

## Общение руководителей: как предвидеть стрессовые события и на них реагировать

«Когда люди в стрессе и расстроены, они хотят знать, что вы о них волнуетесь, прежде чем их будет волноваться о том, что вы знаете.» — Уилл Роджерс

### Общие положения

Поведение и коммуникации руководителей во время стрессовых ситуаций, например их реакция на стихийное бедствие, может значительно повлиять на поведение и реакцию людей. От этого может зависеть, укрепится лидерская позиция или ослабится.

Общение может принимать различные формы, включая письменные обращения, официальные и неофициальные беседы, создание ритуалов и участие в них.

### Руководитель

Эффективные руководители знают своих подчиненных и заботятся о них. Забота, проявляющаяся в повседневной деятельности и взаимодействиях, может особенно эффективно проявляться в ключевые моменты. В идеале руководители должны также знать особенности характера своих подчиненных, их опыт, какую работу они выполняют и как реагируют на действия руководства. Эффективные лидеры используют эти знания в моменты сострадания, когда люди особенно уязвимы и нуждаются в поддержке и утешении.

### Уязвимость

Уязвимость зависит от многих внутренних и внешних факторов. Сильные лидеры постоянно отслеживают факторы, которые могут негативно повлиять на людей (например, места или события, которые напоминают о потере или травме). Они также осведомлены о факторах снижения уязвимости (состояние здоровья, поддержка сослуживцев и руководства, здоровая культура в организации).

Поведение и коммуникации руководителей во время стрессовых ситуаций, например их реакция на стихийное бедствие, может значительно повлиять на поведение и реакцию людей.

### Построение и донесение сообщений

Для оптимизации коммуникаций в период повышенного стресса необходимо учитывать многие факторы. Специалисты по кризисным коммуникациям сформулировали ряд

принципов, включая представленные ниже.

Не забывайте также, что форма и манера подачи сообщения имеет едва ли не большее влияние, чем его содержание.

- Продумайте сообщение заранее. Побеждает тот, кто подготовлен.
- В ситуациях сильного стресса люди воспринимают информацию иначе. Например, слушают невнимательно и отвлекаются. Сообщение должно быть коротким, простым и повторяющимся.
- В состоянии стресса люди больше сосредотачиваются на негативе, чем на позитиве, поэтому позитивные сообщения должны преобладать (идеальное соотношение — 3:1).
- Не бойтесь сказать: «Я не знаю». Обязательно дайте обещание выяснить то, что не знаете, и сообщить, как только узнаете.
- Полезно использовать модель «Сострадание, убежденность, оптимизм» (СУО). Сострадание — заявление, что вы заботитесь о предполагаемой аудитории и сопереживаете. Убежденность — заявление о готовности оказать помощь, поддержку, решить проблему. Оптимизм — заявление, подтверждающее позитивный взгляд на будущее.
- Обычно люди запоминают услышанное в определенном порядке, основанном на последовательности сказанного: первое, последнее, среднее. Самое важное, что вы хотите сказать, должно быть в начале сообщения, а следующий

См. далее

по важности вопрос — в конце. Такой порядок изложения будет способствовать правильному пониманию.

## Литература

Covello VT. Best practices in public health risk and crisis communication. *J Health Commun.* 2003;8 (Suppl. 1); 5-8.

Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA) (2019). Communicating in a Crisis: Risk Communications Guidance for Public Officials. Department of Health and Human Services Web site. <https://store.samhsa.gov/product/communicating-crisis-risk-communication-guidelines-public-officials/pep19-01-01-005>.

Vineburgh N, Ursano R, Hamaoka D, Fullerton C. Public health communication for disaster planning and response. *Int J Public Pol* 2008;3(5/6): 292-301.

