



当领导需要去讨员工喜欢吗？



我们团队中的查恩曾是名空军士兵，一天早晨，当查恩前往飞机场、途中穿越沙层时，他偶然看到了一个标语，上面写着：“我们需要的是领导力，而非讨人喜欢。”他一时感慨万千：“我一直受到的教导都是——领导力的关键不是被人喜欢，而是要赢得追随者的尊重和信任。但是，我仍然认为，领导者受员工喜欢是有意义的。”

过去五年，《哈佛商业评论》中至少有 161 篇文章专门讨论了各种领导力理论和风格，包括“真诚型”“变革型”“魅力型”“道德型”“服务型”“艺术型”“谦逊型”等等。在调研中我们发现，如果领导者在某一个领域获得的评价很高，那么在其他所有领域中他也会得到类似的评价。举例来说，如果员工认为领导是极有道德的，那么他也往往会认为该领导是具有变革性的、谦逊的、有魅力的。这一结果让人生疑，我们开始认为，员工们并非针对领导力的特质进行评价，而只是反映出他们是否喜欢这位领导。

为了验证我们的假设，我们开发了一套简短的“领导者情感问卷”（LAQ），对 3056 名员工进行了 10 项研究，将 LAQ 的结果与典型领导力问卷的结果进行了比较。研究结果验证了我们先前的假设：员工倾向于根据他们对领导的喜爱程度来评价领导，而不是根据领导的实际行为来进行评价。

尽管用于衡量各种领导风格的问卷看起来非常不同，但它们彼此之间高度相关，并且与 LAQ 也高度相关。这说明，如果员工喜欢他们的领导，

他们也会认为该领导是更具变革性的、更道德的、更真诚的。我们还发现，LAQ 可以预测诸如下属满意度、员工幸福感和绩效等指标。这说明，如果领导深受员工喜欢，员工会具有更高的满意度和更优异的表现。

从研究结果看，被人喜欢与领导力并非对立。相反，被人喜欢可能是有效领导力公式中的关键要素之一。结论非常清楚，被员工喜欢不会有任何害处，而且我们的研究明确表明，被人喜欢也是有效领导的一部分。被员工喜欢的领导，往往会被员工视为真诚的、具有变革性的、道德的。同样，如果一个团队喜欢其领导，这个团队往往能够更快乐地工作，主动承担超出他们工作要求的部分，享受到更大的幸福感，并表现出更高的绩效水平。

当然，被人喜欢固然重要，但这并不是有效领导的唯一答案。我们的分析结果表明，除了员工对领导的喜爱度，还有其他因素（如经济形势、资源和政府法规）也与结果有关。这意味着，领导不必以牺牲其使命为代价来获得员工的支持。

“领导力不在于被人喜欢，而仅仅关于绩效”这句老话，已被证明不再绝对正确。领导者需要通过与他人建立融洽的关系并表现出对员工的高度重视，来平衡他们对绩效的一味专注。我们的分析结果至少说明，不受员工欢迎的领导将付出高昂的代价，因为几乎可以肯定的是，他们的团队会对他们在其他方面的表现做出负面评价。

查恩·麦卡利斯特 (Charn McAllister) 谢里·莫斯 (Sherry Moss) 马

克·马丁科 (Mark J. Martinko) | 文

查恩·麦卡利斯特是东北大学 D'Amore-McKim 商学院的管理学及组织发展助理教授。谢里·莫斯是维克森林大学商学院的组织学教授。马克·马丁科是佛罗里达州立大学的荣誉教师，最近任教于昆士兰大学和佛罗里达农工大学，他的研究重点是归因理论和辱虐管理。

韩瑞雪|译 周强 |校 刘玥 |编辑

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32079

