

同心抗疫：如何施展你的危机领导力？

郑晓明教授

（清华大学经济管理学院）

2020 年新春伊始，一场蔓延全国的新型冠状病毒肺炎为我国各个组织中的领导者们带来了巨大的考验。世界卫生组织（WHO）于日内瓦时间 1 月 30 日晚宣布将新型冠状病毒（2019-nCoV）疫情列为“国际关注的突发公共卫生事件”（Public Health Emergency of International Concern，即 PHEIC），这是世卫组织传染病应急机制中的最高等级，足见疫情的严重程度远超当年的“非典”。近一个多月的时间里，全国各省市以重大突发公共卫生事件 I 级响应应对疫情传播，国内各大城市采取了非常规的交通管控对策，湖北省各个城市严格实施封城措施；截至 2 月 23 日，来自全国的近 400 支医疗队的 40000 多名医务人员陆续驰援湖北，各级财政共安排疫情防控资金达 995 亿元；春节假期一再延长，全民“宅家”抗击疫情，不计其数的企业复工艰难，不得不采取在线办公模式。

这场突发的新型冠状病毒肺炎不仅摧毁着人们的健康、社会的财富，更破坏了组织的运转、发展的秩序。从各级人民政府、公共卫生系统，到各个行业、各个企业，无一不被卷入这场突如其来的抗疫战争之中。动荡、不确定、迷局、恐慌与困惑纷至沓来，每一个迎面而来的问题都寻不到可供参考的先例，每一个意料之外的挑战都可能是决定生死的考验，每一个的审慎重要的决策都必须跑在时间的前面，每一个身处其中的人都在面临着前所未有的危机。

特别是疫情发展的拐点一直未有出现，人们被悲伤、焦虑、烦躁、无奈和感动相交织的情绪包裹、消磨，工作和生活的节奏被完全打乱，部分领导者们更是在突发危机的应对和紧急状况的处理中暴露出诸多问题。据新华社消息，截至 2 月 21 日，武汉市纪检监察机关共查处问题 385 个、问责处理 620 人，涉局级干部 6 人、处级干部 127 人。不仅是武汉，云南大理在疫情防控过程中违法征用口罩，涉及 5 个单位 8 名责任人，情节恶劣、性质严重，市委书记被免职，市长被撤职。除此之外，湖北、山东、浙江 3 省 5 个监狱发生聚集性感染疫情，相关责任人亦陆续被问责免职……在各种危机事件的应对过程中，领导者永远扮演着最为关键也是最为重要的角色。

糟糕的领导者不仅是应对能力不足那么简单，更核心的是同理心的缺失，在危机之中置民众于水火而全然不顾，甚至为一己私欲而起到推波助澜的作用。例如堪称美国历史上代价最高的自然灾害之首的卡特里娜飓风事件（官方统计的死亡人数达到 1836 人，失踪 705 人，飓风最终造成的损失约为 250 亿美元），它曾引发了一场关于在受灾期间以及受灾过后，政府官员的领导是否得力（或缺乏领导力）的激烈争论。被质疑的官员包括：美国总统布什（George Walker Bush）、路易斯安那州州长布兰科（Kathleen Babineaux Blanco）、新奥尔良市市长纳金（Ray Nagin）、国土安全部部长切特夫（Michael Chertoff）和前联邦危机管理局局长布朗（Michael Brown）。以布什为例，在飓风应对和救援工作的处理上反应迟缓、优柔寡断、任人唯亲（任命与之关系密切却经验资历全无的布朗出任危机处理署主任）；以布兰科和纳金为例，为了个人的私欲在紧急关头拒绝把救灾指挥权交给联邦政府，使得联邦政府没有办法指挥强大的联邦救援力量进入灾区。

而优秀的领导者则能够凭借其沉着冷静、尊重科学、果断决策、体察入微，带领民众迅速从危机中脱离。例如“非典”疫情应对中的王岐山同志就是出色的代表人物，他在 2003 年 4 月 30 日央视的《面对面》栏目采访中谈及自己在应对“非典”时的想法，充分展示了一个优秀的危机领导者的品质。当主持人王志问道他所采取的严厉管控措施与疫情发展似乎成反比时（王岐山接手时感染人数为 300 多不到 400 人，而采访时已升至 2705 人，民众处

于恐慌之中)，王岐山回应：

“这不是我个人的措施，说句实话有很多都是中央的……中央领导几乎是天天不是一个电话，是若干的电话了解各种情况、提出各种问题，在指导着我们这些措施的出台和工作。同时，我们也是把有一些原则更多的和我们现实状况和专家就是科学精神和专家们讨论，形成的这些措施也考虑了操作性……至于疫情的发展，传染病有潜伏期，传染源是在我的措施中逐渐的被切断，隔离是一步一步的在被隔离，社区的卫生状况包括社区整个组织、有防的组织是刚刚建立起来，所以在这个问题上应该非常清醒地认识到，现在的措施要对今后的十天起作用，不能对当天。如果说现在我们有一种措施，能够今天布置下去，当天就解决了。我们面临的就不是一场严峻的斗争。”

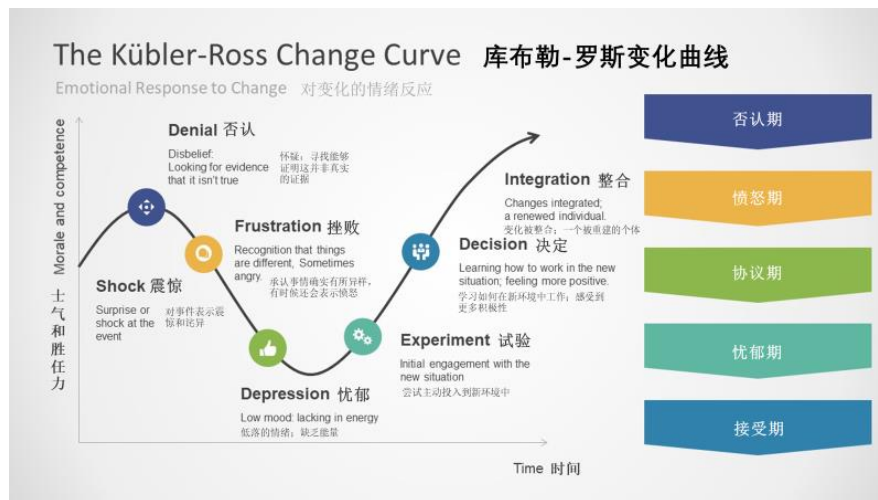
这段对话充分体现了王岐山同志在领导“非典”过程中，既承认事态的严峻程度，又尊重科学规律，同时行动果断坚决，并对积极的防控手段充满信心。还有一段非常动人的对话，让我们感受到王岐山同志作为北京市“非典”应对工作领导者的同理心——对民生细致入微的体察和关怀。主持人王志问道：“你的信息渠道是什么？你怎么能了解最实际最前线的情况？”王岐山这么回答的：

“我的信息渠道相当之多。说实在的，我这个人整个的经历过程从来没脱离过社会，我的朋友在方方面面都有，他们有的是很底层的。我这人还愿意经常和他们聊聊天，我理发的时候，都问问理发员。有时候让司机跟我说说下面的情况，有时候专门找那个还就在社会下层的插过队的朋友，和我一起插队的人现在下岗职工都有。我打个电话问问，我说怎么样？”

“对于日常的情况，正规的工作汇报的渠道也非常畅通，只是我没时间听。因为日常的有些工作我只提出来，现在就是必须把日常工作作为前提和基础。‘非典’斗争是在这个基础之上，而不要搞两张皮，好像专门有一批人就去对付‘非典’，其他人都好像没事干了。不对，整个这个城市的基本功能不能丢——水、煤、电、气。你这个无论是商业、治安、环卫等等。这些都要比平时做得更好，你不要光表态宣誓说我们一定怎么样，我说你把这个工作做好，然后再加上‘非典’的考虑，比如说卫生垃圾问题，我们就是解决了。”

以上这些关于危机中的中外领导者例子告诉我们，越是在紧急而非常的时刻，我们越是需要领导者们发挥危机领导力，以稳定人心、指引方向、凝聚士气、突破危机。在这次与新冠肺炎疫情战斗的过程中，在我们的脑海中也总会有一两个具体的危机领导者的形象令我们叹服。例如战斗在疫情防控前线的钟南山院士、李兰娟院士、闻玉梅院士，他们用自己的专业、理性、勇气和勤奋为全国人民在这场没有硝烟的疫情防控大战中带来了希望和信心；再如战斗在疫情阻击一线的武汉金银潭医院院长张定宇、上海市医疗救治专家组组长及华山医院感染科主任张文宏，他们用自己敬业的精神、压力下的耐心、强烈的同理心、坦诚相待和敢于担当的勇气为奋战在混乱和绝望中的医务工作者们带来了安心和力量。

然而，事实也告诉我们在这次疫情防控工作中，一些领导干部的治理能力和专业能力明显跟不上，必须引起高度重视。危机环境对领导者们提出了更高的要求。当危机突然降临，人们本能的反应便是“否定”和“抗拒”，裹挟着“焦虑”和“恐惧”这些负面情绪，最终将理智吞没。上世纪 60 年代，美国心理学家伊丽莎白·库布勒-罗斯（Elisabeth Kübler-Ross）在研究人们在面临死亡时的心理历程时，曾提出了悲伤的五阶段模型，即人们在面对诸如死亡的重大变故时会依次经历否认期、愤怒期、协议期、忧郁期和接受期五个心理阶段。而后该模型发展成为库布勒-罗斯变化曲线（Kubler-Ross Change Curve），用以解释人们面对重大变化的反应情况，具体如下图所示：



通过库布勒-罗斯变化曲线，我们可以了解到，每个人在面对危机时都会经历这一同样的心路历程。特别是伴随着疫情导致的糟糕情况和“后遗症”接踵而至，组织所承受的种种压力将愈发超出预想。与日俱增的危机需要更多的领导者面对它，战胜情绪的绑架，提供安抚和激励，引导人们走出这场灾难，带领跟随者一同做出正确的“决策”，转危为安。具体来说，面对疫情，我们提出危机领导力四条策略。

1. 直面危机，冷静理智

当危机来临，我们首先要做的就是直面它。逃避和恐惧解决不了问题，只有直面危机，才能够不断地认识它，了解它；只有直面危机带来的一系列问题，才能够为解决这些问题奠定基础，转“危”为“机”。正如管理学大师拉姆·查兰所说的，“在我们困难的时候，要看到外部的环境有什么样的变化，这种变化蕴含着怎样的信息，这些信息里蕴含着别人不容易看见的机会，为什么看不见，就是因为心里有很多恐惧，如果你的心里有足够的坚定，从来不放弃，在困难的时候要去想，外部的变化蕴含着怎样的信息，给我能够创造什么样的新的机会。”

正如前文库布勒-罗斯变化曲线带给我们的启示，在组织中，直面危机和危机所带来的组织成员（包括领导者自身）的一系列情绪变化是领导者工作的一部分，帮助自己和组织成员顺利度过曲线的各个阶段，以便每个人最终都能接受它、应对它，找到突破口，并以全新的力量向前迈进。

富国银行(Wells Fargo)首席营销官杰米·莫达夫斯基(Jamie Moldafsky)认为，人们并不能选择自己所面对的危机，唯一能够做的就是做好准备，不管原因是什么，重要的是要有合适的人、数据、工具、流程和心态来处理任何可能出现的问题。

诚然，这不是一件容易的事。幸运的是，《危机领导力》(Crisis Leadership)一书的作者蒂姆·约翰逊(Tim Johnson)通过大量的学术研究和实践观察，为领导者们提供了一些可供参考的洞见。约翰逊总结了在危机情境下，缺乏经验的领导者最常采取的两种糟糕选择——“战”和“逃”：（1）“战”——干预偏见，或者说是一种冲动反应，想要超越极限，承担组织准备不足的任务；（2）“逃”——逃避责任或责怪他人的“放弃倾向”。实际上，在危机中领导需要避免这些冲动，而是要弄清楚到底发生了什么，相信并依赖专业的力量，敬畏科学和规律，而非凭自我一腔热血，一意孤行；同时，还要认真考虑利益相关者的需求，并创建一个有目的的任务来指导应对。因此，当危机来临之时，领导者首先要保持冷静和理智，避免立即采取行动的冲动行为，要组建一个专业且高效的团队并与他们一起工作，尽可能地了解事实、询问倾听；然后再考虑制定应对的计划。

哈佛商学院(Harvard Business School)南希·科恩(Nancy Koehn)教授也在其《危机中的锻造》一书中,她描绘了五位经历过危机压力考验的领导人:欧内斯特·沙克尔顿、亚伯拉罕·林肯、弗雷德里克·道格拉斯、迪特里希·邦赫费尔(一位反纳粹的德国牧师),以及上世纪 60 年代的环保主义者雷切尔·卡森。科恩从这些历史人物身上看到了约翰逊所指出的一些领导力特征:冷静的深思熟虑和即使在压力下也能保持耐心的意愿。

2. 展现“同理心”, 坦诚沟通

正如库布勒-罗斯变化曲线向我们展示的,人们在面临危机之时不可避免地会陷入情绪的漩涡。而此刻作为领导者的你一定要相信,尽管你不能控制灾难——不管是人为的还是自然的——但是你却可以控制人们的反应。

萨利机长在回顾“哈德逊河迫降事件”时曾指出,同理心、谦卑和与他人建立真正联系的能力是领导者成功应对危机最为核心的能力,甚至比技术和财务能力更为重要。诚如是,突发危机事件下,人们往往无法保持真正的理智,而“同理心”正是突破沟通屏障,迅速建立信任、凝聚人心的关键,这将是危机领导力的核心所在。

那么,领导者如何展现“同理心”呢?结合同理心(Empathy)的内涵及其相关研究,我们提出了如下建议:彼此坦白感受,展现真实的情绪,建立情感信任。

当危机来临,人们感到震惊、焦虑、恐惧、甚至愤怒都是正常的,领导者也不例外。此刻,领导者要带领组织成员真实地面对自己的感受,不要害怕表现出脆弱和惊慌,因为这能帮助人们认清自己的情绪状态,让大家相信彼此之间相互理解他们的感受。同时,承认并体会他人对自己所表达的情感,准备好说:“是的,这对我们所有人来说都是一个打击,我们知道这有多紧张和可怕,但是我们能做些什么来帮助你度过今天和这周剩下的时间呢?”通过以这种方式,可以创建心理安全的信任环境,领导者也就可以使团队拥有开放性和安全感。

此外,一个关于英国中部德比郡山谷中的亚姆村的故事,也能够让我们感受到同理心所带来的伟大价值。

十七世纪的欧洲,黑死病肆虐,近 2500 万人染病死亡,这场瘟疫在英国境内从伦敦开始扩散,然而英国北部却安然无恙的没怎么被肆虐,这一切都要归功于亚姆村的牺牲。

亚姆村很小,但由于其充沛的铅矿储量而成为连接英国南北的交通要塞,亚姆村也因此成为英国南北商人的必经之路。一名从伦敦出发的布料商人把瘟疫带到了亚姆村,与布料商人接触最多的裁缝一家四口,两天后发病死亡。随着医生及探望者的离开,村民们也出现了高烧症状。此时,从几百公里外的伦敦才传来黑死病的消息,为了躲避瘟疫,村民们决定往北撤离。

这时,一位名叫威廉的牧师提出反对,他把村民们召集在教堂里商议:如果往北撤离,肯定会把瘟疫带到北方;如果留在村里,或许可以阻止瘟疫波及剩下的大半个英国。经过简单的讨论,村民们做出了最痛苦的选择:留下来,阻止瘟疫通过亚姆村蔓延至北方。

“走的话未必能活,谁也不知道自己有没有感染瘟疫;不走的话就会死,哪怕没感染的人也很容易被感染。但我们愿意试试,因为善良需要传递下去,后人们要记住善良。”

这段话被刻在亚姆村中央空地的纪念碑上,这段历史也被写入 1950 版的英国教科书中。

在我们所经历的疫情爆发的这些日子里,同样也有不少感人的“泪崩”时刻:那些令人揪心落泪的患者求助信息,那群奋战一线令人敬畏的医护人员……不禁让人们感叹——“时代的一粒灰,落在个人头上,就是一座山”。诚然,严峻的疫情让很多人产生沉重的“无力感”,但同时也激发出了每一个普通人内心深处的韧性、力量和温暖。领导者的核心功能,就是要将人们的这种韧性、力量和温暖调动并凝聚起来,让他们在危机应对的过程中发光发热,而“同理心”就是最有效的工具。

3. 建构感知，指明方向

“建构感知”（sensemaking）是世界著名的组织行为学家卡尔·维克（Karl Weick）最为重要的管理思想，它对组织社会心理学的研究和实践影响深远；同时，它也是非理性思维的重要内容之一，有助于我们理解和应对危机情况下的非理性行为。

维克在 2016 年《清华管理评论》的一次采访中用极具说服力的表述为我们展示了什么是“建构感知”——“如果你开始的时候就说明进入讨论后学生会有怎样的感受（从糊里糊涂到渐显渐知），他们会发现‘哦，我慢慢清楚了！’例如，舒尔茨（William Schutz）曾表明，理解是个渐进的发展过程，它们走过‘浅薄的简单，混沌的复杂，以及深刻的简洁！’如果学生能事先了解这个必要的过程，他们就不会在从‘太显而易见’，‘太荒谬’到‘这是根本’的认识过程中迷失。我的研究也显示，模棱两可和令人困惑的复杂其实为人们认知进步的证据。”换句话说，维克想通过“建构感知”告诉大家，“升华的语言往往可以成为行为升华的通路”。

由此可见，在疫情危机所带来的动荡和不确定的环境中，领导者可以通过建构一种“必胜”的心理认知，来指引人们走向“必胜”的道路。在这一过程中，领导者必须坚定信心。

谷歌全球营销副总裁马文·周(Marvin Chow)在谈论领导者如何应对危机事件时坦言，当信息缺失时，人们会创造自己的故事。他们创造的故事通常比现实糟糕十倍。而此时，创建一个愿景，然后建立并展示动力非常重要，这建立了内在的动力，创造了一种文化，在这种文化中，面对困难和战胜困难将成为可能。

优步(Uber)体验营销主管艾米·弗里德兰-霍夫曼(Amy friedland - hoffman)也指出，作为一个领导者，在危机中确实很难激励每个人，包括自己。所以我们有必要不断地回归核心。就我个人而言，这意味着要知道我是谁，我带来了什么。作为一个公司，这意味着，我们是谁，我们的使命是什么？

与此同时，维克也提醒我们，不要忘记“小赢”方可“积大胜”。领导者应关注短期目标和近期成功，尽管总体情况可能会令人迷失方向，但肯定会有一些较小的积极的事情是值得庆祝的。领导者需要寻找每个人都可以坚持并谈论的积极的事，带领人们去庆祝它，并诚实地承认那些糟糕的事，既可以帮助人们清楚地看到当下努力所达到的具体成就，也可以作为未来战胜危机的希望和象征，这对于建构信心，重整士气至关重要。正如在此次疫情中每天播报的那些好消息——“新增治愈病例超过新增死亡病例”、“新增治愈连续 10 天超新增死亡病例”、“新增疑似病例连续第二天下降”……这都为我们带来的越来越多的信心和希望。

4. 发现机遇，逆境重生

当危机降临，领导者该当如何看待与面对？把它看成逆境与困难，让恐惧战胜你？还是把它看成全新的挑战和难得的机遇，去思考该如何顺势而为？

这场新冠肺炎疫情是对人们健康的威胁、企业生存的挑战，但也是一个机会——加速淘汰、推动升级，一方面让组织重新审视运行机制、组织进化与时代发展之间的距离；另一方面也让领导者和组织成员达成新的契约，将每位成员都视为组织的宝贵财富，并戮力践行。

对于组织而言，疫情推动了危机的到来，加剧了 ICT 数字化的进程，而由此带来的，正是未来新的机遇。隔离令下，国内上千万企业，将近两亿人开启在家办公模式，倒逼社会全方位数字化、信息化建设：5G 网络广泛的应用场景被激化，云计算、边缘计算、AI 技术被扩大，远程办公或在不久的将来得到普及……数字化企业当前的技术实力被疫情下的激增需求深度检验着，各行各业的数字化进程被无限推动，而组织内部的管理方式也必将在技术的进化下实现重塑。

对于领导者而言，危机是不得不去面对的挑战，而挑战本身也是领导力进化的助推剂。在这场抗疫战争所锻造的“熔炉”中，真正的领导者将被识别和塑造，强大的组织凝聚力也将被熔炼。正如疫情之中，政府采取了坚决有力的措施对疫情进行科学有效防控，举国上下声援武汉，海外华人倾囊相助……于大国如此，于小家亦如此，我们有理由相信，在正确的领导之下，危机会让组织更加团结强大。