

Przywództwo w sytuacji kryzysowej

Sytuacja zmiany, kryzysu wymaga innego rodzaju przywództwa niż czas prosperity lub równowagi. Jakie cechy i zachowania w tym burzliwym okresie powinien przejawiać przywódca, aby efektywnie realizować cele społeczności czy też organizacji? Zanim jednak przejdziemy do meritum zdefiniujmy jeszcze czym w ogóle jest przywództwo. Stephen P. Robbins określa je jako zdolność wpływania na grupę, tak aby osiągnęła określone cele¹.

Holenderscy psychologowie społeczni Ernestine H. Gordijn i Diederik A. Stapel opierając się na Teorii Opanowywania Trwogi² przeprowadzili cztery eksperymenty, w których dowiedli, że w okresie zagrożenia, zmian uderzających w poczucie bezpieczeństwa oraz egzystencjalny ogląd świata, najskuteczniejszy jest charyzmatyczny przywódca z kontrowersyjnym przekazem. W czasie kryzysu ludzie wykazują silną potrzebę wizji, która ukierunkuje ich działania i nada im sens. Wizję dostarcza im właśnie charyzmatyczny lider. Jego program działania, aby zwiększyć akceptowalność, powinien zawierać wymieszane argumenty przeciwnych opcji politycznych, czy też koncepcji zmian organizacyjnych. Skuteczność przekazu zwiększa również atrakcyjność przywódcy oraz energiczne komunikowanie się³.

Co mogą jednak zrobić przywódcy, którzy na co dzień nie zachowują się charyzmatycznie? Jak się okazuje również i oni mogą osiągnąć niesamowite efekty działając w odmiennym stanie świadomości, który Rober E. Quinn nazwał „fundamentalnym stanem przywództwa”. Jest to stan umysłu, w którym liderzy znajdujący się w kryzysie, mobilizując maksymalnie swój potencjał, podejmują decyzję o ruszeniu naprzód, wyjściu z niego. Według autora, każdy z nas może stać się skutecznym liderem, jeśli zdecydujemy się wejść w ten stan świadomości, zamiast czekać, kiedy okoliczności zewnętrzne (sytuacja kryzysowa) same nas w niego „wepchną”. W fundamentalnym stanie przywództwa liderzy charakteryzują się czterema jakościami: są zorientowani na wyniki, wewnątrzsterowni, skoncentrowani na innych osobach oraz otwarci na zewnątrz. To czyni ich atrakcyjnymi dla innych ludzi, na których mogą wywierać pozytywny, twórczy wpływ⁴.

Czas transformacji silnie wpływa na zachwianie poczucia bezpieczeństwa członków danej organizacji, społeczności. Ich oddanie może zaskarbić sobie lider, który będzie w stanie zapewnić im bezpieczeństwo i ochronę. W ekstremalnych przypadkach przywódcy mogą zaryzykować swoją karierę, dobrobyt a nawet życie, aby chronić swoich zwolenników przed

1 Robbins S. (1998), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 238.

2 Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S. (1986), *The causes and consequences of a need for self-esteem: a terror management theory*, [w:] Baumeister R. F. (red.), *Public self and private self*, Springer-Verlag, New York, s. 189-212.

3 Gordijn, E. H., & Stapel, D. A. (2008), *When controversial leaders with charisma are effective: The influence of terror on the need for vision and impact of mixed attitudinal messages*, *European Journal of Social Psychology*, 38, s. 389-390.

4 Quinn R. E. (2005), *Moments of Greatness. Entering the Fundamental State of Leadership*, *Harvard Business Review*, July-August, s. 76-77.

zwolnieniami lub naruszeniem ich praw. Kolejnym elementem procesu zapewniania bezpieczeństwa jest skompletowanie zespołu osób odpowiedzialnych za realizację celu, które będą miały odpowiednie kompetencje, aby go ukończyć, nawet w obliczu utraty przywódcy⁵.

Inną strategią przywódczą w okresie niepewności, kryzysu jest stosowanie heurystyk poznawczych bazujących na teoriach spiskowych. Utrzymywanie wzmożonej wrażliwości członków grupy na zagrożenia interpersonalne, wzmacnia ich czujność oraz ogniskuje uwagę. Wywoływanie nieufności oraz podejrzliwości redukuje złożoność i niepewność życia organizacyjnego. Tym samym w sytuacjach kryzysowych preferowani są przywódcy kierujący się w swoich działaniach ostrożnością, a wręcz podejrzliwością. Skoncentrowanie uwagi członków organizacji na zagrożeniach zewnętrznych zwiększa spójność grupy i pozwala jej członkom poczuć się bezpieczniej z wyraźnym „wrogiem” zamiast przeżywać niepewność w niedookreślonej sytuacji⁶.

Badania nad przywództwem nie ustają. Największa potrzeba posiadania lidera pojawia się w sytuacjach kryzysowych. Wśród ludzi wzrasta wtedy potrzeba posiadania wizji, która nada sens ich działaniom i zredukuje niepokój związany z zachodzącymi zmianami, szczególnie jeśli nastąpiły nagle i w dużej skali. Wtedy skutecznym może okazać się charyzmatyczny, atrakcyjny lider, który porwie ich stworzoną wizją, przekona odnośnie swojego poświęcenia oraz da poczucie ochrony przed nazwanym i wskazanym zagrożeniem.

⁵ Messick D. M. (2005), *On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers*, [w:] Messick D. M., Kramer R. M. (red.) *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, s. 83.

⁶ Kramer R. M., Gavrieli D. (2005), *The Perception of Conspiracy: Leader Paranoia as Adaptive Cognition* [w:] Messick D. M., Kramer R. M. (red.) *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, s. 268.

Bibliografia

1. Gordijn, E. H., & Stapel, D. A. (2008), *When controversial leaders with charisma are effective: The influence of terror on the need for vision and impact of mixed attitudinal messages*, *European Journal of Social Psychology*, 38, s. 389-411.
2. Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S. (1986), *The causes and consequences of a need for self-esteem: a terror management theory*, [w:] Baumeister R. F. (red.), *Public self and private self*, Springer-Verlag, New York, s. 189-212.
3. Kramer R. M., Gavrieli D. (2005), *The Perception of Conspiracy: Leader Paranoia as Adaptive Cognition* [w:] Messick D. M., Kramer R. M. (red.) *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, s. 241-274.
4. Messick D. M. (2005), *On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers*, [w:] Messick D. M., Kramer R. M. (red.) *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, s. 81-96.
5. Quinn R. E. (2005), *Moments of Greatness. Entering the Fundamental State of Leadership*, *Harvard Business Review*, July–August, s. 75-83.
6. Robbins S. (1998), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.