

Rafał Mrówka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-5516-4403>

Przywództwo w kryzysie – perspektywa pandemii COVID-19

Streszczenie

Artykuł analizuje przywództwo w kryzysie na przykładzie pandemii COVID-19. Autor opierając się na literaturze i badaniach SGH wykorzystujących grupę delficką wskazuje, że kryzys podkreślił odpowiedzialność liderów wobec wielu interesariuszy. Skuteczne okazały się koncepcje RLP + RLR, oparte na zaufaniu, komunikacji i empatii, oraz przywództwo adaptacyjne łączące elementy stylów: transformacyjnego, transakcyjnego, autokratycznego i służebnego. Kluczowe są: „wejście na balkon”, regulowanie niepokoju, przekazywanie odpowiedzialności zespołom i ochrona różnorodnych głosów. Rozwinięto ideę przywództwa odpornego, łączącego działanie z refleksją. Wnioski z paneli eksperckich akcentują elastyczne eksperymenty, kaskadowanie przywództwa, kulturę tolerującą błędy, troskę o dobrostan psychiczny oraz wykorzystanie kryzysu jako katalizatora transformacji cyfrowej. Pandemia jest testem kompetencji liderów, impulsem do trwałej zmiany i dowodzi potrzeby stałego kształcenia przywódców.

Słowa kluczowe: przywództwo w kryzysie, przywództwo adaptacyjne, COVID-19, zaufanie organizacyjne
Kody klasyfikacji JEL: M12, H12, M14, O33

1. Wprowadzenie

Od wybuchu pandemii COVID-19 minęło wprawdzie już kilka lat, jednak ten kryzysowy okres odcisnął trwałe piętno na funkcjonowaniu bardzo wielu organizacji, czy wręcz całych sektorów gospodarki. Co więcej, kryzys pandemii nie był ani pierwszym, ani ostatnim kryzysem, z którym borykać się muszą współczesne organizacje, jednak jego intensywność, kompleksowość i globalny charakter powodują, że może on być cenną lekcją w kontekście przygotowania się do kolejnych podobnych zjawisk w przyszłości.

Od początku swojego wybuchu w 2020 roku pandemia COVID-19 stała się czasem próby dla liderów zespołów, organizacji, społeczeństw. Utarte schematy działania, reguły organizacyjne, strategie niemal z dnia na dzień musiały zostać zmienione pod wpływem radykalnych zmian w otoczeniu. Całe społeczeństwa zostały zderzone z kolejnymi lockdownami, ograniczeniami w przemieszczaniu się, gromadzeniu, prowadzeniu działalności biznesowej. Musiały zmienić się sposoby nawiązywania kontaktu z klientem i realizacji zamówień, zmienił się w wielu przypadkach sposób wykonywania pracy przez pracowników, upowszechniła się niedoceniana do tej pory praca zdalna, powszechnością stały się zdalne spotkania, rozmowy czy negocjacje. W wielu przypadkach zmieniły się jednak zachowania i zwyczaje ludzi, wiele osób zmieniło swoje priorytety i postawę wobec życia, wręcz system wartości. Pandemia była bowiem okazją do podjęcia działań, których do tej pory wielu nie odważało się podejmować, pokazała, że można działać inaczej.

Pandemia oznaczała również wiele bardzo negatywnych doświadczeń: poczucie strachu i często osamotnienia, niepewność co do jutra, obawa o życie własne i bliskich, zderzenie się z chorobą i w wielu przypadkach śmiercią, doświadczenie tragedii w najbliższym otoczeniu, obawa o własną sytuację ekonomiczną, brak pracy, upadające biznesy, a w tym samym czasie w wielu branżach radykalne przeciążenie pracą, szczególnie w służbie zdrowia, która znalazła się na pierwszej linii frontu walki z pandemią.

Te wszystkie hasła sygnalizują tylko, z jakimi wyzwaniem musieli zetknąć się liderzy. Intensywność tych zjawisk była niespotykana w takiej skali od co najmniej dziesięcioleci, a w skali globalnej być może nigdy nie miała swojego odpowiednika. Pandemia COVID-19, dzięki jej pojawieniu się w świecie rozwiniętej globalizacji, globalnego handlu, łańcuchów dostaw i przede wszystkim globalnych sieci komunikacyjnych, jawi się bowiem jako pierwszy absolutnie globalny, czyli dotyczący w jakiś sposób każdego mieszkańca Ziemi, kryzys. Przywódcy, liderzy, którzy z definicji wpływają na zachowania całych grup, organizacji, społeczeństw, stanęli więc przed ogromnym wyzwaniem. Był to bez wątpienia sprawdzian ich kompetencji, ale także różnego rodzaju koncepcji i modeli przywództwa. Tekst ten stanowi przegląd wybranych badań światowych dotyczących zjawisk związanych z przywództwem w kryzysie na przykładzie pandemii COVID-19 oraz podsumowuje prace zespołu ekspertów powołanego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w trakcie pandemii, który zjawiska te analizował i próbował na nie reagować.

2. Odpowiedzialne przywództwo w pandemii

Ze względu na wyzwoloną przez pandemię rosnącą odpowiedzialność liderów za grupy znajdujące się w ich dalszym otoczeniu, nieograniczające się jedynie do zwolenników, pierwszych inspiracji dotyczących przywództwa w pandemii warto poszukać w koncepcji przywództwa odpowiedzialnego. Pojęcie to wywodzi się wprost z teorii interesariuszy [Doh, Quigley, 2014] i zakłada właśnie, że w odróżnieniu od klasycznego procesu przywództwa koncentrującego się na relacji przywódca-zwolennicy i zaspokajania celu rodzącego się z tej relacji, w procesie przywództwa odpowiedzialnego pojawia się oparta na wartościach, kierowana etycznymi zasadami relacja z szerszymi grupami interesariuszy organizacji, a osiąganym celom muszą uwzględniać aspekt kreowania zrównoważonych wartości i pożądaną zmianę społeczną. Lider koncentruje się na relacyjnych i moralnych działaniach mających na celu zaangażowanie interesariuszy [Maak, 2007]. Chodzi o „budowanie i kultywowanie (...) etycznie zdrowych relacji z różnymi interesariuszami (...) w społeczeństwie wzajemnie powiązanych interesariuszy” [Maak, Pless, 2006]. Ważne jest poczucie odpowiedzialności liderów oraz budowanie zaufania przez nich, utrzymywanie trwałych relacji z różnymi interesariuszami [Marques, Reis, Gomes, 2018]. Aby to osiągnąć, liderzy potrzebują zarówno emocjonalnych, jak i etycznych cech [Maak, Pless, 2006], co określa się mianem „inteligencji relacyjnej” [Pless, Maak, 2005]. Odpowiedzialne przywództwo opiera się na relacjach i etyce lidera, występuje w społecznych procesach interakcji z tymi, którzy wpływają na lidera lub są pod jego wpływem [Pless, Maak, 2011].

W literaturze pojawiają się dwa podejścia do odpowiedzialnego przywództwa:

- 1) koncentrujące się na godzeniu szerszej odpowiedzialności organizacji i jej wyników biznesowych odpowiedzialne przywództwo skoncentrowane na wynikach (*Responsible Leadership for Performance* – RLP) [Lynham, Chermack, 2006];
- 2) koncentrujące się na nawiązywaniu i godzeniu interakcji z wieloma interesariuszami wewnątrz i na zewnątrz organizacji odpowiedzialne przywództwo skoncentrowane na relacjach (*Responsible Leadership for Relations* – RLR) [Maak, Pless, 2006].

Połączenie obu tych podejść – zarówno poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla organizacji i otoczenia, jak i rozumienie znaczenia relacji z różnymi grupami interesariuszy – wydaje się wartościowe¹. Oba te podejścia można odnieść do sytuacji przywództwa w pandemii. Faktycznie liderzy stawali przed niełatwymi dylematami, jak choćby: na ile koncentrować się wyłącznie na wynikach własnej organizacji, które dają możliwość utrzymywania pracowników, a pośrednio ich rodzin, a na ile uwzględnić szersze interesy partnerów biznesowych, np. dotkniętych mocniej skutkami pandemii dostawców, klientów, na ile w perspektywie tej uwzględnić odpowiedzialność za szerszy kontekst, jak choćby minimalizowanie kontaktu społecznego wymagające zmian (ograniczenia) produkcji, zgody na pracę zdalną.

¹ Więcej na ten temat: Mrówka [2019].

Ciekawą perspektywę odpowiedzialności liderów pokazują badania. Mehta, Sarvaiya i Chandani [2020] badali wpływ działań podejmowanych przez odpowiedzialnych przywódców na zaangażowanie społeczności lokalnych w aktywne przeciwdziałanie pandemii. Wyniki sugerują, że odpowiedzialne przywództwo – poprzez budowanie zaufania, otwartą komunikację, kreowanie zbiorowej świadomości i świadome działanie – jest skutecznym sposobem na pozytywne zaangażowanie interesariuszy i wpływanie na reakcje społeczności podczas pandemii. Wskazują oni także na znaczenie szybkich komunikatów ze strony przywódców, otwartości oraz konieczność budowania zaufania. Wyniki te są zgodne zresztą z innymi wynikami wskazującymi na znaczenie tych kwestii w sytuacjach kryzysowych [Boin i in., 2005; Barrett, 2006; Helsloot, Groenendaal, 2017].

Maak, Pless i Wohlgezogen [2021] badali także wpływ nieodpowiedzialnych zachowań przywódczych na postawy interesariuszy w kryzysie pandemii COVID-19 i zestawiali je z odpowiedzialnym przywództwem, szczególnie w kontekście budowania opartej na zaufaniu relacji z interesariuszami. Pokazali szczególnie, że postawa narcystyczna lidera (poczucie własnej wyjątkowości, oczekiwanie podziwu, brak empatii) i jego zamknięcie ideologiczne (*ideological rigidity*) w kryzysie mogą być destrukcyjne dla całych społeczeństw i powinny być ograniczane. Jako pozytywną alternatywę wskazują konieczność promowania współczującego przywództwa (*compassionate leadership*), charakteryzującego się odczytywaniem emocjonalnych sygnałów u siebie i innych oraz przewidywanie ich skutków, empatią wobec tych, którzy cierpią, słuchaniem ich z szacunkiem, działaniem w celu złagodzenia cierpienia innych. Tak definiują rolę odpowiedzialnego przywódcy w pandemii.

Postulują oni także głęboką refleksję nad rolą ideologii i wskazują na pozytywne cechy myślenia opartego na dowodach w rozwoju i praktyce przywództwa w pandemii.

Podsumowują: „odpowiedzialne i skuteczne przywództwo w kryzysie to takie, w którym liderzy podejmują działania i «łączą punkty», odzwierciedlając złożoność, z którą się stykają, myślą w sposób zintegrowany, zestrzajają ekspertów i interesariuszy oraz organizują i pośredniczą w systemowej, ale pełnej współczucia reakcji” [Maak i in., 2021].

3. Przywództwo w kryzysie

Przywoływane wcześniej badania jednoznacznie traktują wybuch pandemii COVID-19 jako sytuację kryzysową lub po prostu kryzys. Warto się tu powołać na słownikową definicję kryzysu. Jak określa to *Słownik Języka Polskiego PWN* [2025], kryzys to „sytuacja, w której jakiś konflikt staje się tak poważny, że grozi wybuchem wojny, zmianą rządu lub innym radykalnym rozwiązaniem”, ale także „najcięższy, przełomowy moment w przebiegu choroby”. To drugie rozumienie kryzysu jest zgodne z pochodzeniem tego słowa – termin pochodzi ze starogreckiego *κρίσις* („krisis”) i oznacza, w sensie ogólnym, wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu [Wikipedia, 2025]. Wynika stąd, że kryzys niekoniecznie musi być traktowany wyłącznie jako zjawisko negatywne, może ozna-

czać pewnego rodzaju przełom, punkt zwrotny. Inspiracją może być tutaj odwołanie się do pewnego skojarzenia mającego swoje źródło w kulturze chińskiej. Słowo „kryzys” w języku chińskim (mandaryńskim) składa się z dwóch sylab, zapisywanych dwoma znakami: *wēi* (危) oraz *jī* (机) [Song, 2020]. *Wēi* oznaczać coś, co my w kulturze europejskiej powszechnie kojarzymy z kryzysem, czyli niebezpieczeństwo, zagrożenie. *Jī* natomiast oznacza początkowy moment, rozstrzygający punkt lub po prostu szansę.

W literaturze przedmiotu dotyczącej przywództwa w pandemii COVID-19 dużo uwagi poświęcone zostało właśnie przywództwu w sytuacji kryzysu i potraktowania jej jako pewnego rodzaju punktu zwrotnego dla przywódców. Du Plessis i Keyter [2020] zwracają uwagę, że każda sytuacja kryzysowa może być podzielona na pewne etapy, a w każdym z tych etapów wymagania wobec przywódców są inne:

- 1) Etap przedkryzysowy (zapobieganie i przygotowanie) – w tej fazie zadania lidera powinny koncentrować się na aktywnym obserwowaniu otoczenia środowiska, co może złagodzić skutki kryzysu. Przygotowanie obejmuje stworzenie planu zarządzania kryzysowego, który jest na bieżąco aktualizowany, wybór i szkolenie zespołu zarządzania kryzysowego oraz testowanie pilotażowe planu zarządzania kryzysowego i zespołu zarządzania kryzysowego oraz ich dostosowanie w razie potrzeby.

Komentując tę kwestię zauważyć można, że oczywiście pandemia COVID-19 wydawała się trudna do przewidzenia. Od lat jednak powstawały prognozy ostrzegawcze wskazujące na ryzyko wystąpienia jakiejś pandemii. Dodatkowo, zanim pandemia dotarła do wielu regionów świata, trwała już w innych i z dużą dozą prawdopodobieństwa można było zakładać, że jej rozprzestrzenienie się jest tylko kwestią czasu.

- 2) Reagowanie na kryzys (odpowieź) – w tej fazie od lidera oczekuje się przede wszystkim otwartej komunikacji, w tym poinformowania o kryzysie wszystkich interesariuszy, uczciwego przedstawienia wszystkich konsekwencji, jeśli są znane, bez negatywnego nastawienia. Konieczne jest także uaktywnienie przygotowanych wcześniej planów kryzysowych, podjęcie pierwszych działań będących reakcją na kryzys oraz na bieżąco reagowanie na kolejne fazy jego rozwoju.

- 3) Postkryzys (uczenie się i rewizja) – w tej fazie kryzys nie jest już centralnym punktem uwagi kierownictwa, ale nadal wymaga obserwacji. Powinna być kontynuowana lub rozpoczęta naprawa reputacji, zgodnie z dostosowanym planem kryzysowym.

W tej fazie wymagana jest także ważna komunikacja uzupełniająca, a mianowicie dostarczenie dodatkowych informacji obiecanych podczas fazy kryzysu. Komunikacja uzupełniająca zależy od informacji obiecanych w trakcie kryzysu oraz od ram czasowych, w jakich obietnice te zostaną zrealizowane. Przywódcy muszą także przekazywać aktualizacje dotyczące procesu odbudowy, działań naprawczych oraz wychodzenia z kryzysu. Rowe [2008], obserwując zachowania przywódcze skutecznych liderów kryzysowych, wskazuje na dziesięć krytycznych cech:

- 1) Liderzy powinni widzieć rzeczy takimi, jakimi są. Oznacza to, że liderzy powinni przewidywać wydarzenia i ich negatywny wpływ.

- 2) Należy opracować szczegółową strategię opartą na faktach, która podkreśla możliwe przyczyny i skutki. Strategia ta zapewni, że podejście do kryzysu będzie realistyczne.
- 3) Należy opracować wiele praktycznych planów rozwiązania kryzysu.
- 4) Liderzy powinni wziąć na siebie odpowiedzialność za wdrażane rozwiązanie, nawet jeśli nie jest to ich preferowane podejście do radzenia sobie z kryzysem.
- 5) Liderzy powinni zrozumieć, że wkład i zaangażowanie wszystkich interesariuszy są niezbędne do zapewnienia trwałości rozwiązania, z korzyścią dla wszystkich w długim okresie i jeśli podobny kryzys może wystąpić w przyszłości.
- 6) Liderzy powinni unikać słuchania rad tylko od tych, którzy podzielają ich opinie na temat możliwych rozwiązań. Skuteczny lider w kryzysie powinien słuchać tych, którzy mają inne opinie i poglądy na temat rozwiązań.
- 7) Podejmowanie ryzyka w celu rozwiązania kryzysu.
- 8) Lider może nie mieć wszystkich potrzebnych informacji do podjęcia decyzji. Skuteczny lider mimo to podejmuje decyzję, gdyż decyzja niedoskonała może być lepsza niż brak decyzji.
- 9) Skuteczny lider będzie świadomy, że podjęta decyzja przed wdrożeniem może zostać zmieniona, gdy nowe informacje staną się dostępne lub kryzys się zaostry.
- 10) Przywódcy, którzy podejmują działania z korzyścią dla większości, powinni mimo wszystko analizować ryzyko błędnej decyzji i przedsięwziąć działania w celu złagodzenia jej skutków.

Du Plessis i Keyter [2020] w swoich badaniach analizowali już bezpośrednio w kontekście kryzysu związanego z wybuchem pandemii COVID-19, czy można zidentyfikować styl przywództwa, być może będący połączeniem kilku innych stylów, który byłby odpowiedzią na obecny kryzys. Jako wniosek zaproponowali oni adaptacyjne podejście do przywództwa w obliczu kryzysu COVID-19. Adaptacyjne podejście do przywództwa obejmuje mocne strony przywództwa zapożyczonego z modeli przywództwa transformacyjnego, transakcyjnego, autokratycznego, demokratycznego i służebnego. Charakteryzują oni ten styl przywództwa, za Heifetzem i Laurie [2001], przez pryzmat sześciu wiodących zasad, które powinni wykorzystywać liderzy podczas rozwiązywania problemów adaptacyjnych:

- 1) Liderzy muszą „wejść na balkon”, co oznacza, że liderzy muszą zastanowić się i dostrzec szersze systemowe wzorce i dynamikę, zamiast działać reaktywnie.
- 2) Liderzy muszą zidentyfikować wyzwania adaptacyjne, takie jak doświadczane zagrożenia.
- 3) Liderzy muszą regulować niepokój, co oznacza, że muszą wpływać na ludzi, aby odczuwali presję wymagającą zmiany bez przytłaczania ich.
- 4) Liderzy muszą utrzymywać zdyscyplinowaną uwagę. Ta zdyscyplinowana uwaga oznacza, że liderzy muszą skupić się na kryzysie lub kwestiach, które wymagają uwagi, zamiast zajmować się zaprzeczaniem i atakami osobistymi.
- 5) Liderzy muszą oddać pracę swoim zwolennikom. Zapewni to, że wszyscy, nie tylko liderzy i menedżerowie, wezmą na siebie odpowiedzialność za rozwiązanie kryzysu lub problemów.
- 6) Wreszcie, przywódcy muszą chronić głosy swoich liderów z dołu, co oznacza, że ludzie, którzy są chętni do dzielenia się oryginalnymi lub kreatywnymi pomysłami, powinni być wysłuchani.

Od innej strony do kwestii przywództwa w kryzysie wywołanym pandemią COVID-19 podeszli Dirani i in. [2020], którzy postanowili odpowiedzieć na pytanie, jakich kompetencji potrzebują liderzy, aby zarządzać tym kryzysem. Było to o tyle ważne, gdyż kompetencje te powinny być rozwijane wśród kolejnych pokoleń liderów, ze względu na możliwość powtarzania się podobnych kryzysów. W tym zakresie autorzy szczególną rolę przypisywali działom zajmującym się rozwojem kapitału ludzkiego. W publikacji listę pięciu dobrych praktyk przywódczych stworzonych przez Kauzesa i Posnera [2012] autorzy przeciwstawili pięciu praktykom kryzysowym skutecznym w obecnym kryzysie pandemicznym (tabela 1).

Tabela 1. Najlepsze praktyki przywódcze w czasach „normalności” i kryzysu

Najlepsze praktyki przywódcze w czasach „normalności”	Najlepsze praktyki przywódcze w czasach kryzysu
Modelować kierunek	Zapewnić poczucie sensu
Inspirować współdzieloną wizję	Zapewnić dostęp do technologii
Zapewnić wyzwania	Zapewnić emocjonalną stabilność i dobre samopoczucie (<i>well-being</i>)
Dać innym możliwości działania	Zapewniać innowacje w zakresie komunikacji
Wzmacniać kulturę organizacyjną	Utrzymać dobrą kondycję finansową organizacji

Źródło: Dirani i in. [2020].

W podsumowaniu swoich badań wskazali, że podczas pandemii szczególnie ważne jest, aby liderzy:

- zapewniali swoim pracownikom silne poczucie celu,
- dzielili się przywództwem,
- komunikowali się,
- zapewniali pracownikom dostęp do technologii,
- stawiali na pierwszym miejscu stabilność emocjonalną pracowników,
- utrzymywali dobrą kondycję finansową organizacji,
- oraz promowali odporność organizacyjną.

Stąd działy wspierające rozwój kapitału ludzkiego powinny wspierać dostarczanie solidnych i wiarygodnych danych liderom, poszerzać ich sieci kontaktów zawodowych, promować innowacje, zapewniać pracownikom ciągłe kształcenie, ułatwiać regularne spotkania oraz kreować możliwości świętowania sukcesów. Ostateczna konkluzja dotyczy konieczności większego zaufania liderów do wspierających ich działów rozwoju kapitału ludzkiego.

Potrzebę specyficznych kompetencji przywódczych, których znaczenie rośnie w kryzysie pandemii COVID-19, analizowali także Talu i Nazarov [2020]. Podkreślali oni szczególnie znaczenie inspirowania przez przykład przez lidera. Jak sugerowali, lider powinien także wyznaczać ambitne cele swoim pracownikom, podkreślać doskonałości w działaniu oraz okazywać zaufanie, że podwładni będą pracować zgodnie ze standardami wysokiej jakości. Postulują oni jednak wdrażanie konkretnych wskaźników pokazujących pozytywne nastawienie do ochrony pracowników i dbania o nich.

Wspomniani wcześniej Dirani i in. [2020] mówili między innymi o promowaniu odporności organizacyjnej w kryzysie. Tropem tym podążyli także członkowie dużego międzynarodowego zespołu badawczego z Europy i Australii [Giustiniano i in., 2020], którzy w kontekście kryzysu COVID-19 stworzyli pojęcie odpornego przywództwa (*resilient leadership*). Ich zdaniem odporne przywództwo wymaga połączenia przeciwstawnych elementów, takich jak gotowość do działania i improwizacja, jasne wyznaczanie kierunków działania i elastyczność w obliczu specyficznych okoliczności. To właśnie ta integracja przeciwieństw, bardziej niż skupienie się na jednym wymiarze, ich zdaniem jest niezbędna liderowi. W tym kontekście na model opisany w tabeli 1 można spojrzeć nie tyle jak na postulat zastąpienia jednych kompetencji innymi, co raczej jak właśnie na przenikanie się sprzeczności. A to wskazuje tylko na rosnące znaczenie elastyczności działań w kryzysie.

4. Przywództwo służebne w pandemii

Analizując publikacje dotyczące przywództwa w pandemii COVID-19, zauważyć można także, że wielu autorów nawiązuje do pojęcia przywództwa służebnego (*servant leadership*) [du Plessis, Keyter, 2020; Gordon, Xing, 2020], stawiając je jako pewnego rodzaju wzór postępowania w tym kryzysie. Pojęcie to zostało po raz pierwszy użyte w 1970 roku przez Greeleafa [1970], byłego dyrektora ds. badań w AT&T. Opublikował on wtedy swój słynny, mocno nacechowany religijnością esej *The Servant as Leader*. Zdefiniował on pojęcie przywódcy służebnego w następujący sposób: „Przywódca służebny jest najpierw sługą (...). Zaczyna się od naturalnego poczucia, że chce się służyć, służyć jako pierwszy. Następnie świadomy wybór sprawia, że dąży się do przywództwa. Taka osoba zdecydowanie różni się od osoby, która najpierw jest liderem” [Greeleaf, 1970]. Peter [2018] zauważa, że „przywództwo służebne to teoria o silnym altruistycznym i moralnym wydźwięku, która wymaga od liderów otwartości na potrzeby innych i empatii wobec nich”. Jak zauważają Gordon i Xing [2020], najważniejsze cechy przywódcy służebnego w kryzysie pandemii to:

- umiejętność słuchania – aktywne słuchanie powinno wykorzystywać kilka stylów słuchania, wiele technik słuchania. Słuchanie ma być połączone z okresami refleksji. Lider powinien skupiać się na słuchaniu w trakcie komunikowania się z innymi;
- empatia – liderzy mogą pomóc w radzeniu sobie z kryzysem COVID-19 poprzez wykorzystanie empatii, aby lepiej rozumieć swoich pracowników i zapewnić im wsparcie;
- uzdrawianie – potencjał uzdrawiania siebie i swoich relacji z innymi jest uważany za jedną z najmocniejszych stron przywództwa służebnego. Liderzy, którzy są zaangażowani w uzdrawianie emocjonalne, mogą służyć jako wsparcie dla pracowników borykających się z wybranymi problemami zdrowotnymi podczas pandemii;
- świadomość – zarówno świadomość innych, jak i samoświadomość wzmacniają liderów służebnych poszukujących różnorodności i inspiracji u innych;

- *stewardship* – poprzez sprawowanie opieki liderzy pomagają swoim podopiecznym rozwijać się zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej. Opiekowanie się to poczucie odpowiedzialności, jakie liderzy mają w odniesieniu do wykorzystania posiadanej władzy. Lider służebny powinien dawać przykład, będąc tym samym osobą odpowiedzialną, gdy zespół lub organizacja nie osiąga określonych standardów. Lider ma kłaść nacisk na stosowanie otwartości i perswazji, a nie kontroli;
- perswazja – lider służebny częściej używa perswazji niż autorytetu. Skuteczna perswazja zaczyna się od poznania członków swojego zespołu i ich wewnętrznej motywacji;
- dalekowzroczność – chodzi tu o przewidywanie kolejnych kroków w celu złagodzenia problemów, które mogą pojawić się w przyszłości. Lider służebny powinien wykorzystać przeszłe doświadczenia i dokładne informacje, aby zaplanować przyszłość.

Cechy te już w trakcie pandemii badał także Song [2020] i potwierdził szczególne znaczenie umiejętności słuchania, empatii, świadomości oraz dalekowzroczności w tej sytuacji.

5. Przywództwo autorytarne czy transformacyjne – perspektywa pandemii

Analizując literaturę naukową dotyczącą przywództwa w kryzysie widać, że nie ma jednoznacznej zgody, jaki styl przywództwa powinien być w takiej sytuacji szczególnie efektywny. Z jednej strony nie brakuje badań, które wskazują, że akurat w kryzysie efektywny może być wręcz styl autorytarny, w którym liderzy podejmują decyzje szybko, jednak bez konsultacji z otoczeniem, biorąc za nie pełną odpowiedzialność [Van Wart, Kapucu, 2011; Gladstein, Reilly, 1985; Mulder, de Jong, Koppelaar, Verhage, 1986]. Z drugiej jednak strony, wielu badaczy wskazuje argumenty przemawiające za stylem transformacyjnym [Bass, Bass, 2009; Boehm, Enoshm, Michal, 2010]. Przywództwo transformacyjne to proces, w którym przywódca wchodzi w interakcję ze zwolennikami, zwiększając ich motywację – a przy okazji własną – do działania, angażując ich, współtworząc cel i wizję, co prowadzi do zwiększonego wysiłku, wyzwolenia pełnego potencjału obu stron, a w rezultacie prowokuje transformację. Przywództwo transformacyjne przeciwstawiane jest przywództwu transakcyjnemu, czyli takiemu, w którym określone działania zwolenników uzyskiwane są dzięki transakcjom wymiany między przywódcą i zwolennikami (np. nagradzanie pewnych postaw, korygowanie ich dzięki wzmacniającym lub osłabiającym impulsom, transakcjom), choć w rzeczywistości styl transakcyjny może być raczej dopełnieniem, niż przeciwieństwem stylu transakcyjnego, minimalizując jego wady [Lowe, Kroeck, 1996].

Zdaniem Bassa [1990] transformacyjne przywództwo opiera się na czterech czynnikach:

- wyidealizowanym wpływie – przywódca służy za idealny wzór dla zwolenników, mogą się oni z nim identyfikować, jest podziwiany za to, co mówi, dzieli się ze zwolennikami swoją wizją;

- inspirującej motywacji – transformacyjni przywódcy komunikują swoje wysokie oczekiwania wobec zwolenników i dzięki temu inspirują, motywują, angażują ich w realizację wspólnej wizji. Przywódcy, aby to osiągnąć, używają symboli, emocjonalnych apeli. W ten sposób tworzy się zespołowy duch działania;
- stymulacji intelektualnej – przywódca stymuluje zwolenników do bycia innowacyjnymi i kreatywnymi, ciągle zachęcając ich do wyższego poziomu wydajności, większego doceniania własnych umiejętności;
- indywidualizowanym traktowaniu – przywódcy transformacyjni wykazują prawdziwą troskę o potrzeby i uczucia zwolenników, wsłuchują się w ich potrzeby. Przywódcy pełnią funkcję coachów, doradców, ale także delegują zadania i dzięki temu rozwijają zwolenników. To indywidualne podejście do każdego jest kluczowym elementem w wydobywaniu ich najlepszych cech.

Kryzys wywołany pandemią COVID-19 wydaje się świetną okazją do analizy efektywności transformacyjnego stylu przywództwa, stąd nie powinna dziwić stosunkowo częsta obecność tego wątku w badaniach w ostatnim roku. Ma i Yang [2020] analizowali użycie tego stylu przywództwa w Chinach, w różnych fazach epidemii. Pokazali oni, że przywództwo transformacyjne wykazywało istotną dodatnią korelację z efektywnością zarządzania kryzysowego przy różnych stopniach percepcji kryzysu pandemicznego. Dodatkowo pokazali oni, że w ich badaniach w trakcie pandemii przywództwo transformacyjne ma istotny wpływ na następujące cztery aspekty: zaangażowanie organizacyjne, satysfakcję pracowników z przywództwa, motywację do pracy oraz skuteczność przywództwa.

Silną pozytywną korelację transakcyjnego przywództwa oraz satysfakcji z pracy pokazali także Almohtaseb i in. [2021], prowadząc swoje badania podczas pandemii w Jordanii. W swoich badaniach wykazali, że pomimo COVID-19, przywódcy transformacyjni pomagają pracownikom pracować efektywnie oraz zwiększają ich satysfakcję z pracy i zaangażowanie organizacyjne. Badali oni satysfakcję z pracy z uwzględnieniem efektywnej komunikacji, radzenia sobie z niepewnością i niejednoznacznością, udzielania wskazówek i wsparcia, zarządzania ryzykiem oraz wspierania pracy zespołowej. Badanie wykazało silny, istotny związek pomiędzy tymi pięcioma cechami a satysfakcją z pracy wśród respondentów.

Tylko do nieznacznie innych wniosków w swoich badaniach w jednym ze szpitali w pandemii w Indonezji doszli Novitasari, Goestjahjanti i Asbari [2020]. Według ich badań przywództwo transformacyjne nie ma wprawdzie istotnego wpływu na wyniki pracowników, ale przywództwo transformacyjne ma pozytywny i istotny wpływ na gotowość do zmiany. Gotowość do zmiany ma natomiast pozytywny i znaczący wpływ na związek między przywództwem transformacyjnym a wynikami pracowników, więc jest tu zmienną pośredniczącą.

Ostatnie z przywoływanych przeze mnie badań dotyczących przywództwa transformacyjnego w pandemii COVID-19 także przeprowadzone zostało w Indonezji i także dotyczyło powiązania przywództwa transformacyjnego z satysfakcją z pracy, ale w tym przypadku bardzo ważny był kontekst przyspieszającej w tym samym czasie transformacji cyfrowej [Winas, Djumarno, Ariyanto, 2020]. Jak pokazali autorzy, klimat przywództwa transformacyjnego

doświadczany przez pracowników podczas przyspieszenia transformacji cyfrowej w związku z pandemią COVID-19 miał pozytywny istotny wpływ na satysfakcję z pracy. Klimat przywództwa został zdefiniowany za Menges i in. [2011] jako emocjonalna atmosfera tworzona przez liderów w środowisku pracy i powinien zmieniać się w zależności od typu przywództwa przyjętego przez liderów.

Te ostatnie badania wydają się potwierdzać przede wszystkim użyteczność transformacyjnego stylu przywództwa z perspektywy efektywności wdrażania zmian w organizacji. Jest to zresztą zgodne z wieloma badaniami prowadzonymi przed pandemią [np. Cho i in. 2019; Morales, Barrionuevo, Gutiérrez, 2012]. W samej pandemii COVID-19 intensywność zmian wydaje się jednak sama w sobie niezwykle istotnym czynnikiem, szczególnie zmian cyfrowych, transformacji cyfrowej, stąd znaczenie tego stylu przywództwa wydaje się rosnąć.

6. Eksperci o przywództwie w pandemii

Pandemia COVID-19 stała się czasem próby nie tylko dla liderów organizacji, ale także dla osób wspierających liderów w ich pracy z zespołami. Zmiana warunków funkcjonowania, nieprzewidywalności sytuacji, szybkie zmiany w obszarach strategii organizacji wymagały często eksperymentowania z nowymi stylami pracy, przedefiniowania zakresu zadań liderów, ich priorytetów.

Tabela 2. Przykłady dobrych i złych praktyk przywódczych w czasach pandemii COVID-19 według ekspertów

Dobre praktyki	Złe praktyki
- Elastyczna zmiana kierunków działania, eksperymentowanie: – nowe produkty, nowe usługi, nowe standardy działania, – skalowanie działań, – eksperymentowanie z nowymi narzędziami współpracy, – szybkie zamykanie nieudanych projektów i zastępowanie ich kolejnymi eksperymentami – wyciąganie wniosków.	- Stosowanie odmiennych standardów: – inne wymagania i przywileje w zależności od zajmowanego stanowiska, – niedocenianie roli własnego przykładu, – niestosowanie się przez liderów do wydawanych przez siebie zaleceń.
- Przyznanie się do braku kompetencji – szybka transformacja i chęć nauki: – wygospodarowanie w kalendarzu czasu na rozwój, – systemowe podejście do rozwoju – zaplanowanie procesu zdobywania brakujących kompetencji, – otwarcie na wiedzę pochodzącą spoza własnej firmy, branży, – piątki z nowymi narzędziami – możliwość nauki nowych rozwiązań, wymiana praktyk wewnątrz firmy.	- Niechęć do zmiany: – mit powrotu do normalności, – ciągłe porównywanie do sytuacji sprzed pandemii, – traktowanie wprowadzanych rozwiązań jako tymczasowe.

cd. tabeli 2

Dobre praktyki	Złe praktyki
- Większa wrażliwość wobec otoczenia: – próba zrozumienia sytuacji pracowników, bycie w kontakcie, analiza wyzwań, dopasowanie i elastyczność, – empatia wobec sytuacji prywatnej pracowników, – empatia wobec sytuacji partnerów, – angażowanie się (w tym osobiste liderów) w działania prospołeczne, – podniesienie wymagań wobec empatii liderów.	- Nieustająca silna potrzeba kontroli: – stosowanie nowych narzędzi zwiększających kontrolę, – personalne rozliczanie niepowodzeń, – podejmowanie decyzji bez konsultacji z zespołem.
- Dbanie o zdrowie psychiczne własne i pracowników: – stworzenie możliwości konsultacji z psychologiem, – troska i uważność, – realne zaangażowanie i pomoc, – piątki bez spotkań zdalnych – czas na pracę koncepcyjną, – nieformalne spotkania zdalne – przy kawie, przy winie.	- Zbyt silne związanie życia biznesowego i prywatnego: – nagminne nieprzestrzeganie godzin pracy pracowników, – brak empatii wobec warunków pracy pracowników, – brak rozdzielania czasu na pracę i czasu prywatnego samego lidera.
- Ograniczenie kontroli i zwiększenie zaufania: – zwiększanie zakresu samodzielnej odpowiedzialności, – docenianie i nagradzanie samodzielności pracowników, – przyzwalanie nieeksperymentowanie i błędy.	

Źródło: opracowanie własne.

Ta idea stała się pretekstem do zorganizowania cyklu spotkań w gronie liderów organizacji i ekspertów doradzających liderom pod hasłem identyfikacji wyzwań dotyczących przywództwa w pandemii i sposobów radzenia sobie z nimi². Spotkania te były częścią szerszego projektu nazwanego „Zdrowa Perspektywa”, zorganizowanego wspólnie przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie i Grupę Luxmed, członka Klubu Partnerów SGH. Spotkania odbywały się w okresie od lutego do kwietnia 2021 roku. Autorowi tego opracowania przypadł zaszczyt kierowania cyklem dyskusji dotyczących właśnie przywództwa. Poniżej zebrano syntetyczne wnioski z prac tego zespołu.

Podczas dyskusji ekspertów wskazano liczne przykłady dobrych i złych praktyk przywódczych w pandemii COVID-19. Szczegółowe informacje zawarto w tabeli 2. Sformułowano także następujące szczegółowe wnioski dotyczące przywództwa:

- 1) Edukowanie liderów i organizacji – praktyka samorozwojowa – z jednej strony reakcja liderów na pandemię nastraja optymistycznie. Bardzo wielu pokazało umiejętność elastycznego działania, udowodniło większą swoją adaptacyjność niż można by oczekiwać.

² W skład zespołu ekspertów oprócz autora wchodził: Jolanta Chmielecka – Human Capital Senior Manager, PwC; Maja Chabińska-Rossakowska – dyrektor HR, ING Bank Śląski; Katarzyna Przybysz – dyrektor – partner biznesowy HR dla 19 krajów środkowej i wschodniej Europy w Mastercard Europe; Marcin Banaszkiewicz – ekspert w zakresie budowy marki personalnej, trener LinkedIn, twórca H2H Polska; Marek Talarczyk – prezes Netguru SA; Jowita Michalska – prezeska i założycielka Digital University; Anna Rulkiewicz – prezeska Grupy Luxmed.

Pandemia oznaczała wielką zmianę działania, a wiele organizacji przeszło ją z sukcesem. Z drugiej strony, pandemia pokazała, że konieczna jest autorefleksja organizacji i ich liderów, przegląd posiadanych kompetencji. Sukces kiedyś nie musiał oznaczać sukcesu dziś. Przywództwa trzeba się uczyć – to stały proces. To uczenie się, zdobywanie nowych kompetencji, otwartość i ciekawość stają się trzonem działalności biznesowej. Liderzy muszą jeszcze bardziej nastawić się na zadawanie pytań, kwestionowanie *status quo*. Uczenie musi stać się nawykiem. To wymaga jednak, aby liderzy mieli czas na uczenie się. Jeżeli liderzy dostaną narzędzia, ale nie będą mieli czasu na ich stosowanie, proces nie zakończy się sukcesem. Dla wielu liderów jednak brak czasu na samorefleksję jest tylko alibi – w rzeczywistości boją się oni jej, gdyż widzą zagrożenie, że dowiedzą się o sobie czegoś negatywnego. Wiedza o własnych słabościach jest jednak kluczem do ich przezwyciężenia lub znalezienia w swoim otoczeniu osób, które tę lukę mogą wypełnić.

- 2) Kaskadowanie przywództwa – organizacje nie potrzebują jednego przywódcy – potrzebują ich wielu, na różnych szczeblach organizacji, z różnymi zadaniami. W każdym przypadku są to jednak liderzy, którzy wyzwalają zaangażowanie, wspierają swoje zespoły. Takich liderów można kreować – jest to zadaniem liderów na szczycie organizacji. Oni swoim przykładem, ale także stwarzając możliwości organizacyjne, pozostawiając wyzwania do realizacji, mogą przyczyniać się do kaskadowania przywództwa.
- 3) Świadome kreowanie kultury organizacyjnej otwartej na eksperymentowanie i tolerancyjnej na błędy – kultura organizacyjna, która zapewnia elastyczność, adaptacyjność, a także otwartość na nowe technologie, może być elementem budującym przewagę konkurencyjną, szczególnie w sytuacji głębokich lub permanentnych kryzysów. To świadome kreowanie takiej kultury staje się głównym zadaniem liderów na szczytach organizacji. Kultura ta powinna wykorzystywać wolność i samodzielność myślenia pracowników, a co za tym idzie eliminować lub zmniejszać ręczne sterowania procesami. Powinna ona stawiać na potencjał ludzi, a w konsekwencji być atrakcyjna z punktu widzenia kreatywnych pracowników. Tylko finansowa konkurencja o talenty w globalnym świecie nie ma wielkich szans powodzenia w dłuższej perspektywie czasowej. Zmiana kultury może wymagać jednak dość radykalnych, często ryzykownych działań. Jednym z nich może być konieczna rewizja etatów i wyeliminowanie z organizacji pracowników, w tym liderów, którzy nie będą utożsamiać się z jej wartościami. Kierowanie się wartościami przy rekrutacji bardziej niż tylko samymi kompetencjami może być także bardzo istotne. Trzeba się także pogodzić z faktem, że niemal w każdej organizacji są pracownicy gotowi do zmian oraz ci, którzy je odrzucają, niezależnie od argumentów dostarczanych przez rzeczywistość. Pandemia była sytuacją typu „sprawdzam”. Dla lidera może to oznaczać konieczność pozbycia się części nieprzystosowujących się pracowników. Lider musi też umieć zwalniać. Lider musi kierować się interesem organizacji jako całości.

Trzeba jednak mieć świadomość, że wielu liderów w rzeczywistości nie wie, czym jest kultura organizacyjna – sprowadza ją do pustych sloganów na ścianie lub stronie internetowej. Tylko świadomie tworzona, żyjąca, mająca odzwierciedlenie w świadomych

działaniach liderów, kultura może w dłuższej perspektywie budować przewagę konkurencyjną organizacji.

- 4) Znaczenie przewodzenia przez przykład – liderzy muszą sobie jednak uświadomić, że organizacje, zespoły i ich kultury nie będą takie, jak opisywane są przez liderów, tylko będą odzwierciedleniem interpretacji przez pracowników rzeczywistych zachowań liderów. Odpowiedzialność liderów oznacza, że pozwalają sobie tylko na zachowania, które chcieliby, aby powielane były w całej organizacji. Nawet lider na niższym szczeblu organizacji, nawet wtedy, gdy organizacja go nie wspiera, ma szansę dokonać zmian swoim przykładem, jeśli tylko będzie miał siłę i odwagę do działania. Oczywiście, prawdopodobieństwo, że system go jednak zniszczy, jest duże, ale przywództwo wiąże się z ponoszeniem ryzyka.
- 5) Transparentna komunikacja angażuje, buduje lojalność i zrozumienie – chcąc wyzwolić zaangażowanie pracowników, ich lojalność i zrozumienie, lider nie może ukrywać przed pracownikami istotnych informacji dotyczących organizacji. Pracownicy muszą rozumieć swoją szerszą rolę w organizacji, rozumieć konsekwencje własnych działań i zaniechań, widzieć zagrożenia i szanse.
- 6) Dbanie o dobrostan i harmonię pracowników jako odpowiedzialność lidera – pracownik, który przez dłuższy czas odczuwa zbyt duże napięcie emocjonalne, zagrożenie, przestaje być efektywny. Lider musi monitorować tę równowagę, w razie potrzeby interweniować, podejmować działania korygujące, ale także oswajać strach i obawy. To wymaga dużej empatii, zdolności psychologicznych. Sam lider musi być tu jednak także przykładem takiej równowagi, stąd powinien dbać również o własny stan psychiczny, nie obawiając się wsparcia psychologicznego w trudnych sytuacjach.
- 7) Porzucenie mitu o powrocie do normalności – zadaniem lidera jest także uzmysławiać ludziom, że nie będzie już jak dawniej. Wymaga to odwagi, gdyż często oczekiwania pracowników jest inne. Lider musi nauczyć myśleć i działać z wykorzystaniem tej wiedzy, narzędzi, które są już dostępne, i w zarodku zwalczać poglądy zostawiające inne nadzieje.
- 8) Potraktowanie kryzysu jako szansy – pretekstu do zmian – kryzys dał impuls do zmian, pokazał, że są one możliwe, mogą być efektywne. Budowanie na tych sukcesach może być kluczowym argumentem zachęcającym do dalszych prorozwojowych transformacji. Szczególny obszar w tym zakresie zajmują technologie cyfrowe. Są firmy, które już nie myślały o pandemii, zamknęły ten temat i myślą o realizacji swoich założeń kilka lat w przód. Nie wystarczy być jednak tzw. digitalfashionistą, który kupuje nowe technologie, gdyż to modne, niekoniecznie mając wiedzę, jak je wykorzystać. Transformacja cyfrowa to zmiana stanu umysłu, otwartość na nowe rozwiązania, mentalność eksperymentu. Właśnie te procesy uruchomiła pandemia i nie wolno ich zaprzepaścić. Szczególnie, że pandemia COVID-19 wcale nie musi być ostatnią.
- 9) Rola uczelni biznesowych w kształtowaniu nowoczesnego przywództwa – te opisane wyżej zadania powinny stać się częścią mentalności liderów od najwcześniejszych ich doświadczeń przywódczych. Kluczową rolę w tym zakresie spełniają pierwsi mentorzy, którzy są wzorem takich postaw. Ale to oznacza, że dużą rolę do wypełnienia mają także uczel-

nie, w szczególności uczelnie biznesowe. Powinny one modelować to, czego oczekują od studentów. Jeśli przykładowo mówią, że różnorodność jest ważna, to powinny być różnorodne, uczyć liderów dyskusji i otwartości na różnorodność. Potrzebne jest także większe skupienie się na pracy zespołowej, w tym w różnych zespołach, aby uczyć elastyczności, zmiany ról. Potrzebne jest także uczenie przedsiębiorczości przy wykorzystaniu realnych przykładów działań. Uczelnie powinny bardziej koncentrować się na wykorzystaniu w tym celu kontaktów w biznesie. Biznes musi być partnerem nie tylko wtedy, gdy trzeba coś sfinansować, ale głównie wtedy, gdy należy dzielić się wiedzą.

7. Dyskusja wyników

Konfrontacja rezultatów badań eksperckich z wcześniejszymi ustaleniami teoretycznymi ukazuje liczne punkty styczne, a zarazem ujawnia kilka istotnych napięć. Przede wszystkim potwierdza się kluczowe znaczenie czynników humanistycznych w przywództwie kryzysowym: eksperci podkreślali wagę empatii, wspierającej komunikacji oraz dbałości o dobrostan pracowników w okresie pandemii, co jest zgodne z dominującymi tendencjami w literaturze. Na przykład, jak wykazali Charoensukmongkol i Phungsoonthorn [2020], silne wsparcie okazywane przez przełożonych istotnie obniża poczucie niepewności pracowników i pośrednio redukuje ich emocjonalne wyczerpanie. Podobnie Ahern i Loh [2021] stwierdzają, że budowanie zaufania wśród podwładnych staje się krytyczne w warunkach niepewności – proces ten rozpoczyna się od zaufania opartego na dotychczasowej reputacji lidera, następnie na jego działaniach, by ostatecznie oprzeć się na autentycznej relacji. Przytaczane opinie ekspertów wpisują się w ten nurt, uwidaczniając, że skuteczni liderzy w dobie COVID-19 kładli nacisk na przejrzyste informowanie z odpowiednią dawką empatii i optymizmu oraz na utrzymanie więzi i solidarności w zespole, co odpowiada formułowanym w literaturze zaleceniom.

Co więcej, opinie ekspertów rozwijają istniejące ustalenia, dodając nowe niuansy do obrazu przywództwa w kryzysie. Eksperci zwrócili uwagę na znaczenie przywództwa adaptacyjnego, przejawiającego się w elastyczności stylu i dynamicznym dostosowywaniu działań do zmieniających się faz pandemii oraz zróżnicowanych potrzeb zespołów. Takie podejście koresponduje z koncepcją złożoności behawioralnej przywództwa, postulującą łączenie różnych, pozornie sprzecznych ról przez skutecznego lidera [Olkowicz, Jarosik-Michałek, 2022]. Przykładowo, eksperci podkreślali, że liderzy powinni z jednej strony sprawnie podejmować decyzje i utrzymywać jasność celów, z drugiej – otwarcie przyznawać się do obaw oraz ciągle się uczyć, by lepiej wspierać zespół w niepewnej sytuacji. Tego rodzaju postulaty rozszerzają tradycyjny paradygmat przywództwa kryzysowego, akcentując potrzebę autentyczności i gotowości do uczenia się po stronie lidera – aspekty rzadziej eksponowane w literaturze sprzed pandemii.

Należy jednak odnotować pewne rozbieżności między przytoczonymi ustaleniami a wybranymi doniesieniami naukowymi, co skłania do krytycznej refleksji. Na przykład, zgodnie z hipotezą sztywności zagrożenia (*threat-rigidity*), niektórzy autorzy zaobserwowali w początkowej

fazie pandemii wyraźny wzrost bardziej dyrektywnego, scentralizowanego stylu kierowania [Garretsen i in., 2022]. W przeciwieństwie do tych raportów, badani eksperci nie wskazywali na dominację podejścia autorytarnego, wręcz przeciwnie – akcentowali konieczność włączania pracowników w procesy decyzyjne oraz okazywania im zaufania i wsparcia. Ten dysonans może wynikać z odmienności perspektyw: badania ilościowe ukazujące krótkotrwałe reakcje na szok pandemiczny koncentrują się na uśrednionych trendach behawioralnych w szerokiej populacji menedżerów, podczas gdy przedstawiona tu jakościowa analiza oddaje postulowany przez ekspertów model efektywnego przywództwa w dłuższej perspektywie trwania kryzysu. Innymi słowy, to, co krótkoterminowo wydawało się pragmatyczną centralizacją decyzji, w ujęciu długofalowym okazało się niewystarczające bez równoległego uwzględnienia elementów miękkich, takich jak komunikacja, empatia i partycypacja zespołu.

Krytyczna analiza obejmuje także ograniczenia zastosowanej metody badawczej. Podobnie jak w innych jakościowych badaniach prowadzonych w warunkach kryzysu, również w niniejszym studium pojawiają się czynniki ograniczające wnioski. Zastosowanie techniki badań eksperckich zapewniło wprawdzie pogłębione spojrzenie na praktyki przywódcze, jednak wiąże się z nieuniknioną subiektywnością ocen i ryzykiem stronniczości doboru próby. Przykładowo, część sektorów lub typów organizacji mogła być niedostatecznie reprezentowana wśród respondentów (m.in. ze względu na zróżnicowaną dostępność liderów w szczytowym okresie pandemii), co potencjalnie zawęży uniwersalność otrzymanych wyników. Ponadto, należy pamiętać, że wypowiedzi ekspertów odzwierciedlają stan wiedzy i doświadczeń z konkretnego etapu pandemii. Dalsze fazy kryzysu lub odmienne konteksty mogłyby ujawnić dodatkowe wyzwania czy też alternatywne, skuteczne praktyki przywódcze. Powyższe ograniczenia nie podważają ogólnych wniosków, ale wskazują na potrzebę ostrożności interpretacyjnej oraz uzupełniających badań – np. studiów z udziałem pracowników lub analiz mieszanych – celem triangulacji i weryfikacji przedstawionych spostrzeżeń.

Podsumowując przeprowadzoną konfrontację wyników z literaturą, można stwierdzić, że przeprowadzone badania w znacznym stopniu potwierdzają dotychczasowe ustalenia na temat specyfiki przywództwa w warunkach pandemii, a jednocześnie wnoszą pewne nowe perspektywy. Zidentyfikowane przez ekspertów priorytety – takie jak elastyczność, skuteczna komunikacja, troska o ludzi i gotowość do uczenia się – korespondują z kierunkami uznawanymi za najskuteczniejsze w sytuacjach kryzysowych. Jednocześnie uzyskane wyniki uwypuklają wielowymiarowość efektywnego przywództwa kryzysowego: od liderów wymaga się dziś umiejętności integrowania różnych stylów i kompetencji w zależności od dynamiki otoczenia. Jest to zgodne z najnowszymi modelami teoretycznymi, postulującymi, iż przywództwo w obliczu tak złożonego zjawiska jak globalna pandemia musi mieć charakter kompleksowy i wielopłaszczyznowy. Implikacją teoretyczną płynącą z tych ustaleń jest zatem potrzeba dalszego rozwijania koncepcji przywództwa uwzględniających kontekst skrajnego kryzysu – w tym znaczenie czynników społecznych, emocjonalnych oraz technologicznych – tak, aby istniejące teorie lepiej opisywały i przewidywały zachowania liderów w sytuacjach podobnych do kryzysu COVID-19.

8. Podsumowanie

Świat ciągle boryka się z perspektywą kolejnych głębokich, globalnych kryzysów. Ich źródłem jest geopolityka, zjawiska naturalne, ale także pojawiające się nowe technologie, które wprawdzie dla jednych branż są trampoliną do rozwoju, dla innych mogą stać się przysłowio-
wym gwoździem do trumny. Stąd praktyka gospodarcza oraz liderzy faktycznie funkcjonu-
jących organizacji potrzebują rzetelnych wskazówek, jak radzić sobie z takimi kryzysami. Na
podstawie tego przeglądu prac naukowych na temat przywództwa w pandemii oraz zebranych
w SGH opinii ekspertów widać pewne kierunki myślenia w tych obszarach: rośnie odpowie-
dzialność liderów za szersze otoczenie organizacji, rośnie znaczenie wspierania zespołów,
empatii, otwartej komunikacji, kryzysy to także okresy intensywnych zmian i okazja do ich
przeprowadzenia, które jednak wymagają od liderów wykorzystania kompetencji swoich zespó-
łów menedżerskich. Co zaskakujące więc, kryzysy mogą stać się dla konkretnych organizacji
realną szansą, pretekstem do rozwoju i znalezienia nowego miejsca w otoczeniu.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bass, B.M., Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Manage-
rial Applications*. New York: Simon and Schuster.
2. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public
Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
3. Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as a Leader*. Robert K. Greenleaf Center.
4. Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary
Things Happen in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Maak, T., Pless, N. (2006). Responsible Leadership: A Relational Approach. W: *Responsible
Leadership* (s. 33–53), T. Maak, N.M. Pless (eds.). London: Routledge.
6. Mrówka, R. (2019). Odpowiedzialne przywództwo. W: *Kształtowanie liderów* (s. 27–45),
R. Mrówka, P. Wachowiak (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
7. Pless, N.M., Maak, T. (2005). Relational Intelligence for Leading Responsibly in a Connect-
ed World. W: *Proceedings of the Sixty-Fifth Annual Meeting of the Academy of Management*,
K.M. Weaver (ed.). Honolulu.

Artykuły naukowe

1. Ahern, S., Loh, E. (2021). Leadership during the COVID-19 Pandemic: Building and Sustain-
ing Trust in Times of Uncertainty, *BMJ Leader*, 5(4), s. 266–269.
2. Almohtaseb, A., Almahameed, M., Sharari, F., Dabbouri, E. (2021). The Effect of Transforma-
tion Leadership on Government Employee Job Satisfaction during COVID-19, *Management
Science Letters*, 11(4), s. 1231–1244.

3. Barrett, D. (2006). Strong Communication Skills a Must for Today's Leaders, *Handbook of Business Strategy*, 7(1), s. 385–390.
4. Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18, s. 19–31.
5. Boehm, A., Enoshm, G., Michal, S. (2010). Expectations of Grassroots Community Leadership in Times of Normality and Crisis, *Journal of Contingencies*, 18(4), s. 184–194.
6. Charoensukmongkol, P., Phungsoonthorn, T. (2020). The Effectiveness of Supervisor Support in Lessening Perceived Uncertainties and Emotional Exhaustion of University Employees during the COVID-19 Crisis: The Constraining Role of Organizational Intransigence, *The Journal of General Psychology*, 148, s. 431–450.
7. Cho, Y., Shin, M., Billing, T.K., Bhagat, R.S. (2019). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Affective Organizational Commitment: A Closer Look at Their Relationships in Two Distinct National Contexts, *Asian Business & Management*, 18(3), s. 187–210.
8. Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ghassan, I., Majzun, Z. (2020). Leadership Competencies and the Essential Role of Human Resource Development in Times of Crisis: A Response to COVID-19 Pandemic, *Human Resource Development International*, 23(4), s. 380–394.
9. Doh, J.P., Quigley, N.R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes, *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), s. 255–274.
10. du Plessis, D., Keyter, Ch. (2020). Suitable Leadership Styles for the COVID-19 Converged Crisis, *Africa Journal of Public Sector Development and Governance*, 3(1). DOI: 10.10520/ejc-ajpsdg-v3-n1-a3.
11. Garretsen, H., Stoker, J.I., Soudis, D., Wendt, H. (2022). The Pandemic that Shocked Managers Across the World: The Impact of the COVID-19 Crisis on Leadership Behavior, *The Leadersh Quarterly*. 30, 101630.
12. Giustiniano, L., e Cunha, M.P., Simpson, A.V., Rego, A., Clegg S. (2020). Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19, *Management and Organization Review*, 16(5), s. 971–975.
13. Gladstein, D.L., Reilly, N. (1985). Group Decision Making under Threat: The Tycoon Game, *Academy of Management Journal*, 28(3), s. 613–627.
14. Gordon, H.R., Xing, X. (2020). Servant-Leadership during the COVID-19 Crisis: Implications for CTE, *CTE Journal*, 8(2).
15. Heifetz, R.A., Laurie, D.L. (2001). The Work of Leadership, *Harvard Business Review*, 79(11).
16. Helsloot, I., Groenendaal, J. (2017). It's Meaning Making, Stupid! Success of Public Leadership during Flash Crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), s. 350–353. DOI: 10.1111/1468–5973.12166.
17. Lowe, K.B., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, 7(3), s. 385–425.
18. Lynham, S.A., Chermack, T.J. (2006). Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), s. 73–88.

19. Ma, M.H., Yang, Q.S. (2020). How Does Transformational Leadership Work on COVID-19? An Empirical Evidence from China, *Journal of Innovative Studies*, 1(2).
20. Maak, T., Pless, N.M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective, *Journal of Business Ethics*, 66(1), s. 99–115.
21. Maak, T., Pless, N.M., Wohlgezogen, F. (2021). The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global COVID-19 Crisis, *Journal of Change Management*, 21(1), s. 66–86. DOI: 10.1080/14697017.2021.1861724.
22. Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital, *Journal of Business Ethics*, 74(4), s. 329–343, . DOI: 10.1007/s10551-007-9510-5.
23. Marques, T., Reis, N., Gomes, J. (2018). Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review, *Brazilian Administration Review*, 15(1), s. 1–25. DOI: 10.1590/1807-7692BAR 2018170112.
24. Mehta, M., Sarvaiya, H., Chandani, A. (2020). Community Engagement through Responsible Leadership in Managing Pandemic: Insight from India Using Netnography, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(3–4), s. 248–261. DOI: 10.1108/IJSSP-06-2020-0214.
25. Menges, J., Water, F., Vogel, B., Bruch, H. (2011). Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at the Organizational Level, *The Leadership Quarterly*, 22, s. 893–909.
26. Morales, V., Barrionuevo, M., Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation, *Journal of Business Research*, 65, s. 1040–1050.
27. Mulder, M., de Jong, R.D., Koppelaar, L., Verhage, J. (1986). Power, Situation, and Leaders' Effectiveness: An Organizational Field Study, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 566.
28. Novitasari, D., Goestjahjanti, F.S., Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during COVID-19 Pandemic, *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), s. 37–56.
29. Olkowicz, J., Jarosik-Michalak, A. (2022). The Role of Leadership In the COVID-19 Pandemic Crisis, *WSB Journal of Business and Finance*, 56, s. 55–63.
30. Peter, M. (2018). Altruism and Altruistic Love: Intrinsic Motivation for Servant-Leadership, *The International Journal of Servant-Leadership*, 12(1), s. 337–370.
31. Pless, N.M., Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future, *Journal of Business Ethics*, 98(1), s. 3–13. DOI: 10.1007/s10551-011-1114-4.
32. Rowe, P. (2008). Great Crisis Leaders: 10 Key Characteristics, *Crisis Manager*, 24 November.
33. Song, J. (2020). Servant First or Survival First? How Servant-Leaders Lead during COVID-19, *The International Journal of Servant-Leadership*, 14(1), s. 115–156.
34. Talu, S., Nazarov, A.D. (2020). Challenges and Competencies of Leadership in COVID-19 Pandemic, *Proceedings of thr Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact (RTCov 2020)*, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 486, s. 518–524.
35. Van Wart, M., Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies: The Case of Emergency Managers in the USA, *Public Management Review*, 13(4), s. 489–511.
36. Winasis, S., Djumarno, S.R., Ariyanto, E. (2020). The Impact of the Transformational Leadership Climate on Employee Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic in the Indonesian Banking Industry, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), s. 7732–7742.

Materiały internetowe

1. Słownik Języka Polskiego PWN (b.d.). *Kryzys*, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 07.07.2025).
2. Wikipedia (b.d.). *Kryzys*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Kryzys> (dostęp: 07.07.2025).

Leadership in Crisis from the Perspective of the COVID-19 Pandemic

Abstract

The paper examines leadership in times of crisis using the COVID-19 pandemic as a case study. Drawing on the literature and SGH research based on a Delphi panel, the author shows that the crisis highlighted leaders' responsibility toward multiple stakeholders. The RLP and RLR concepts—grounded in trust, communication and empathy – proved effective, as did adaptive leadership, which blends elements of transformational, transactional, autocratic and servant styles. Crucial practices include “getting on the balcony”, regulating anxiety, devolving responsibility to teams and protecting diverse voices. The notion of resilient leadership, combining action with reflection, is further developed. Findings from expert panels emphasise flexible experimentation, cascading leadership, an error-tolerant culture, concern for mental well-being and leveraging the crisis as a catalyst for digital transformation. The pandemic serves as a test of leaders' competencies, a spur to lasting change and evidence of the need for continuous leadership development.

Keywords: crisis leadership, adaptive leadership, COVID-19, organisational trust
