة الوقائية والاستباقية التي تهدف إلى الحدّ من احتمالات وقوع الأزمة أو تقليل أثارها المحتملة في حالة حدوثها؛ فالإدارة الفعّالة لا تنتظر حدوث الازمة للقيام بعملية الاستجابة، بل تقوم بعمليات استباقية لحصرها ومعالجة مؤشراتها في بداية ظهورها؛ حيث تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تستثمر في مرحلة "ما قبل الأزمة" (التشخيص-الوقاية) تكون أسرع في التعافي بمرتين من غيرها (Mitroff& Alpaslan, 2003).

تشمل هذه المرحلة عدداً من المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة يمكن حصرها فيما يلي:

- تحليل المخاطر وتحديد مصادر التهديد: من خلال تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة ما يساعد على بناء رؤية استشرافية حول التحديات المستقبلية (Mitroff, & Alpaslan, 2004)

لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تهدد المنظمة تستخدم عدة أدوات تحليلية مثل تحليل SWOT، التي تعتبر اختصاراً للمصطلحات التالية: (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)، ويمكن تفسيرها كما يلي:

القوة (Strengths): بمعنى تحديد عناصر التفوق التي تمتلكها المنظمة والتي تمنحها ميزة تنافسية وسمعة جيدة مثل طبيعة مواردها البشرية، خبراتهم، الموارد التي تمتلكها، التكنولوجيا المستخدمة فيها...

الضعف (Weaknesses): ؛ بمعنى رصد جوانب القصور التي قد تعيق أداء المنظمة، مثل نقص الموارد ضعف الكفاءات، سوء التنظيم، سوء الاتصال والتواصل...

الفرص (Opportunities): ؛ بمعنى التعرف على العوامل والظروف الخارجية التي يمكن استغلالها لتحقيق نمو أحسن وزيادة كفاءة المنظمة الإنتاجية؛ مثل السلوكيات الاستهلاكية للزبائن، طبيعة السوق، التحولات التكنولوجية، التحولات السياسية في بيئتها

التهديدات (Threats): ؛ وهي تشمل كل العناصر والعوامل التي قد تشكل خطورة على المنظمة مثل المنافسة، الالتزام الاقتصادية، تغيير التشريعات

- إعداد خطة استباقية لإدارة الأزمة؛ وذلك من خلال بلورة خطة مكتوبة بشكل دقيق تتضمن الإجراءات والاستجابات التي يجب تبنيها واتباعها عند وقوع الأزمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لمختلف الأطراف وطرق الاتصال الممكنة والمتاحة. (Bundy et al., 2017)

- التكوين والتدريب؛ وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية لمحاكاة الأزمة وتحضير مختلف السيناريوهات المناسبة للتعامل معها؛ أي تعزيز الجاهزية والقدرة على الاستجابة عند الضرورة (Boin & Hart, 2007)

- التنبؤ والإنذار المبكر؛ من خلال العمل على تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية المنذرة قبل تفاقم الأوضاع (Hermann, 1963)

مرحلة الأزمة (Crisis Stage)

تبدأ هذه المرحلة عند حدوث الأزمة بالفعل وما يصاحبها من غموض وزيادة الضغط، حيث يتطلب الموقف اتخاذ قرارات وإجراءات تحت ظروف غير مستقرة، وهي تمثل مرحلة الاختبار الحقيقي لقدرات المنظمة.

تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- سرعة الاستجابة واتخاذ القرار: ينتج عن الازمة اتخاذ قرارات فورية بناء على المعلومات والمعطيات المتاحة، حيث ان التأخر في الاستجابة وفي اتخاذ القرار يؤدي الى تفاقم الأوضاع ويزيد من حدة الازمة (Coombs, 2015)

- التواصل الفعال: تبرز أهمية التواصل اثناء الازمة في كونه يقود الى الحفاظ على مستوى الثقة التنظيمية، حيث يكلف أحد الافراد بصفته ناطقا رسميا بتنسيق الرسائل الإعلامية وضمان وصولها لكل الأطراف المعنية بالازمة، وان تكون تدخلاته مركزة وشفافة وسريعة (Ulmer et al., 2019)

- تعبئة الموارد: وذلك من خلال تسخير وتوظيف كل الامكانيات التي تمتلكها المنظمة لمواجهة الازمة (البشرية، المادية، المالية) كما قد يتطلب الامر إعادة هيكلة المهام (Pearson & Clair, 1998)

- إدارة الضغوط النفسية: من خلال توفير الدعم النفسي والحفاظ على الهدوء في إدارة الموقف حتى لا يؤثر هذا الأخير على الصحة النفسية للأفراد داخل المنظمة (James & Wooten, 2005)

مرحلة ما بعد الأزمة (Post-Crisis Stage)

تتميز هذه المرحلة بالعمل على استعادة الوضع الطبيعي للمنظمة وتقييم الأوضاع واستخلاص الدروس لمنع تكرار الأزمة في المستقبل من خلال ما يلي:

- استعادة الأنشطة وتعويض الخسائر: تستعيد المنظمة في هذه المرحلة أنشطتها وعملياتها بصفة تدريجية والعودة الى مستوى الأداء المعتاد (Bundy et al., 2017)

- تقييم الأداء أثناء الأزمة: وذلك بهدف الوقوف على مدى فاعلية الإجراءات المتخذة اثناء الازمة ونجاعة خطة ادارتها من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات كل اجراء متخذ (Boin & McConnell, 2007)

- التعلّم التنظيمي: التعلّم من المواقف الصعبة وغير العادية التي واجهتها المنظمة اثناء الازمة يؤدي الى استخلاص الدروس وتوظيفها في خططها المستقبلية من خلال توظيفها في مختلف الإجراءات التنظيمية في المراحل اللاحقة من اجل إعادة بناء قدرات المنظمة وتطوير امكانياتها (Mitroff, 2004)

- إعادة بناء السمعة: وذلك من خلال إعادة تشكيل صورتها وتعزيز علاقاتها مع محيطها (Coombs, 2007)

تعتبر المراحل الثلاثة لازمة اطارا تنظيميا لمستوى جاهزية المنظمة للتعامل مع الوضعيات الاستثنائية التي قد تواجهها، فهي توضح استراتيجية التعامل مع تلك الوضعيات قبل الازمة من خلال عمليات التنبؤ، والاستراتيجيات المتبنّاة اثناء الازمة وبعدها من خلال عمليات الاستجابة الفعّالة والتعلّم التنظيمي المؤدّي الى التعافي منها والعودة الى حالتها الطبيعية.

يشكّل الاستثمار في التنبؤ بالأزمات وادارتها خيارا أساسيا ومحوريا وضرورة استراتيجية لضمان بقاء المنظمة واستدامتها، وتعدّ الأزمات من أكثر المواقف التي تختبر قدرة المنظمات على الصمود والتكيف والتغيّرات التي تحدث في محيطها.

طبيعة القيادة في ظل الظروف الحرجة The Nature of Leadership Under Critical Conditions

تمثل الأزمة حدثاً يهدّد استقرار المنظمة، ما يتطلب استجابة عاجلة للتعامل معها بغية التقليل من الخسائر المحتملة التي قد تتسبب فيها، من خلال قيادة حازمة تتميز بنفاذ الرؤية والقدرة على إدارة المواقف غير الواضحة وفهم الظروف الغامضة واتخاذ قرارات فعّالة رغم نقص المعلومات، حيث يتحوّل دور القائد اثناء الازمات من إدارة العمليات الروتينية الى إدارة الوضعيات الاستثنائية مع ضرورة الحفاظ على الفريق والاستقرار النفسي والتنظيمي (Bundy et al., 2017).

تتميّز القيادة الفعّالة في ظل الازمات بجملة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي:

- سرعة ودقة اتخاذ القرار؛ من خلال امتلاك القدرة على استيعاب المعطيات وتحليلها وفهمها واتخاذ قرارات سليمة في وقت قصير مع الاخذ بالحسبان احتمالية مواجهة مخاطر بسبب تلك القرارات. (Kovoor-Misra, 2019)
- المرونة والقدرة على التكيف؛ من خلال تعديل الخطط والاستراتيجيات بفعالية بناء على التغيرات المستحدثة بفعل الازمة.
- الذكاء العاطفي؛ حيث يشكّل قدرة أساسية لإدارة التوتر الذي قد تسببه الازمة ويساعد على فهم مشاعر الفريق، ممّا يعزّز من مستوى الثقة والالتزام (Goleman, 2020)
- حسن إدارة المعلومات والمعطيات؛ من خلال تحليلها والتأكد من مصادرها لتقليل الخسائر المحتملة.

التحديات التي تواجه القائد في إدارة الازمة Challenges Facing the Leader in Crisis Management

تلعب القيادة دوراً مهماً وأساسياً في التخفيف من الآثار السلبية للازمات التي تواجهها المنظمة من خلال طبيعة القرارات التي يتخذها القائد، حيث تشير الدراسات الى ان أداء القائد خلال الازمة هو المحدد الرئيس لمدى نجاح او فشل المنظمة في تجاوزها. (James & Wooten, 2010)

يواجه القائد أثناء الأزمات تحديات نفسية، سلوكية وتنظيمية تزيد من تعقيد مهامه الادارية، ما يتطلب مهارات عالية في توجيه الفريق بفعالية.

من أبرز التحديات التي تواجه القائد اثناء الازمة يمكن ذكر ما يلي:

- غموض المعلومات واتخاذ القرار تحت الضغط ما يصعّب من عملية اتخاذ القرار ويجعلها محفوفة بالمخاطر، حيث ان عدم اليقين والتضارب في المعلومات وسرعة تغييرها يزيد من احتمالية اتخاذ قرارات انفعالية او متسرعة (Weick, K., 1988).

- إدارة الانفعالات والضغط النفسي، حيث تزداد مستويات القلق والضغط النفسي لدى القائد او فريق العمل نتيجة الازمة ما يجعل القائد امام تحدي السيطرة على انفعالاته وتوفير الدعم النفسي للموظفين (Lazarus, R. S., & Folkman, S., 1984)

- التواصل الفعال خلال الأزمة، حيث ان الخلل في الاتصال يزيد من انتشار الشائعات ما يحتّم على القائد توفير معلومات صحيحة ودقيقة وشفافة (Coombs, W. T., 2007)

- اتخاذ قرارات أخلاقية في سياقات معقدة، حيث يقع على القائد تحت ضغط ظروف الازمة التحلي بالنزاهة والعدالة (Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O, 2011)

- إدارة فريق متنوع في ظروف غير مستقرة، حيث يقع على القائد ضرورة العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتحفيزهم بالرغم من اختلاف استجاباتهم للازمة ومستوى تحملهم للضغوط نتيجة اختلاف شخصياتهم (Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J., 2018)

- التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة من خلال تعديل الإجراءات حسب الحاجة والضرورة، وتغيير الاستراتيجيات وفق الظروف المستجدة، حيث ان القدرة على التكيف تعدّ من اهم الخصائص التي تميز القائد في الازمة (Yukl, G., 2013)

- الحفاظ على الثقة التنظيمية، حيث ان فقدانها بين القائد والموظفين يعيقّ من إدارة الازمة ويصعبها (Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., 2002)

- إدارة السمعة التنظيمية من خلال العمل على الحفاظ على السمعة الداخلية والخارجية للمنظمة وعلى صورتها الايجابية (Coombs, W. T., 2014)

- ضغط الزمن، حيث تحت تأثير تسارع الاحداث التي تفرضها الازمة يضطر القائد الى اتخاذ قرارات سريعة بناء على معلومات ناقصة ما يزيد من احتمال ارتكاب الأخطاء، كما قد تتأثر قنوات التواصل نتيجة للضغط الزمني فيضطر القائد الى إعطاء الأوامر المباشرة دون مشاورة الفريق ما يؤدي الى سوء الفهم وخلق حالة من الارتباك على مستوى الفريق (Coombs, W. T., 2015)

- ارتفاع درجة الخوف والقلق بين العمال، حيث ان ارتفاع مستويات القلق والخوف لدى العمال اثناء الازمة يعدّ من أخطر التحديات التي تواجه القائد، نتيجة تأثير ذلك على الأداء والالتزام التنظيمي، كما ان إدارة مشاعر الخوف والقلق قد تؤدي الى الإرهاق النفسي وفقدان الدافعية (Maslach & al, 2001)

أهمية القيادة في إدارة الأزمة The Importance of leadership in Crisis Management

تلعب القيادة دورا مهما واساسيا في التخفيف من الاثار السلبية للالزمات التي تواجهها المنظمة من خلال طبيعة القرارات التي يتخذها القائد، حيث تشير الدراسات الى ان أداء القائد خلال الازمة هو المحدد الرئيس لمدى نجاح او فشل المنظمة في تجاوزها. (James & Wooten, 2010)

يقوم القائد بتشخيص الوضع وتقييم المخاطر المحتملة، حيث ان دقة التشخيص والتقييم يترتب عليها فعالية التدخلات اللاحقة وطبيعة القرارات المتخذة لمواجهة كل المخاطر والوضعية المستجدة عن الازمة.

تعمل تدخلات القائد ومواقفه اثناء الازمة دورا حاسما في تكريس الثقة التنظيمية وخلق الامن النفسي باعتبارها محددات أساسية لإدارة الازمة بكفاءة؛ فالقائد الذي يكرّس الثقة المتبادلة بينه وبين الافراد يعزّز الامن النفسي لديهم ويضمن الالتزام التنظيمي ويجنب حدوث الانسحاب ويعزز الانضباط والتعاون اثناء الازمة.

يعتبر الاتصال الفعال من اهم الأسس التي تقوم عليها إدارة الازمة، فالقائد من خلال أساليب الاتصال التي يستخدمها يقلل من الغموض ويؤدي الى الامتثال من خلال ضبط سلوكيات الافراد ومقاومة المعلومات المضللة (Coombs, 2015)

كما يلعب القائد دورا أساسيا في رفع الروح المعنوية للأفراد حتى في ظل الازمة والمواقف الضاغطة من خلال ما يقدمه من دعم نفسي اجتماعي للأفراد، ما يضمن المحافظة على الأداء التنظيمي ويزيد من قدرة الافراد على التحمل. لا يتوقف دور القائد عند انتهاء الازمة بل يستمر لما بعدها وذلك من خلال استخلاص الدروس منها والاستعداد الأفضل للمستقبل، ممّا يجعل من الازمة فرصة للنمو التنظيمي من خلال تكريس مبدا التعلم بعد الازمة.

سيكولوجية القيادة في ظل الأزمة Psychological Leadership in Times of Crisis

ينتج عن الأزمة توتراً عالياً وضغوطاً نفسية غير مألوفة ما يجعل من فهم البعد النفسي للقيادة أمراً محورياً لنجاح إدارة الأزمة وضمان تعافي المؤسسة بعد تجاوزها. (Bajaba et al., 2021; Kremer & Bender, 2025)، فالأزمة هي حدث مفاجئ يهدد استقرار المنظمة ويعقّد عمليات اتخاذ القرار بسبب الغموض ونقص المعلومات وضغط الوقت (Coombs, 2015).

يُعدّ الفهم النفسي للقائد وفريقه أمراً محورياً لنجاح إدارة الأزمات حيث ان التحديات في مواجهة الازمة لا تكون غالبا تقنية او مادية فحسب بل تكون نفسية ايضا (خوف، قلق، توتر، ضغوط، غموض، عدم يقين)، مما يحتم على الدارس للموضوع ضرورة فهم البعد السيكولوجي للقيادة عند الحديث عن الازمات.

يؤثر البعد السيكولوجي للقائد على قدرته على اتخاذ القرار، والتوجيه، وتحفيز الفريق، واستعادة التوازن النفسي لفريقه وللموظفين، ما يضمن حماية الموارد البشرية للمنظمة واستمرار الأداء اثناء وبعد الازمة.

تتميّز القيادة اثناء الازمات بجملة من الابعاد السيكولوجية المهمة حيث يمكن ذكرها فيما يلي:

- المرونة النفسية: تمثل المرونة القدرة على التكيف مع الازمة وضغوطها دون فقدان السيطرة أو الرؤية المستقبلية (Bonanno, 2004)، فهي تمكن القائد من ضبط نفسه ومقاومة الضغوط النفسية التي يتعرض لها، ما يمكنه من اتخاذ قرارات مناسبة لمختلف الوضعيات التي تفرضها الازمة ويساعد فريقه أيضا على تحقيق التوازن والثبات، ممّا يؤدي الى

جعل القائد أكثر ثقة في قدراته على القيادة الفعالة خلال الأزمة، حيث أن المرونة والكفاءة الذاتية تعتبر أدوات رئيسية لمواجهة الضغوط. (Bajaba et al., 2021)

- القدرة على التكيف؛ حيث ان التعامل مع الازمات يتطلب عادة تغييراً مفاجئاً في الاستراتيجية أو الأسلوب القيادي، ما يؤكّد على ضرورة امتلاك القائد القدرة على التكيف مع مختلف الأوضاع والظروف غير المعتادة، كما تشير الدراسات إلى أن القادة ذوي الشخصية التكيفية مع التغيرات والذين يستجيبون استجابات مرنة للضغوط يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية، ممّا يعزّز قدرتهم على اتخاذ القرار وحث الفريق على التكيف. (Bajaba et al., 2021)

- الذكاء العاطفي؛ يساعد الذكاء العاطفي القائد على فهم مشاعر الفريق الذي يشغل معه والموظفين وتنظيم انفعالاته الذاتية، ما يساعده على إدارة الازمة بكفاءة، حيث أن القادة الذين يمتلكون وعياً عاطفياً قادرون على بناء ثقة أعلى، تحسين التواصل، وتقليل التوتر النفسي بين الموظفين (Alanazi et al., 2025)، تعزيز الالتزام والتحفيز لدى الفريق أثناء الظروف الحرجة. (Kremer & Bender, 2025) وكذا التقليل من القلق الجماعي وإيجاد مناخ نفسي داعم (Goleman, 1998)

- القدرة على إدارة العبء المعرفي؛ حيث يزداد تدفق المعلومات اثناء الازمة وتكثر التحليلات والتوقعات المرتبطة باتخاذ القرارات تحت ضغط عامل الزمن، ما يضع القائد امام عبء معرفي وضغوط نفسية غير مألوفة قد تؤثر على جودة اتخاذ القرار، حيث يتوجب على القائد العمل ضمن فريق وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات والتركيز على الالهم

- سرعة ودقة اتخاذ القرار من خلال قدرة القائد على استيعاب المعطيات بنجاح في وقت قصير وتحويل المعلومات المبعثرة والغامضة الى افكار واضحة ومفهومة يمكن للفريق تبنيها والاعتماد عليها مع مراعاة المخاطر المحتملة (Kovoor-Misra, 2019). فالقائد حسب كارل ويك (Karl Weick (1988) يقوم بعملية "صناعة المعنى". (Karl Weick (1988)

- اتخاذ القرار تحت الضغط من خلال القدرة على التوازن بين السرعة والدقة في اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والاحاطة بالموقف من كل الجوانب وتقييم المخاطر المحتملة وتقدير الأولويات. (Kahneman & Klein, 2009)

خلاصة Conclusion

يعتمد نجاح المنظمة في التعامل مع الازمة وادارتها بدرجة كبيرة على نوعية القيادة المعتمدة فيها؛ فالقائد الفعال هو الذي يمتلك الشخصية التكيفية، الكفاءة الذاتية، الذكاء العاطفي، مهارة الاتصال والقدرة على التكيف والابتكار تحت الضغط، فمثل هذه الخصائص والصفات تمكّن القائد من النجاح في إدارة الازمة وحماية المنظمة وتوجيهها نحو التعافي ومواجهة تحديات المستقبل وتمكّن بالتالي المنظمة من الصمود والتعافي بل والنمو بعد الأزمات.

كما أن المنظمات التي تستثمر في تنمية قدراتها القيادية غالباً ما تتمكّن من تجاوز الأزمات، حيث تشير الأدبيات ذات الصلة بالموضوع إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تتبنى إدارة الأزمات كعملية مستمرة تعتمد على التنبؤ، والاستجابة

الفعالة، والتعلّم التنظيمي في ظل بيئة غير ثابتة ولا مستقرة؛ فالاستثمار في القيادة الكفؤة يعدّ ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المنظمات.

تشكل الازمة اختبارا حاسما لقدرة المنظمة على الصمود والتكيف، حيث تبرز القيادة في هذا المجال كعنصر حاسم في توجيه السلوك التنظيمي وضمان استمرارية الأداء؛ فأثناء الازمة يتحول القائد من الإدارة التقليدية والروتينية إلى إدارة المجهول وتوجيه الفريق بالشكل الذي يضمن الاستقرار النفسي والتنظيمي.

المراجعReferences

- Alanazi, A., Rabi, M., Al-Kheetan, M. J., & Alkherret, A. J. (2025). Enhancing safety and crisis management through adaptive leadership in complex construction engineering projects. *Safety*, 11(3), 85. <https://doi.org/10.3390/safety11030085>
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive managers as emerging leaders during the COVID-19 crisis. *Frontiers in Psychology*, 12, 661628. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628>
- Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), 50–59.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage.
- 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), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. (2018). *Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork*. *Human Resource Management Review*.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). *Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical behavior*
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis. *Journal of Conflict Resolution*, 7(1), 61–81.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Routledge.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152.
- Kovoov-Misra, S. (2019). *Crisis management: Resilience and change*. Sage Publications.
- Kremer, S., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual Review of Psychology, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397> - Mitroff, I. I. (2004). Crisis leadership: Planning for the unthinkable. *Executive Excellence*, 21(8), 11–12.
- Mitroff, I. I. & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, (4)81, 115–109
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. John Wiley & Sons.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). Sage.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 317–305, (4)25, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Yulk, G. (2013). *Leadership in Organization* (8th ed). Pearson.