

领导层的交流沟通： 预测应激事件和对应激事件作出反应

“当人们感到紧张和不安时，他们希望知道你很在乎，然后他们才会关注你是否了解真相。”

— Will Rogers

背景

领导者在应激情形中如何表现和交流沟通（例如对灾难事件作出反应）可能会对人们的回应和反应产生重大影响，亦可能影响领导力的加强或削弱。

此种交流沟通可采取多种形式，包括书面讯息、正式和非正式谈话以及仪式的建立和参加。

领导者

强有力的领导者了解和关心自己的民众。

在日常活动和交往中表现出关爱，在关键时刻尤其重要。理想的状况是，领导者还了解自己的下属的性格特征、工作性质以及如何对领导者的工作作出最佳反应。有效的领导者在事件发生过程中和人们特别易受伤害或需要支持和安慰时会充分利用和在知情的基础上表现出的同情心。

脆弱性

脆弱性是很多内在和外在因素的一种结果。一些领导者会不断注意发现可能对人们产生负面影响的因素（例如，会使人们想起失去的亲人或创伤的场景）。他们还会注意能够减少脆弱性的因素（例如，健康状况、同伴和领导支持以及健康的组织文化）。

讯息撰写

在压力增大或高压情况下以最佳方式交流沟通需要考虑很多因素。其中很多指导原则（如同本文中描述的原则）来自风险和危机交流科学领域。

此外，如何传达讯息甚至会比实际表达的内容或所做的事产生更大的影响。

领导者在应激情形中如何表现和交流沟通（例如对灾难事件作出反应）可能会对人们的回应和反应产生重大影响。

- 事先思考和撰写讯息。事先准备的人会获得优势。
- 在高压情况下，人们处理信息的方式会不同（例如，注意力分散、容易分心）；讯息应当简短，并反复强调。
- 人们在承受压力时会注重负面讯息，而不是正面讯息，应当让正面讯息多于负面讯息，理想的比例是 3:1。
- 不要害怕说“我不知道”。请务必发现事实真相，并进行后续跟踪。
- 一种有帮助和宝贵的模式是同情、信念、乐观：同情（表示您对目标群体的关爱/同情的陈述）；信念（表示承诺帮助/支持/解决问题的陈述）；乐观（表示对未来乐观看法的陈述）。
- 人们对于按照某种特定顺序、根据主次和先后顺序（首先、最后、中间）讲述的事情最容易记住。应当首先讲述最重要的讯息，最后讲述其次重要的讯息。按照这种方式安排讯息的顺序可增强人们的理解力。

其他资源

Covello VT. 著“公共健康风险和危机交流中的最佳实践”《健康传播学报》(J Health Commun.) 2003 年第 8 期（第 1 期增补刊）第 5-8 页。

药物滥用与精神健康服务管理局 (SAMHSA) 《危机时的交流：政府官员风险交流指南》，健康与公众服务部网站：<http://www.hhs.gov/od/documents/RiskCommunication.pdf>，2002 年出版。

Vineburgh N、Ursano R、Hamaoka D、Fullerton C 著“灾难规划和应对公众健康交流”《公共政策国际期刊》(Int J Public Pol.) 2008 年第 3 期 (5/6)：第 292-301 页。