

雨燕给人类的启示：有备而来直面挑战

2023年07月27日



在《准备好的领导者：如何更有韧性地从危机中崛起》（The Prepared Leader: Emerge from Any Crisis More Resilient Than Before）一书中，沃顿商学院院长艾丽卡·詹姆斯（Erika H. James）和西蒙斯大学校长林·伍腾（Lynn Perry Wooten）两位危机领导力专家为领导者如何应对危机，或者如何从危机中学习提供了工具和框架。在以下的章节中，詹姆斯和伍腾确定了危机管理的五个阶段。

雨燕的启示

一天两次，普通的雨燕会进行一种叫做薄暮飞行（vesper flight）的活动。这只鸟会上升到星球的边界层，这是大气层的一部分，以对流和上升的热气流为特征。在这个海拔高度，雨燕会主动利用风来评估未来的天气系统会如何变化。他们利用周围的迹象和信号来预测地球上空环境的变化。换言之，薄暮飞行将雨燕带到这样的高度，让它们可以读取大气层的变化，定位自己的位置，并据此进行计划。

在《纽约时报》2020年7月发表的一篇文章中，英国作家海伦·麦克唐纳（Helen Macdonald）思考了雨燕能教会我们如何在即将到来的恶劣情况下做出决定。她写道，虽然大多数时候，这些鸟都飞行在边界层以下，但要想了解影响他们生活的重要事情，他们必须“飞得更高，调查更广阔的场景，并与影响他们生活的更重大力量进行交流。”

扫描环境，看到迹象，解读线索，并理解它们，这是自然界生物与生俱来的本能，这完全是迁徙动物的天性。它们的本能决策行为是如此根深蒂固，以至于我们不禁要自问：为什么人类却经常无法走得更远？

并不是所有人都需要攀登，就像许多雨燕因为忙于产卵和幼崽会避开它们的薄暮飞行一样；但是为了追求所有人的幸福和事业的繁荣，我们中的一些人会被要求更清晰地观察那些被日常生活掩盖的真相。他们需要花时间审视前进或者反对的方向；深思熟虑下一步的计划。他们相信细心的观察和专业知识，相信为了共同利益而分享。

麦克唐纳强调了雨燕行为给我们带来的重点启示：度过危机的最好方法是不断观察，并在为时已晚之前警觉到未来情况的变化。也就是说，要尽快发现威胁，避免或遏制最坏情况的发生，并为自己和组织提供灵活机动性，以做好准备、减轻损失和有效计划如何恢复。

这是危机管理的第一阶段。

危机管理的五个阶段

危机似乎是瞬间发生的。但它们会随着时间的推移而不断演变。在过去的20年里，当我们研究危机时，我们看到了危机管理的五个不同阶段。

当我们考虑危机时，我们倾向于考虑控制损害或者尽量减少损失。事实上，这只是一个要素。有些事情发生在我们灭火之前，但还有些事情发生在灭火之后：扫描、准备、管理、恢复和反思性学习都是整体行动的一部分。

第一步就是要意识到，每个不同阶段都需要特定的技能和行为来主动、系统和有效地管理。关键是要记住，作为一名有准备的领导者，你有决策能力。你可以在每一个阶段采取行动，并在最终结果中产生巨大影响。

第1阶段：早期预警和信号检测

我们知道危机将会发生。只是不知道他们将在哪里、何时、如何降临，也不知道危机属于什么类型。

第2阶段：准备和预防

一旦你发现了这些迹象，下一阶段就是制定积极主动的措施，可以预防危机，或者至少帮助你做好应对危机影响的准备。

第3阶段：损伤控制

当危机发生时，遏制和控制损失方面就变得至关重要。它还决定了您的组织将如何进入下一阶段：恢复。

第4阶段：恢复

在危机管理中，你最雄心勃勃的目标之一是恢复：弥补损失的时间、资源和收入，并反弹——或者说，要反弹得更好。商业复苏是你的北极星。

阶段5：学习和反思

反思自己的行为，并利用经验有助于预防或缓解未来的危机。

将危机管理分解为这五个阶段将有助于你理性化分析风险管理的每个阶段需要做什么。知道危机在这些阶段展开，你也可以确定不同阶段所需的技能种类。因为有效的危机领导力需要几项关键能力，而这些能力超越了日常的一般管理能力。

简单地说，在危机中，人们对你的领导能力期望更高。

有准备的危机领导能力是在这些放大的压力和要求下领导队伍的能力。它让我们人类在防御、撤退和避免威胁的时刻，能够对抗威胁的到来并承担风险的能力。

在危机时期，有准备的领导者需要扩展他们的技能以满足这些新需求，并为自己、他人、组织和社区带来积极的变化。

以上内容节选自沃顿商学院院长艾丽卡·詹姆斯 (Erika H. James) 和西蒙斯大学校长林·伍腾 (Lynn Perry Wooten) 的《准备好的领导者：如何更有韧性地从危机中崛起》，版权 2022。经沃顿商学院出版社许可转载。