

情感和思维

包容型

领导者

——创造公平未来



谁会带领我们 渡过人类历史 的新阶段？

在日益颠覆和更加复杂的全球环境下，包容型领导者对于组织的生存和发展格外重要。包容型领导者能够与团队建立情感联系，带领团队从恐惧和不确定性走向希望和乐观。包容型领导者看重团队每一个成员，能够借助团队成员的多样性优势做出更好的决策，从不同的角度思考问题。

全球都需要包容型领导者，不仅高管团队需要，各个领域和层级都需要这样的领导者。然而光辉国际的最新调研表明，包容型领导者极为罕见。

光辉国际研究院近期对标光辉国际的包容型领导者（Inclusive™ Leader）模型，对24000名领导者的测评数据（光辉全球数据库的数据子集）进行评估。

- 我们发现，没有一个领导者能在所有10项能力和特质中均位居前25%。
- 如果将门槛降低到在6项或6项以上的能力和特质中位列前25%，我们发现只有5%的领导者可以称得上是包容型领导者。
- 我们将包容型领导者分为两类：情感包容型领导者和思维包容型领导者。两类领导者都是组织需要的。

我们的调研结果发出了紧迫信号：组织需要尽快培养包容型领导者。



什么是 包容型领导者

通过实地调研和对光辉国际数据库中 300 多万份领导力测评的严格分析，我们开发了包容型领导者的新模型。模型确定了五项赋能特质和五项能力（我们称之为行为准则），领导者需要两者兼备，才能激发优质行为。



您可以通过我们发布的文章 [《包容型领导者的五项行为准则》](#) 了解更多与该模型相关的信息。

“结果发现，包容型领导者十分稀少。在进行测评的24000名领导者中，**我们发现没有一位领导者**能在所有10项包容型特质和行为准则中均位居前25%。”



如何定位 包容型领导者？

借助光辉国际的模型，我们可以清楚地知道包容型领导者具备何种特质。但我们上面已经提到，这类领导者很难寻得。

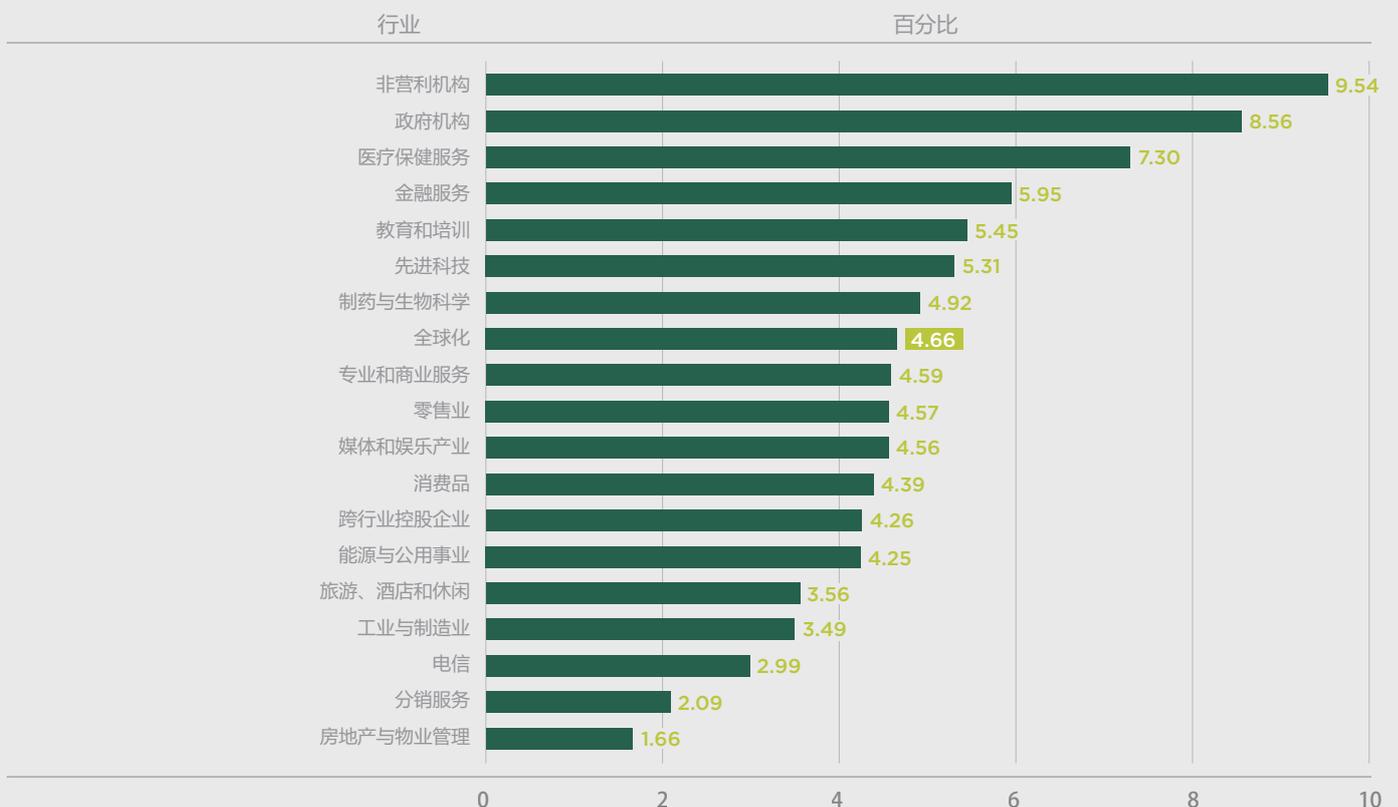
在进行测评的24000名领导者（2015年到2019年之间）中，我们发现没有一位领导者能在所有10项包容型特质和行为准

则中均位居前25%。即便是在6项或6项以上包容性特征中处于前25%的领导者，不管从行业、职业还是国家的角度衡量，仍然十分稀少。

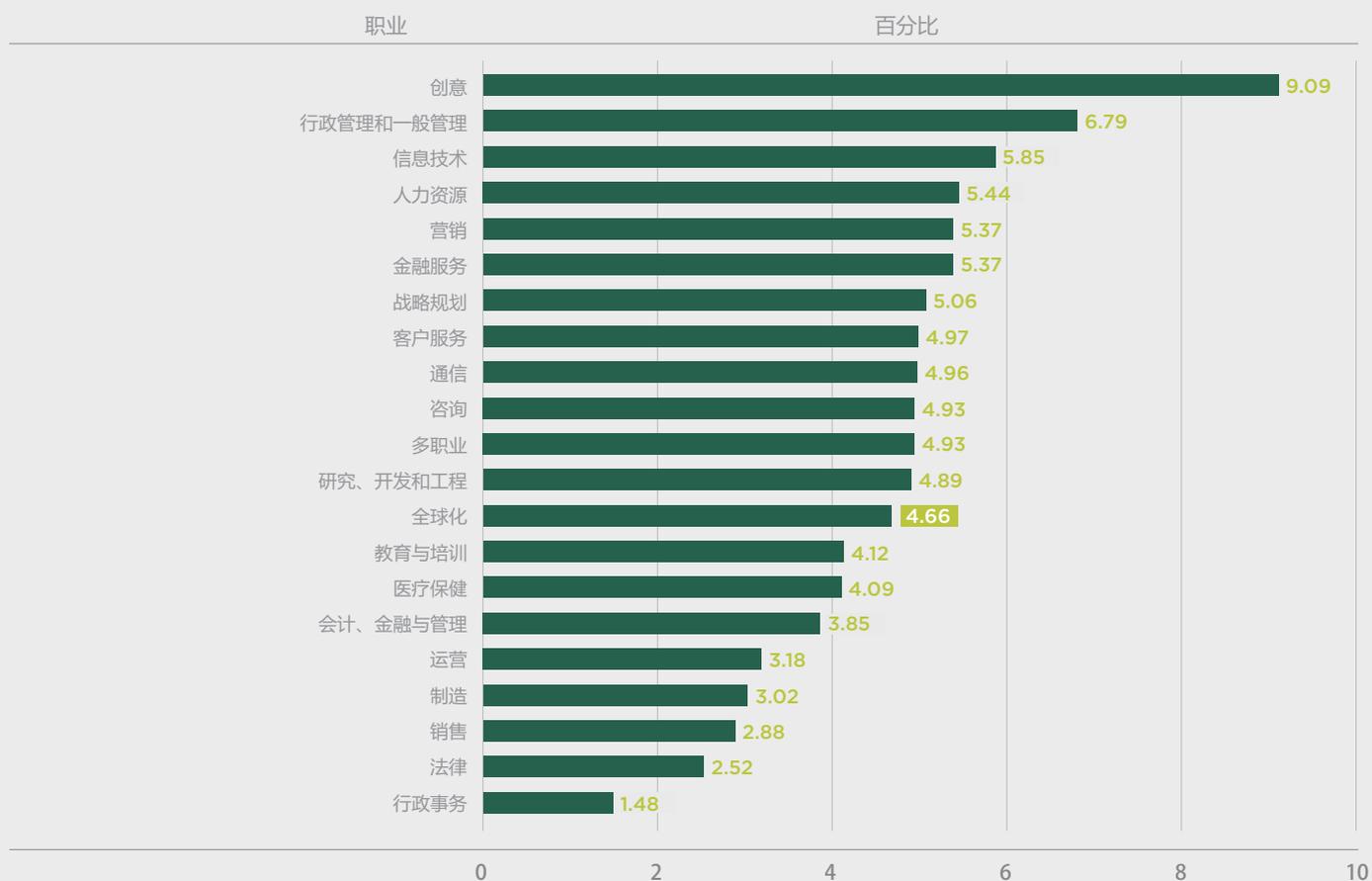
从行业角度看，包容型领导者数量位居前三的行业分别为非营利机构（9.5%的包容型领导

者），政府机构（7.5%）和医疗保健（7.3%）。从职业角度看，只有创意人员中包容型领导者的占比接近10%。其余职业的对应占比几乎全部在5%及以下。从国家角度看，排名最靠前的国家是新西兰（12.9%）、澳大利亚（10.8%）、美国（9.7%）和爱尔兰（8.8%）。

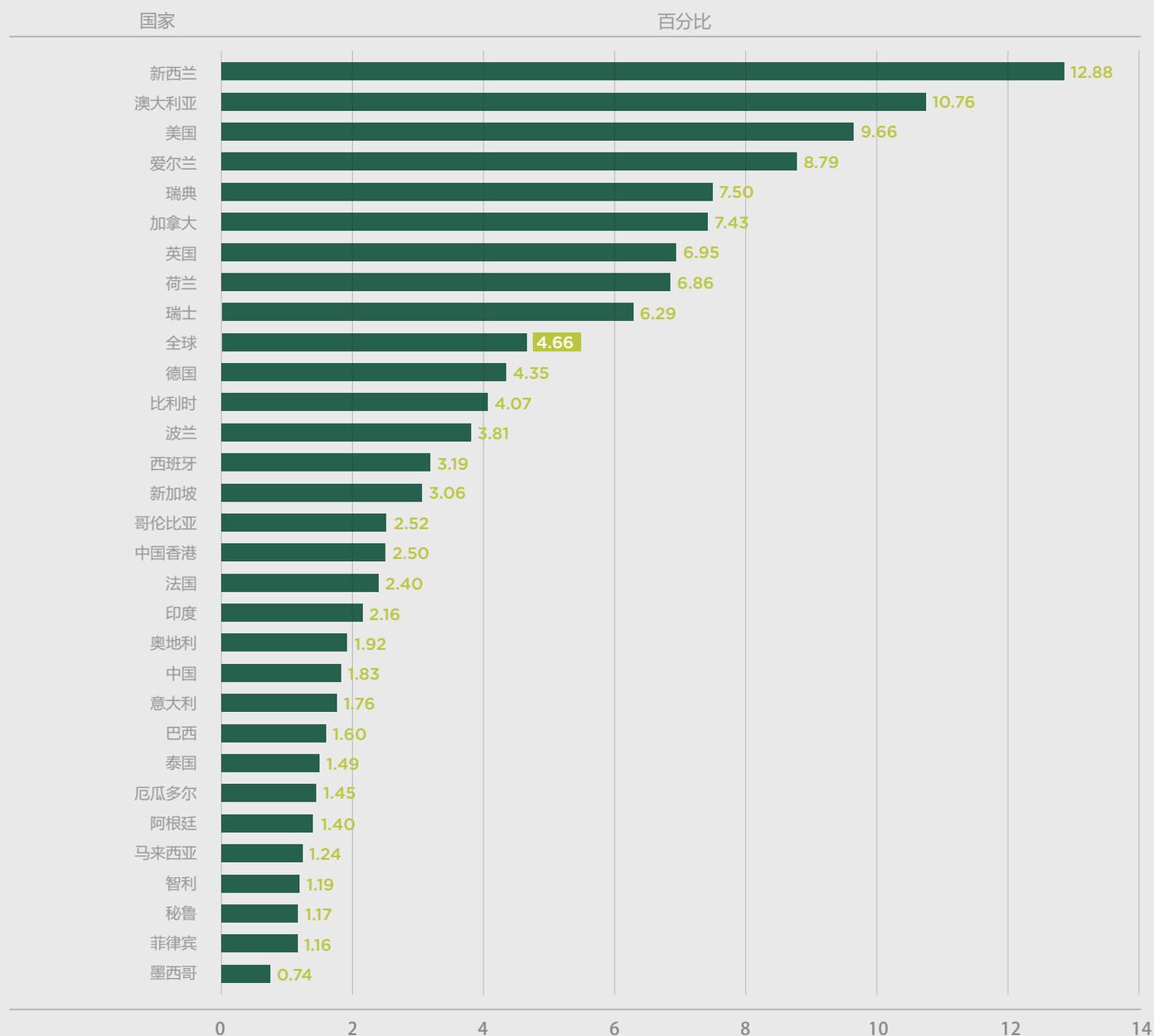
在6项或6项以上包容型领导者特征组合中得分最高的前25%的领导者
百分比：按行业划分



在 6 项或 6 项以上包容型领导者特征组合中得分最高的前 25% 的领导者
百分比：按职业划分



在 6 项或 6 项以上包容型领导者特征组合中得分最高的前 25% 的领导者
百分比：按国家划分



以情感和思维为导向的领导者

我们的研究人员在分析特质和行为准则分布时还发现了一个重要模式。包容型领导者大致分为两种类型——以情感为导向的领导者 and 以思维为导向的领导者。

在真实和情感复原力（个人特质）以及优化人才、整合多重视角和建立人际信任（行为准则）方面，以情感为导向的领导者表现更为突出，平均水平较高。

以思维为导向的领导者更偏重思想和行动，在灵活和求知欲（赋能特质）以及采用适应型思维和实现转型（行为准则）方面的平均水平更高。

要真正发挥作用，两类包容型领导者需要在对方表现突出的特质和行为准则方面有所增强。因此，领导者需要学习新的领导方式。例如，以情感为中心的领导者必须找到实现多元化与包容性的方法，领导组织完成转型。与此同时，以思维为中心的领导者如果能与不同的员工建立更多的情感联结，就能更加高效地完成转型。

对于情感和思维包容型领导者的需求日益紧迫，随着后疫情时代走向深远，这类需求还将持续增长。但鉴于包容型领导者数量较少，组织仍需采取系统方法，保证拥有足够的包容型领导者。这意味着组织不仅需要将个人培养成为情感和思维包容型领导者，还要从全局考虑，确保在整个组织内，以情感为导向的领导者与以思维为导向的领导者保持平衡。



帮助您的组织培养情感和思维包容型领导者

情感和思维包容型领导者是建立和谐关系和信任的专家，能够认可不同的学习和思维方式，启用新人，向拥有不同经验的员工寻求帮助，激发出每位员工的最大潜能。在组织人才评讨论、分配发展机会以及决定团队成员的过程中，他们总能有条不紊地进行融合。

试想，如果有数千名情感和思维包容型领导者活跃在组织的每一个角落，组织将取得怎样的

成就。通过这种方式，组织可以争取实现系统的完全平衡，使情感和思维包容型领导者形成一个整体，优势互补，相辅相成。

实现组织内包容型领导者人数的快速增长虽然困难，但并非遥不可及，前提是您需要拥有合适的框架，具体包括：

- 对包容型领导者进行有效的评估和培训。
- 帮助领导者打消无意识偏见的即时工具。

- 开发在结构上具有包容性的流程和系统，确保职位要求、行为面试、成功者画像和其他评估工具本身不存在偏见。
- 领导者可以采用包容性设计等方法系统地纠正不平等情况。

组织如果能够成功采用必要的工具、系统和流程，情感和思维包容型领导行为将会在员工队伍中蔓延，为组织带来多元化和包容性创造的实际、可持续的效益。



您组织领导者的包容性如何？

在您的组织中，是否每位员工都可以尽其所能？

我们的领导力发展团队可以评估组织领导者当下拥有的特质和能力，同时帮助他们精打细磨，掌握未来领导和推动变革所需的技能，建立一个更具包容性的组织。

作者

Andrés T. Tapia

多元化与包容性高级客户合伙人

Alina Polonskaia

多元化与包容性高级客户合伙人

Yu-Ann Wang

光辉国际研究院数据科学家

Sarah Hezlett

光辉国际研究院高级总监

Evelyn Orr

光辉国际研究院高级副总裁兼首席运营官

Andrés 和 Alina 也是《*The 5 Disciplines of Inclusive Leaders: Unleashing the Power of All of Us*》一书的合著者，可在亚马逊购买本书。

关于光辉国际

光辉国际是一家全球化组织咨询公司。我们致力为客户激发战略与人才的协同作用，驱动卓越绩效。我们为组织设计组织架构、岗位与职责，同时帮助组织招聘优质人才，并为他们提供关于如何合理付薪、发展和激励员工的专业建议。

