



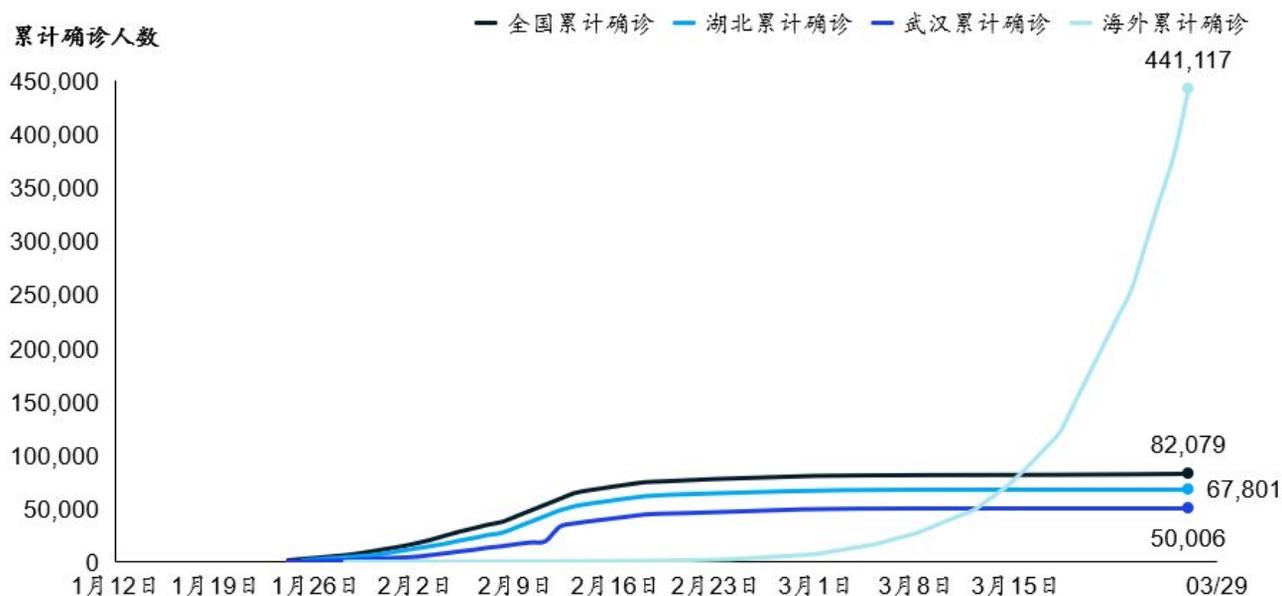
# “激活能量、共克时艰”之 上篇：正念领导



作者：张海濛，余天雯，潘丽红，杨柏毅，李靖怡

2020年开年以来，一种人类尚未完全了解的新型冠状病毒正以海啸席卷之势在全世界迅速蔓延。先来看两组数据：

### 图1 疫情数据



• 截至3月27日9时，  
全国累计确诊 **82,079**人

• 海外累计确诊  
**441,117**人

• 3月1-27日，全球累计  
确诊数激增 **498%**

McKinsey  
& Company

资料来源：文献搜索，麦肯锡分析

(图 1：全球新冠肺炎疫情发展数据)

在疫情期间，无论是遭受严重冲击的企业，还是业务量激增的组织，其领导者势必都需要保持饱满的能量状态，心怀希望、信念与定力，带领团队对环境和局势做出迅速分析判断，探索发现新的商业模式/营销模式、组织形式和工作方式，灵活动态调整具体举措和“打法”，使团队和组织具备更强的韧性，以更好地应对不确定性，渡过难关。

我们将分享麦肯锡“正念领导 敏捷抗疫”之道，本篇将聚焦“正念领导”，希望助力企业各级领导者与管理者维持较高的领导效能，从而更好地带领组织克服挑战，开启事业新篇章。

2月17日周一下午5点，某大型汽车集团乘用车事业部负责人张强马上要与事业部班子成员召开每日例行的疫情应对管理小组视频会议。

过去三周，肺炎疫情在湖北和全国各省迅速蔓延，事业部有6个同事身处湖北疫区，他们不仅工作受到重大影响，自身和家人的安全与健康也很令人担忧。集团和事业部业绩均受疫情影响出现大幅下滑，昨晚和董事长通了一个多小时电话，想找到遏制公司业绩下滑的策略，但暂时理不出头绪，部分同事对公司和事业部的前景感到焦虑不安。

与此同时，从大年初三就已开启的居家办公模式也带来了不少挑战：小学一年级的儿子时不时出来“捣乱”；太太最近两周也从早到晚，每天忙于工作；春节来上海过年的爸妈对于自己成天关在书房里，缺少交流、不理家务也颇有微词。

疫情期间，国家政策和防疫形势变化很快，张强肩上的担子更重，而工作与生活界限的模糊，也一定程度上影响了他的个人能量状态和与家人的关系质量。看着电脑屏幕上团队成员陆续加入视频会议，张强揉揉浓重的黑眼圈，强打精神，思考着该如何引领团队尽快度过艰难时期……

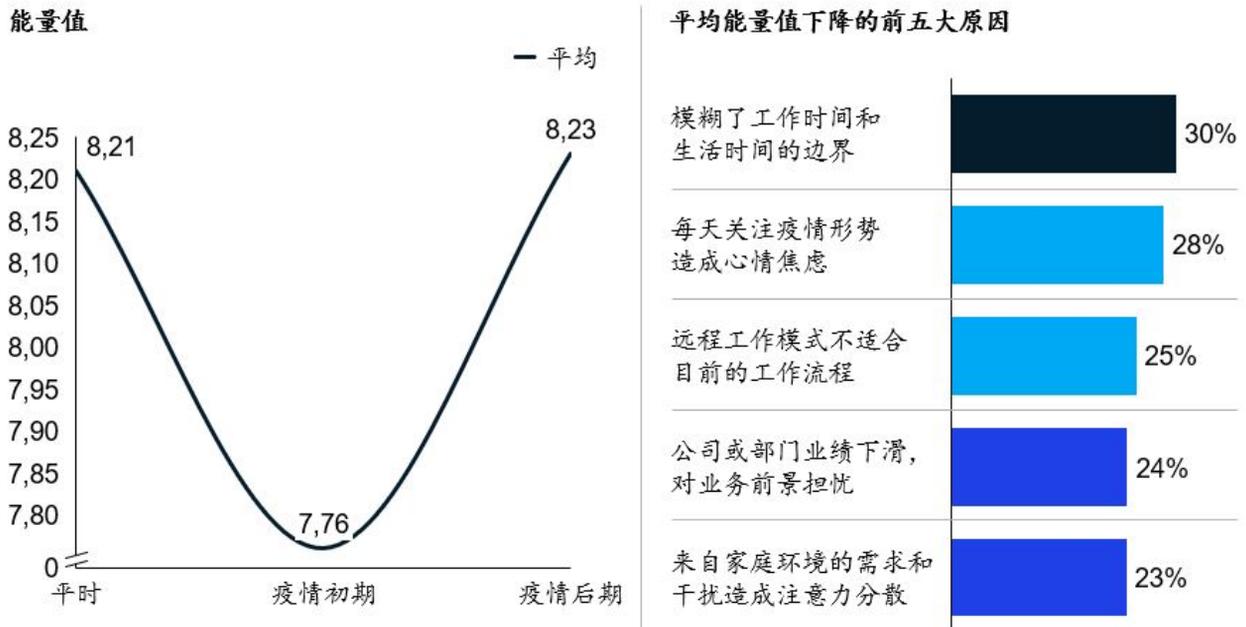
我们的研究发现，运用“正念领导”倡导的理念，从管理能量、明确

意义、调整视角、积极行动、建立关系等方面着手，能帮助企业高管们成为更好的组织领导者和自我管理[2]。

领导者面对如同本次疫情一般的重大挑战时，个人能量往往会有很大的消耗，内心有很强的无力感。我们近期进行的“正念领导 敏捷抗疫”调研[3]显示，在疫情前期（1月下旬至2月下旬）受访人群的能量值明显降低，但疫情后期（2月下旬以后）由于有效方法和环境变化，能量值恢复到了平常水平（见图2）。若缺乏对自身能量的真实觉察和有效管理，可能会在工作和生活中出现因能量耗竭而情绪低落、专注力下降等情况，甚至导致错误决策。若您和故事中的张强一样感到倦怠，我们建议您采取有效方法进行能量管理[4]。

**图2 平均能量值在疫情前期有所下降，疫情后期恢复至平时水平，影响能量值的最大因素是工作和生活边界的模糊**

总计调查人数 = 1,300



McKinsey & Company

资料来源：麦肯锡“正念领导力 敏捷抗疫”线上调研（2020年3月），麦肯锡分析

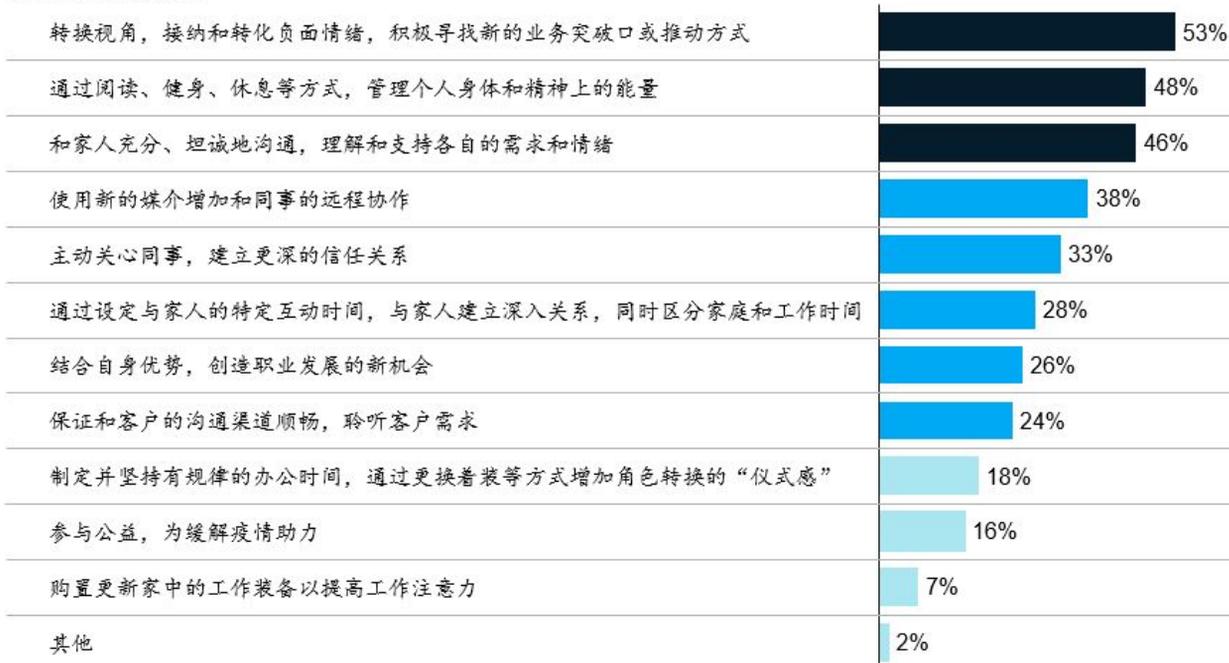
— 觉察、保持身体能量：在日常生活及工作中进行身体能量“微修复”

我们进行的调研发现，有近 50%的人通过健身、阅读、休息等方式帮助自己管理能量(见图 3)。除了这些休闲活动之外，您也可以试着在长时间的连续工作中通过简单练习进行“微修复”，帮助您迅速恢复身体能量，例如：每天早上醒来、晚上临睡前，尝试用 5~7 分钟时间进行身体状态扫描练习：问问自己“我的头/后背/胃部是否有疼痛或不适”，试着伴随舒缓的正念冥想音乐进行身体各部位的观照与放松。您也可以试着找到您最喜欢的其他“微修复”方法。

### 图3 管理能量各方法中，转化负面情绪寻找突破口、通过阅读健身等管理个人能量、与家人坦诚沟通，三者最有效

总计调查人数 = 1,300

#### 管理能量的有效方法



McKinsey  
& Company

资料来源：麦肯锡“正念领导 敏捷抗疫”线上调研（2020年3月），麦肯锡分析

#### — 补充情绪能量：与家人敞开心扉，沟通彼此的真实需求与感受

当我们真诚地与家人交流彼此的想法及感受时，我们也能从中得到能量。我们的调研发现，有 46% 的人认为“和家人充分、坦诚地沟通”能够帮助自己更好地进行能量管理。在我们与数位 CEO/VP 等企业高管进行的访谈中，几乎所有人都表示在经过了疫情初期的短时间忙乱焦虑之后，进入疫情中后期（2 月中下旬之后）与家人（伴侣、父母、孩子）的沟通质量和亲密关系有了很大程度的改善和提升。

然而，家人时时刻刻都伴随在身边，似乎也为大家的工作带来一些干扰。我们的调研发现，相当高比例的人因为“居家办公导致工作与生活边

界模糊” (30%)、 “家庭成员的需求和干扰分散了对工作的注意力” (23%) 导致能量值低于疫情发生前的平均值。幸运的是，一些简单之举就能帮助减缓居家办公对个人能量的负面影响：

#### 情绪能量“减负”小贴士：

- 恢复心智能量：按下暂停键，让头脑歇一歇

长时间关注肺炎疫情信息、国家出台的各项政策、公司防疫与复工情况、业务经营与人事调整等应对举措，人的专注力和思维敏锐度会逐步减弱衰退。此时，最好每过 45~60 分钟左右进行 10~12 分钟的身体运动、听音乐、看一些有趣的视频等，让头脑和心智在繁忙的工作和生活中暂停片刻，您将能获得更清晰的思维以及更持久的专注力。



除了积极补充身体、心智及情绪能量外，获得能够提供最强大动力的“心灵能量”也至关重要。研究发现，“意义感[5]”是人们获得心灵能量及工作动力的核心所在。当工作能够带来很大的意义感和价值感时，我们

会有源源不绝的动力投入到每一天的挑战之中。

案例分享 1：投入抗疫公益工作，以使命和意义凝聚团队、提升士气

黄珍是一家领先药企的 CEO。武汉封城后，她随即在公司内组织跨部门的危机管理小组投入抗“疫”工作。团队在疫情最严峻的时期取得了多项令人敬佩的成就，包括在 12 小时之内让某种有助于提升免疫力的药物通过审核程序并即时开始供应；同时调集公司供应链资源，确保武汉病患获取所需药物的渠道不中断；并与互联网公司合作建立线上义诊平台，为医生与病患进行远程诊疗提供便利。

黄珍说，团队感受到了抗“疫”工作带来的“意义”，因此展现了更强大的凝聚力与工作热情。她分享了自己的感悟：“这次疫情让我看到了最重要的三个意义：一、生命健康对于全人类而言远比什么都重要；二、科研以及医疗人员是健康的守护者，这次疫情让大众认识到他们工作的重要性 and 巨大价值，我作为医疗健康行业从业者也深感自豪；三、及时准确传播信息，不随意传播缺乏科学事实论据的消息，两者同等重要。”

投入公益工作带来的意义

**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\\_33964](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33964)

