



引领未来的 工作环境

Talogy 发表:国际研究报告



请注意，这是 2021 年发布的初始研究报告的更新版。本版本在文字上做了小幅更新，以反映报告首次发布时新冠大流行已经过去了一段时间。所有数据、结果和结论均保持不变。

前言

当我们在 2021 年开展这项关于未来工作世界领导力的研究项目时，世界正在遭受全球大流行病的影响。领导者在渡过危机时面临了巨大的挑战，并从中汲取了许多领导力方面的经验教训。我们还预计，这可能会加速一些现有趋势的发展，如混合工作制，这意味着领导力需要不断发展。所有这一切都意味着，这是一个理想的拐点，可以开展研究并反思对领导者未来的期望。

这项研究的结果和主题与我们最初发布这份报告时一样具有现实意义。职场仍在快速变化，有时变化的方向出人意料。其他重大国际事件也对全球经济和组织产生了影响。数字化和先进技术（如人工智能）继续给各行各业带来巨大的颠覆、创新和机遇。客户越来越期待企业

考虑三重底线，并展示出经得起检验的可持续发展的真正承诺。

在 Talogy，我们继续与组织、领导者和员工合作，对领导力不断发展的规律、领导者面临的关键挑战以及领导者有效领导所需的关键特质进行研究。这份研究报告和我们正在进行的研究项目为 Talogy 自己的 InView 领导力框架以及我们一系列的领导力评估和发展解决方案奠定了基础。我们的使命是为领导力提供科学而直观的视角和方法，帮助组织选拔和培养杰出的领导者。

希望本研究报告对您有所启发和帮助。

Dan Hughes

高级研发总监， Talogy



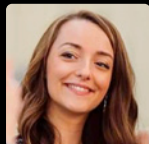
// 领导者需要了解到,员工和企业对优秀领导者的需求将在未来五年里迅速发生翻天覆地的变化,并为此做好充分准备。 //

员工
制药和医疗保健领域

作者



Dan Hughes
研究总监



Poppy Boothroyd
研究顾问



Jill Pennington
咨询总监



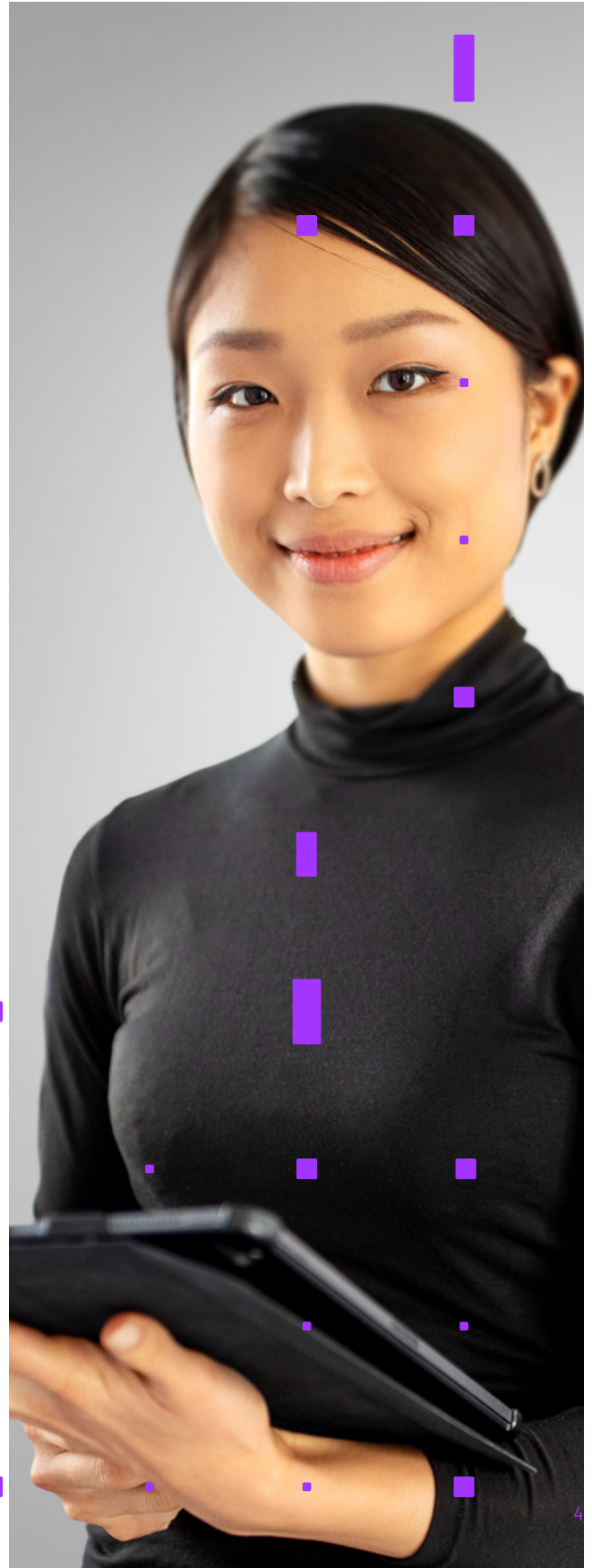
Emily Goldsack
研究分析师

简介

在一个不断变化的世界里，人们也在持续讨论和回顾着领导者的角色与特质。大流行病发生后的几年里，围绕着对领导者期望的变化在加速，凸显了领导者在激励、员工投入度以及员工福利方面对员工体验的影响。

从本质上讲，领导力是一个相互作用、相互影响的过程。在这个过程中，领导者、其追随者和特定的组织环境都起着关键作用。¹ 这强调了员工看法和当前工作环境在决定什么才是当前和未来的高效领导力方面所具有的关键作用。一个人只有在人们愿意追随他的时候才能成为真正的领导者，仅仅依靠正式的地位是不够的。² 领导者必须能够让员工共同努力实现组织的关键目标，进而推动获得满意的结果、留住人才和驱动创新。如果员工觉得他们的领导没有出于他们的利益行事或支持他们的需求，那么绩效就会受到负面影响。

随着员工期望和工作环境的变化，领导者也需要改变和改进他们的工作方式。自大流行病发生以来，各组织都看到了一些持久的变化，以及员工对工作的重视和需求。留住人才和驱动创新。现在，我们有必要重新审视在重塑的工作环境中如何定义有效的领导力。



为了探索领导力正在发生的变化，我们进行了一项涉及1950名受访者的国际研究，调查了不同看法和关于领导力现在和未来的关键问题，重点研究了四个主要研究主题：

研究主题：

1

领导力对组织绩效的影响

- 领导力对组织绩效有多重要？
- 目前组织中的领导力有效性如何？
- 什么样的领导行为对实现结果最重要？

2

领导力对员工体验的影响

- 员工需要怎样的感觉才能表现最佳？
- 积极的员工体验对组织成功有多重要？
- 目前组织内的员工体验质量如何？
- 什么样的领导行为对员工体验的影响最大？

3

在疫情中汲取的领导力经验教训

- 领导者在应对疫情影响方面的成效如何？
- 在应对疫情时，领导者做得最好的是什么？
- 他们还能做出什么改进？
- 疫情期间，领导者有哪些与众不同的做法是员工希望继续看到的？

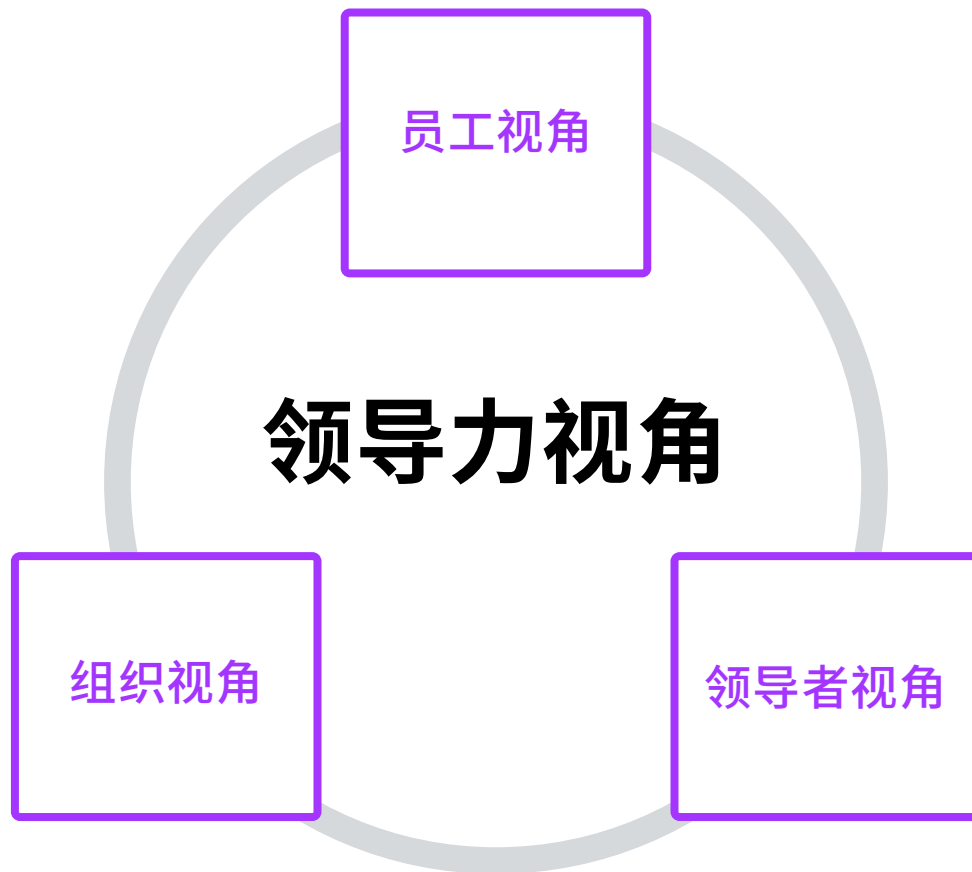
4

领导力的未来--关键挑战以及领导者如何应对

- 未来五年，领导者面临的主要挑战是什么？
- 领导者对这些挑战准备得如何？
- 未来最重要的领导行为是什么？
- 领导者需要以不同的方式做什么事情？

什么才是当前和未来的领导力重点？为了全面阐述这方面的观点，我们从多个角度收集了数据--员工、领导者本身和组织。这为我们提供了一个机会，以明确反复出现的一致主题以及各种观点之间的区别。

研究方法



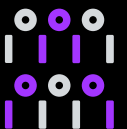
员工观点



对不同组织的 **1077**名员工进行了在线调查



来自 **21**个国家的样本



多样化的工作、部门和组织规模

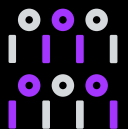
领导者观点



对 **838**名管理岗位人员进行了在线调查



来自 **34**个国家的样本



多样化的领导力水平、职位、部门和组织规模

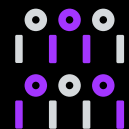
组织观点



对不同组织的 **35**位人力资源领导者进行深入的结构化访谈

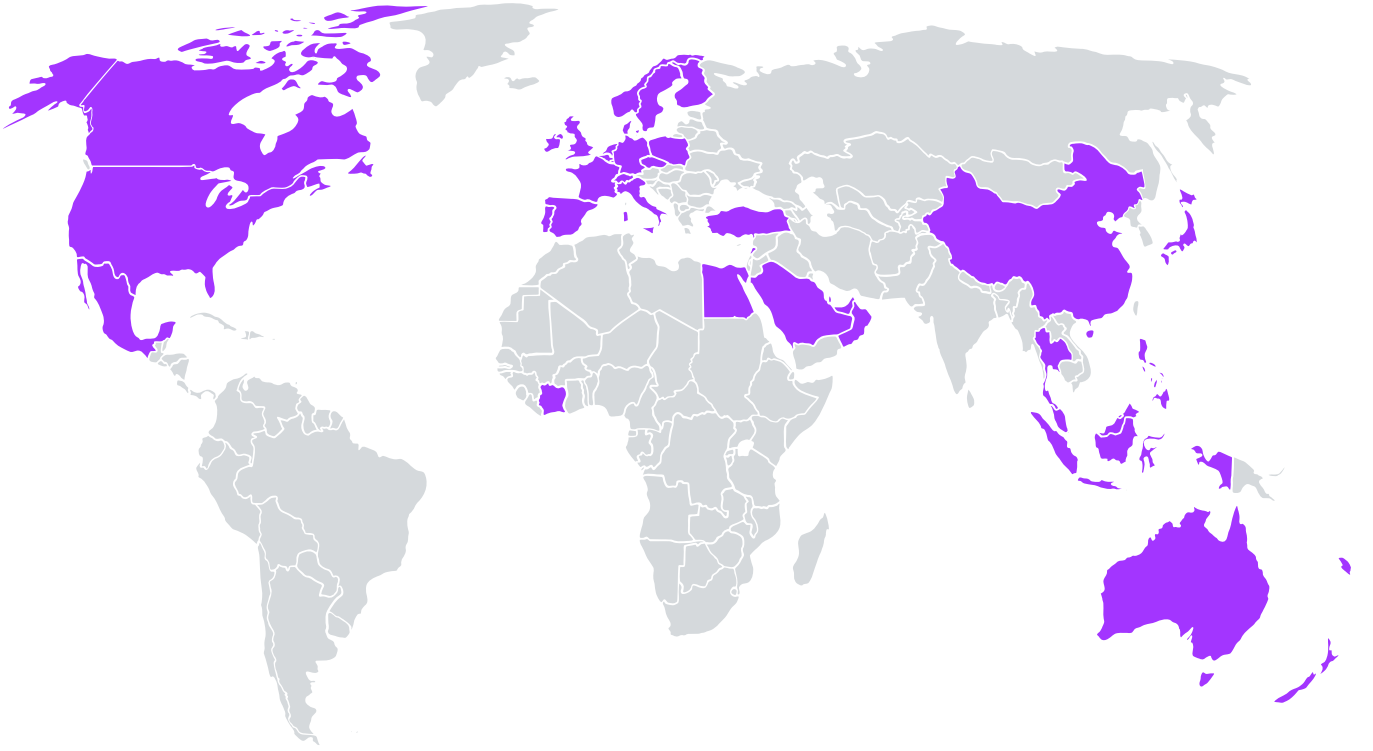


来自 **9**个国家的样本

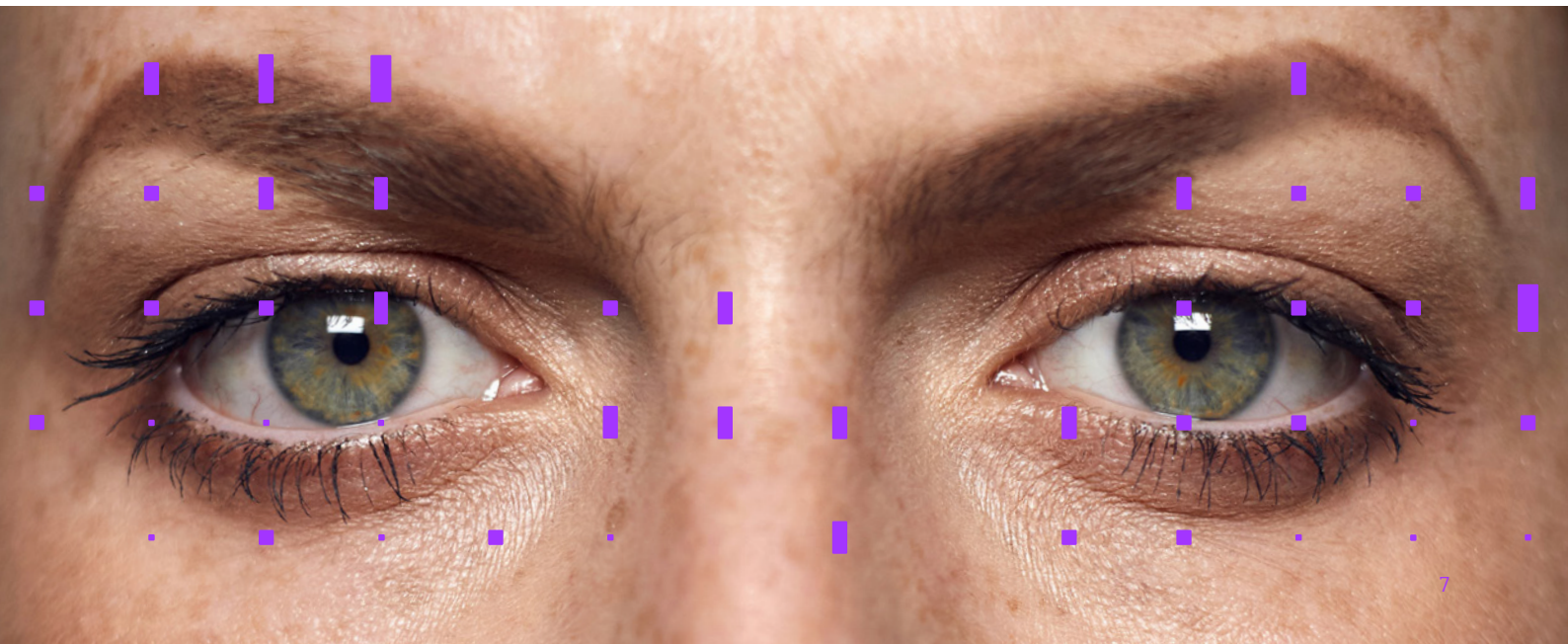


多样化的部门和组织规模

研究参与者所代表的国家



对领导力的看法正在发生转变。我们的研究为领导者自身、人力资源专业人士和组织在展望未来时提供了一些有价值的重要见解，以帮助明确、支持和发展杰出的领导力。这种领导力可以推动组织取得成功，并在重塑的工作环境中创造积极的员工体验。



执行摘要

吸引并留住员工被视为未来五年内领导者面临的**最大挑战**。

这不是一个新挑战,但在疫情过后转向远程/混合工作方式可能会为有才华的个人创造更多的机会,减少选择工作时面临的地域限制。社会和政治环境的变化以及疫情的持续影响也促使许多人重新评估自己的职业和工作志向,一些人对“大辞职”浪潮的来临表示担忧。随着对福祉、包容性和商业道德的关注不断增加,人们希望就职的企业具有明确的环境、社会和公司治理(ESG)战略和鼓舞人心的目标,以及在工作模式、员工认可和奖励机制方面拥有灵活性和创新意识。卓越的领导力将是留住优秀员工和确保业务可持续性的关键因素。

吸引和留住人才=
未来的头号领导挑战,
该观点的支持率分别为:

56%

的员工

57%

的领导者

鼓舞、激励员工并使其参与其中
是下述内容的重点

- ✓ 取得成果
- ✓ 创造积极的员工体验
- ✓ 未来五年内的领导力

积极性和敬业度仍然是员工需要表现出最佳状态的核心因素。

在我们的研究中,“鼓舞、激励员工并使其参与其中”始终被认为是领导者最需要表现出来的行为,这既是为了获得积极的员工体验,也是为了组织的成功。领导者需要了解其下属员工的个人期望,并制定宗旨、赋予意义和营造参与氛围,以鼓励员工对他们的工作形成情感依恋。请继续关注我们的领导力网络研讨会、人才简报、领导力全面报告和我们的博客。考虑到混合工作方式和日益激烈的人才竞争,组织将需要围绕敬业度进行创新,使领导者能够激励和鼓舞员工。

员工的重点和期望逐渐转向了领导者自身的性格和价值观 (他们是怎样的人, 他们代表什么)。

领导者需要保持开放和真诚, 诚信尽责并具有包容性, 为其所领导的团队和组织的“更大利益”而不是为谋自己的私利行事。缺乏真诚或引发纷争的领导会创造一个不利环境, 对员工体验、生产力、协作和创新造成损害。领导者需要注意自己的行为, 表现出负责任的领导力, 以便与员工之间建立信任和承诺。



疫情加速了对员工福祉的关注, 各种组织越来越认识到员工福祉与敬业度和绩效之间的联系。

在快节奏、复杂的工作环境中, 这意味着领导者需要就优先事项、工作方式和资源等做出艰难的决定, 以保护团队的工作与生活平衡, 并确保健康的工作文化。换句话说, 领导者需要更加意识到他们对员工的身体、心理和情绪健康产生的影响。

52%

的员工强调员工福祉是未来五年内领导层面临的关键挑战

根据员工的说法, 这是三大领导层挑战之一

从组织访谈中得出的

领导者的突出品质有:

- 真诚
- 谦逊
- 创造心理安全感
- 超越自己的领域并鼓励合作

员工越来越希望在他们的组织出现更多以人为本的领导者。

他们希望领导者能够表现出同理心和同情心, 开诚布公地沟通, 在个人层面和团队层面与员工建立联系。以人为本的领导者在应对疫情时挺身而出, 对他们所负责的团队和个人表现出关心和关怀。员工和组织希望领导者在疫情最严重时期保持与团队之间的个人联系, 并看到了领导者更频繁、更深入地与员工保持联系的切实价值。

效领导者应对疫情的关键行为:

- 关心员工的安全和福祉
- 根据个人情况灵活应变
- 同情心和同理心
- 保持开放、频繁沟通
- 在个人层面上与员工保持联系



充满干扰和混乱的工作环境将需要领导者应对持续不断的变革-- 要求领导者表现出对各种观点的开放态度, 愿意接受变革并推动 创新, 以及做出敏捷的决策。

如今和未来的领导者所面临的挑战,本质上不再能够通过“英雄式”的领导来解决,那样的领导试图无所不知--领导者需要适应性强、谦逊和思想开放。成功的变革管理需要领导者兼具情商和成为良好的沟通者,这样他们才能创造一种积极的文化,并让员工在这种文化中期待并积极接受变革。

为取得未来的成功,

领导者认为必须采取不同做法的三大方面:

1. 接受、适应和推动变革
2. 学习和创新
3. 保持开放并接受新想法

带领一支混合和远程工作团队的任务改变了对领导者的要求。

对于许多领导者来说,这需要重新思考在新的工作环境下,应该如何有效沟通和协作。混合和远程工作要求领导者对员工表现出更大的信任,并授权他们自主工作以实现目标。除此之外,这也在需要保持与员工的联系,以及促进团队中的社会归属感和融入感方面给领导者带来了挑战。在混合工作环境中,领导者需要化解“近距离偏见”产生的影响,确保远程工作者和其他与领导者有更密切联系的员工一样拥有相同的机会。

这些不断变化的需求和重塑的工作环境意味着, 展现出成长型思维模式和以学习为导向的态度对领导者来说十分重要。

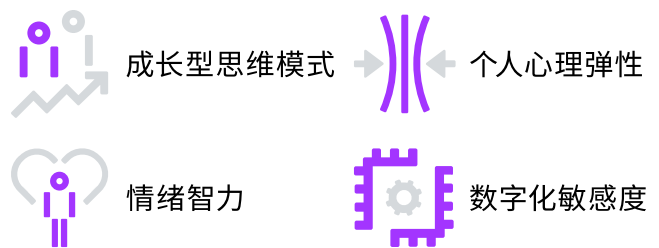
领导者需要谦逊地接受来自各个层级和背景的员工提供的反馈,同时也要有不断发展和提高自己领导技能的愿望。他们需要认识到,需要听取多样化的意见和建议,才能解决当今复杂的问题,因为单凭一个人的能力和洞察力,无法始终能够找到最佳的解决方案。在个人层面上,领导者特别需要在个人心理弹性、数字化敏感度和情绪智力等方面有所发展,以有效应对未来工作环境的需求。

远程工作和混合工作

被选为未来五年的
前五名领导力挑战



领导者未来成功的关键发展领域:



References

1. Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
2. Kruse, K. (2013). What is leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=e7703eb5b90c>
3. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



