

【贝战疫情，感恩前行】疫情之下，优秀的领导者如何与员工沟通？

作者：



邢微微，全球合伙人，2020 年度世界经济论坛大中华区十大“全球青年领袖”

普利策奖得主、历史学家多丽丝·科恩斯·古德温（Doris Kearns Goodwin）曾经在其《动荡时期的领导力》（Leadership In Times）一书中，讲述了四位伟大的美国总统的故事。在书中，她探讨了一些问题，比如，逆境如何影响领导力的发展？在面临重大挑战的时刻，领导者如何发挥他们的才能，从而改善他人的生活？

当世界各国的领导人纷纷忙于应对疫情危机，古德温的著作提醒我们，焦虑和压力倍增的情况下，我们必须改变领导方式。

如今，政府、机构和企业都在努力应对充满着不确定性、快速变化的局面。由于采用的方法不尽相同，因此会得到不同的结果。我们发现，**高效率的领导人有一个共同点：无论是出于本能还是有意为之，他们都能将行为科学与多年的组织转型经验相结合，有效运用其中蕴含的危机管理原则。**

变化，尤其是危机期间的变化，会打乱人们对未来的预期，减弱掌控感和处理信息的能力。“杏仁核”是大脑中处理情绪的部分，当人们面临高度焦虑和压力时，它会劫持负责分析和解读行为的认知系统，进而产生恐慌和自我保护的的心理。这一种“战斗、逃跑或僵住”的反应可以追溯到史前时代，彼时人类需要时刻警惕危险以求生存。

如果我们不对其施以控制，在危机时期，这种本能反应会让工作表现大打折扣，损害安全，降低质量和生产效率。此外，还会导致失职行为的发生，出现旷工、离职甚至暴力情况。

在领导组织应对新冠疫情危机的过程中，领导人必须帮助员工顺利度过这段可预见的反应期。如果采用正确的引导策略，可以有效减短疫情冲击的时长和程度，同时，间接掌控现状。对此，贝恩将从以下三个问题出发，为领导者一一进行解读。

1. 在危机中，员工了解到哪些信息？

实际上，这个问题说的是“为什么员工似乎听不到我想告诉他们的信息”？答案藏在我们每个人在这段时期所经历的心路历程中。

按照平均水平，高压下产生的心理噪音会使人们的信息处理能力降低 80%。处于压力下，人们很难听到、理解和记住信息。有数据显示，人们的注意力持续时间会缩短到 12 分钟甚至更短，而且最多只能记住三个要点。

这也意味着，大多数长达半小时的员工大会，或解释公司详细应对措施冗长邮件简报，可能都无法冲破员工心理噪音的屏障。因此，领导者务必要保持信息简洁明了。同时，还可以考虑使用图形、视觉辅助、类比和个人轶事等灵活生动的形式，将信息处理能力提升 50% 以上。

以美国一所高校为例，其领导定期向员工发送简报，并更新他们的疫情应对措施和对员工的建议。除了使用简单直接的语言外，简报还用红色文字突显了与之前沟通内容的不同之处，便于员工轻松查看最新内容。这个简单的排版技巧，大大提升了领导向员工传达最关键信息的能力。

2. 领导如何更好地将信息传达给员工？

身处压力下，人们对于自己信任的信息传播者、或者认识并尊重的人的反应往往更加积极。通常，人们会在判断信息本身之前，先对传播信息的人做出判断。因此，选择备受信赖、并在先前危机时有过成功经验的信息传递者尤为重要。

因此，领导者需要思考：哪些人受危机的影响最大？谁又对这些人的影响力最大？在企业中，员工的直接上级领导通常是传播信息、引导员工适当行为的最佳人选。依据具体情况，其它分公司领导人也可能是正确的选择。以贝恩公司为例，58 个分公司的总裁负责发布疫情最新情况和应对措施。他们几乎每天都会收到总部发来的标准信息，并根据本地需求进行调整。由于员工与所处分公司的总裁更有亲近感，因此，相比总部的群发邮件，这些信息让他们感觉更贴心。

传达信息的人很重要，传播信息的方式也同样重要。首先，员工必须感受到你是真的关心他们，他们才会开始关心你所了解的情况。因此，在危机时期，领导者必须怀着同理心进行每一次沟通。一个简单的开场白，比如“我知道目前的形势非常具有

挑战性，我们感谢每位员工的付出”，有助于缓解焦虑情绪，让人们准备好倾听接下来的事实。

信任可以通过多种方式建立，比如持续、公开、透明地发布信息。以新加坡为例，为了应对新冠疫情，新加坡政府建立了一个基于 WhatsApp 的系统，每天向 50 多万用户推送最新信息，并用事实和数据为其建议提供支持。政府官员通过这个平台强调了当前采取的行动和应急预案，并表明已做好准备在必要时扩大应急预案。这些信息推送增强了民众的信心，让他们相信应对计划已经到位，生活将会较快恢复正常。

3. 员工将会做出什么反应？

任何重大变革都不可避免地会遇到阻碍。实际上，“抵触情绪”是一个积极的信号，说明人们听到了你的信息，这是失去掌控感后产生的自然反应。人们无法再按预期行动，这会让人感到不舒服。领导人应当包容抵触情绪，只有这样才能采取明智的应对措施。

抵触情绪其实是可以预见的。比如库伯勒-罗斯 (Kübler-Ross) 的悲痛阶段理论，就揭示了人们在面对困难变化时的反应。在最初感到震惊后，人们会经历否认、愤怒、讨价还价、抑郁和接受这五个阶段。以意大利为例，在意大利北部地区宣布封锁措施后，很快出现了抵触现象。经过一段时间的震惊、否认和愤怒之后，许多居民进入了讨价还价的阶段“你要为我破例一次，因为……”，许多人继续日常生活，而疫情继续扩散。

我们强调这个例子不是为了指责，而是说明这种反应是完全正常的，并且可以预见。最近，意大利开始在全国范围内实行人员流动限制措施，关闭了非必要的商店，这些措施似乎更加成功。意大利总理朱塞佩·孔戴 (Giuseppe Conte) 呼吁民众与他一起加入“我待在家里”的承诺，敦促公民做出共同的牺牲来保护老年人，避免医疗系统不堪重负。他传递的信息充满同理心，事实清晰，合理说明了这样做的必要性。孔戴的方法帮助民众很快度过抵触阶段，接受了改变，并待在家里。

许多领导者视抵触情绪为一件不好的事情，事实上，这是人们认真对待改变的第一个迹象。面对抵触情绪，领导者的正确反应是将心比心、设身处地去倾听。只有这样，你才能提醒人们为何需要做出改变，并着手讨论如何进行改变。

危机之下，尤其是面对变幻莫测的新冠疫情，许多领导者自然而然地会倾向于更具保护性或墨守成规的心态和行为，可能会采取防御措施，否认现实，面对不断变化的情况时不妥协让步，甚至指责他人。然而，保持学习心态才是更有效的做法。领导人应该根据需要做出改变，在出现新情况时及时调整作战计划，以开放和乐观的态度应对挑战，向员工表达感同身受之情。

做什么很重要，如何做同样重要，在危机时刻，做得对才是更重要的。古德温在她书中介绍的领导人有亚伯拉罕·林肯、西奥多·罗斯福、富兰克林·D·罗斯福和林登·约翰逊——尽管他们有着不同的背景、能力和性情，但他们都有着强烈的道德使命感和根深蒂固的真诚。凭借这种使命感和真诚，他们才能力挽狂澜，领导团队成功度过分崩离析和恐惧慌乱的时期。

如今，新冠疫情带来的改变和危机犹如一场大考，考验着领导者的应对能力。相信通过汲取历史和经验教训，如今的我们可以做出更好的决定。