



ПРИНЦИПИ НА ЛИДЕРСТВОТО ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

PRINCIPLES OF LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS

Пламена Пенчева
Plamena Pencheva

Великотърновски университет „Св св. Кирил и Методий“
“St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo

Abstract: Leadership in itself is not an easy task, especially in the 21st century, when technology is developing every day and people have much more requirements and expectations to the leaders. But what happens in times of crisis? That is when leadership comes to the rescue because in these moments people need someone to rely on, to make decisions and to take responsibility. In this paper we propose basic principles that leaders can follow during a crisis in order to deal with it more affectively. We will also look at leadership styles that can be used at crisis as well as ways we can inspire our followers.

Keywords: leadership; crises; principles; leadership styles; inspirations.

JEL: M12; M19

ВЪВЕДЕНИЕ

Живеем в безпрецедентни и предизвикателни времена и затова нуждата от лидери в момента е най-голяма. Само по себе си осъществяването на лидерство не е никак лесна задача особено във 21 век, когато хората имат много повече изисквания спрямо претендентите за заемане на лидерска позиция. Какво обаче се случва по време на криза? Точно тогава лидерството идва на помощ, защото именно в извънредни ситуации хората имат нужда от някой, на когото да разчитат, да им дава сигурност, да взема решения и да поема отговорности.

Лидерството се изпитва по време на криза. Няма наръчник, който да води лидера през такава ситуация, защото всяка нова криза е уникална сама по себе си и изисква различен подход на работа. Много често непредсказуемият характер на кризата означава, че лидерите нямат време да се подготвят достатъчно или да преценят колко време ще продължи всичко това.

В криза събитията се развиват по-бързо. Тогава много често се губи усещането за контрол, защото в началото има много неизвестни. Тя кара всички да се плашат – както лидерите, така и последователите. Благополучието – личното и всеобщото е застрашено. Помислете само колко много фактори влияят на резултата от една криза: размер, скорост на настъпване, предсказуемост, свобода на действие или по-скоро ограничението му. В допълнение ефектите се повлияват и от други фактори, като медии, конкуренти, налични ресурси, странични лица, които са пряко или косвено свързани със ситуацията. Лидерството често е свързано с формирането на нов начин на живот, ето защо то е един от най-ефективните методи за справяне с кризата. За да се преодолее кризисната ситуация, може да се подходи като към реализирането на промяна в организацията. „Ето защо от това как членовете на групата (организацията) възприемат този, който ги управлява, в голяма степен зависи и крайният резултат от измененията“ (Penchev 2008, p. 46).

„Кризисната ситуация често се определя като отрицателно отклонение, което може да застраши съществуването на организацията“ (Yordanova 2019, p. 19). Ние напълно сме съгласни с това твърдение, защото кризата е отклоняване от нормалното състояние, породено от неочаквани обстоятелства. Въпреки своята непредвидимост обаче всеки лидер трябва да бъде малко или много подготвен все някога за възникване на кризисна ситуация – това е неизбежно. Затова той трябва да има представа към какви принципи е добре да се придържа, за да протече кризата по възможно най-лекия начин и да се ограничат дисфункционалните последици. Ние ще предложим някои основни, универсални принципи, които лидерите могат да използват за по-ефективно овладяване на непредвидени ситуации.

ПРИНЦИПИ НА ЛИДЕРА ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Оценете ситуацията трезво. Само защото се е случила криза, не означава, че трябва да бъдете черногледни. Дори напротив, постарайте се да изолирате негативизма, защото той само ще ви навреди. Съберете нужната информация единствено от проверени източници и разчитайте на фактите, тъй като в криза лидерът трябва да се ръководи именно от тях, а не от предубеждения и догадки. Знаем как лошите лидери могат да влошат кризата – като игнорират предстоящата заплаха и не признават, че има възникнала проблемна ситуация – подобно на щраус, заравяйки глава в пясъка и вземайки „глупави“ решения. Не бъдете от тях и направете нещо по въпроса – погледнете трезво на ситуацията. Оценете я, претеглете силните и слабите страни в момента, проверете наличните ресурси и ги съпоставете с необходимите. Едва след това изгответе план за действие, но направете всичко това навреме. Никога не чакайте кризата сама да си отиде. Това няма да се случи. Тя е там и само ще се задълбочава, докато не предприемете нещо. А колкото по-скоро, толкова по-добре.

Опитайте се да бъдете позитивни. Да, в криза е трудно това да се случи и при всички случаи е по-лесно да се каже, отколкото да се направи, но вашият оптимизъм ще държи хората ви над водата. Чрез него ще им вдъхнете увереност, че ще се справите заедно със ситуацията и те няма да се откажат, а ще останат мотивирани. Самата изолация на негативното мислене ще ви помогне да намерите работеща стратегия. Разбира се, това не означава да сложите розовите очила и да ги залепите само с оптимистични приказки – това ще бъде нереално и половината няма да ви повярват. Важното е да не преминете границата на оптимизма, защото така рискувате да създадете нереалистична оценка за ситуацията у последователите си. Просто запомнете, че всички кризи преминават и когато такава се появи, не я избягвайте и игнорирайте, а стъпка по стъпка въведете промяната, която ще ви избави от нея.

Бъдете решителни, но в същото време и внимателни. Оценете фактите и тогава вземайте решения. Премерете действията си и не рискувайте напразно. Допитайте се до креативните хора от вашия екип и до тези с добре развито стратегическо мислене. Много често точно те могат да ви дадат идеи за бързи и верни решения, особено ако не се чувствате напълно в свои води със спецификата на ситуацията. При криза не действайте първосигнално. Понякога първата реакция е грешна, защото е основана на страх и на недостатъчна подготовка. Изчакайте малко, като през това време съберете колкото се може повече информация, за да имате по-добра представа за случват се и тогава действайте. В криза много често решенията, които вземат лидерите, не даващи отговори и не търсят технически корекции. Целта им е просто да организират процеса на адаптация към момента.

Приоритизирайте задачите и делегирайте. Освен да се справи с възникналата криза организацията продължава да функционира: защото лидерът не спира да има и своите текущи задачи, някои основни системи и процедури трябва да продължат да функционират и по време на криза, за да съществува организацията – вземете решение кои трябва да са те. Помислете какво от рутинните задачи, които стоят пред вас, може да бъде делегирано на някои от хората ви. Уверете се обаче, че те не са прекалено натоварени и ще могат да се справят. Също така разгледайте и задачите, които ще ви накарат да се чувствате дискомфортно, защото не сте достатъчно компетентен. Преценете дали сред хората си имате някой специалист по тези въпроси и му ги делегирайте. По този начин ще постигнете два ефекта. Първият – вие ще се разтоварите от второстепенните задачи

и ще може да се концентрирате само върху справянето с кризата. Вторият – ще демонстрирате доверие и ще покажете, че оценявате уменията на вашите сътрудници, а това ще ги мотивира допълнително, което е от съществено значение точно във времена на криза. Именно даването на власт на другите, както го нарича Бил Гейтс, е и една от отличителните характеристики на успешните лидери, защото така се дава възможност на последователите да се изявят.

Създайте смисъл. След като сте взели решение, то трябва да стигне до знанието на сътрудниците ви. Нещо повече, трябва да постигнете колективно разбиране и приемане на взетите решения. За целта комуникирайте с хората си. Чуйте каква е тяхната интерпретация на ситуацията, какво планират, какви ще са според тях последиците и обхватът на кризата. Създайте доминантна рамка за ситуацията, през която събитията да се интерпретират от съотборниците ви, а за целта използвайте убедителна история. Чрез нея ще изградите убеждения за значението на събитията, за промените, които трябва да настъпят, за да се преодолее ситуацията. Ако не се наложи такава рамка, вашите съперници ще се опитат да го направят вместо вас, а това ще отслаби влиянието ви. Доминантната рамка не означава манипулация, както мнозина биха я изтълкували. Тя е форма на изясняване на проблема, свързвайки го с основните ценности, които изповядвате вие и екипа ви и обяснява вашите усилия за справяне с кризата. Задайте визията си с очаквания, уверете се, че членовете на екипа ясно разбират ролите си, и осигурете подходящите ресурси за изпълнение на задълженията с възискателна точност.

Поемете отговорност. Ако кризата или проблемът са могли да бъдат предвидени или да се ограничат влиянието и последиците им, но това така и не се е случило, поемете отговорност за бездействието си или проявената ненавреме далновидност. Признайте, че сте сбъркали. Това няма да ви направи слаби пред последователите ви, а само ще покаже, че сте честни и може да поемате отговорност, което е проява на сила. Положението ще се влоши много повече, ако прехвърлите отговорността на някой друг или не вземете отношение по въпроса. Винаги заставайте зад всяко едно от решенията си, които вземате за справяне с кризата, дори и те невинаги да са правилни. Все пак не трябва да забравяме, че по-лошо от грешното решение е само невзетото такова, а който не взема решения не прави и грешки. Важното в такава ситуация е да се извлекат поуки.

Мислете стратегически. Една от най-често допусканияте грешки от ръководителите е, че те мислят само за кризата и как да се измъкнат от нея, а забравят, че тя дава отражение върху функционирането на организацията и след приключването на извънредната ситуация. Затова планирайте какво ще се случи и след като кризата приключи. Помислете за посткризисния период. Разгледайте и възстановяването на организацията до нормално състояние. Не мислете само в краткосрочен план и карайте хората си да търсят непрекъснато признаци за напредък и подобряване на случващото се.

Бъдете прозрачни и чисти. Информирайте хората за ситуацията и бъдете честни с тях за това какво знаете и какво не по въпроса. Обяснете какво правите по отношение на кризата, нека сътрудниците ви не са в неведение, защото това ще доведе до още по-голяма несигурност, която ще им се отрази негативно и резултатът ще е още по-голям спад в мотивацията им. Откровеността и честността ви ще възстановят и засилят доверието във вас, което е възможно с появата на кризата малко да се е поразклатило и дори спаднало. Да се представи прозрачна и конструктивна равностойка за действията преди и по време на кризата винаги е добра идея. Нормално е дори вие самите да се чувствате изплашени – споделете и това. С прозрачността ще предотвратите разпространяването на недостоверна информация за кризата. Знайте, че невинаги ще имате всички отговори на въпросите, които ще бъдат отправени към вас в този момент от вашите сътрудници, но им представете времева рамка, в която се очаква да имате повече яснота и информация. Внимавайте в желанието си да споделяте всичко, да не претоварите с информация екипа си. По-добре формулирайте ясни и кратки съобщения и в случай че прецените, им давайте насоки от къде могат да намерят допълнително данни. Практикувайте т.нар. култура на лидерска отчетност.

Мотивирайте. Обяснете на последователите си причините поради, които те трябва да се чувстват уверени и спокойни, като им напомните, че всички вие заедно имате ангажимент към компанията и трябва да си давате сила един на друг, а и на клиентите си. Хората търсят почтенност и смелост в кризисни ситуации – дайте им я, но за да има успех мотивационната ви стратегия,

започнете да я градите още преди кризата. Създайте общност, екип от хората си и продължавайте да поддържате духа им високи и по време на трудни ситуации. Помогнете на последователите си да видят собствената си сила и накарайте всички да поемат в правилната посока. Потърсете възможностите и ползите от кризата и ги покажете на хората си.

Проявете съпричастност. Демонстрирайте висока емоционална интелигентност, като покажете, че се поставяте на мястото на вашите хора и знаете как се чувстват те. Практикувайте активно слушане и давайте отзиви. Покажете загриженост, състрадание и разбиране. Нека и членовете на екипа ви останат емоционално ангажирани един към друг в тази ситуация – това ще ги разтовари, за да могат да се съсредоточат върху работата си след това. „В добре работеща формална група подчинените винаги трябва да имат възможност, без вътрешно стеснение, да се обръщат към своя непосредствен ръководител за съвет или обсъждане на даден проблем. Ако липсва такова доверие, ръководителят трябва да преразгледа взаимоотношенията със своите подчинени“ (Pencheva 2007, р. 57). Нека не ви се налага подобно ревизиране.

Не изпадайте в паника. Това може би е най-лошото, което може да се случи. За да го избегнете, ясно и точно формулирайте визията си за справяне с кризата, така ще имате спокоен и фокусиран екип. Когато хората имат яснота какво следва и каква промяна ще се осъществи се отслабва ефектът на страха от неизвестното, противодейства се на евентуалната съпротива и резултатът е справяне със ситуацията. Допуснете ли паниката да обземе вас и екипа ви, бъдете сигурни, че няма да се справите със ситуацията. Това е така, защото вече няма да имате трезв поглед върху ситуацията и решенията, които ще вземате, ще са продиктувани от страх, а не от факти. Винаги поддържайте усещането за перспектива, това също ще се отрази успокояващо на поддръжниците ви. Спокойното и хладнокривно лидерство се отплаща по време на криза, защото тогава няма място за него. Добре е да научите и хората си да остават хладнокривни, когато са в сложни ситуации – най-добре чрез личен пример. Лидерите трябва да изглеждат като господари на ситуацията, иначе ще всеят страх и безпокойство. Трябва да се опитат да намерят баланса между преувеличаване и подценяване на ситуацията.

Комуникирайте активно. Комуникирането при криза е важно, защото намалява емоционалното напрежение и страха. С него се демонстрират загриженост и ангажираност от страна на лидера и по-лесно се осъществява тактическото управление. Дийн Клан в книгата „Кризисно лидерство“ казва: „Ключовата информация трябва да се управлява чрез трите R (review; repeat; reinforce)“ или преглед, повторение, подсилване. Бъдете сигурни, че информацията не само е стигнала до сътрудниците ви, но е и разбрана. Не допускайте клюки и слухове (те се случват, когато информацията е оскъдна или липсва). Бъдете присъстващи и видими за останалите. Не правете грешката да се затворите в офиса и да се справяте сами с положението. Контактуйте с хората си – обяснявайте им какво правите и възнамерявате да направите. Не забравяйте, че всеки си има своя призма, през която пречупва ситуацията и информацията. Търсете различни комуникационни методи, подходящи за екипа ви, така ще създадете атмосфера на сближаване, ще засилят доверието и всички ще се чувстват по-свързани. Лидерството е поведение, а не само набор от процеси. Важно е как предавате нещата на хората, не само какво говорите, но и как го казвате. Обръщайте внимание и на невербалните сигнали, защото понякога те казват много повече.

Изпускайте напрежението далеч от работа. В кризисна ситуация лидерът усеща още по-голямо напрежение, защото изпитва отговорност за компанията, служителите си, а в същото време няма пълна яснота върху ситуацията. Не задържайте това напрежение вътре в себе си, защото то ще се натрупа и в един момент ще излезе, без да ви пита, и то в най-неподходящия момент. Затова намерете малко време за себе си, дори само 20–30 минути, и практикувайте това, което ви кара да се разтоварите и да забравите за кризата поне за малко. Дали ще е голф, бокс или просто разходка сред природата – вие си знаете кое ви се отразява най-разтоварващо.

Далновидността на лидера е много важна, защото немалко кризи е можело да бъдат предвидени или поне предотвратени още в начален етап. Далновидността може да бъде подтикната от предишен опит с кризисни ситуации или от организационна култура, която улеснява бързото колективно осъзнаване на ситуацията и предстоящите заплахи. Ключовото е непрекъснатата бдителност. Ангажирайте се постоянно с подготвителни практики, като анализ на уязвимостта, про-

учвания, обмисляне на различни сценарии. Опитайте се да откриете ранните признаци за предстоящата криза, очертайте предпазни мерки, които ще смекчат последиците. Установете какво точно ще е въздействието на кризата и при нужда преработете плана си за действие. Още преди кризата да удари, вие се постарайте да изградите група от хора – вашият екип, на който да може да разчитате на 100% и познавате добре – и когато кризата се случи може да кажете на тези хора: „Ситуацията ще стане трудна и имам нужда от помощта ви, за да се справя“. Тази група ще ви поддържа в кризата стабилни дори и психически, за да се съсредоточите върху проблема и да останете хладнокрървни.

Вдъхвайте надеждност. Хората винаги са уплашени по време на криза, макар и някои от тях да не си признават. Това е моментът, в който да се насочите към тях. Важно е да се свържете с последователите си и да разберете безпокойствата и проблемите им, с които се опитват да се справят в момента, какво чувстват в настоящата ситуация.

Бъдете хладнокрървни. По време на криза емоциите бързо се развиват. Страхът и стресът често излизат на преден план, а това може да доведе до хаос. Накарайте хората си да се съсредоточат и да имат готовност да си изпълнят задълженията, за да премине кризата. Използвайте личния пример като един от методите за постигане на това. Научете се да контролирате емоциите си в напрегнати ситуации и не им позволявайте да вземат връх.

КАК ДА ВДЪХНОВИМ ПОСЛЕДОВАТЕЛИТЕ СИ В МОМЕНТ НА КРИЗА?

Кризата дава отражение на емоционалното състояние на хората. Ето защо успешните лидери трябва да предприемат постъпки, с които да въздействат на последователите си, така че те въпреки извънредната ситуация да се чувстват вдъхновени за работа. Ето как може да случи това според Сали Пърси (от сп. Forbes) и Лоли Даскал, CEO на Lead From Within. (How leaders to support emotional team during crisis, viewed 29 May 2020 < <https://forbesbulgaria.com/2020/04/22/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%B4%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%8F%D1%82-%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BD/>>; To be a leader in the crisis, viewed 29 May 2020 < <https://www.manager.bg/liderstvo/trayna-liderstvo-po-vreme-na-kriza> >)

През цялото време на кризата е важно хората да усещат вашето присъствие, дори и да се налага да работите от дистанция. Бъдете готови за неформални разговори със своите последователи, в които да покажете съпричастност и подкрепа. Следете също така и какви са взаимоотношенията между членовете на екипа ви. Въпреки напрежението е важно да се запази колективният дух на работа, а оказването на взаимопомощ сега е по-важно от всякога. Опитайте се да управлявате взаимоотношенията си и с външната среда – клиентите, конкурентите, институциите и др. Когато ситуацията е напрегната, хората винаги помнят какво е казал и направил лидерът и именно това може да се отрази на репутацията ви. Добре обмисляйте изречените думи и предприетите действия, защото те могат да сринат имиджа ви.

Опитайте се да създадете усещане за общност за сигурност и подкрепа и това ще подсили връзката с хората ви, която сте изградили до момента. Засилете комуникацията, така хората ще са подготвени и няма да се създаде неприятното усещане за липса на информираност, което е много често срещано явление в кризисна ситуация.

Не допускайте професионално прегряване. Кризисната ситуация и дистанционната работа може да накарат някои от вашите сътрудници да се тревожат, че работата и приносът им може да останат незабелязани и да започнат да работят още повече, като се натоварват с все повече и повече задачи и често забравят за почивката. Затова следете периодично натовареността на служителите си и отбелязвайте усилията, които полагат в тази извънредна ситуация.

ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ В КРИЗА

Могат да се обособят два лидерски типа стилове по време на криза: героят защитник и реалистичният оцелял (Leadership in Times of Crisis, viewed 29 May 2020 < <https://leading-resources>.

com/crisis-management/crisis-leadership/ >). Те се определят на база отношението на лидера към създалата се ситуация и спрямо последователите му. Също така съществено влияние при избора на стил в кризисна ситуация оказват характеристиките на самия водач.

Героят защитник. Проявява смелост и влиза в боя заради последователите си. Такива лидери са по-решителни, най-вече заради чувството си за дълг да защитят поддръжниците си, но имат склонност и да преминат към автократично водачество. Готови са да поемат пълна отговорност за ситуацията, решенията и действията си. Тъй като искат всичко да премине бързо и с възможно най-малко неблагоприятни последствия, те буквално крещят заповедите си и контролират до толкова, че всичко се превръща в осъществяване на микромениждмънт. Разбира се, това е само в следствие на ситуацията. Подобни лидери заради своята решителност се превръщат в надежден и мощен символ на организацията си. Възможно е обаче малко да преиграят да пренатегнат атмосферата, ако разберат, че някои от хората им подценява тази толкова сложна ситуация и фактите. Този стил дава резултат, защото при криза хората имат нужда някой да ги защитава и да се доверят на лидер, който е решителен, поема отговорност и действа. „Ще те следвам, ако ме защитиш“ – това е мотото на последователите на героя защитник.

„Реалистичният оцелял“. Той споделя непрекъснато информация с хората си, казва какво мисли и нищо не им спестява, абсолютно е прям. Поради това тези лидери не се преструват, че кризата ще отmine от само себе си и бързо. Тъй като са трезво мислещи личности, те насочват усилията си в това да съберат нужната информация на база, на която разработват стратегия за справяне със ситуацията и се стараят да разсеят паниката, която обзема сътрудниците им. За целта непрекъснато комуникират с хората си. „Реалистичният оцелял“ не се е главозамалял от лидерската позиция, няма голямо его и не е против да сподели водачеството с останалите. Не изпитва нужда да е единственият лидер и затова делегира и дава възможност на хората. Този лидер споделя виждането, че ако много хора поемат отговорност, много хора могат да бъдат мобилизирани и ще се справят по-бързо със ситуацията, т.е. вярва в споделената обща отговорност.

ПЕТТЕ ПРИНЦИПА НА МОДЕЛА R. E. A. C. T.

Моделът R. E. A. C. T. (The five principles of the R.E.A.C.T. , viewed 31 May 2020 < <https://www.manager.bg/tehniki-za-uspeh/react-v-pomoshch-na-liderite-za-po-efektivno-obshchuvane-po-vremena-kriza?fbclid=IwAR3kRqrnphDrt5CixtuQLnlUdKhppEXeiWIH4BQrlO0AeAoB-Y4l9ArJ3Vk>>) е разработен от Елизабет Кублер-Рос и може да се използва, за да се подкрепят служителите в ситуация на криза чрез т.нар. крива на промяната. Моделът е подходящ за извънредни ситуации, тъй като те се предизвикват от изменения във външната или вътрешната среда, и за справяне с тях се прибегва до осъществяване на промяна. Наименованието на модела представлява абривиатура от първите букви на съставлящите го пет принципа на английски. Ето кои са те:

R като read или четене. Лидерите трябва да проучат как хората им възприемат ситуацията и какво е настроението им спрямо предстоящите промени. Също така трябва да се провери дали в следствие на така създалата се ситуация се наблюдава спад в ангажираността на служителите. Целта на получаването на цялата тази информация е да се разбере как хората се справят с кризата и дали имат нужда от помощ. Буквално този принцип може да го разбираме като „прочети сътрудниците си“.

E като empathy или емпатия. От съществено значение за успешното справяне с положението е водачът да прояви съпричастност. Така хората ще се почувстват подкрепени и чути в време на криза, а дори и значими.

A като acknowledge или признавам. Трябва да се признае положението, в което се намира организацията, че то не е едно от най-добрите, а преодоляването му няма да е никак лесно. Това признание ще изрази уязвимостта на лидера, но това няма да го направи слаб. В случая той може да използва уязвимостта си, за да създаде възможност за моделиране на правилното поведение на сътрудниците си. Вследствие на едно такова моделиране поддръжниците ще видят по-ясно качествата и усилията, които полага лидера, за да се справи с кризата. Разбира се, неговата честност също ще бъде оценена, което може да засили неговото влияние на един по-късен етап.

С като communicate или комуникиране. Чрез активната комуникация и споделяне на ресурси персоналът ще осъзнае, че е подкрепян и с думи, и с действия. В кризисна ситуация лидерът трябва да направи корекция в очакванията си по отношение производителността на своите сътрудници. Това се налага, защото в извънредна ситуация някои хора могат да демонстрират невероятни резултати, благодарение на мобилизирането си, но други могат да понижат работоспособността си вследствие на стреса от създалата се ситуация. Не трябва да се забравя, че всеки се справя по свой си начин с кризата и спрямо своите индивидуални способности. Комуникирането ще помогне да се разберат по-добре хората и да се създаде психологическа безопасност за тях.

Т като translate или превод. Когато са предавана дадено съобщение от по-висшестоящите към по-нисшестоящите, то може да бъде разбрано погрешно. Ето защо е важно лидерът да може така да предаде посланието, че то да бъде усвоено от служителите по правилния начин. Като резултат последователите да окажат подкрепа и съдействие. За целта е нужно да се избере подходящата система на кодиране, съобразена с особеностите и характеристиките на получателите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризата принуждава лидерите да се издигнат над предизвикателствата и да бъдат по-решителни. Тя служи, за да подчертае и покаже кой е истински лидер. Стресовите ситуации разкриват нашето истинско Аз, истинските междуличностни отношения, нашите недостатъци и същността ни. Силното лидерство по време на криза отразява истинското лидерство, такова каквото трябва да бъде. За да направите това, трябва предварително да се промените, да поемете рискове и отговорности за извършването на промяната. Това е и рецептата за справяне с криза, доколкото може да бъде дадена такава.

Лидерството балансира заплахите и възможностите. Динамиката на възникналата криза дава сцена на възможностите. В такъв момент лидерът трябва да е отворен, да настоява и оценява досега немислимите опции, за да създаде възможности. Силното лидерство е свързано с това да се вижда повече от обикновено и да предвиди сигурност и увереност за поддръжниците. Вдъхновете за възстановяване с поведението си по време на криза след като тя премине.

REFERENCES

1. **Yordanova, D. 2019.** Opportunities for effective organizational crisis management. V. Tarnovo: Sira, p. 19. (in Bulgarian).
2. **Pencheva, Iv. 2007.** Organizational behavior. V. Tarnovo: Abagar, p. 57. (in Bulgarian)
3. **Penchev, P. 2008.** Organizational development, V. Tarnovo: Abagar, p. 46. (in Bulgarian)
4. How leaders to support emotional team during crisis, viewed 29 May 2020 < <https://forbesbulgaria.com/2020/04/22/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%B4%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%8F%D1%82-%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BD/>>
5. To be a leader in the crisis, viewed 29 May 2020 < [>](https://www.manager.bg/liderstvo/trayna-liderstvo-po-vreme-na-kriza)
6. Leadership in Times of Crisis, viewed 29 May 2020 < <https://leading-resources.com/crisis-management/crisis-leadership/> >
7. The five principles of the R.E.A.C.T. , viewed 31 May 2020 < [>](https://www.manager.bg/tehniki-za-uspeh/react-v-pomoshch-na-liderite-za-po-efektivno-obshchuvane-po-vreme-na-kriza?fbclid=IwAR3kRqnrphDrt5CixtuQLnlUdKhppEXeiWIH4BQrlO0AeAoB-Y4I9ArJ3Vk)

За контакти:

Пламена Пенчева, главен асистент, доктор
Служебен адрес: В. Търново, 5000 ул. „Арх. Г. Козаров“ 1А,
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“ Стопански факултет.
катедра „Стопанско управление“
Ел. поща: p.pencheva@ts.uni-vt.bg
