

经历，信念和行为

引领型领导者

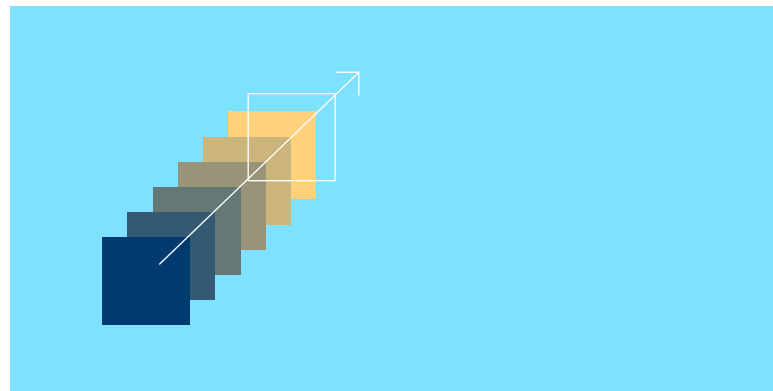
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

引领型领导者

你一定听说过这样一句话——爱岗敬业十分重要。我们的数据充分表明，员工及其行为表现是企业成功的核心。敬业的员工能创造更好的业绩，他们与公司的联系更紧密，更加忠诚，并且会比不那么敬业的同事更加全力以赴。然而，全球范围内，只有百分之六十的员工是敬业的¹。对公司来说，处于当今这样一个变幻莫测的经济环境，提高员工敬业度的方法也变得越来越复杂。

同时，我们也知道强大的领导力是最佳雇主们达到最高敬业度水平和更好绩效的一贯差异化因素。²

引领他人敬业是领导者的业务职责。面对这样的现况，我们不得不问自己这样一个简单的问题——领导者如何才能更加有效地引领下属以及周围的人更加敬业？



1. [怡安 (Aon) (2018)].2018年全球员工敬业度趋势.

2. 欧勒 (Oehler) (2013).调查没有告诉你的: 如何让员工更敬业. Workspan, 6月, 19-22.

领导力与敬业度

我们的全球员工研究数据库拥有1500万名受访者，这让我们在了解驱动员工敬业度的领导行为方面具备独特的优势。数据显示，最关键的高敬业度团队领导者的行为如下：³

- 确立方向和共同目标
- 展现个人性格与正直诚信
- 培养并保留人才
- 运用所学与合理的判断
- 与他人互动

你也许会想，那又怎样？领导者做这些事情不是理所应当的吗？不错。但并非所有领导者都会这样做。而且，敬业的领导者之所以敬业，不仅仅是因为这些事情本身，而在于他们做这些事情的方式。研究告诉我们，引领型领导者是“身边的领导者”——他们平易近人，对员工表现出真诚的关心，开启员工的潜能。简而言之，他们永远与员工保持着联系。⁴该发现在麻省理工学院的一项研究中得到验证，通过观察领导者在工作场所与他人的肢体互动，研究发现天生的领导者是“充满魅力的人际网络联结者”，他们“积极走动，将时间均衡分配给他人，参与简短但充满活力的对话，发言的同时也积极地倾听”。⁵

因此，对企业而言，机会在于1) 提高领导者的敬业度，2) 建立一支善于引领他人敬业的领导队伍，3) 利用这些领导者来建立更加敬业的员工队伍，取得更好的经营业绩。

我们想更加了解这类引领型领导者。具体来说，我们想知道他们是如何成长为现在的样子。我们认为，如果能从整体上全面了解他们，我们就能更好地帮助企业在组织内部评估、选择、培养和任用他们。为了加深理解，我们将全球员工研究数据库的发现与跨企业的定性研究结合在一起。

这项定性研究对高度敬业团队的领导者进行了深入访谈，并在员工焦点小组中询问领导者对敬业度的提升做出了何种贡献（或没有贡献），以此来收集数据。

两项结果惊人地一致。我们了解到，从本质上讲，引领型领导者有三个基本的相似之处：他们早期的经历塑造了他们；他们独特的信念体系和个性特质；他们以特有的方式行事，对周围人的敬业度产生积极和深远的影响。因此，我们开发了以下的引领型领导者模型，通过这个模型，我们可以看到，敬业型领导者是由其指导信念、外在行为和关键经历共同塑造的。

引领型领导



3. 在过去三年(2015-2018年)，我们一流的全球员工研究数据库，来自1500万份调查反馈意见。
4. [奥尔本·梅特卡夫 (Alban-Metcalf, J) 和阿里莫·麦特考夫 (Alimo-Metcalf) ,B.(2001). 新的变革型领导问卷开发。《职业与组织心理学杂志》，73,1 -27。]
5. 佩克 (Peck) (2013). 他们在观察你工作。《大西洋月刊》，2013年11月。

1. 关键经历

引领型领导者的一些经历塑造了他们对人、工作和领导意义的核心信念，这些信念让他们脱胎换骨。虽然没有两个完全相同的经历，但都涉及到在艰巨的任务中获得深刻的学习，在模棱两可或充满艰辛的转折期里不断摸索。

2. 指导信念

一套强有力的核心信念体系是由人的性格和早期经历共同塑造的，它为引领型领导者的工作提供指引，更重要的是，它也指导着他们的行为以及与跟随者的互动方式。这些核心信念包含了“仆人型领导理念”（Servant Leadership），即领导力是一种责任，无关地位或报酬；同时也包含了人际关系、情感和信任的重要性。

3. 外在行为

当领导者的日常行为由核心信念驱动时，我们便开始看到他们对员工敬业度的积极影响。领导者的行为向员工传递了自己的敬业程度和使命。他们努力稳定人心和激励他人；他们为他人服务——花时间与追随者们建立联系并使队伍不断扩大；他们的行为不是表面文章，因为有信念在背后驱动。而这就是员工敬业的开端。

引领型领导研究的另一个明确发现是，要提高员工的敬业度，领导者首先自己要敬业。这是一个重要的前提，它似乎基于我们模型中的指导信念和外在行为。在企业能够寄希望于领导者带动员工之前，它们必须首先理解并让领导层敬业。和大多数人一样，领导者也会因为良好的职业机会、可观的薪酬和人们的认可而敬业，会选择为一家声誉良好的公司工作。然而，和大多数人不同，领导者同时还会因为他们自己的领导者（这里指一种乘数网络效应）、身边其他资深领导者的素质，以及让他们能够完成领导工作的人员和 workflows 而敬业。这些都是领导者敬业度的外部驱动力，但我们也从引领型领导者研究和选择研究中发现，领导者的个性、信念和风格也对其敬业度有很大影响。

引领型领导者模型并不是一份指导如何成为引领型领导者的检查清单。每个领导者的经历、信念和行为展现都不一样。但是，他们的共同点是都在于如何在自己的经历和信念的驱动下更加敬业。他们：

S 激励 目的和愿景

P 驱动 在不清晰的情况下主导解决方案

A 锚定 以谦逊、真实和坦率待人

R 联结 在变革时期成为人与人之间的联结者

K 培养 激发他人潜力



后续行动

那么，我们接下来应该怎么做呢？我们应该如何看待这种对敬业度的新视角，并在企业环境中很好地运用它？我们认为可能是这样的：

- **衡量员工和领导者的敬业度。**通过领导者提高员工敬业度的前提是了解员工和领导者的敬业度以及他们的敬业度驱动因素。因为这能够让我们更加深入地了解领导者需要关注自己的哪些行为，以提高员工的敬业度。此外，这样的衡量也可以帮助您了解自己是否具备成为一名成功的领导者的基本敬业度水平，如果没有，您可以对此做些什么。
- **评估和选择引领型领导者。**正如上面的模型所表明的，引领型领导者既有自己的性格特质，也有特定的行为模式。因此，我们认为，企业应该通过性格测试(我们的有效度研究发现，自身敬业及能提高他人敬业度的领导者通常具备积极向上、勤奋刻苦、成就导向、热情洋溢、善于合作和体贴他人等性格特质)和180°全方位从员工的视角观察领导者的行为和观念来评估其敬业度。通过这些方法评估现任或未来的领导者能够帮助企业1)发现敬业的领导者，然后将他们作为增进器带动整个领导团队；2)发现那些有潜力成为引领型领导者的发展诉求；3)发掘外部领导者，并提拔在企业内部展现出引领型领导力的候选人。通过评估和选择，建立起一大批具有引领敬业精神的领导者群体，这不仅有助于提高员工的敬业度，也将通过建立敬业的企业文化改变企业的面貌。
- **辅导和发展。**引领型领导者的某些特质可能是与生俱来的，但也有些特质是可以通过辅导和发展慢慢养成的。正如我们所发现的，早期经历对信念体系和外在行为有重要影响。

所以，从现在开始培养引领型领导者吧。在整个研究过程中，我们发现，让领导者反思他们是如何提高(或者没有提高)员工的敬业度这一过程具有惊人的意义。让领导者思考自己能够为

提高员工的敬业度做些什么不但不会增加额外开支，还能让领导者即刻投身其中。对崭露头角的新任领导者有益的辅导和发展是将来他们成为引领型领导者关键的早期经历。

- **衡量员工和领导者的敬业度。**除非领导者自己很敬业，否则他们不太可能能够让员工敬业。如果领导者不具备敬业的能力，他们也许根本就不该成为领导者。而与此同时，又确实存在很多能够引领员工敬业的领导者，这就为企业提供了一个良好的机会，利用敬业的领导者去提高不敬业员工的敬业度。也就是说，将敬业的领导者作为变革的推动者，推动和提高整个领导层的敬业度即是一个好的开始。

前面的建议并不是一个项目或计划，而是一种文化和思维模式的改变。这种改变始于个体领导者，也终于个体领导者。所以，作为一名领导者，问问你自己：

- 你在工作中精力充沛、积极主动、积极投入吗？
- 你的动力是什么？
- 哪些领导经历让你逐渐成长并成为一名敬业的领导者？你可以做些什么让别人也可以拥有这些类似的经历？
- 你对领导者这一角色的信念是什么？
- 你对人和工作的信念是什么？
- 你和别人相处得怎么样？
- 舍你，其谁？



联系我们

Seymour Adler, Ph.D.

高级合伙人

领导力评估&发展 | 全球业务负责人

seymour.adler@kincentric.com

Sarena Bhatia, Ph.D.

高级顾问

领导力评估&发展

sarena.bhatia@kincentric.com

Jim Donohue

美国业务负责人

领导力评估&发展

jim.donohue@kincentric.com

Laura Heathcock

总监

领导力评估&发展

laura.heathcock@kincentric.com

Sumit Sethi

业务负责人

领导力评估&发展 | APMEA负责人

sumit.sethi@kincentric.com

Bernhard Stieger

合伙人

领导力评估&发展 | 欧洲业务负责人

bernhard.stieger@kincentric.com

联系洽谈

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: kincentric.com.

社交媒体 @ Kincentric

随时了解与您的业务和职业相关的趋势和主题。

    @ KincentricCo

© Kincentric, 史宾沙公司成员。版权所有。

欲了解与复制、分发和显示本成果有关的信息, 请联系:

permissions@kincentric.com.