



通过包容性领导力培养
组织的归属感与创新力

本文旨在帮助领导者们了解包容性领导力所能带来的益处，通过对包容性领导力模型的内容进行剖析，揭示领导者可如何运用多元、平等、包容的原则以增强组织的创新力。

本文旨在帮助领导者们了解包容性领导力所能带来的益处，通过对包容性领导力模型的内容进行剖析，揭示领导者可如何运用多元、平等、包容的原则以增强组织的创新力。

培养员工的归属感:罗盛咨询的包容性领导力模型

员工若能够在工作中更真实地展示自我，就会对组织感到更为强烈的归属感，进而更加能够专注于其工作职责。为了帮助领导者们在组织中营造具有归属感的环境，罗盛咨询开发了包容性领导力模型。该模型包含四个关键领域，从基本到高级，分别是：清晰认知、勇于担当、赋能他人、创新合作。

图 1 罗盛咨询的包容性领导力模型



而每个领域的能力又分别包含了内在探索和外向促进两个维度。

内在探索

个人的自我调节,即领导者对自身的信念、偏见与行为的反思与管理。

外向促进

与他人的互动,即领导者在尊重欣赏多元性的前提下,与团队成员进行交流。

这种多层次、由内而外的方式,有助于将多元,平等与包容的理念有效融入到组织各层级的工作中。

罗盛咨询近期与西门子中国合作调研包容性领导力的实践情况。下文中我们将结合其实践,就包容性领导力模型的每个领域进行探讨,展示各领域可如何营造包容性的文化氛围并激发组织的创新潜能。

清晰认知

DEI实践得以有效推行的前提,是组织上下都对DEI议题有着清晰认知。这并非是简单的概念灌输,而是要对组织自身的DEI议题的优先关注点有着清楚的认识,并且随着组织需求的变化,识别每一个阶段的重点之所在。另一方面,领导者们应积极营造开放对话,提升全员的DEI认知,使之脱离口号而成为全员共有的使命。

内在探索:识别自我对于DEI议题的动机、优先关注点以及敏感度。

西门子中国注重对领导者的“成长型思维”的培养,强调能够与时俱进地采取适合组织的新策略,而不是一味坚持旧观念。这使得领导者们打破了旧有偏见,而直接促进了女性员工在公司各个条线中的聘用与晋升。

外向促进:培养开放对话的氛围,促进就多元、平等与包容的议题进行充分讨论。

每年三月西门子中国举办多元平等包容文化月,集中推出一系列DEI主题相关的讨论话题和活动,营造开放对话。

“我们需要不断地讲述DEI主题,让大家的意识逐渐建立起来。这是一个细水长流的过程,只有一直努力,才能真正产生影响。”

- 王燕

西门子中国数字化工业集团人才与组织发展负责人



勇于担当

具有勇于担当特质的领导者敢于直面并挑战偏见，在个人和组织层面倡导变革，由此展现其对多元、平等和包容原则的支持。这些领导者鼓励发挥个人的自主性，尊重并赞赏来自不同年龄、背景、学科领域的多元性，亦允许员工构建适合于自身的工作与生活的平衡安排。这种对个性的尊重让团队中的每个人都能发挥最大潜力，进而让团队的整体实力得以最大限度地释放。

内在探索:主动挑战偏见, 迎接变革, 相信人们能够自主选择对其来说最有效的方式完成工作。

西门子中国从新冠疫情之前即已开始施行灵活办公制度, 员工们可以根据个人的具体需求和优先级来安排工作。这使得员工们会对自己“所拥有”的工作内容更加认真负责, 进而提高效率。

外向促进:让每个人都能够发现可能使某些成员感到被排斥或受到的关注度不足的情形, 并对此进行改善。

在西门子研究院, 领导者们积极吸取年轻的新员工所带来的新视角, 新想法和新氛围, 而不会因为新员工年龄小就先入为主地觉得他们不成熟。其文化鼓励发挥每个人的强项, 而非补齐短板。

“灵活办公增加了员工的归属感。只要在规定时间内完成任务就可以, 这激发了自驱能力, 想要高效地完成工作。”

- 吕淑敏

西门子中国数字化工业集团江西地区总经理



赋能他人

包容性领导力的下一个层次是帮助他人拓展机会。领导者应帮助团队成员发现自己的强项并制定发展目标，为其创造更广泛的组织连结。而对于团队成员而言，这并不意味着被动地等待他人来为自己赋能，而是更要积极主动地拓展个人的发展路径，打破内限，走出舒适区，勇于尝试新的工作内容和挑战。

内在探索：积极寻找适合于自身动机的发展机会，而不是被动等待他人给自己带来机遇。

西门子中国的女性员工们建立了科技女性社群 (Women in Tech community)，为女性们提供交流平台，给大家倾诉的机会，分享成长的故事，并互相鼓励走出舒适区，尝试担任新的职位。

外向促进：帮助团队成员因其特质而扩展相应的成长与发展的机会。

西门子中国设立了导师计划，为领导者匹配有经验的导师。这些导师通常是公司内部的高级领导者，他们分享经验、提供指导和建议，并帮助规划职业发展路径。

“我跟导师聊了很多关于企业数字化战略、团队管理、技术部门和业务部门如何合作、如何面对客户等问题，他给了我很多建议，这让我增加了很多信心。”

- 张英丽

西门子研究院研发总监



创新合作

充分包容团队的多元性,并且积极鼓励多样的发展路径,将会产生出多元的想法和创意,而这将进一步增强组织的决策与创新能力。具有创新合作特质的领导者,持续追寻新的洞见,且不断地挑战自我以及他人的固有思维。他们鼓励在团队中进行有建设性意义的“争论”,但这种争论不是针对个人的,而是针对新想法。反复审视某种新技术是否具有商业价值,能否给客户带来价值,这是对组织和同事的负责。

内在探索:认识到在不同的情形下解决不同的问题,需要不同的技能组合;并且认识到自身并不具备解决问题所需的全部技能组合。

西门子研究院的一个团队由来自咨询背景与技术背景的两个不同团队合并而成。同事们在磨合的过程中放平心态,不带偏见地倾听他人的观点和想法,最后形成了团队的充分融合。

外向促进:利用团队中不同的视角和不同的技能组合,创造合作机会。

咨询背景的同事们可能会提出一些十分创新的想法,乍一看不着边际,但是负责技术的同事们不会直接将其否定掉,而是在不断的碰撞中逐渐梳理出哪些想法是可行的,将面向客户的视角与技术研究的视角相结合,形成独特的产品方向。

“大家一起头脑风暴,就是要有风暴,没有风暴还怎么能叫头脑风暴呢?在讨论新想法的时候风暴应该是常态,否则就成了一般开会了。”

- 傅玲

西门子中国数字孪生首席科学家



从DEI到创新:一个旅程

DEI是一个长期旅程,多数组织的DEI建设往往需要十多年之久方臻成熟。包容性领导力的发展可为组织推动创新提供必要的“软件”条件。而与此同时,组织也可以从“硬件”的流程与制度层面,强化创新的保障机制。

任何创新在其萌芽阶段都十分脆弱,故而创造一个有助于创新成长的环境是十分必要的,以防止新点子被优先级更高的日常业务所遮蔽并就此夭折。对于创新点,如何处理资源分配,如何平衡日常业务,如何保障创新员工的绩效,如何支持创新点的逐步成长,这些是组织需要思考的问题。

“我们一些同事很有创造性,但是他们需要一些指导,怎么去低成本的试错。错误到底是什么错,什么样的概念需要去验证,哪些需要最早去验证,在什么时候应该决定放弃一个想法?在培养人的创造性时,也应为这些成长领域提供更多的支持。”

- 傅玲

西门子中国数字孪生首席科学家

罗盛咨询作者

Shoon Lim 是罗盛咨询的多元性、平等性与包容性实践的全球负责人。她常驻新加坡。

Laura Syn 领导罗盛咨询亚太区市场分析团队。她常驻香港。

李晨松 (Chensong Li) 是罗盛咨询亚太区市场分析团队的成员。他常驻上海。

特别贡献作者

雷敏 (Lucy Lei) 曾是罗盛咨询董事会与首席执行官领导力咨询团队的成员，现为督峰企业咨询有限公司董事总经理及创始人。她常驻上海。

西门子中国作者

吴俊彦博士 是西门子亚太区域人才与领导力发展负责人。他常驻北京。

陈伟 是西门子人才和领导力发展高级战略顾问。她常驻上海。

研究方法

我们访谈了来自西门子设在中国的业务单元的十位领导者以了解其关于DEI的观点以及实践经验。

参考资料

[The New Wellness at Work: Improving Culture via Employee Well-being | Russell Reynolds Associates](#)

[Walk the Talk: Inclusive Leadership Development Moves the Needle On DE&I | Russell Reynolds Associates](#)

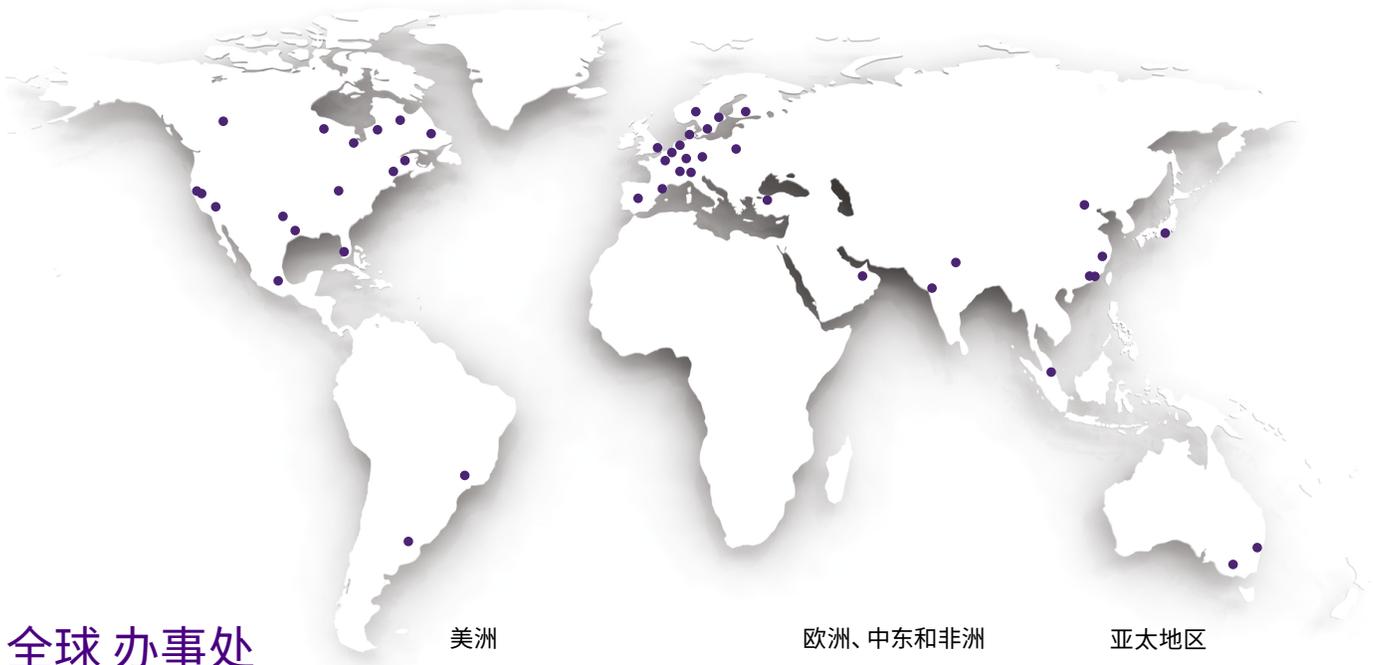
[Inclusive Leadership: Unlocking the Value of Diversity and Inclusion | Russell Reynolds Associates](#)

西门子中国：西家伙伴多元平等包容叙事

罗盛咨询简介

罗盛咨询是一家全球领导力咨询公司。依托全球47个办事处的500+余位顾问，我们与众多行业和地区的上市公司、民营企业和非营利组织密切合作，帮助客户建立由变革型领导者组成的团队，应对当下面临的挑战，并预测正在重塑全球商业环境的数字化、经济及政治趋势。从董事会架构、董事会文化和有效性，到企业卓越领导力的选拔和评估，我们的团队将数十年的咨询经验，用于帮助客户解决复杂的领导力问题。我们致力于重塑引领世界前行的力量。

www.russellreynolds.com



全球 办事处

美洲

- 亚特兰大
- 波士顿
- 布宜诺斯艾利斯
- 卡尔加里
- 芝加哥
- 达拉斯
- 休斯顿
- 洛杉矶
- 墨西哥城
- 迈阿密
- 明尼阿波利斯/圣保罗
- 蒙特利尔
- 纽约
- 帕洛阿尔托
- 圣保罗
- 多伦多
- 旧金山
- 斯坦福
- 华盛顿

欧洲、中东和非洲

- 阿姆斯特丹
- 巴塞罗那
- 布鲁塞尔
- 哥本哈根
- 迪拜
- 法兰克福
- 汉堡
- 赫尔辛基
- 伊斯坦布尔
- 伦敦
- 马德里
- 米兰
- 慕尼黑
- 奥斯陆
- 巴黎
- 斯德哥尔摩
- 华沙
- 苏黎世

亚太地区

- 北京
- 香港
- 墨尔本
- 孟买
- 新德里
- 上海
- 深圳
- 新加坡
- 悉尼
- 东京