

突发事件情境下的领导危机及其化解路径

颜其艳, 戚兴宇*

西南民族大学公共管理学院, 四川 成都
Email: 992531739@qq.com, *271991135@qq.com

收稿日期: 2021年7月30日; 录用日期: 2021年8月11日; 发布日期: 2021年8月18日

摘要

近年来, 学界在领导应对突发事件的方法和策略研究取得长足进展。然而, 当前全球变化日新月异, 重大突发事件频频发生, 在此类情景下, 领导者本身可能面临的领导力下降或受损的危机等方面仍存在不足。如何有效化解领导危机是在突发事件情景下亟待解决的问题。基于此, 本文界定了“领导危机”的概念, 并分析了领导危机在突发事件情境下的表现、类型及其产生的原因, 该研究可为领导危机的化解路径提供共同的逻辑标尺。通过提高领导者对领导危机的认知, 为突发事件情境下领导力提升提供参考。

关键词

突发事件, 领导危机, 领导力

Leadership Crisis and Its Solution Paths under Emergency Situation

Qiyang Yan, Xingyu Qi*

School of Public Administration, Southwest University for Nationalities, Chengdu Sichuan
Email: 992531739@qq.com, *271991135@qq.com

Received: Jul. 30th, 2021; accepted: Aug. 11th, 2021; published: Aug. 18th, 2021

Abstract

In recent years, great progress has been made in the study of methods and strategies for leading the response to emergencies. However, in the context of rapid global change and frequent major emergencies, there are still deficiencies in the crisis that leaders themselves may face in terms of diminished or impaired leadership. How to effectively resolve the leadership crisis is an urgent

*通讯作者。

problem to be solved in the emergency situation. Based on this, this paper defines the concept of "leadership crisis", and analyzes the performance, types and causes of leadership crisis in emergency situation, which can provide a common logic scale for the solution of leadership crisis. By improving leaders' cognition of leadership crisis, it provides reference for improving leadership in emergency situation.

Keywords

Emergency, Leadership Crisis, Leadership

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 概念界定

1.1. 突发事件

《现代汉语词典》中将“突发”一词界定为“意外地突然发生”[1]。“事件”在《辞海》里被解释为“历史上或社会上所发生的大事”[2],突发事件是人们尚未意识到的破坏性事件,它是在特定不可避免因素的控制下即时产生的,会给人或社会造成严重的危害和损失,需要立即被处理[3]。根据吕洋(2010)等人的观点,突发事件包括自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件四大类[4]。袁丽蓉(2006)认为,当代社会,突发事件引发的危机概括起来呈现如下特性:不再限于某时某地、影响范围变广、复杂性增强、政治色彩变浓厚政策制定风险增加等[5]。因此,笔者认为所谓突发事件,是指突然发生的,已造成或将可能引起极其严重后果,并容易带来一定风险,且需要采取紧急应对措施来处理的以下四类事件,包括自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件。由此可见,突发事件具有突发紧急性、危害性、风险性、不确定性、扩散连锁性及规模性等特点。

1.2. 领导危机

学界对“领导”一词的定义一直尚未统一。周三多(2005)这样定义领导:领导就是带领、指挥、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程,而赵升(2009)也从决策、职权、影响、道德、心理等多维度对“领导”进行了界定[6]。“危机”一词通常意味着为潜藏的危险、祸害或极度危险的紧要关头。在弄清“领导危机”这一概念之前,还需要了解什么是适应性工作。适应性工作是指人们为解决价值观冲突或者缩小价值观与现实之间的差距而进行的学习[7]。如果困扰人们的问题久拖不解决,且要求我们且要求人们自己完成适应性工作,人们就会指责权威。如果权威人物不能够采取措施迅速重建平衡,减轻人们的紧迫感,人们就会推翻甚至杀死权威人物,美国作家罗纳德·A·海费茨将这种情况称为“领导危机”[8]。综上所述,结合我国实际情况,笔者对“领导危机”做出以下界定:在突发事件情境下,困扰人们的问题不能被及时解决或处理不当,人们往往会选择将矛盾指向领导,此时领导者的支配力、公信力等影响力下降,并面临成为“替罪羊”甚至是人身安全遭受攻击的危险。由此可见,领导危机的本质就是领导者的领导力下降或受损。

2. 问题提出

目前,全球各地正经历着前所未有的变化和不确定。从某种程度上来说,危机在人类生产生活中如

影随形, 仿佛成为了一种“新常态”。拥抱不确定性和危机的日常化管理已成为新时代面临的管理课题, 尤其是在突发事件情境下, 各级管理者的领导危机的研究显得极其重要。

截止 2021 年 7 月初, 在 CNKI 上使用“高级检索”功能, 输入关键词“领导危机”并只勾选“北大核心”与“CSSCI”, 发现 2020 年发表的相关论文最多。现有文献当中, 主要主题词出现频率最多的是“领导力”, 其次就是“公共危机”, 然后就是“危机管理”。总体看来, 危机领导力和公共危机中的领导方面的研究是学界关注的聚焦。国外对危机管理中的公共领导力研究较为成熟; 国内研究则关注危机领导力的定义、构成以及提升的措施等方面, 其中, 又主要聚焦危机情境下领导力的构成要素。例如李严昌(2016)在应对公共危机事件中, 关注了缺失领导危机决策回应性关键表现及其成因[9]; 宋传颖(2018)等人, 认为在突发公共事件情景下, 领导干部应具备良好的防范预警、危机决策、控制处理、沟通协调以及善后恢复等能力[10]。郑一晴(2020)则认为领导者的危机领导力主要由敏感力、防御力、管控力、学习力和技术力构成, 未来可从能力需求评估、预警系统设计、实践机制创新、技术能力评价等方面着力开发和强化领导者的危机领导力[11]。郑晓明(2020)等人提出了危机领导力六力(FLIGHT)模型, 以此探索危机应对与管理的有效模式。危机领导力包括预警力(Forsee the crisis)、担当力(Load the responsibility)、信念力(Insist on the faith)、驾驭力(Govern the situation)、凝聚力(Head the people)和成长力(Thrive on crisis), 取每个核心维度的第一个字母, 就构成了危机领导力六力(FLIGHT)模型[12]。胡宗仁(2020)提出了提升公共危机领导力的四项原则: 一是魅力领导原则、二是信誉至上原则、三是善借外力原则、四是持续学习原则[13]。此外, 还有学者讨论探讨了领导干部情绪心理危机的表现及成因。如胡月星(2020)认为研究了领导干部焦虑烦躁、攀比失衡、孤独冷漠、妒忌仇视等情绪心理问题的相关表现及缺失社会情感支持、认知感受偏差、目标迷茫困惑等原因[14]。

由此可见, 有关领导力的构成要素和领导技术手段、方法等研究显得较为成熟。但是, 在当今世界多变的总体环境下, 我们遭遇着诸如突如其来的新型冠状病毒疫情、全球气候骤变等“不速之客”。在这种此类情况下, 对领导者能够迅速做出正确的判断、有效的决策及合理的应对措施提出了新的要求。然而, 通过梳理文献, 笔者发现目前学界主要聚焦危机领导力的相关研究, 且并未对“领导危机”给予明确的界定。与领导危机相关的研究也是仅是关注领导者心理危机方面的内容, 缺乏对突发事件情境下领导危机全方位的认识及分析。因此, 通过定义领导危机并分析其表现、类型及原因, 本文旨在通过领导危机的化解来减少突发事件情境下领导者自身领导力的下降或受损。

3. 领导危机的表现、类型及成因

总的来说, 重大突发状况下, 公众习惯性的指责领导就是领导危机的表现[15]。领导者经常要忍受他们努力适应突发事件所带来的伤害, 他们常常被迫保持沉默, 甚至偶尔还可能会被攻击。当社会情绪高涨, 且被用来恢复平衡的机制失败时, 领导极有可能成为替罪羊, 毫无疑问将领导当作替罪羊是不公平的。在面对突发事件带来的挑战时, 领导危机具体表现为领导坚持过去的假定、领导被谴责甚至成为替罪羊、领导寻找外部敌人转移矛盾、领导草率决策、领导拒绝承认问题或者是找一个可以分散注意力的问题。基于此, 可以将领导危机划分为以下几种类型:

3.1. 领导形象受损

所谓领导形象是指人民群众通过现实生活接触或大众传媒信息途径所形成的对领导者较为稳定的总体印象、认识及评价。而领导形象受损则是指领导形象与人们对领导者的普遍认知出现了偏差。由于缺乏在各种突发事件的事前、事中及事后的危机意识, 导致领导无法面对突发状况, 不能及时有效地处理突发事件, 最终严重影响到领导在人民群众心目中的形象。根据公共关系中的形象管理战略(Corporate

Identity System, CIS)理论, 可以将领导者的形象划分为视觉、行为和理念形象[16]。由外表容颜和体态仪貌组成的领导视觉形象决定了在突发事件来临前, 社会公众对其领导力是否产生信赖; 由处理公务或日常生活产生的领导行为形象决定了在突发事件来临时, 领导决策的行为选择取向; 由指导思想和价值观念形成的领导理念形象决定了在突发事件发生后, 社会公众对其领导决策力是否认同及后续的信任问题。领导形象既反映了领导者的内在素养, 又表达了领导者对社会公众的尊重程度。当突发事件产生, 一旦领导形象受损, 就容易导致“首因效应”或“刻板效应”在公众心理产生。因为公众常常会由外领导者外在表征映射到其内涵素养, 认为该领导不具备相应的领导特质, 进而对其的领导力产生质疑。

3.2. 领导身体健康受害

毛泽东主席曾说过:“身体是革命本钱”。同样, 对于领导来说, 拥有一个健康的身体, 意味着拥有从业的激情和面对突发情况时的战斗力。鉴于好的领导者通常在其追随者中起着“标杆”、“灯塔”等榜样或引领的作用, 且其极有可能成为人民群众心中的信仰。当面对突发事件产生的一系列问题时, 需要领导者保持良好的健康状态, 号召、团结并带领人民共同应对各种情况。只有领导者身体健康, 群众才会对其产生信任感, 即便是遇到千难万阻, 他也会是群众心里的一抹阳光并且群众也愿意追随他, 也就是说领导才能拥有对全局的控制力, 进而可以进行有效的领导活动部署和安排。反之, 在面对突发事件情况下, 倘若领导没有一个健康的身体, 将会出现以下两种不良后果: 其一, 领导没有足够的脑力去思考解决问题的办法或者没有充足的精力去实施迎接困难的方案, 这也就意味着面对突发事件时预警力和防御力不足; 其二, 领导由于身体健康素质不强导致在面对困难或挑战时容易出现“群龙无首”的状态, 此时公众就会产生严重的不安情绪, 甚至引发社会动荡, 领导的凝聚力和信念力将受损。由此可见, 领导身体健康受害将会让领导处于较为严重的危机之中。

3.3. 领导情绪表达失控

人类社会是一个互动的过程, 情绪就像病毒一样也会传染。根据情绪 ABC 理论, 诱发性外部事件 A 并不能直接导致行为的产生, 而个体对该事件的信念、看法和解释 B 才能导致情绪反应和行动结果 C [17]。这就意味着当突发事件来临时, 领导对其的看法或认知会直接影响领导进行决策。尤其是在处处充斥着变化的当今世界, 突发事件接连发生, 当问题产生时, 如果问题不能被及时有效地处理, 公众就会指责领导办事不力, 此时领导极易成为“替罪羊”, 这将给领导的心理带来巨大的压力, 从而会激化不良情绪的产生。如果领导者自身都无法控制情绪并缓解焦虑, 甚至表现出手忙脚乱的状态进而做出不当的决策, 或者由于优柔寡断不进行决策而延误解决问题的最佳时机, 那么公众的情绪也会跟随其跌至低谷, 同时也会对其的担当力和调适力产生质疑。反之, 倘若领导能在危难来临时表现得沉着冷静、思路清晰、井井有条地安排事宜, 将突发事件带来的危机处理得当, 既能缓和公众的负面情绪, 又可以赢得公众的信任和尊崇。因此, 学会合理控制情绪及适当缓解压力可以有效降低突发事件情境下领导危机的产生。

3.4. 领导学习能力不强

“台上三分钟, 台下十年功”, 同样的道理运用在领导学习能力方面说明领导者学习能力不强归根到底就是其知识储备能力不足。在全球面貌日新月异的大背景下, 突发事件呈现跨国性急速传播的新特点, 其危害性和破坏性也呈直线上式增长。而此时, 若是领导学习能力不强, 面对突发情况, 其应对危机时的语言表达力和解决问题时的方案创新力将会不足, 导致不良后果的产生, 领导危机一触即发。因此, 学习能力不仅仅是领导力的核心构成要素, 还是领导者的核心竞争能力, 这种能力既可以提高领导者在突发事件前的预警能力, 又可以提高领导者在突发事件中的处理能力, 还可以提高领导者在突发事件后的总结能力。对于领导而言, 面对突发事件时, 某次成功或失败的经验不足以说明问题, 只不过

是不同行动的不同表现结果而已。但是, 如果领导学习能力不强, 就无法从成功中总结经验, 也无法从失败中吸取教训。增强领导学习能力目的就是能够准确预测突发事件带来的各种风险, 获得持续的成功, 或者避免连续的失败, 最终达到规避领导危机或者将“领导危机”转化为“领导契机”的目标。

4. 领导危机的化解途径

通常情况下, 面对突发事件, 领导可选择以下三种战略: 一是回避——但是这种战略很可能再次回到潜在的危机之中; 二是直面挑战——站在正前方, 通过介绍突发事件带来的影响成为“坏消息”的承受者; 三是驾驭潮流——站在突发事件带来的危机的前方预测情况, 并将领导的力量引至适当的方向。显而易见, 在当今世界到处充斥着不确定情形的新时代背景下, 要求领导采取第三种战略来降低领导危机。为了有效化解领导危机, 笔者根据上述领导危机的表现及类型有针对性地提出以下几种策略:

4.1. 维持良好的领导形象

领导形象的塑造并非只在朝夕之间, 这也意味着无论是处理公务时的领导形象塑造, 还是领导职务之外的形象塑造均有必要。首先, 当没有意外情况出现时, 也就是突发事件未发生时, 领导需要内外兼修, 不仅要重视自身的外在形象, 更应该提升自己的内在涵养, 包括得体的服饰衣着、恰当的言谈举止、到位的动作神态、合规社交礼仪等。通过树立良好的外在形象提高公众对其领导力的信任。其次, 当突发事件发生即危险来临时, 领导形象塑造要确立起权力、职能、责任的科层制配置体制, 权力与魅力相结合形成权威型领导形象, 职能与公正相结合形成务实型领导形象, 责任与义务相结合形成担当型领导形象[18]。在突发事件的管理过程中, 要注意做到“公开透明、诚信处置、及时高效”三原则。公开透明是指将突发事件产生的风险及相关信息及时有效地公布或进行全方位的报道, 能够有效引导公众心理, 消除其心中的猜忌, 有效避免社会谣言的扩散; 诚信处置是指领导在遇到突发事件时, 不能编造不属实的言论内容, 也不能任由一些市场活动经济参与者、某些媒体从业者及个别居心叵测的人利用不对称的信息从事违法或违反道德的活动; 及时高效是指运用行政紧急权力等手段积极主动地解决突发事件, 同时注意社会公众的回应性, 并最终探寻突发事件的解决之道。最后, 由于现代传媒在领导和公众之间起着十分重要的媒介功能, 其对领导形象的塑造功能也功不可没, 因此, 领导需要提高对现代传媒的认知能力, 培养对现代传媒的驾驭能力, 在突发事件所处的各个阶段, 善于借助媒体进行科学决策、依法行政并弘扬正能量, 以信息化传播技术塑造符合公众需求的领导形象, 增强其公信力。

4.2. 塑造健康的领导体魄

突发事件一旦产生, 领导必须站在风口浪尖处承担起处理问题的责任, 此时, 拥有健康的身体显得尤为重要。为了塑造健康的领导体魄, 提高领导的身体素质。一方面, 即便是在紧急且所拥有可支配的时间很少的情况下, 领导也要坚持锻炼, 增强自身的抵抗力。平时领导者要有坚持进行体育锻炼的意识和习惯, 可以考虑从感兴趣的运动项目入手, 例如各种球类运动、游泳或者去健身房让专业的健身教练进行指导训练, 再加上有规律的生活方式, 可以大大改善自己的体质, 提高健康水平。另一方面, 即使是在应对突发事件的过程中, 领导也要定期检查身体, 身上常备紧急药品以备不时之需, 防范于未然。随着现在医学技术水平的不断提高, 即便是领导存在某些疾病, 通过定期体检, 也可以做到早发现、早诊断、早治疗。退一步讲, 即使是存在某些破坏性、伤害性很强的疾病, 例如癌症、肿瘤等, 也不会因为没进行检查而错过最佳治疗时期。或者在紧急情形下, 也让领导提前能够做好心理建设和交接工作而不耽误危机处理的最佳时机。此外, 面对突发情况, 领导不可忽视例如焦虑等负面情绪引起的失眠等健康问题。这是因为突发事件带给领导的各方压力是巨大的, 不良的心理情绪也会影响其身体健康, 通过

抽出少许时间来进行深呼吸、打坐冥想等“心灵瑜伽”的方法来适当调解负面情绪,使其在面对困难时不被轻易击垮并积极探索解决问题的途径。

4.3. 控制情绪并缓解压力

面对突发事件带来的压力时,领导要控制不安、急躁等负面情绪,并注意学会释放压力,除了上述的“心灵瑜伽”法以外,下面还囊括了几条实用的原则,它在保证领导工作的有效性的同时,也帮助领导在承担责任并且不让其被压力击垮。它们是:第一,领导既要认真思考,也要主动参与,他必须在参与和观察之间不断的变化,找出存在的问题,以便在继续行动的时候能将人们的注意力引向要解决的问题;第二,注意把自己本身和扮演的角色区分开,也要留意切换至不同社会角色时的心态和行为的转变;第三,将注意力集中在问题上,并将冲突交给它的真正所有者,而不是一味地将所有问题拦在自己身上;第四,了解自己思考、处理问题时习惯性的方式并注意倾听各方意见来弥补空缺;第五,要善于与人合作,当压力过大时,可以向知己或盟友倾诉并寻找解决方案;第六,要有自己的价值判断,因为这不仅有助于领导从容的应对挫折,还可以帮助其做出最合适的决策。学会控制情绪并找到适当的方式缓解压力,是当今社会领导面对突发事件必备的技能,也是化解领导危机的有效路径之一。

4.4. 提升领导的学习能力

关于领导学习能力的提升路径,有学者认为,领导要树立终身自主、革故鼎新的学习理念,掌握全方位、系统、切实际及创新渠道等科学学习方法,并通过组织督促学等方式来持续增强学习能力[19]。此外,领导还应重视“非正式渠道”学习[20]。因为领导通常要处理许多事务,他们的空闲时间是十分有限的,倘若能够将零散的时间用来学习,不断提升自我,当面对突发事件时,到了某个关键时刻就可能排上用场。一是“多听”。这里“听”的对象包括上级领导、工作同事、下级追随者及其亲朋好友在工作或日常生活中的发言,取其精华去其糟粕,从中学习新的知识和观点,增加其知识储备的类型和内容,提高其日常沟通表达及当众演讲的能力。二要“多看”。“看”即是观察世界的过程,只要领导有留心审视的习惯,其学习能力的机会就会提高,通过观察,培养敏锐的洞察力,从而不断改进、提高或完善自己。尤其是在要多看其他领导者在处理类似突发事件的行事风格,分析其考虑问题的角度。三要“多思”。无论是工作在办公室里,还是睡前躺在被窝里等,都可以“放电影”式思索,要用心领悟,多寻找问题原因,多探索解决方法。四要“多写”。当某个想法突然来临时,一定养成随时记录保存的习惯,动笔写绝不单是写几行、几页字的事情,它既是反映了领导思考研究的内容,又体现了其锻炼提高的过程。因此,领导要通过各种途径提高自己的学习能力,以应对突发事件带来的领导危机。

参考文献

- [1] 中国社会科学院语言研究所词典编辑室. 现代汉语词典[M]. 第5版. 北京: 商务印书馆, 2005: 1378.
- [2] 辞海编辑委员会. 辞海(1999年版缩印本)[M]. 上海: 上海辞书出版社, 2001: 160.
- [3] 朱力. 突发事件的概念、要素与类型[J]. 南京社会科学, 2007(11): 81-88.
- [4] 吕洋, 田岚. 领导干部危机公关的策略[J]. 领导科学, 2010(21): 25-26.
- [5] 袁丽蓉. 论新形势下领导者危机处理能力的提高[J]. 沿海企业与科技, 2006(12): 19-20+18.
- [6] 赵升. 关于“领导”定义的思考[J]. 领导科学, 2009(17): 22-23.
- [7] 罗纳德·A·海费茨. 并不容易的领导艺术[M]. 伍满桂, 译. 北京: 商务印书馆出版社, 2016: 26.
- [8] 罗纳德·A·海费茨. 并不容易的领导艺术[M]. 伍满桂, 译. 北京: 商务印书馆出版社, 2016: 153-154.
- [9] 李平昌. 领导危机决策的回应性缺失及其治理研究[J]. 领导科学, 2016(34): 7-9.
- [10] 宋传颖, 秦启文. 领导干部如何变突发“危机”为“契机”[J]. 人民论坛, 2018(11): 52-53.

-
- [11] 郑一晴. 领导者的危机领导力及其强化策略[J]. 领导科学, 2020(15): 52-54.
- [12] 郑晓明, 郭一蓉, 刘争光. 危机领导力的理论模型构建: 基于中国机长刘传健案例的质性研究[J]. 管理学报, 2021, 18(1): 12-21.
- [13] 胡宗仁. 提升领导干部的公共危机领导力[J]. 中国党政干部论坛, 2020(4): 86-89+1.
- [14] 胡月星. 领导干部要善于化解情绪心理危机[J]. 中国党政干部论坛, 2020(7): 80-84.
- [15] 罗纳德·A·海费茨. 并不容易的领导艺术[M]. 伍满桂, 译. 北京: 商务印书馆出版社, 2016: 153.
- [16] 张志海. 论行政传播视阈下的领导者媒体形象[J]. 甘肃理论学刊, 2012(2): 70-74.
- [17] 吴琼华. 情绪 ABC 理论与领导干部同下属谈话的心理艺术[J]. 领导科学, 2019(1): 63-64.
- [18] 邓依晴. 新时代领导形象塑造的政治符号探微[J]. 领导科学, 2020(22): 12-15.
- [19] 毛静. 新发展阶段高校中层领导干部学习能力提升途径[J]. 山西财经大学学报, 2021, 43(S1): 135-136.
- [20] 魏涛. 领导干部要培养“非正式渠道”学习能力[J]. 领导科学, 2014(19): 31.