

Przywództwo a bezpieczeństwo

<https://doi.org/10.33141/po.2011.05.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (856), 2011, ss. 20-22

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Magdalena Hopej-Kamińska, Robert Kamiński

Wprowadzenie

Zdaniem niektórych autorów sytuacje kryzysowe stają się codziennością i coraz częściej mają nadzwyczajny charakter [Mitroff, Alpaslan, 2003]. Oznacza to, że dla ludzi w nich uczestniczących wszechświat przestaje być nagle racjonalnym i uporządkowanym systemem. Ludzie są wstrząśnięci, ponieważ zdarzenie wytrąca ich z równowagi, a jednocześnie pozbawia środków, które pomagają ją odzyskać. Oznacza to, że nagle wszystko wydaje się im obce. Mają wrażenie, że nigdy wcześniej nie przeżywali czegoś podobnego, nie mają pojęcia, w czym uczestniczą i zupełnie nie wiedzą, kto może im pomóc. Nieuchronną konsekwencją tego stanu jest panika. Ogarnia ich coraz większy niepokój, aż w końcu niemal zupełnie tracą zdolność rozumienia, co się z nimi dzieje [Coutu, 2003].

Opisany powyżej mechanizm ilustruje, że utrata poczucia bezpieczeństwa i pojawienie się zagrożenia odnoszą się do sfery świadomościowej danego podmiotu (człowieka, grupy społecznej, narodu) i oznaczają pewien stan psychiki lub świadomości wywołany postrzeganiem zjawisk ocenianych jako niekorzystne lub niebezpieczne. Percepcja zagrożeń przez ten podmiot, tym samym i jego poczucie bezpieczeństwa, stanowi odzwierciedlenie w jego świadomości realnego lub potencjalnego zagrożenia. W takim ujęciu postrzeganie zagrożeń i poczucie bezpieczeństwa ma charakter subiektywny, a co za tym idzie, możliwe jest psychologiczne oddziaływanie na dany podmiot ukierunkowane na właściwą ocenę sytuacji i na przykład zapobieganie panice [Kołodziński, 2009].

Zgodnie z powyższym, można więc z jednej strony starać się zawczasu przewidzieć i unikać katastrof, licząc, że do sytuacji kryzysowej wcale nie dojdzie. Z drugiej strony, można również zastanowić się, jak oddziaływać na ludzi, kiedy już dojdzie do czegoś nieprzewidzianego. W tym kontekście wiele osób zajmujących się problematyką bezpieczeństwa zwraca uwagę na problematykę przywództwa, uważając, że skuteczne przywództwo może uchronić wiele organizacji przed wstrząsami spowodowanymi niepewną sytuacją w ich otoczeniu. Potwierdzeniem tej tezy mogą być badania firmy konsultingowej Bersin & Associates przeprowadzone na przełomie 2008 i 2009 roku, z których wynika, że w najbliższych latach amerykańskie firmy, mimo kryzysu finansowego, niemal połowę swoich budżetów szkoleniowych chciały przeznaczyć właśnie na przywództwo.

Przyjmując, że przywództwo jest jednym z instrumentów zarządzania kryzysowego, pojawia się pytanie, który z paradygmatów przywództwa sprawdzać się będzie w sytuacji utraty poczucia bezpieczeństwa. W odpowiedzi na to pytanie pomocna może być

koncepcja R.I. Suttona skoncentrowana na zaspokajaniu podstawowych potrzeb ludzkich związanych z potrzebą informacji, potrzebą poczucia kontroli i uczestnictwa oraz potrzebami społecznymi, które stają się szczególnie istotne w sytuacjach kryzysowych.

G.C. Avery wyróżniła cztery paradygmaty przywództwa. Są nimi: paradygmat klasyczny, transakcyjny, wizjonerski (transformacyjny) i organiczny [Avery, 2008].

Przywództwo klasyczne oznacza, że wszystkie kluczowe decyzje podejmuje jakaś wybitna jednostka lub elitarna grupa osób. Jednostka lub grupa wydaje innym polecenia, które nie są kwestionowane, przede wszystkim z szacunku dla przywódcy, z obawy przed nieprzyjemnymi konsekwencjami, albo z obu tych przyczyn jednocześnie. Przywódca, zajmujący w organizacji centralną pozycję, nie musi włączać innych jej uczestników w proces podejmowania decyzji, ani uwzględniać w swoich działaniach ich pragnień, potrzeb czy pomysłów. Jak podkreśla G.C. Avery, przywództwo klasyczne sprawdza się w stabilnych warunkach, względnie zmieniających się powoli. Sprzyja ponadto dokonywaniu głęboko i szeroko zakrojonych zmian bez konsultacji, pod warunkiem, że podwładni są przekonani, że przywódca wie, w jaki sposób można osiągnąć zamierzone cele.

Przywództwo transakcyjne opiera się na popularnej definicji przywództwa jako „(...) procesu, w którym jednostka świadomie wykorzystuje swój wpływ, aby ukierunkować, porządkować oraz wspomagać czynności i relacje w grupie lub organizacji” [Avery, 2008]. Uczestnicy organizacji mają pewien udział w tym przywództwie, ponieważ są negocjowane z nimi umowy, a więc zawierają z przywódcą „transakcje”. Przeto bardzo ważne jest, by mógł on nagradzać innych, korygować podejmowane przez nich decyzje (dotyczące rozwiązywania rutynowych problemów) oraz koncentrować swoją uwagę na rozstrzyganiu spraw o zasadniczym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Przywództwo transakcyjne sprawdza się wtedy, kiedy istnieją możliwości negocjowania z uczestnikami organizacji, a więc raczej w stabilnych warunkach. Nie sprzyja zatem innowacjom, umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Kolejny typ przywództwa określany jest jako **wizjonerski**, względnie transformacyjny. Wizja przywódcy jest tu inspiracją dla uczestników organizacji do większych sukcesów. Oczekuje się od niego również opracowania planu osiągnięcia nakreślonych celów oraz skutecznego motywowania do realizacji jasnego obrazu przyszłości organizacji. Od podwładnych przywódcy – wizjonera oczekuje się z kolei, że z dużym zaangażowaniem będą pracować, aby realizować wizję oraz wyrażać swoje opinie wpływające na kierunek podejmowanych decyzji. Wizjonerski przywódca

konsultuje się bowiem w znacznie większym stopniu z podwładnymi niż przywódca transakcyjny, uwzględniając także poglądy spoza najbliższego otoczenia.

Przywództwo wizjonerskie jest skuteczne w warunkach zawirowań i zamętu, słusznie porównywalnych „(...) do warunków panujących na spływie kajakowym górską rzeką o bystrym nurcie” [Avery, 2008]. Niezbędne jest także, może nawet przede wszystkim, trudne do uzyskania w dzisiejszym globalnym świecie, poparcie uczestników organizacji dla jednej jej wizji.

I wreszcie **przywództwo organiczne**, w którym przywódca nie jest już centralną postacią, ponieważ najważniejszy jest zespół jako całość (zdarza się, że opinia zespołu decyduje o tym, czy przywództwo jest niezbędne i na jak długo). Przywództwo wyłania się tu z relacji między uczestnikami organizacji, którzy „(...) stale ze sobą się komunikują, próbując zrozumieć znaczenie błyskawicznie zmieniających się warunków. Podstawą przywództwa jest komunikacja, która służy często wspólnym próbom zmian. Członkowie organizacji tworzą wizję, wartości i procesy oraz dzielą się nimi” [Avery, 2008].

Jednym z autorów badających postępowanie kadry kierowniczej w sytuacjach kryzysowych jest R.I. Sutton. Poszukując przywództwa właściwego dla sytuacji kryzysowych, opisuje on dwa zjawiska. Po pierwsze, ludzie, którzy zdobywają władzę nad otoczeniem, wykazują tendencję, aby bardziej koncentrować się na sobie, a zwracać mniejszą uwagę na to, co robią, mówią i czego potrzebują inni. Po drugie, egocentryczne słowa i czyny szefa są szczegółowo analizowane przez jego podwładnych [Sutton, 2009].

W pierwszym przypadku, kiedy ludzie sprawują władzę, możliwość traktowania innych z góry sprawia, że:

- koncentrują się bardziej na własnych potrzebach i zachciankach;
- mniejszą uwagę zwracają na potrzeby, zachcianki i działania innych oraz
- zachowują się tak, jakby nie dotyczyły ich pisane i niepisane zasady, których muszą przestrzegać pozostali;
- wierzą, że wiedzą o wszystkich ważnych zdarzeniach w swojej organizacji [Sutton, 2009].

W drugim przypadku uwaga skierowana jest w górę hierarchii. Ludzie zwracają uwagę na tych, którzy kontrolują wyniki ich pracy. Starając się przewidzieć swoją przyszłość i ewentualnie wpłynąć na nią, zbierają informacje o osobach u władzy. Ponadto ludzie są skłonni interpretować dostrzeżone działania szefa w sposób negatywny. Kiedy przełożony zachowuje się w sposób niejednoznaczny (taki, którego nie można uznać za ewidentnie korzystny lub niekorzystny dla reszty grupy), podwładni najczęściej interpretują to jako sygnał, że spotka ich coś złego i w stresie nie potrafią skoncentrować się na pracy [Sutton, 2009].

Zdaniem R.I. Suttona zjawiska te nasilają się podczas kryzysu. Z jednej strony stres u menedżerów skłania ich do zamykania się w sobie, z drugiej, wyższy poziom zagrożenia sprawia, że podwładni obserwują ich jeszcze uważniej w poszukiwaniu wskazówek, które pozwolą im przewidzieć własną przyszłość i odpowiedzieć, jak zareagować [Sutton, 2009]. Na tej podstawie formułuje on cztery zalecenia dla przywódców, kierujących ludźmi w sytuacjach kryzysowych:

- zapewnienie podwładnym przewidywalności – podwładnym należy udzielać jak najwięcej informacji

na temat tego, co i kiedy nastąpi. Jeśli kłopoty są poprzedzone rzetelnymi ostrzeżeniami, ludzie mają czas, aby się na nie przygotować, a ponadto zyskują szansę na wytchnienie (jeśli można przewidzieć stresujące wydarzenie, można również przewidzieć jego brak);

- zwiększanie stopnia zrozumienia sytuacji – jeśli przewidywalność oznacza wiedzę o tym, co i kiedy nastąpi, to rozumienie sytuacji lub kontekstu dotyczy przyczyn wydarzeń i ich przebiegu. Dobrzy szefowie wiedzą też, że aby doprowadzić do prawdziwego zrozumienia problemu przez dużą grupę, trzeba więcej niż raz powtórzyć przekaz. Należy więc wielokrotnie objaśniać, dlaczego dzieje się to, co się dzieje.

Jako przykład udzielania prostej, konkretnej i powtarzalnej informacji służyć może zachowanie załogi lotu 1549 linii US Airways obwołanego cudem na rzece Hudson. Kiedy samolot runął w dół, wszyscy zgodnie powtarzali pasażerom: „Musicie przygotować się na silne uderzenie. Trzymajcie głowy między kolanami, nie podnoście się, głowy w dół”;

- tworzenie poczucia kontroli i uczestnictwa – ludzie ogarnia głęboka frustracja, kiedy sądzą, że wydarzenia pozbawiają ich wpływu na bieg wydarzeń. Przywódca, który w czasach kryzysu nie może zapewnić ludziom kontroli nad tym, co się dzieje, powinien postępować tak, żeby mieli jak najwięcej do powiedzenia w kwestii, jak przebiegają wydarzenia i kiedy one następują.

Według K. Weicka, kiedy przeszkoda jest przedstawiana jako zbyt duża, zbyt złożona lub zbyt trudna, to przytłacza ona ludzi i uniemożliwia im działanie. Gdy jednak ten sam problem rozbija się na mniej przytłaczające części, ludzie bez wahania przystępują do pracy nad nimi;

- okazywanie współczucia – należy wykazywać się empatią i żalem. Współczucie polega na spojrzeniu na świat z perspektywy drugiego człowieka, zrozumieniu jego niepokoju i podjęciu szczerych wysiłków, aby niepokój ten ukoić.

Opisane powyżej zalecenia mogą posłużyć ocenie poszczególnych paradygmatów przywództwa. I tak, w przypadku **przywództwa klasycznego** zachowanie przełożonego odbiega wyraźnie od wszystkich zaleceń sformułowanych przez R.I. Suttona. Przełożony nie tłumaczy się z podejmowanych decyzji, a w klasycznych organizacjach tylko osoby na najwyższych szczeblach hierarchii dysponują pełną informacją o aktualnej sytuacji. Pracownicy pozbawieni są poczucia kontroli i uczestnictwa, ponieważ to przełożeni podejmują decyzje, za których wykonanie odpowiadają szeregowi pracownicy. Styl kierowania zorientowany na zadania uniemożliwia okazywanie współczucia.

W przypadku **przywództwa transakcyjnego** przełożony uzgadnia z podwładnymi osiąganie przez nich celów organizacji. Cele przełożonego i jego podwładnych nie stanowią jednak jedności, ponieważ przełożonemu zależy na pożądanym zachowaniach podwładnych i aby to osiągnąć, manipuluje on karą i nagrodami. Aby taka manipulacja się udała, podwładni nie mogą być świadomi środków, przy użyciu których wywierany jest wpływ. Można więc wątpić w to, że mają też pełną informację na temat tego, co i kiedy nastąpi oraz nie rozumieją całości kontekstu wydarzeń i ich przebiegu. Posiadanie takiej szczątkowej informacji jest stresogenne i utrudnia właściwe postępowanie w sytuacji kryzysowej. ➡

Również stosunki między przełożonym a podwładnymi mają charakter racjonalny, bezosobowy i w małym stopniu emocjonalny. Trudno wyobrazić sobie w tym układzie empatię szefa, a i gotowość do działania pracowników obniży się, kiedy w obliczu sytuacji kryzysowej będą oni wątpić w ważność przyjętych ustaleń. Realizując kontrakt, stale będą również analizować jego opłacalność i kiedy pojawią się straty, zrezygnują z jego realizacji.

Jedynie w przypadku tworzenia poczucia kontroli i uczestnictwa przywództwo transakcyjne różni się wyraźnie od przywództwa klasycznego, ponieważ podwładni samodzielnie realizują cele, do których osiągnięcia się zobowiązali.

W przypadku **przywództwa transformacyjnego** lider intensywnie komunikuje swoją wizję. Wie, że jego mniej lub bardziej niezwykły sposób postrzegania rzeczywistości przekuje się na działania pracowników, kiedy będą go rozumieć i kiedy będą mieć dostęp do wszelkich niezbędnych informacji. Z tego też względu przekazuje kierunek słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak, by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumieć i akceptować jego wizję i strategię. Można więc podejrzewać, że zrozumienie co i kiedy nastąpi będzie tu u uczestników organizacji lepsze niż w przypadku przywództwa transakcyjnego.

Podobnie jak w przywództwie transakcyjnym, również i w przywództwie transformacyjnym pracownicy partycypują w zarządzaniu. Ich samodzielność jest dodatkowo wzmocniana przez zachowania przywódcy, który motywuje ich do robienia więcej niż początkowo zamierzali: rozbudza poczucie wartości i ważności ich zadań, uświadamia, że wykraczają poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji bądź społeczeństwa, wskazuje na konieczność podniesienia na wyższy poziom ich własnych potrzeb, jak np. samorealizacji [Stoner, Wankel, 1992].

W przeciwieństwie do przywództwa transakcyjnego, przywództwo transformacyjne nasycone jest emocjami. Kierownik, który chce być liderem, powinien osiągnąć współbrzmienie pozytywnych uczuć wśród tych, którymi kieruje. Tylko tak może bowiem przekonać i przywiązać ich do swojej wizji. Okazywanie współczucia jest tu bardziej prawdopodobne niż w przypadku przywództwa transakcyjnego.

Ostatecznie w **przywództwie organicznym** rola przywódcy ulega znaczącej redukcji. Trudno bowiem przyjąć, że w złożonym i dynamicznym otoczeniu można oprzeć się na charyzmatycznej jednostce, samodzielnie budującej wizję i niwelującej niepewność. Następuje odejście od podziału na tych, którzy są zajęci absorpcją niepewności, oraz tych, którzy zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i pewności. W przywództwie organicznym to sami pracownicy mają dysponować informacją i rozumieć kontekst, sami też mają podejmować działania i troszczyć się o siebie. Jest to zgodne z lansowaną obecnie koncepcją samoprzywództwa, odwrotną do zaprezentowanej na początku koncepcji klasycznej. W przywództwie nie chodzi więc o wywieranie wpływu na innych, co na samego siebie. Nie ma podwładnych, ale są jedynie równi sobie przywódcy.

Analizując cechy **przywództwa organicznego**, można odnieść wrażenie, że za zaspokojenie potrzeby informacji, poczucia kontroli i uczestnictwa oraz potrzeb społecznych odpowiedzialni są albo sami

pracownicy, albo ich „lokalni” liderzy. Jeśli więc przywództwo organiczne wynika z fachowości poszczególnych osób, to pojawia się pytanie, czy będą one mieć również niezbędne kompetencje społeczne. To rodzi z kolei wiele wątpliwości:

- po pierwsze, czy ludzie objęci tego typu przywództwem są w stanie sprostać postawionym wymaganiom. Oczekuje się bowiem od nich zarówno ponoszenia pełnej odpowiedzialności, jak i wysokich umiejętności społecznych, które w przywództwie transformacyjnym zarezerwowane są dla wybitnych jednostek. Założenie, że każdy jest w stanie poradzić sobie nawet w sytuacji kryzysowej, jest więc trudne do przyjęcia;

- po drugie, nietrudno zauważyć, że przywództwo transformacyjne prezentuje nie tylko dość wyidealizowany obraz człowieka, ale i przeświadczenie, że każdy musi liczyć wyłącznie na siebie. Pojawia się więc pytanie, dlaczego uczestnicy organizacji mają być lojalni wobec organizacji i dlaczego mają działać na jej korzyść.

Powyższe wątpliwości wskazują na pewne ograniczenia przywództwa organicznego w sytuacjach kryzysowych. Jeśli przyjmie się, że zarządzanie w sytuacji kryzysowej zakłada mniejszą lub większą centralizację władzy, która przyspiesza i ułatwia koordynację złożonych działań, to rozproszenie władzy w przywództwie organicznym będzie utrudniać ten mechanizm. Również przykłady historyczne wskazują na raczej duże znaczenie liderów w sytuacji utraty poczucia bezpieczeństwa. Słabe strony przywództwa organicznego pozwalają sądzić, że przywództwem bardziej sprzyjającym odzyskaniu przez ludzi poczucia bezpieczeństwa będzie przywództwo transformacyjne, a nie organiczne. Ze względu na zasygnalizowane wątpliwości i to, że potrzeba bezpieczeństwa ma charakter podstawowy, należy się zastanowić, czy propagowane obecnie przywództwo organiczne ma szanse sprostać wyzwaniom coraz bardziej nieprzewidywalnego otoczenia.

dr Magdalena Hopej-Kamińska

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
im. generała Tadeusza Kościuszki

dr inż. Robert Kamiński
Politechnika Wrocławska

BIBLIOGRAFIA

- [1] AVERY G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2008.
- [2] COUTU D.L., *Sygnały nadchodzącego kryzysu. Rozmowa z psychologiem Karlem E. Weickiem*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003.
- [3] KOŁODZINSKI E., *Wprowadzenie do zarządzania bezpieczeństwem podmiotu*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Technicznych, Katedra Informatyki Stosowanej, manuskrypt, Olsztyn 2009.
- [4] MITROFF I.A., ALPASLAN M.C., *Przygotuj się na katastrofę*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.
- [5] STONER J.A.F., WANKEL CH., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [6] SUTTON R.I., *Jak być dobrym szefem w ciężkich czasach*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2009.

Summary

Contingencies and loss of the sense of security are paying attention to issues of the leadership in the organization. Based on essential human needs connected with the need of the information, with the need of feeling the control and the participation and with the social needs an appraisal of paradigms of the leadership was made.