

组织包容性研究 · 摘要

# 诠释包容

—

# 建立包容文化的 现实与回报

—

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

越来越多的组织与领导者都在关注如何营造一个包容的文化。然而，在对包容这一概念充满渴望与好奇的同时，他们也有许多的疑问：包容到底是什么？什么才能推动组织包容？什么又会阻碍包容文化的建立？如何有效地衡量组织的包容程度？**一个包容的组织文化能够为企业带来哪些看得见的得益？**有人错误地认为多样化、公平以及包容是同一个概念，但事实上，它们是三个密切相关却又相互独立的定义。多样化强调丰富组织的构成。公平性强调建立公平和透明的流程。人们普遍认为，包容就是接纳不同或是有归属感，但包容的本质并非如此简单。



Kincentric凯信睿的研究揭示了组成包容的四大关键因素——确保员工在组织中的贡献是有价值的，可以没有顾虑地提出想法，对组织的决策具有一定的影响力，并能够充分发挥自身能力

CEO能够利用包容文化所带来的影响力去释放组织未被开发的潜力，去驱动、激励与赋能，将已有的人才转化为他们所需的人才。包容文化的推进离不开高层领导者言传身教的引导，它会通过每一层管理者的行动得到增强，也会因为组织内不成文的规则或者行为遭到破坏。即使领导者没有意识到，这种涟漪效应依然对推动人才保留，提升团队表现，进而产生商业结果具有意义深远的影响。

Kincentric凯信睿在全球范围内对将近

5000  
名员工

进行了一项研究，以更好地了解包容所带来的工作体验，以及它是如何被组织文化所驱动或阻碍的。



# 包容能够最大限度地发挥人与团队的潜力

一个团队在包容的环境中处理棘手问题的能力是平常的

4倍

作为CEO或CHRO，包容为组织带来的回报是不可忽视的。我们的研究表明，一个包容的环境能够更好地激活团队成员之间的“化学效应”，从而提高团队表现。在面临冲突或决策时，团队能够更加游刃有余地解决棘手问题。

包容能够为组织带来的回报不止于此，员工对组织包容度的感受与员工敬业度有着紧密的联系，当员工对所有包容相关因素都拥有良好的体验时，员工也会给出更加积极的评价，**员工的留任意愿提高至1.8倍，而员工的归属感则提高至2.3倍。**

包容在引领卓越业务成果的同时，使组织中的每一位成员成为受益者。



# 组织中的排斥行为 远比想象得要更多……

**73%** 的员工表示自己曾在过去12个月中  
经历过某种形式的排斥

一个容易被忽视的事实，即绝大多数员工都在忍耐某种形式的排斥。排斥的字面意思是指当人们被针对或被公开枉顾、贬低、否定与处罚。在我们的研究中发现，任意背景的人都有几率遭受排斥行为，但来自弱势与特殊群体的人会更加常见地受到排斥。

**多达63%的员工曾目睹过有人被排斥或受到不公正待遇。而高层领导者目睹排斥行为的可能性是**个体贡献者层级员工的两倍，这使他们更加了解什么情况下会更容易出现排斥行为。员工遭遇排斥的一些常见情况包括团队中一个人的想法被否决、某位同事因其文化背景而被贬低，或一个同事被排除在团队活动之外。

组织中出现的排斥现象无论对受害者还是旁观者而言都是一种伤害。如上所述领导者因其经验和工作性质所致，往往会比其他人更加敏感地意识到排斥行为的存在，这也是为何他们（以及整个组织）必须更加努力地去评估这些行为的普遍性，进而根除组织内的排斥现象，确保所有员工都能得到发展、努力与体现价值的机会。



# 包容的秘密 藏在组织文化的深处

仅 **1/3** 的员工反馈他们身处一个支持包容文化的组织中

建立一个支持包容文化的组织需要深入挖掘其组织现状，更好地识别那些能够推动或是破坏包容文化的不成文的规则、约束以及行为。令人担忧的是，超过**40%的员工反馈称他们在一个抵制包容的文化中工作**。而这种文化下非常容易滋生职场威压与不公的行为，例如营造个人不敢轻易发言的环境、通过对他人施压的方式使其就范、绩效打分的不公正以及将一个人的得益视为另一个人必然有所损失的零和思维等。领导者必须专注于打造积极的包容性体验，及时发现并消除不良行为，对员工进行正确的引导。当领导者对包容文化拥有正确的认知与专注的举措时，组织方能为每一位员工打造更加积极稳定的包容性体验。

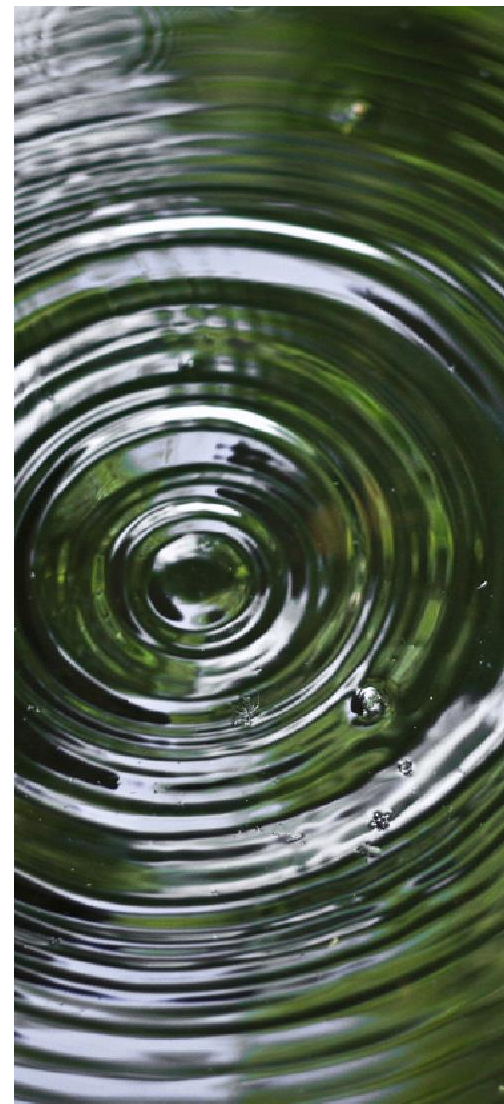


# 高层领导者既能创造，亦能破坏包容性文化

75%

的员工认为，高层领导者的切身实践能够使体验到可信的包容性文化。然而，当高层领导者的行为受到员工的怀疑时，仅有3%的人体验到了包容性文化

Kincentric凯信睿的研究发现，许多员工对领导者创造包容的职场环境的行为表示怀疑，**37%的员工认为高层领导者针对包容文化所采取的行动是装模作样或是不真诚的**，另外有26%的人表示不确定。**在那37%持怀疑态度的员工当中，仅有11%的人认为自己的直属上级展示了包容度**，这强调了在高层领导者没有以身作则的情况下，普通员工更难通过其直属上级感受到包容度。高层领导者的一言一行都会对组织产生连锁反应，这也是他们塑造包容性文化的主要方式。因此，领导者需要做的不仅是口头上的宣扬，更要以身作则，为员工与团队树立行为上的榜样，切身体实际地围绕包容文化开展日常工作。



# 持续的包容性体验 才能产生了强大的影响

仅 **42%** 的员工反馈对组织的包容度有良好的体验

虽然对于许多领导者而言，创造一个包容的职场文化是当务之急，但组织中却没能持续地展现出包容度。我们发现，**19%的员工对组织内的包容度持消极意见，另有39%的员工反馈缺乏稳定的包容性体验**——这可能会使员工产生负面的工作体验甚至更糟糕的结果。我们的研究同时表明，与普通领导者或个人贡献者相比，高层领导者在日常工作中拥有更为积极的包容性体验，**高达62%的高层领导者感到他们的贡献受到了重视，而普通领导者与个人贡献者中拥有相同感受的比例仅有50%和28%**。领导者必须深入挖掘其组织中的包容性举措，确保所有层级的员工都能获得更加一致的体验。CEO和CHRO不能采取单一零散的方式来实现包容性文化，否则他们将错失释放人才与扩大业务成果的机会。





包容文化不会自然形成，它需要领导者主动带领组织去构建，将包容贯彻落实到员工体验的方方面面。

**领导者必须充分理解包容的真正含义 —— 确保员工得到重视、能够发声、具有决策影响力并能够做出最大贡献。**他们还必须根除排斥行为，并为那些经历或目睹排斥行为的员工做好善后处理，将排斥行为对他们产生的影响降到最低。

同时，领导者们需要认识到人的言行举止与所作所为会产生重大的连锁反应。只有以身作则，持续为员工树立榜样，提高包容可信度的领导者才能从根本上改变组织文化，消除那些扼杀包容的规则与行为。而这些包容的员工体验终将为组织带来巨大的收益 —— 增强团队活力，提高团队能力，从而提升员工敬业度，增强员工的归属感与留任意愿。

是时候采取行动了。将包容作为组织的关键优先事项，最大限度地解锁组织和员工的力量，提升公司业绩。



## 相关洞察

# 多元化与包容 (DE&I) 手册 文化变革的5大关键行动



## 包容性 走出包容误区



## 联系洽谈

### Anuradha Hebbar

全球业务负责人，多元化与包容

[anuradha.hebbar@kincentric.com](mailto:anuradha.hebbar@kincentric.com)

### Dnika J. Travis, Ph.D.

总监，研究与洞察

[dnika.travis@kincentric.com](mailto:dnika.travis@kincentric.com)

## Kincentric 研究与洞察

### Jeff Jolton, Ph.D.

董事总经理，研究与洞察

[jeff.jolton@kincentric.com](mailto:jeff.jolton@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

及时了解与您的业务和职业相关的趋势和主题。

    @ KincentricCo

© 2023 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](mailto:permissions@kincentric.com).