

Kincentric 洞察

# 不敬业领导的 破坏性影响力

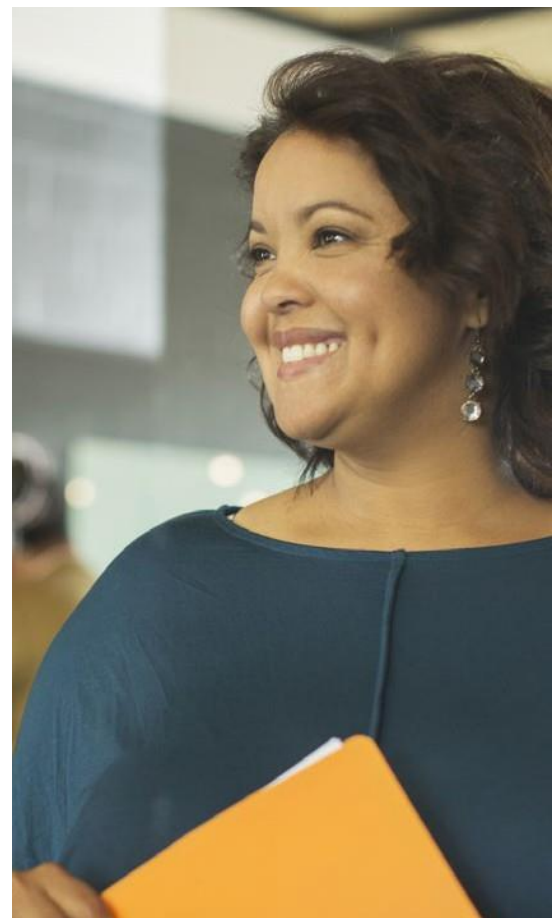
---

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

## 引见

如今，几乎所有组织都意识到追踪员工敬业度很重要。他们理解敬业度对众多绩效结果有着重大影响。高层领导比过往更真心关注员工的感受、态度和福祉。尤其在经历充满挑战的时期里，他们持续增加对员工敬业度的关注。正应如此：近期重要的元分析研究<sup>1</sup>所示，**在经济动荡期间和之后，敬业度水平对业务成果的影响最大。**

除了呈现员工敬业度的总体状况外，调查结果必然也会识别出团队敬业度得分长期处于低水平的领导者 – **以组织级别的形式来反映**。不幸的是，根据我们的经验，很多组织无法利用这些发现来应对破坏性领导力对敬业度产生的负面影响，不论是发生在哪一部门，亦或是在哪一级别。**组织绝不能继续对这些不敬业且不能引领敬业的领导者视而不见**。疫情当前，需要所有领导者尽最大努力去引领团队达成敬业领导者应当把精力集中在两个最重要的事情上，即：维护员工，健康和福祉；增强对组织未来的信心。



1. James K. Harter, Frank L. Schmidt, Sangeeta Agrawal, Stephanie K. Plowman & Anthony T. Blue (2020) Increased Business Value for Positive Job Attitudes during Economic Recessions: A Meta-Analysis and SEM Analysis, *Human Performance*, 33:4, 307-330.

## 破坏性领导力

研究结论表明，**领导者对团队敬业度有着不同程度的影响**。Kincentric 针对数百家机构及其几百万名员工开展的研究显示，平均而言，不敬业的领导者手下不敬业的员工数量几乎是敬业领导者手下不敬业员工数量的两倍。此外，我们的研究多次表明，领导者和团队敬业度得分之间有着很强的经验相关性；引导团队关注工作环境中最消极的方面，导致不敬业的领导者成为了引领不敬业的错误典型。

我们的研究还表明，**不敬业的领导者实际抵消了HR实践的有效性。这些实践旨在创造积极的体验，对员工的敬业度和积极性带来正面的影响**。举例：

- 不敬业的领导手下的员工即使在**员工表彰计划**中获得正式表彰，其敬业度后续也并未相应提升。
- 类似地，不敬业的领导者带领的团队员工即使在**升职**后敬业度也并未提高。
- 不敬业的领导手下的员工即使是在获得**全额奖金**的情况下，也没有表现出更高的敬业度；相比之下，即使敬业的领导者手下的员工拿到的奖金并不尽如人意，其敬业度还是会提高。

事实上，罗格斯大学的两位教授<sup>2</sup>在一篇重要的新论文中研究了管理者在团队层面中和或抵消HR举措的预期结果的影响力，引用了大量先前研究中的例证。



2. R.R. Kehoe, & J.H. Hun (2020). An expanded conceptualization of line manager involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*, 105, 111-129.

## 组织能做些什么？

如果组织秉承改变的意愿，措施的有效性又可以很容易地进行评估，那么**为不敬业的领导者提供增强引领型领导力工具的解决方案会呼之欲出**。不仅仅其团队的敬业度结果也许年复一年，调研结果只是在指出他的团队并不敬业这一结论；也不是简单地要求他们提交“提高敬业度分数”的计划（有时一些领导者通过鉴别和解聘最不敬业的团队人员，从而达到“改善”团队平均得分的目的）。仅通过增加调研频次而不采取行动探究因管理者造成不敬业的根本原因，并不能真正解决问题。与之相对的，可以通过激励、技巧、自信心和决心这些方面帮助领导者改变领导方式，让他们变得更富有引领型领导力。

我们的研究发现，领导者行为通过经验验证，从五个维度方面对团队敬业度产生影响，我们称之为SPARK模型。组织有义务为不敬业的领导者设定发展途径，帮助其重点关注领导行为的这五个维度。

这一转变必须从参与者对自身敬业度的深刻反思开始。通常，这意味着需要认真思考领导的目的和每个人对领导角色的信念。他们为什么想领导别人？他们的团队为什么应当跟随并信任他们？他们为什么需要发挥主观能动性去实现作为领导者的任务目标？此过程包括要求参与者反思自己的职业生涯，回想自己曾经高度敬业的时刻，寻找个人敬业度的驱动因素。它包括鼓励参与者采取主动、改善他们有能力去影响的工作生活的方方面面，也包括认识、感激和依靠有助于丰富工作生活体验的人际关系。

**但是，把不敬业领导力的行为从破坏性转变为建设性是一个过程，并非一蹴而就，事实是，并不是所有人都能转型成功**

### SPARK模型

# S

**激励**

与他人分享鼓舞人心的领导力、激情和目标；激发他人热情；明确他们作为领导者的目的，使他们能够有效地向团队传达该目的。

# P

**驱动**

明确架构；面对不确定性时，发挥领导作用；为团队提供解决方案和前进方向。

# A

**锚定**

实现真实、坦率和谦逊；有建设性地表达；在变革和纷乱中创造稳定。

# R

**联结**

在个人层面上与团队个人建立更紧密的情感联系；即使出错时，也不置之事外。

# K

**激发**

践行仆人式领导，培育人才；强化领导者的信念，即关注团队整体成就以及团队能力的成长和延伸，而非个人成就。

## 引领型领导的缔造之旅

组织必须在缔造“引领型领导”的过程中构建几个关键要素，以增强领导者的能力，以从根本上提升其团队的工作体验。

**聚焦** 该计划必须明确被定位成组织提升敬业度战略的重要组成部分，专注于能为员工创造积极工作体验的领导力。有关敬业度调研和或脉动调研的项目规划应该把领导者发展作为一个完整的后续要素包含在内。这一项举措最终成功与否有着明确的标准：更好的团队敬业度。参与者团队敬业度分数的提高将为组织进一步推广提供成功案例。所有学习内容必须专注于帮助领导者实现这一成果。

**切实** 应对不敬业领导力的破坏性影响并不是着眼未来，为尚未确定的未来角色培养领袖潜力，而是为了解决眼前的紧迫需求 --- 即迅速实现领导方式转变而必须掌握引领型领导者的思维方式和技能。从领导者与员工的互动方式到领导者在与团队互动中有意或无意传达的信息，所有的学习都必须适用于特定情况，而且提供具体可行的方式。

**基于事实** 首先，要树立领导者的自我意识，即他们认识到组织科学已经阐明作为领导，他们的行为要么促进要么破坏团队敬业度，而他们破坏敬业度的行为会影响整个团队乃至扩大到整个组织。不敬业的领导者需要直面低敬业度得分结果。通过 180° 或 360° 调查，收集来自下级的反馈，评估其领导力有违 SPARK 模型或其它类似的引领型领导力模型的方面。这样，他们可以准确地了解在团队看来哪些行为会对敬业度产生负面影响。也可以通过有效的性格测评，以事实为基础，让参与者更好地了解自己潜在的性格，提高领导者的自我意识。

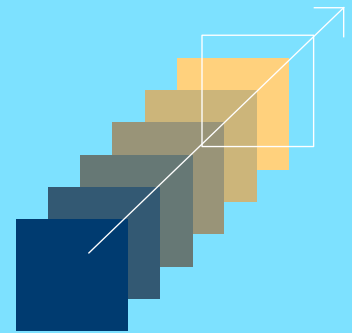


**互动** 仅靠听取一些关于不敬业的领导力的讨论，无法改变其行为模式。行为改变需要讨论、内化，以及可能是最有价值的平级学习。可以考虑将参与者与团队中敬业度得分较高的平级同事配对，视其为导师进行学习。在落实新方法的过程中，参与者还可以从分享得失中学到很多东西。受到疫情影响，很多培训已经转移到线上，这给平级经验的分享提供机会。短短的线上会议分散在三到四个月的时间框架内，而每次会议之间的间隔则又为应用、实践和反思提供周期循环，从而提供了更具交互性的学习体验。而这又成为正式会议期间平级讨论中共享和学习的重点。

**策划** 线上学习的另一个优势是，在学习过程中的不同时间节点，可以很容易地将成员划分为小组，从而将工作中最需要的技能聚集起来。借助可靠的评估数据，组织可以把大组细分小组，把有同样问题的参与者分到相同的小组。同样，学习平台可以包含一些专门为特定领域设计的个人导向模块，从而创建出高度个性化的学习过程，最大程度培养引领型的领导技能。

## 行动起来

每个人都知道敬业很重要，而且每个人都知道领导者可以对团队敬业度产生巨大的积极或消极影响。组织必须识别出不敬业的领导者，因为这些领导者会对团队敬业度产生破坏作用，进而削弱组织的整体敬业度。一旦鉴别了这些领导者，组织就必须向他们提供有目的的、集中的、有影响力的培训，让他们拥有提升敬业度的技能。时不我待，不要再忽视不敬业的领导者带来的破坏性影响，行动起来！



## 联系我们

### Seymour Adler

高级合伙人

领导力评估&发展

全球业务负责人

[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@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](http://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:  
[permission@kincentric.com](mailto:permission@kincentric.com)