

COVID-19疫情危机下 管理员工体验不可或缺的 领导力



迅速蔓延的COVID-19疫情危机已在情感、社会和经济层面都造成了重大的影响。此次疫情爆发是领导者需要驾驭“VUCA”（易变性、不确定性，复杂性和模糊性）事件的典型例子。尽管我们之前已经见过一系列严重程度不同的类似状况——从SARS疫情到大衰退(Great Recession)到911事件——但这次事件的最终结果还不得而知。在撰写本文时，中国的COVID-19病例数量似乎正趋于稳定，而全球的病例数量仍在上升。市场也出现了明显的反应：2020年3月中旬，道琼斯工业平均指数、标准普尔S&P500指数和英国富时FTSE100指数均较2月高点下跌了20%以上。

根据Kincentric在2020年3月对中国企业雇员进行的一项随机调研显示，虽然员工敬业度的平均水平维持不变，但湖北省的员工情绪体验比其他地区低10个百分点，而蓝领员工比白领员工低13个百分点。此外，这项研究还表明，相较于其他典型的驱动因子，[引领型领导力](#)对员工敬业度有着最高的驱动力。

目前不断发展的事件显然对员工的效能和心态产生了影响。我们知道[员工体验](#)中的“关键时刻”通常涉及事件的跌宕起伏和变化，COVID-19的传播一定会成为员工体验中难忘的一次事件，而员工将如何铭记这一事件则很大程度取决于领导者的管控。我们也了解，积极的关键时刻可以有效激励员工、提升士气、增进沟通和消除阻力，只有将员工的福祉放在第一位，领导者才有机会影响关键时刻产生积极推动。

在这场危机中，有效的领导力对于管理员工体验起到了至关重要的作用。

首先，领导者应该认识到对员工体验产生的影响来自于以下两点：

1. 事件本身：

COVID-19疫情会让人对于自身健康和业务影响心生焦虑。此外，在长期虚拟办公的情况下，一些员工可能会产生孤独感。

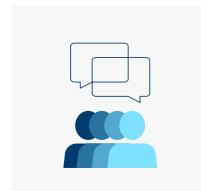
2. 领导者如何处理危机：

领导者的行为、反应、沟通方式和政策制定能够改善，抵消或加剧员工对危机事件的反应。

其次，领导者必须迅速果断地以[敏捷](#)的方法管理这些事件，与其关心的受众展开共创、协作并持续改进做法，例如在员工沟通和政策制定等方面。

我们需要引领型领导力。

在当下的危机中，领导者们应展现一名[引领型领导者](#)的姿态。我们的研究表明，优先于项目或政策上的响应，人际纽带成为了[在多变的时代中管理员工敬业度](#)的首要因素。现在的情形下，积极性、模糊容忍度、主动性、学习敏锐度、情绪敏感度、意识、授权、真诚和信任这些引导型领导力的“核心肌群”将充分得到锻炼。



关于领导者如何应对COVID-19等危机事件的一些实用建议

1. 维系与稳固：

在这个多变的时代，能够促成“维系与稳固”是最重要的领导力行为。无论是为了保障员工福祉还是维持公司业务，同僚之间必须找到维系与协作的方式——而**引领型领导者**则在背后起到驱动作用。与此相关的领导力行为还包括：鼓舞员工的能力；使员工积极地专注于长期愿景和目标的能力；以及坦率真诚的沟通风格。

2. 理解当下生态：

至关重要的一点是尽可能多地收集有关事态发展，以及与疫情有关联的利益相关者可能受到何种影响的信息。客户、供应商、员工和他们的家庭都受到了影响，并且相互关联。你该如何应对利益相关方之间的相互影响。将客户体验与员工体验关联起来，能基于理解和体恤为客户提供方案的先决条件是**企业背后对员工的支持**。要知道学校停课和配偶工作上的变化也会影响您的员工。员工对自身健康和安全的担忧，与如何继续服务客户及维系整体业务的担忧不相上下。

3. 清晰、充满信心、透明地沟通和行动：

许多公司已经减少了差旅和**活动**，并在不同程度上鼓励员工在家办公。在沟通时也需要将员工作为关注的重心：哪些事情是已知的？哪些事情还是未知数？当下和或将被持续监控的事态有哪些？**差旅限制或虚拟办公背后的政策**（以及底层的人文理念）是什么？如果员工被感染，你该如何应对？确保大家可以获取最佳及最可靠的信息渠道（例如[世界卫生组织](#)）。需要配合COVID-19疫情的进展不断地改进沟通方式，允许保持一定的灵活性和速度，而非追求完美。最重要的是，在涉及到员工健康的问题时，要清晰，充满信心并富有同情心。要确保在稳固员工对于健康及业务的认知的同时，将员工的利益放在第一位。

4. 了解与倾听：

通过了解员工的感受、看法以及反应来决定下一步行动。关于疫情及虚拟办公，开展包含开放式问题快速员工调研，可以有效地帮助您了解大家如何谈论COVID-19疫情、他们的感受以及顾虑是什么，以便公司解决问题。而持续性的敬业度调研、针对性的快速调研、来自开放式问题的回答，以及自然语言处理（NLP）等技术可以帮助我们挖掘出更多议题、情绪状况、未知风险和建议，以解决员工未被满足的需求。

5. 善用数字化(给与信任)：

在这个时代，虚拟办公技术是一个强大的助力。许多公司已经具备了虚拟办公技术，并且正在不断发现更多有创意的使用方式。我们已经积累了许多应用实例，例如将领导力辅导、敬业度行动策略等过去只能通过现场会议进行的内容转换成了数字化。视频会议应其能够让参与者通过眼神交流和面部表情建立起联结和共鸣，尤其能够促进投入程度而被认可。然而，也有不少组织首次加速推进了计划外的虚拟办公，这就要求领导者们信任员工能够在没有直接管理监督的情况下，仍能以最佳的判断、尽最大的努力来继续完成工作。

6. 取得平衡：

当有了多种来源的建议，反应过度或不足在此时都可能存在风险，需要谨慎地管理发生的变化。领导者必须在以下各项之间取得平衡：

- 虚拟办公 vs 自主管理，从而不断增长的孤独感
- 推迟活动 vs 员工对工作进展和维持业务的需求
- 在沟通上的反应过度 vs 反应不足
- 敏捷/迅速 vs 以详细计划确保高质量的产出
- 对未知的开放透明 vs 树立信心——领导层有着清晰的方向和掌控
- 授权员工充分发挥自身的最佳判断 vs 不清楚该改做什么时，需要被给予明确的指令



使领导力对员工体验，企业文化，数字化和组织敏捷产生持续性影响的机会

许多组织都向往通过打造员工体验激活关怀文化，或者通过更深入的数字化转型塑造敏捷文化。COVID-19疫情是一个将这些想法带到现实的不可抗力事件。且领导力必将在其中发挥关键作用。本次危机也提供了一个可以让领导力对员工体验，企业文化产生持续性影响的绝佳机会，而关键就在于领导者们如何应对。COVID-19疫情作为一个罕见而重要的事件，影响着员工体验——领导者在应对时必须要把员工作为核心的考量。

展现出深刻的同理心、倾听、健康状态、信任、公开透明以及敏捷响应力的领导者，能够创造出独特的员工体验和人际纽带的文化基础，这反过来也能帮助企业未来与员工建立牢固，持久的关系。克服COVID-19疫情危机，领导力至关重要。

作者：Ken Oehler

特别感谢

Seymour Adler (美国), Kevin Connelly (美国), Roy Lu (中国),
Jamie MacArthur (美国), Michael Martin (美国), Hajime Matsuzaki (日本),
Jenny Merry (英国), Audrey Widjaja (中国) 和 Bonita Xu (中国)。

联系我们

Seymour Adler

领导力评估&发展, 全球业务负责人
seymour.adler@kincentric.com

Jenny Merry

英国和爱尔兰&法国业务负责人
jenny.merry@kincentric.com

Michael Martin

人力资源&人才咨询业务, 全球负责人
michael.martin@kincentric.com

Ken Oehler

文化&敬业度, 全球业务负责人
ken.oehler@kincentric.com

Hajime Matsuzaki

日本业务负责人
hajime.matsuzaki@kincentric.com

Audrey Widjaja

中国区负责人
audrey.widjaja@kincentric.com

关于Kincentric

Kincentric, 史宾沙公司成员, 以其特有的方式探讨人力资本-我们帮助您识别驱动员工的因素, 继而推动您的业务发展。

我们源于怡安, 数十年来致力于研究文化与敬业度, 领导力测评与发展, 以及人力资源和人才咨询业务相关领域, 这些专业经验让我们助力组织从内部进行变革。

我们的全球员工网络、经过验证的深刻洞察以及直观的技术为我们提供了新的方法, 帮助组织释放员工与团队的力量-促进变革、加速成功。

更多详细信息, 请访问: www.kincentric.com

©Kincentric, 史宾沙公司版权所有
关于复制、分销和展示此作品的信息, 请联系
permissions@kincentric.com

