

Kriz Liderliği

Şükrü Şenduran¹

Özet

Kriz liderliği, uygun yöntem ve strateji kullanarak kriz ortamının en düşük zararlarla sona erdirilmesine ve kriz öncesi duruma dönüştürülmesine olanak sağlayan liderlik tarzıdır. İyi uygulandığı durumlarda, kriz sonrası dönemi kurum için daha avantajlı ve güçlü hale getirebilir. Doğru çözümleri hızla uygulamaya koyma, anlamlandırma ve analiz etme, karar alma, iletişim, uygun kaynak tahsisi, takım ruhu oluşturma, öğrenme kültürünü geliştirme, kriz liderliğinin asgari yetkinlikleridir.

1. GİRİŞ:

Günlük hayatın normal akışında, belirli bir istikrar seviyesinde ve standart prosedürlerin uygulandığı süreçlerde liderlik teori ve konseptlerini uygulamak göreceli olarak mümkün ve kolaydır.

İdareci pozisyonunda olanların kriz olarak tanımlanabilecek sıra dışı ve olağanüstü durumları normale dönüştürme ve çözüme ulaştırma tarzı ve hızı, lider ile idareci/yönetici sıfatlarının farklılığına işaret eden bir “gerçeklik testidir”. “Kaptan fırtınalı havada belli olur” sözü, günümüz teknolojisinde meteoroloji bilgisini almadan seyre çıkan kaptan olamayacağı için her ne kadar demode olarak kalsa da, rutin prosedürlerin geçersiz kalacağı zor durumlarda organizasyonu limana getirmenin liderin sorun çözme/krizi yönetme yeteneğine bağlı olduğunu hatırlatması açısından halen kullanılabilir bir metafor olmaya devam etmektedir.

Kriz liderliği, birden fazla liderlik teorisini eş güdüm içerisinde kullanmayı gerektiren, disiplinli ve çok yönlü olmakla tanımlanan bir “yetenektir”.

Krizler, liderler/kurumsal paydaşlar tarafından beklenmedik, belirgin ve potansiyel olarak yıkıcı olarak algılanan olaylardır (Yuen vd. 2021:2).

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, sukruşenduran70@gmail.com

Doğal afetler, mali krizler, savaşlar ve nükleer yıkımlar, enerji kesintileri, salgınlar vb. sıra dışı durumlar, liderlerden beklenti ve taleplerin yükseldiği zamanlardır (Upadhyay, 2024:1). Örneğin COVID-19 salgını, göreceli olarak 1918 yılında gerçekleşen İspanyol gribi vakasıyla benzerlik göstermesine rağmen, gerek o dönemin hafızalardan silinmiş olması, gerek uyarı vermeden ortaya çıkması, gerekse ulaşım vasıtalarındaki gelişmeler nedeniyle yayılımında gösterdiği hız, algılanmasında yarattığı dehşet ile liderlerin çözümünde “hafızasız ve standart prosedürlerden mahrum kaldığı” kendi bağlamında değerlendirilmesi gereken bir kriz olarak tarihteki yerini almıştır.

Liderlerin hedeflerini sekteye uğratacak krizleri hızlı ve etkin bir şekilde çözmelerini sağlayacak ve gemiyi tekrar planlı rotasına sokacak ihtimalat planları olmalı, liderin başarıya odaklı gelecek vizyonunun önemli bir parçasını oluşturması gereken bu planlar, uygun kaynak tahsisi, etkin iletişim ve şeffaflıkla uygulamaya konulabilmelidir.

Kriz liderliği proaktiftir. Krizleri tespit etmeye ve büyük bir kriz yaşanmadan önce bir organizasyonu sistematik olarak hazırlamaya çalışır (Mitroff, 2004). Daha derleyici bir tanımla; sistematik hazırlığı sağlamak, kritik kararlar almak, takipçilerini etkilemek, olumlu yönlerden tam olarak yararlanırken olumsuz etkiyi başarılı bir şekilde ortadan kaldırmak veya azaltmak için, “riskleri ve fırsatları barındıran durumları” tanıma kapasitesidir.

Bu ve benzeri nedenlerle, krizlerle başa çıkma konusunda liderlerin donanımına katkı vermek, takipçilerine ilham ve güven telkin ederek onları bir arada tutma çabalarına katkı sağlamak için yapılan kriz liderliği çalışmaları her zaman önemini korumaktadır.

2. KRİZ ve KRİZİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER:

Bir krizde nasıl liderlik edileceğini bilmek için problemin tanımlanması, mücadele edilecek olanın “ne olduğunun” ortaya konulması gerekir.

Kriz kelimesi zorluk ve tehlike anlamına gelir. Krizler, bir organizasyonun temel işleyişini veya yaşamını tehdit eden durumlardır. En eski çalışmalardan itibaren krizler, kuruluşlara yönelik beklenmeyen, zamanla baskılanan tehditler olarak kavramsallaştırılmıştır (Hermann 1963’den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Kriz olayları beklenmedik ve seyrek olarak meydana gelme eğiliminde olmaları nedeniyle düşük olasılıklıdır (Weick 1988’den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Kriz olayları beklenmedik ve seyrek olarak meydana gelme eğiliminde olmaları nedeniyle düşük olasılıklıdır (Weick 1988’den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Sonuçları ise bir organizasyonun varlığını veya temel işleyişini tehdit edecek (Hermann 1963 ve Weick 1988’den akt.

Riggio ve Newstead, 2023) kadar ağır olabilir. Krizler hızla ve ihtiyatlı bir şekilde çözülmezse, ağır sonuçlarıyla organizasyonun çöküşüne neden olabileceği için, liderler üzerinde zaman baskısı yaratır. Krizlerin kamuoyuna açık doğası ise dikkate alınması gereken bir diğer önemli husustur (James ve Wooten 2005). Liderlerin kriz durumlarındaki tepkileri kamuoyu tarafından yakından izlenir.

Toplum ve organizasyonlar gelişip daha karmaşık ve birbirine bağlı hale geldikçe, krizlerin doğası ve tanımları da evrim geçirmiştir. Ancak, krizlerin modern tanımlarında bile “beklenmedik olması, zaman baskısı ve tehdit” gibi temel unsurların korunduğu izlenmektedir.

Tanımların tarihsel seyri incelendiğinde krizlerin (Riggio ve Newstead, 2023);

1960 ve 1970’lerde; organizasyonun yüksek öncelikli değerlerini tehdit eden, kısa sürede tepki verilmesi gereken, beklenmeyen ve öngörülemeyen (Hermann, 1963, s. 64),

1980’lerde; organizasyonun yüksek öncelikli değerlerini tehdit etmekle birlikte “ağır sonuçları olmakla” karakterize edilen (Weick 1988, s. 305),

1990’larda; acil müdahale gerektiren, beklenmedik, süratle reaksiyon gösterilmesi gereken ve kurumun kontrolü dışında gerçekleşen, kurumun varlığını ve itibarını tehdit eden (Pearson ve Mitroff 1993, s. 49), nedeni, çözüm yolları ve sonucu belirsiz olan ve hızlı karar alınmasını gerektiren (Pearson ve Clair 1998, s. 60),

2000’lerde; paydaşların mali refahını, itibarını, varlığını tehdit etme potansiyeline sahip (James ve Wooten 2005, s. 142),

2010’lar ve 2020’lerde; paydaşlar için istenmeyen sonuçlar yaratan, nadir, önemli, kamusal ve derhal eylem gerektiren (James vd. 2011, s. 461),

Kurumun bir bozulma, zayıflama veya yozlaşma sürecine girmesine neden olan (Williams ve diğerleri 2017), yıkıcı potansiyeli olan (Yuen vd. 2021:2) durumlar olarak tanımlanmıştır.

Krizlerin onlarca yıldır tanımlarda yer alan beklenmediklik, nadirlik, olağandışılık, öngörülemezlik nitelikleri nedeniyle, liderlerin kriz süreçlerini yönetme konusunda çok az veya hiç deneyime sahip olmadığı bir gerçektir (Yuen vd. 2021:3) ve krizler liderler tarafından doğru bir şekilde algılanamadıklarında, “yıkıcı hale gelme olasılıkları” yüksektir. Örneğin, COVID-19 salgınının ilk günlerinde, bazı ülkeler virüsün yayılmasını azaltmak için hızlı ve kararlı adımlar atarken, bazı ülkelerse krizin varlığını reddederek tepki vermekte gecikmiş ve tutarsız stratejiler uygulamışlardır.

2.1. Kriz Türleri:

Önceki bölümde belirtildiği gibi, krizler karmaşıktır ve kesin olarak tanımlanması zordur, hatta imkânsızdır. Ancak, kriz türlerini kategorize etmek için kayda değer çabalar olmuştur. İlk kriz tipolojileri krizleri “nedenlerine göre” kategorize etmiştir (Marcus ve Goodman (1991). Pearson ve Mitroff (1993) ise krizleri insan ürünü ve doğal krizler olarak ikiye ayırmışlardır. Krizleri kategorize etmek için çeşitli kaynaklardan esinlenilerek yapılmış bir çalışma aşağıda sunulmuştur:

Tablo 1: Kriz Türleri

| KRİZ TÜRLERİ | ÖRNEKLER |
|----------------------------------|---|
| Kurumsal Krizler | <i>Hatalı üretim, ürün geri çağırma</i> |
| | <i>Çevre kirliliğine neden olmak, tehlikeli madde sızıntısı</i> |
| | <i>Genel güvenlik endişesi</i> |
| | <i>Kamuoyu iletişimindeki yapılan hatalar/gaflar</i> |
| | <i>Terör olayları</i> |
| | <i>Kazalar</i> |
| | <i>Pandemi</i> |
| | <i>Sivil toplum olayları</i> |
| Doğal Olaylar | <i>Deprem</i> |
| | <i>Yangın</i> |
| | <i>Kasırđa</i> |
| | <i>Sel baskını</i> |
| Personel Kaynaklı Krizler | <i>İşyeri zorbalığı</i> |
| | <i>Grevler</i> |
| | <i>Cinsel taciz</i> |
| | <i>Üst Yöneticilerin yanlış uygulamaları ve ibmalleri</i> |
| | <i>Kaçırılma ve rehlin alma olayları</i> |
| | <i>Görevi suiistimal/Rüşvet/Zimmet/Yolsuzluk</i> |
| Finansal Krizler | <i>Satışlardaki düşüş</i> |
| | <i>İflas</i> |
| | <i>Hammadde fiyatlarındaki artış</i> |
| Teknolojik Krizler | <i>Siberatak/Hacking</i> |
| | <i>Veri kayıpları</i> |
| | <i>Bilgi sızdırma/Telif hakkı ihlali</i> |

Bu olaylar yalnızca organizasyonun sürdürülebilirliğini tehdit ettiğinde krize dönüşme potansiyeline sahiptir (Hermann 1963, Pearson ve Clair 1998, Weick 1988’den akt. Riggio ve Newstead, 2023), bu da bu tür olayların ele alınış biçimine ve kamuoyunun haberi olup olmasına bağlıdır. Örneğin, bir yolsuzluk vakası, ifşa olmadan tedbir alınarak sonuca bağlanır ve gereken müeyyide uygulanırsa kurum için bir tehdit olma olasılığı en aza indirilir.

Kriz tipolojileriyle ilgili devam eden zorluk, belirli kriz olaylarını dahil edecek veya hariç tutacak kadar kesin, ancak birden fazla belirli kriz türünü hesaba katacak kadar geniş kategoriler belirlemektir. Krizleri nedene göre kategorize etmenin yanında, zamanlama ve süreye dayalı (Ani, için için yanan) bir grupta da yapılmıştır (James ve Wooten (2005)).

Ani krizlerde kriz beklenmedik olarak kabul edildiğinden ve kuruluşun bunun geleceğini bilmediği ve/veya önleyemediği veya hazırlık yapamadığı makul olduğundan, kuruluş bir miktar sempati kazanır (Doğal afet, terör saldırısı vb.). Bir süredir devam eden (için için yanan) krizler ise organizasyonun görmezden geldiği (İşyeri güvenliği sorunları, ürün kusurları vb.) durumlar olarak algılanır ve anlayışla karşılanmaz. (James ve Wooten 2005).

3. KRİZ LİDERLİĞİ:

Lider organizasyonun ilham kaynağı, rehberi ve yönlendiricisidir. Hayatın doğal akışında ve vizyonu oluşturan planların uygulanmasında sorunsuz ilerleyen süreç, kriz zamanlarında lidere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyar. İstikrarlı zamanlara göre oluşturulmuş liderlik teorileri ve yapılan liderlik araştırmaları kriz zamanlarında liderlik için yapılan çalışmalara oranla çok daha fazla sayıdadır ve kriz dönemi liderlik araştırması alanında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Krizler, genellikle uyarı vermeden meydana gelen ve bir organizasyonun tüm işleyişini sekteye uğratan, beklenmedik ve ani durumlardır (Riggio ve Newstead, 2023:204). Kriz döneminde karşılaşılan zorluklarla mücadele için verimli bir şekilde çalışan kriz yönetim ekiplerine ihtiyaç vardır. Doğal afetler, mali krizler, savaşlar ve nükleer yıkımlar, enerji kesintileri, salgınlar vb. sıra dışı durumların yanında, skandallar, kazalar, çalışanlarla ilgili sorunlar, emniyetsizlik ve güvenlik zafiyeti gibi sorunlar da organizasyonlar için kriz yönetimine ihtiyaç duyulabilecek durumlardır (Upadhyay, 2024:2). Krizlerin kriz olarak nitelendirilebilmesi ve çözüm üretilebilmesi için liderlik tarafından “anlaşılması ve analiz edilmesi” gerekir.

3.1. Kriz Dinamikleri:

Liderlerin bir krizle karşı karşıya olduklarını belirlemelerine yardımcı olabilecek bazı kriz dinamikleri (Krizin meydana geldiğini gösteren kriterler) aşağıda sunulmuştur:

Tablo 2: Kriz Dinamikleri

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | DÜŞÜK OLASILIKLI | <i>Standart durumlara göre gerçekleşme ihtimali düşük, nadir, genellikle beklenmedik ve çoğu zaman öngörülemez durumlardır.</i> |
| 2 | YENİ VE BELİRSİZ | <i>Standart durumlardan ve bilinen süreçlerden farklı nedenlere/dinamiklere sahiptirler.</i> |
| 3 | ANİ VEYA ZAMANA YAYILMIŞ | <i>Bazen ani olarak, bazen de süregelen ihmallerin sonucunda ortaya çıkar.</i> |
| 4 | CİDDİ SONUÇLARA SAHİP | <i>Paydaşlar için ciddi sonuçları olan durumlardır.</i> |
| 5 | HIZLI TEPKİ İHTİYACI | <i>Harekete geçmek için zaman baskısı vardır. Hızlı karar ve kararlı eylem gerektirir.</i> |
| 6 | MEDYATİK | <i>Toplum tarafından ilgi gören, merak edilen ve ilgi gösterilen durumlardır.</i> |
| 7 | AHLAKİ VE ETİK YAPTIRIM | <i>Paydaşlar için etik olarak olumsuz etkiler içerebilir.</i> |
| 8 | DUYGUSAL ETKİ | <i>Oluşumunda ve sonuçlandığında paydaşlarda duygusal izler bırakır.</i> |

3.2. Kriz Teorileri:

Krizleri karakterize eden dinamiklerle ilgilenen dört farklı kriz liderlik teorisi, kriz döneminde karşılaşılan zorluklarla etkin bir şekilde mücadele etmek ve süreci yönetmek için gerekli olan davranış tarzları konusunda yol haritası olarak kullanılabilir:

3.2.1. Kriz Yönetimi Teorisi:

Sosyolog Charles Perrow, insanlığın modern çağda milyonlarca insanı yaralama veya öldürme kapasitesine sahip karmaşık ve yüksek riskli teknolojiler yarattığını savunmuştur (Perrow, 2004). Perrow'un analizinden türetilen genel bir kural, merkezi liderliğin daha az karmaşık sistemlerdeki sorunlarla başa çıkmada etkili olmasına rağmen, uçak kontrol sistemleri ve uzay araştırmaları gibi daha karmaşık sistemlerin, krizlerle başa çıkmak için merkeziyetçiliğin azaltıldığı bir liderlik yapısına ihtiyaç duyduğudur. Kriz yönetiminin babası olarak da bilinen Ian Mitroff, bir krizi yönetmek için en iyi stratejinin hazırlık olduğunu, etkin bir kriz yöneticisinin olası tüm ihtimalleri öngörmesi ve bunlara hazırlanması gerektiğini savunmaktadır

(Mitroff, 2007). Bu teoride, krize hazırlıklı olmak için, kriz potansiyeline daha duyarlı olan alt düzeydekiler ve ön saftakiler başta olmak üzere her seviyedeki çalışana danışmanın gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Krize hazırlıklı olmak tabiri, istikrarlı dönemlerde kriz müdahale ekiplerinin oluşturulmasını, farklı kriz biçimlerini öngörmeyi ve Kriz Komuta Merkezi oluşturmayı içermektedir. Ancak her olası kriz için plan ve hazırlık yapmak imkansızdır. Öngörülemeyen krizler kaçınılmazdır ve tepki vermek için “bireysel ve kolektif liderlik kapasitesi” gerekmektedir (Riggio ve Newstead, 2023:209).

3.2.2. Bilişsel Kaynak Teorisi:

Fiedler (1967; akt. Riggio ve Newstead, 2023) tarafından liderlik için oluşturulan koşullu teorinin yanında aynı araştırmacının stresli ve zor koşullar altında liderlik için oluşturduğu bilişsel kaynak teorisi adlı model önerisi de literatürde mevcuttur. Bu teori, lider zekâsı/lider deneyimi ile stresli/stressiz koşullar arasında ayırım yapar. Bu teoriye göre, stres/kriz zamanlarında daha deneyimli liderler daha iyi performans gösterirken, stressiz koşullar altında zeki liderlerin daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Mantık, daha zeki liderlerin strateji üzerinde düşünmek ve farklı eylem yollarını tartmak için zaman ayırma eğiliminde olmaları, daha deneyimli liderlerin ise durumları daha yapılandırılmış terimlerle görmeleri, prova edilmiş stratejilere güvenmeleri ve daha hızlı harekete geçmeleridir. Bilişsel Kaynak Teorisini destekleyen araştırmaların çoğu askeri ortamlarda yürütülmüştür. Acil olan krizler, hızlı ve kararlı bir şekilde harekete geçmek için yeterince deneyimli liderler gerektirir. Takipçiler lidere güvenmeli ve itaat etmelidir.

3.2.3. Karmaşık Liderlik Teorisi:

Karmaşıklık liderlik teorisi, günümüz dünyasının karmaşık olduğunu ve birbiriyle bağlantılı çeşitli faktörlerin aynı anda, birçok düzeyde ve birçok bağlamda meydana geldiğini savunur (Uhl-Bien vd., 2007; Uhl-Bien ve Arena, 2017). Bu karmaşıklığın bir sonucu olarak, liderlerin karşılaştıkları zorluklara uyarlanabilir yaklaşımlara sahip olmaları, paydaşların da uyarlanabilir ve yaratıcı çözümler geliştirmek için birlikte çalışmaları gerekir. Bu, bilgilerin hızla paylaşılmasını, olası eylem yollarının oluşturulmasını ve değerlendirilmesini içerir. Karmaşıklık teorisine göre, liderlik yukarıdan aşağıya bir şekilde başlamaz. Bunun yerine paydaşların karmaşık etkileşiminden ortaya çıkar. Krize bu yöntemle verilen tepkiye örnek olarak, sağlık sektörü lider, paydaş ve işletmecilerinin, mevcut teknolojiyi hızla kullanıma soktuğu, kolektif olarak stratejiler geliştirdiği, bürokratik

engellerden etkilenmemek için merkezi hükümetlerden fazla yardım almadığı COVID-19 salgınına verilen tepki gösterilebilir. Karmaşıklık teorisi, liderlerin birincil rolünün, paydaşların bürokrasi veya standart işletme prosedürleri tarafından boğulmadan gerekli eylemleri gerçekleştirmelerini sağlayarak krizlere uyarlanabilir yanıtlar sağlamak olduğunu ileri sürer. Liderin rolü, krize çözüm katkısı sunacak paydaşlara alan yaratmak ve destek sağlamaktır (Uhl-Bien, 2021).

3.2.4. Karizmatik Liderlik Teorisi:

Kriz esnasında paydaşlar, yönlendirme, güvenlik ve güvence için lideri gözlemlerler (Kets deVries, 1988'den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Karizmatik liderlere daha bağımlı hale gelirler ve onlardan daha kolay etkilenirler (Shamir vd., 1993). Karizmatik liderliğin kavramsallaştırılması aşamasında, ikna edici bir vizyon ifade etme yeteneği, tutkunluk, bağlılık, güven ve sevimlilik vb. daha çok liderin davranışsal özelliklerine odaklanır (Conger ve Kanungo, 1988). Takipçiler karizmatik liderlerle özdeşleşme ve onlara derinden bağılı olma eğilimindedir, karizmatik liderlerin kriz durumlarında özellikle de takipçiler sıkıntıda olduğunda ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir (Willner, 1984'den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Karizmatik bir lider, kriz durumundan kurtuluş vaadinde bulunarak lider takipçi bağıını güçlendirir. Sonuç olarak, grup üyeleri kriz koşulları altında karizmatik liderleri seçmeye yönelir (Pillai ve Meindl, 1998) ve onları liderlik rollerinde daha etkili olarak değerlendirir (Pillai, 1996). Kriz durumunun takipçilerin liderlerini daha karizmatik olarak değerlendirmesine neden olduğu öne sürülmüştür (Halverson vd., 2004). Kriz koşulları altında karizmatik liderliğin etkisi genellikle iki şekilde gerçekleşir: Takipçiler liderleri olarak karizmatik bireyleri tercih eder ve krizler sırasında liderler daha karizmatik ve etkili olarak değerlendirilir. Başka bir araştırma alanı, karizmatik liderin kriz koşulları sırasındaki davranışına odaklanır ve hem lider davranışının sözel olmayan unsurlarını hem de sözlü/retorik davranışlarını inceler. Örneğin, canlı yüz ifadeleri, coşkulu ses tonu ve güven gösterileri, karizmatik liderin takipçilerini motive etme araçlarının bir parçasıdır (Awamleh ve Gardner, 1999). Benzer şekilde, ikna edici bir strateji ve vizyon, kapsayıcı konuşma (ben yerine biz), iyimser mesajlar (üstesinden geleceğiz), kolektif etkinlik (birlikte başarabiliriz), karizmatik liderin takipçileri çekmesine ve harekete geçirmesine yardımcı olan retorik davranışlardır (Bligh ve Kohles, 2008; Scyranian ve Bligh, 2008).

3.3. Krizde Liderlik Yetkinlikleri:

Kriz yönetimi süreci kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olarak aşamalara bölünebilir. Önceki maddelerde belirtildiği gibi, kriz öncesi planlama, hazırlık ve erken ikaz sistemlerinin kurulması krizleri yönetmek için temel kuraldır. Her krizi öngörmek ve planlamak mümkün değildir. COVID-19 salgınının acı bir şekilde gösterdiği gibi, tüm krizlerin net bir şekilde belirlenmiş başlangıçları veya sonları yoktur, bu nedenle kriz öncesi ve sonrası ayrımı belirsizleşir. Bu nedenle, kriz liderliği için temel yeterlilikleri belirlemek amacıyla kronolojik veya tamamen olaylara dayalı bir yaklaşım benimsemek yerine, “kriz yaşam döngüsü boyunca kritik öneme sahip beş yeterlilik” belirlenmiştir (Riggio ve Newstead, 2023:211). Aşağıda açıklanan beş yetenek, liderlerin krizlere hazırlanmasına ve yönetmesine yardımcı olabilir.

* *Anlamlandırma ve Analiz Etme*

**Karar Alma*

**İletişim*

**Kaynak Tahsisi/Takım Rulbunu Oluşturma*

**Öğrenme Kültürünü Geliştirme*

3.3.1. Anlamlandırma ve Analiz Etme:

Anlamlandırma, bireyin içindeki ipuçlarıyla karşılaştığı yeni durumlara dair bir anlayış oluşturmak için önceki deneyim ve bilgilerini kullandığı sezgisel bir süreçtir (Maitlis ve Sonenshein, 2010). Krizlerin belirsiz, karmaşık ve ağır sonuçlara yol açan doğası göz önüne alındığında, liderin anlamlandırma becerilerinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Krize yönelik anlamlandırma süreci ne kadar yetersizse, krizin kontrolden çıkma olasılığı o kadar yüksektir (Weick, 1988:305). Önceden var olan deneyim ve beklentiler anlamlandırmayı etkiler (Maitlis ve Sonenshein, 2010). Bir sistemin başarısız olmasını beklersek, o zaman sistemin başarısız olduğunun göstergesi olan bir belirtiyi hemen anlarız. Ancak, ekonomik krizlerde olduğu gibi bankacılık sisteminin başarısızlığı olasılığına dair hiçbir fikrimiz yoksa, belirgin ve erken sinyalleri görmezden gelme olasılığımız yüksektir. Liderlerin krizin doğasını ve olası sonuçlarını anlamak için düşünmeleri, kararlar almaları ve harekete geçmeleri gerekir (Weick, 1988'den akt. Riggio ve Newstead, 2023). Kriz zamanlarında, ne olduğu, bunun ne anlama geldiği ve ne yapılması gerektiği konusunda karşılıklı anlayış yaratmak için anlamlandırma paylaşılmalıdır (Maitlis ve Christianson, 2014). Etkili kriz liderliği, duygusal tepkileri kasıtlı olarak etkilemek için bilinçli ve vicdanlı bir

çerçevlendirme gerektirir (James vd., 2011). Liderler, krizleri yönetilebilir, olumsuz duyguları azaltabilir ve paydaşlar arasında iyimserlik ve dayanışma duygularını teşvik edebilirler. Bir liderin krizleri çerçeveleme yeteneği, kendi duygusal tepkilerini de dengeleyebilir ve böylece daha rasyonel, ihtiyatlı ve etik kararlar alabilmesini ve krizi anlamlandırabilmesini sağlar (James vd., 2011).

3.3.2 Karar Alma:

Krizlerde liderlerin “akıllıca ve hızlı kararlar alma yeteneğine” sahip olması gerekir (James ve Wooten 2005, s. 148). Kriz acil eylem gerektirir, bu nedenle karar alma dikkatli ancak hızlı bir şekilde yapılmalıdır (Walumbwa vd., 2014). Krizlerde karar alma bazen hızlı, bazen yavaştır ancak her zaman en sağlıklı bilgilere dayanmalı ve sonuçlarının en fazla paydaş çeşitliliğini içermesine dikkat edilmelidir. Ancak hız unsuru, başkalarından tavsiye almadan, kişisel önyargılarla, ani veya sezgisel olarak kararlar almanın mazereti olmamalıdır. Liderler nihai kararların sorumluluğunun kendilerinde olduğunu unutmamakla birlikte, konunun uzmanlarına danışma seçeneğini ihmal etmemelidir (James ve Wooten, 2005). Krizlerde karşısında liderler genellikle yaptıkları kadar yapmadıkları şeyler için de eleştirilmektedir. Bazen liderler kaçınılmaz olarak bazı paydaşları diğerlerinden daha kötü durumda bırakacak olan kararlar almak konusunda uzman desteği almak zorunda kalırlar. Bunun yakın tarihli ve canlı bir örneği, COVID-19 aşlarının nasıl ve kime uygulanacağı, kritik durumdaki hastaları hayatta tutmak için gereken sınırlı ve temel ekipmanın nasıl tahsis edileceği kararıdır. Bu, yalnızca karar alma sürecinin değil, aynı zamanda kararların içeriğinin de önemli olduğunu ve kriz zamanlarında karar almada adalet ve insanlık erdemlerinin temel dayanakları temsil ettiğini göstermektedir. Liderler, durumu dikkatlice analiz ederek, kriz durumuna birden fazla perspektiften bakarak ve tüm olası eylem yollarını göz önünde bulundurarak sağlam bir muhakeme yapmalıdır. Lider, konunun uzmanlarından ve danışmanlardan bilgi toplamakla birlikte, tartışma sürecinin konudan sapmamasını sağlamada önemli bir rol oynar. Karar alma ekibi arasında çatışma kaçınılmazdır ve çatışmanın yapıcı bir yönde ilerlemesini sağlamak liderin görevidir. Lider, sonuçta ortak iyiliğe en iyi şekilde hizmet eden eylem yolunu belirlemekten sorumludur (Riggio ve Newstead, 2023:213).

3.3.3. İletişim:

Kriz yönetimi hakkındaki en eski çalışmalardan beri doğru ve etkin iletişim en temel liderlik yetkinliği olarak kabul edilmiştir (Coombs ve Holladay, 1996). İletişim (bilgi alışverişı), şartların hızla değiştii bir krizde, liderin

bilgiye ulaşması, anlamlandırması ve paydaşlarla paylaşması açısından hayati önem taşır. Krizler tek başına yönetilemez, anlamlandırmanın ve analizin paylaşılması, kararların paydaşlar tarafından kabul edilip uygulanması iletişimle mümkün olur. İletişim, krizde paydaşların sürece katılımını ve işbirliğini sağlar (Seeger vd., 2003). Liderler, birden fazla paydaş arasındaki iletişimi kolaylaştırmada önemli bir rol oynar, ilk kez iletişim kurması ve işbirliği yapması gereken bireyleri ve kuruluşları birbirine bağlamaya yardımcı olur. İnsanlar yönlendirme için liderlere bakarlar. Bu nedenle, liderlerin görünür olması ve krize derhal müdahale etmesi önemlidir (Liu vd., 2020). Büyük ölçekli krizlerde, üst düzey liderlerin kendileriyle paydaşlar arasındaki mesafe hissini her düzeyde azaltması gerekir (Bligh ve Riggio, 2013). Örneğin, devlet başkanları doğal afetlerin olduğu yere hızla gider ve toplumun geri kalan kesimine medya üzerinden bilgilendirme yapar, eylem planını açıklar. Bu sayede; (a) Paydaşlar kriz hakkında bilgilendirilir, (b) Lider güven kazanır, (c) Krizden etkilenen paydaşların korku ve endişeleri giderilir (Tetteh, 2020). Kriz zamanlarında liderler paydaşları dinleyerek de onlara değerli olduklarını hissettirirler. Kriz dönemlerinde liderlik etmek liderler için duygusal olarak yorucu olabilir, ancak empati yapmak, hislere dokunmak (Wilson ve Newstead, 2022), paydaşlar arasındaki mesafeyi azaltır. Kriz zamanlarında bilgiyi geniş ve sık olarak yaymak bir diğer önemli iletişim görevidir. Liderler cesaretlendirici, iyimser ancak gerçekçi olmalı, gerçek riskleri ve kayıpları kabul etmekten kaçınmamalıdır. Krizin olumsuz sonuçlarının önlenmesine odaklanmak yerine, krizi çözmek için nelerin yapıldığına ve yapılabileceğine odaklanılmalıdır (Stam vd., 2018). Liderlerin durumun gerçeklerini dürüstçe hesaba katması, güven oluşturması, şefkat ve empati göstermesi ve kararlı bir duruşla cesaret aşılması gerekir. Kriz zamanlarında iletişimin açık ve basit olması, zorlukların samimi bir şekilde kabul edilmesi ve daha iyi zamanların geleceğine dair umudun muhafaza edilmesi gerekir..

3.3.4. Kaynak Tahsisi/Takım Ruhunu oluşturma:

Liderler, krizle başa çıkmak için çözüm bileşenlerinin faaliyetlerini koordine etmede merkezi bir rol oynarlar. Bu, gerektiğinde sorumlulukları astlara devretmeyi içerir. Krizler, iş birliği gerektirir. Bu nedenle liderin, ortak bir amaç veya hedef doğrultusunda çalışmak için çeşitli birey ve gruplar arasında işbirliği, uyum ve koordinasyon yaratması gerekir (Ernst ve Chrobot-Mason, 2010; Cross vd., 2013) Liderlerin esnek, mütevazı olmaları ve çatışma yönetimi konusundaki tecrübeleri, büyük ölçekli krizlerde, ilerleme sağlamak için taviz verme ve uzlaşma içeren konuları müzakere etmek ve diğer liderlerle iş birliği yapmak konusunda avantaj sağlar (Kaiser, 2020).

Kriz durumlarında iyi performans gösterebilmek için iki önemli etken ‐lidere güven‐ ve ‐ekip dayanışması/ruhu‐ dur. Lider, hem güveni teşvik etmede hem de kriz sırasında dayanıklılığı desteklemede kritik bir rol oynar. (James ve Wooten, 2005), güvenin kriz liderliğinin ilk adımı olduğunu savunur. Yeni oluşturulan ekipler arasında güvenin hızla geliştirilmesi gerekir (Curnin vd., 2015). Güven kültürü ve ekip dayanışması birlikte yol alır. Lider krizin olumsuz sonuçlarından ziyade iyimser sonuçlara odaklanmalıdır. Bir krizde liderler, kaynakları ve ekip çabalarını koordine etmeye yardımcı olan bir ‐merkez‐ olmalıdır. Lider, çeşitli grupları ve bireyleri krizi ele almak için birlikte çalışmaya teşvik etmeli, bu üyeleri uygun şekilde hareket etmeleri ve kararlar almaları için yetkilendirmeli, üyelerin her zaman izlendiğinden ve iletişim hatlarının açık ve akıcı olduğundan emin olmalıdır.

3.3.5. Öğrenme Kültürünü Geliştirme:

Her kriz öngörülemez ancak her kriz öğrenme için zengin fırsatlar sunar. Kriz liderliğinin başarısızlığı bile bir krizde daha iyi liderlik etmeyi öğrenmek için fırsatlar sunabilir (Farazmand, 2007). Bir kriz sırasında ve sonrasında, hata bulmak veya suçlu aramak kolaycılığı (Boin ve Hart, 2003) yerine, gelecekteki krizlere hazırlanmak ve organizasyonu güçlendirmek için krizden ders çıkarmaya odaklanmak gerekir. Organizasyonlar, krize iyi yanıt vermelerini ve performans göstermelerini sağlayan faktörleri ve performanslarını engelleyen faktörleri incelemelidir (Pearson ve Mitroff, 1993). Lider için en iyi strateji, krizlerden sürekli olarak ders çıkarmayı amaçlayan bir ‐öğrenen organizasyon‐ kültürünü beslemektir (Kayes ve Yoon, 2016). Krizlerde liderlik etmek, iş ve organizasyonun birçok farklı unsuru hakkında bilgi ve tecrübe edinmeyi sağlar (Pearson ve Mitroff, 1993). Ayıplanma, suçlanma korkusu vb. psikolojik engeller başarısızlıktan öğrenmeyi engelleyebilir (Cannon ve Edmondson, 2005). Liderin görevi, başarısızlıktan öğrenme konusunda bir kültür oluşturmaktır. Araştırmalar, liderin açık fikirli ve ulaşılabilir olmasının psikolojik bir güvenlik hissi yarattığını ve bunun da paydaşların başarısızlıktan öğrenmesine yardımcı olduğunu ileri sürmektedir (Hirak vd., 2012). Krizlerin sunduğu öğrenme fırsatlarına dayanarak, liderler krizlerin ardından yeni normlar oluşturmada önemli bir rol oynarlar. Bu, basitçe emirler vererek veya yeni politika ve prosedürler dikte ederek yapılamaz (Williams vd., 2017). Bunun yerine, arzu edilen davranışları rol model olarak göstermek, tanımak, güçlendirmek için liderlik gerekir. İleriye dönük olarak, liderlerin krizleri yeniden çerçeveslendirmeye yardımcı olmaları, sadece olumsuz yönlere odaklanmamaları, ayrıca bunları kuruluşlarının dayanıklılık ve uyum sağlama yetenekleri açısından büyümeleri için fırsat olarak görmeleri önemlidir (James vd. 2011). Daha da önemlisi, krizler

hem kurumsal hem de kişisel kaynakları tüketebilir, bu nedenle liderlerin paydaşların fiziksel varlıklarını geri kazanmasına ve topluluk üyelerinin psikolojik ve duygusal refahını yenilemesine yardımcı olması önemlidir. Her kriz sonrasında; neyin işe yaradığı/yaramadığı, gelecekte benzer krizleri önleyebilecek hangi hazırlıkların yapılabileceği konuları mutlaka masaya yatırılmalıdır.

4. KRİZ YÖNETİMİ METODOLOJİSİ:

4.1. Kriz Öncesi:

Bu aşama “önleme safhası” olarak da tanımlanabilir. Krizin erken uyarı işaretlerini tespit etmeyi de içeren bu aşamada krize yol açabilecek ve tespit edilebilen risklerin azaltılması amaçlanır. Organizasyonun risk yönetimi programının bir parçasıdır. Hazırlık, kriz yönetim planını oluşturmak, kriz yönetim ekibini seçmek ve eğitmek ve planın provasını yapmak safhalarından oluşur. Bu aşamada, kriz yönetim ekibi tüm olası krizlerin kapsamlı bir listesini beyin fırtınası yaparak oluşturmalıdır. Bu, geçmiş olayları göz önünde bulundurmamayı ve tekrarlanan durumları önlemek için gerekli kaynakların yeteri olup olmadığını değerlendirmeyi içerir. Bu yöntem, mevcut süreçleri ve prosedürleri optimize ederek önlenabilir riskleri belirlemeye yardımcı olur. Geliştirilmiş kriz yönetim planına sahip bir organizasyon, kriz geldiğinde ne yapacağını tam olarak bilir, bu sayede süreç profesyonel bir şekilde yönetilir ve kaos ortamının oluşmasına izin verilmez. Bu aşamada kriz öncesinde oluşturulan kriz yönetim ekibinin tamamı planın geliştirilmesine dahil edilmeli ve tüm süreçlere katılmalıdır. Bu aşamada özetle “muhtemel riskler azaltılmalı”, “kriz yönetimi programı geliştirilmeli” ve “paydaşlar eğitilerek hazırlanmalıdır” (Goh, 2016).

4.2. Kriz Süreci:

Krize müdahale edebilmek için;

- * Kriz oluşumunu etkileyen tüm faktörlerin risk değerlendirmesini yapmak;
- * Mevcut kaynakların ihtiyaca cevap verme durumunu ölçmek,
- * Krize müdahaleyi engelleyebilecek kısıtlamaları belirlemek.
- * İlk müdahale seçeneklerini belirlemek ve değerlendirmek gerekmektedir.

Bir kriz meydana geldiğinde insanlar ne olduğunu bilmek ister. Doğru bilginin doğru kişiye ulaşmasını sağlamak öncelikli ihtiyaçtır. Kriz, bilgi ihtiyacını da beraberinde getirir. Medya ve haber alma unsurları, bilgi

boşluğunu doldurmada öncelik almak için harekete geçecek, kriz yaşıyan kuruluş haber medyasıyla iletişim kurmazsa, başka kaynaklar haber ihtiyacını karşılamak için rol alacaktır. Söz konusu kaynakların yanlış veya kasıtlı olarak fırsatçı bilgilendirmeleri ise organizasyonun aleyhine olacaktır. Kriz yönetimi hızlı ve doğru bir tepki vermelidir.

Kriz öncesinde hazırlanan, prova edilen, geliştirilen, paydaşlara benimsetilen “Kriz Yönetimi Planı” uygulamaya konulmalı, uygulamanın ilk sonuçları değerlendirilmeli, paydaş ihtiyaçlarına göre uygulamaların öncelik sırası değiştirilmeli, gerekirse plan revize edilmeli, ek kaynaklar devreye sokulmalıdır. Durum değerlendirilmesi sonucunda organizasyon üzerinde önemli bir etki yaratma potansiyeli olan (Kârlılık düşüşü, şirketin itibarının zarar görmesi, arzu edilmeyen medya ilgisi, hukuki ve adli süreç vb.) durumlar oluşacaksa krizin derecesi yükseltilmelidir. Sorunun ciddiyetini ve büyüklüğünü doğru değerlendirmek, krizi sınıflandırmak ve tanımlamak, daha fazla hasarın önlenmesi ve krizin etkilerini azaltmak için esastır (Goh, 2016).

4.3. Kriz Sonrası:

Kriz yönetiminin son aşaması, her şeyin normale dönmeye başladığı zamandır. Krizin sona erdiği yetkililer tarafından ilan edilmeli, krizin akut aşaması geçtiyse kuruluş olabildiğince çabuk normal operasyonlarına odaklanmalıdır.

Kriz sonrası hasarın ve paydaşlarda yarattığı etkinin tespiti öncelikli konudur. Krizin nedenleri belirlenmeli, paydaşlardan gelen geri bildirimler analiz edilmeli, krizin ele alınışı, kriz öncesi yapılan planlamanın uygulama ve etkinlik derecesi değerlendirilmeli, kriz prosedürlerinde değişiklik ihtiyacı derhal giderilmelidir. Kriz sonrası değerlendirme ekibi üyeleri, kriz öncesi kurulan kriz yönetimi ekibinden farklı olmalıdır.

Krizin sonuçları konusunda tüm paydaşlar seviye ve pozisyonlarına göre bilgilendirilmelidir. Gerekli raporlamalar sonucunda elde edilen bulgular uygun paydaşlarla paylaşılmalı, organizasyonun krizden edinmesi gereken “tecrübe ve öğrenmenin” ve bu kazanımların “uygulamaya konulmasının” üzerinde durulmalıdır. Organizasyona ve ürünlerine olan güvenin tekrar tesis edilmesine öncelik verilmelidir (Goh, 2016).

5. SONUÇ

Tüm liderler büyük krizleri yönetmekle görevlendirilmeyecektir, ancak tüm liderler görev süreleri boyunca çeşitli seviyede krizlerle karşılaşacaktır. Liderlerin farklı krizlerin ortak dinamiklerine hakim olmaları önemlidir,

böylece erken uyarı işaretlerini zamanında algılayabilir, krizin ayak seslerini fark edebilirler. Kriz zamanlarında liderler; kriz tanımlamaktan iletişim kurmaya, kaynakları ve ekip çalışmasını koordine etmekten öğrenmeyi teşvik etmeye ve sorumluluk gerektiren kararlar almaya kadar kritik görevler üstlenirler. Temel kriz liderliği yetkinlikleri krizin türü veya ölçeği ne olursa olsun gereklidir ve lider seçimi ve gelişiminde dikkate alınmalıdır. Krizler, büyük olasılıkla artan sıklıkta ve karmaşıklıkta meydana gelmeye devam edecektir; bu da iyi kriz liderliği için araştırma, eğitim ve kapasite geliştirme yönündeki çabaları sürdürmenin kaçınılmaz olduğu anlamına gelmektedir.

Kaynaklar:

- AWAMLEH, R. ve GARDNER, W. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness, the effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership*.10:345–74
- BLIGH, M. ve KOHLES, J. (2008). Negotiating gender role expectations, rhetorical leadership and women in the U.S. Senate. *Leadership* 4:381–402
- BLIGH, M. ve RIGGIO, R. (2013). *Exploring Distance in Leader-Follower Relationships. When Near Is Far and Far Is Near*. London. Routledge.
- BOIN, A. ve HART, P. (2003). Public leadership in times of crisis, Mission impossible? *Public Adm.* 63(5):544–53
- CANNON, M. ve EDMONDSON, A. (2001). Confronting failure, antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *J. Organ. Behav.* 22(2):161–77
- CANNON, M. ve EDMONDSON, A. (2005). Failing to learn and learning to fail intelligently. How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Plann.* 38(3):299–319
- CONGER, J. ve KANUNGO, R. (1988). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- COOMBS, W. ve HOLLADAY, S. (1996). Communication and attributions in a crisis an experiential study in crisis communication. *J. Public Relat. Res.* 8(4):279–95
- CROSS, R., ERNST, C., PASMORE, B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organ. Dyn.* 42:81–91
- CURNIN, S., OWEN, C., DOUGLAS, P., CAIN, T., PARSONS, D. (2015). Role clarity, swift trust and multi-agency coordination. *J. Conting. Crisis Manag.* 23(1):29–35
- ERNST, C. ve CHROBOT-MASON, D. (2010). *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*. New York: McGraw-Hill
- FARAZMAND, A. (2007). Learning from the Katrina crisis a global and international perspective with implications for future crisis management. *Public Adm. Rev.* 67:149–59
- FIEDLER, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- FIEDLER, F. ve GARCIA, J. (1987). *New Approaches to Effective Leadership and Organizational Performance*. New York: Wiley
- GOH, M. H. (2016). *A Manager’s Guide to Implement Your Crisis Management Plan*. Business Continuity Management Specialist Series (1st ed., p. 192). Singapore: GMH Pte Ltd.

- HALVERSON, S., MURPHY, S., RIGGIO, R. (2004). Charismatic leadership in crisis situations a laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Res.* 35:495–514
- HERMANN, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Adm. Sci.Q.* 8(1):61
- HIRAK, R., PENG, A., CARMELI, A., SCHAUBROECK, J. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance the importance of psychological safety and learning from failures. *Leadersh. Q.* 23(1):107–17
- HOLLADAY, S. ve COOMBS, W. (1993) Communicating visions an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Manag. Commun. Q.* 6:405–27
- JAMES, E. ve WOOTEN, L. (2005). Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis. *Organ. Dyn.* 34(2):141–52
- JAMES, E., WOOTEN, L., DUSHEK, K. (2011). Crisis management informing a new leadership research agenda. *Acad. Manag. Ann.* 5(1):455–93
- KAISER, R. (2020) Leading in an unprecedented global crisis: the heightened importance of versatility. *Consult.Psychol. J. Pract. Res.* 72(3):135–54
- KAYES, C. ve YOON, J. (2016). The breakdown and rebuilding of learning during organizational crisis, disaster, and failure. *Organ. Dyn.* 45(2):71–79
- KETS DEVRIES, M. (1988). Prisoners of leadership. *Hum. Relat.* 41:261–80
- LIU, B., ILES, I., HEROVIC, E. (2020). Leadership under fire how governments manage crisis communication. *Commun. Stud.* 71(1):128–47
- MAITLIS, S. ve CHRISTIANSON, M. (2014). Sensemaking in organizations taking stock and moving forward. *Acad.Manag. Ann.* 8:57–125
- MITROFF, I. (2004) *Crisis leadership : Planning for the unthinkable*, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons.
- PEARSON, C. ve CLAIR, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- PEARSON, C. ve MITROFF, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared a framework for crisis management. *Acad.Manag. Perspect.* 7(1):48–59
- PERROW, C. (1999). *Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies.* Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.Revis. ed.
- PERROW, C. (2004). A personal note on normal accidents. *Organ. Environ.* 17(1):9–14
- PILLAI, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *J. Appl. Soc. Psychol.* 26:543–62
- PILLAI, R. ve MEINDL, J. (1998). Context and charisma, a “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *J. Manag.* 24:643–71

- SEEGER, M., SELLNOW, T., ULMER, R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Westport, CT:Greenwood
- SEYRANIAN, V. ve BLIGH, M. (2008). Presidential charismatic leadership exploring the rhetoric of social change. *Leadersh. Q.* 19:54–76
- SHAMIR, B. ve HOUSE, R., ARTHUR, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership a self-concept based theory. *Organ. Sci.* 4:577–94
- STAM, D., VAN KNIPPENBERG, D., WISSE, B., NEDERVEEN PIETERSE, A. (2018). Motivation in words: Promotion- and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *J. Manag.* 44(7):2859–87
- RIGGIO, R. ve NEWSTEAD, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and J Edu Psyc Res*, 2024 Volume 6 | Issue 1 | 5 Organizational Behavior, 10, 201-224.
- TETTEH, H. (202). A leader's guide to crisis communication. Lessons from Ebola for COVID-19. *Military Med.* 185(9–10):1371–75
- UHL-BIEN, M. (2021). Complexity and COVID-19. Leadership and followership in a complex world. *J. Manag. Stud.* 58(5):1400–1404
- UHL-BIEN, M. (2017). Complexity leadership enabling people and organizations for adaptability. *Organ. Dyn.* 46:9–20
- UHL-BIEN, M., MARION, R., MCKELVEY, B. (2007). Complexity leadership theory, shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadersh. Q.* 18:298–318
- UHR, C. (2017). Leadership ideas as barriers for efficient collaboration during emergencies and disasters. *J. Conting. Crisis Manag.* 25(4):301–12
- UPADHYAY, D. (2024). Crisis Leadership: A Conceptual Approach for Key Competencies and Recommendations. *J Edu Psyc Res*, 6(1), 01-05.
- WU, Y.L., SHAO B., NEWMAN, A., SCHWARZ, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.
- WALUMBWA, F., MAIDIQUE, M., ATAMANIK, C. (2014). Decision-making in a crisis: What every leader needs to know. *Organ. Dyn.* 43(4):284–93
- WILSON, S. ve NEWSTEAD, T. (2022). The virtues of effective crisis leadership: What managers can learn from how women heads of state led through the first wave of COVID-19. *Organ. Dyn.* 51(2):100910
- WEICK, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *J. Manag. Stud.* 25(4):305–17
- WILLIAMS, T., GRUBER, D., SUTCLIFFE, K., SHEPHERD, A., ZHAO, E. (2017). Organizational response to adversity fusing crisis management and resilience research streams. *Acad. Manag. Ann.* 11(2):733–69
- WILLNER, R. (1984) *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. New Haven, CT: Yale Univ. Press