

贯通全球的灵活性

概要

在我们转瞬即逝的众多思绪中，最普遍最重要的恐怕是对他人的评判。在与他人的接触中，我们通常会就对方的想法和感受作出种种判断，并由此揣测其下一步的言行。这是世界共通的人之本性。然而，在跨文化的交流中，这些判断往往会引起误解，我们先入为主的假设也多有错误，有时伴随着巨大的后果。例如，营销人员将合意误解为购买信号，本以为是稳拿到手的生意却失之交臂。或者管理人员确信将任务的目标向下属说明地很明确，截止日期过后，才发现下属还在等更进一步的指示。

Wilson Learning Worldwide（维新企业管理顾问公司）有幸得以在多年的服务中研究世界各地的人们如何对人际交流的喜好和风格做判断。经过对 30 多个国家和文化的调查，我们发现，善于识别社交风格并相应调整自己言行的人比较容易让对方感觉放松，从而整体表现也更出色更成功。我们称这一技巧“灵活性”。我们维新的许多客户都将灵活性视为在今日的商业环境中取得成功的关键技巧之一。

在本报告中，我们将研讨不同文化在社交风格和人际间灵活性方面的相似点和差异。我们的调查结果显示：

- 四种社交风格确实存在，并可在所调查的国家得到精确的测量。
- 在不同文化中，人们用来定义不同社交风格的言行和特征很形似。
- 灵活性不仅和单一文化内的成功紧紧相连，在异文化的有效交流中也被视为重要特征。

这一报告就上述主张提供了可信的证据，即人际间灵活性不仅是发展有效的国际商业伙伴中的一个关键因素，也很有可能是确定不同文化的全球性效力的要素之一。

何谓社交风格和灵活性？

在与人的交往中，以下两个事实几乎是众人皆知的：

- 在所有条件均等的情况下，我们只能和大约 25% 有交往的人真正“沟通”。
- 和能“沟通”的人交流起来要容易得多。

当人们说他们和谁能“沟通”的话，这一般是指他们的交流嗜好和风格很相近。如果所打交道的人和我们谈话步调一致，不是太强求也不是太圆滑，在我们对分享个人信息已做好心理准备时，对我们表现出充分兴趣，那么，我们与这样的人会感觉异常融洽。

近半世纪的调查显示，人们可大约平均分配为四种主要交流风格。这四种风格为：驱动型，善谈型，温和型，分析型。如果你和某一个人合作异常融洽的话，这通常是因为你们的社交风格一致。相反，如果你觉得某一个人棘手的话，那是因为你们的风格相异。

Wilson Learning 得以在国际规模上检验社交风格的妥当性。基于我们希望和其他文化分享这一技术的愿望，或国际客户的需求，我们在全球 6 大陆，30 多个国家实施了衡量社交风格和灵活性的“社交风

格资料”。这一资料经过了严格的开发和文化妥当性测定过程。在这些大量的社交风格数据的基础上，我们得以就社交风格和灵活性作出一些有重要意义的观察和判断。

社交风格资料测量内容

我们先来看一看有关社交风格资料所测量的四个方维的概述。

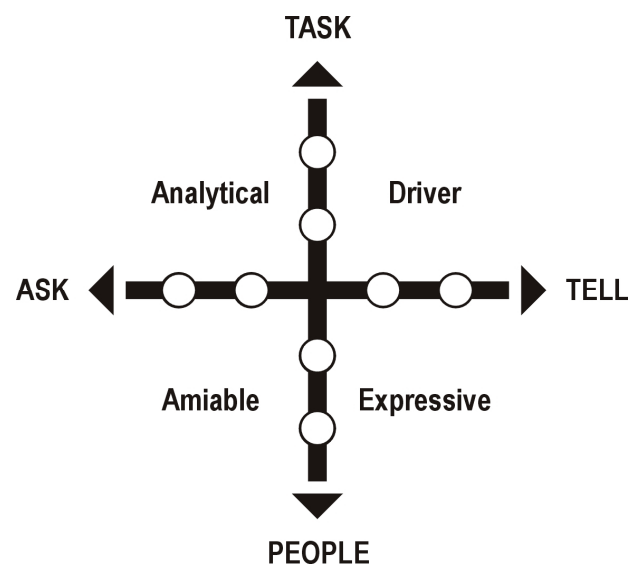
断定性 指希望影响他人行为或决定的方法。尺度的一端为“询问断定”，也就是倾向于利用非直接的方法影响他人。另一端为“告诉断定”，即利用直接的方法影响他人。

回应性 指与他人交往时的情感表达方法。尺度的一端为“任务指向回应”，也就是倾向于控制自己的感情因素，将重点放在任务上面。另一端为“人际关系指向回应”，即较喜欢表达自己的情感，将重点放在影响任务的人际关系上面。

社交风格 源于对断定性和回应性的评估。通过结合断定性（询问或告诉）和回应性（任务指向或人际关系指向），我们得出代表四种社交风格的矩阵。这四种风格分别为：驱动型，善谈型，温和型和 Analytical (Driver, Expressive, Amiable, Analytical)。一个人的社交风格相对稳定，不会因时间而变化。

灵活性 指暂时调节自己的言行，以满足他人的不安或期望的能力。因为灵活性是一种可以通过学习掌握的技巧，其评价标准独立与社交风格。我们的调查显示提高灵活性会促进个人和机构的表现。

灵活性是建立有效的工作关系的关键技巧。能够在交往中察觉他人的不安或紧张情绪，并调整自己的断定性或回应性，以降低关系中的紧张因素，就能够和他人进行更有效的交流，从而得到更有效的决策或行动。



所有方维的评估尺度都是继续式的。也就是说，没有哪一个人是单一的询问式或告诉型（任务指向或人际关系指向）。每个人都具有不同程度的询问式或告诉型断定言行。同样的，虽然四种社交风格是描述沟通模式的一个便利工具，我们须认识到每个风格还具有不同程度的变异。

调查说明

自从 Wilson Learning 的社交风格资料系统从 1975 年建立以来，7 百多万人已完成了这一工具表。在本调查中，我们采用了 165,515 份资料作为数据样本。样本的选择标准是保证我们的分析能够代表一个相对平等，不带偏见的全球观点。虽然我们拥有来自 30 多个国家的人员风格资料，为了确保每个国家的代表必须来自四个以上不同的公司机构，并且每份资料必须经过了至少三人以上的观察评估，而且，数据量必须具有充分的规模已得出有意义的统计性结论，我们最终选择了 20 个国家作为调查对象。

妥当性和可靠性

本报告的重点在于社交风格和灵活性的测量结果，而不是所选择全球样本的妥当性和可靠性。有关妥当性确定过程的详情，请向 Wilson Learning 直接查询。但是，就本报告而言，以下两点值得强调：

经过文化调整，而不是直译：各个国家的社交风格资料并不是美国英文版的直接翻译，而是经过文化调整，精确反映断定性，回应性，和灵活性在各个文化中的意味。

经过独立鉴定：在实施全球数据分析之前，每个社交风格均在各个国家得以鉴定。其过程为，问卷制作，试调查样本数据收集，然后对数据进行一系列的妥当性鉴定统计分析（内容包括：因子分析，内部一贯性可靠性分析，评估人间可靠性分析，因子相关，人口分布分析）。最后，经过鉴定后，社交风格资料的精确性又经过和所观察行为的核实。

制作全球数据库

每个国家社交风格资料证实为精确可靠之后，我们总汇了各国数据，制作出全球社交风格数据库。在此过程中，我们检验了各个国家社交风格资料中测量断定性，回应性和灵活性的每个项目，选择出意义和统计内容相符的问项，然后将这些项目根据共同的测量尺度进行标准化，最后我们才开展了数据分析。

这一过程确保社交风格的概念，术语，和统计特征在调查中所包括的多种文化中都保持一致。例如，一个文化中的断定性得分和另一个文化中的相应得分真正相等。

调查结果

在解读调查结果的过程中，请切记所有得分都是各个国家中参加社交风格调查人员的相互评价结果。而不是“老外”对其他国家的偏见所致。

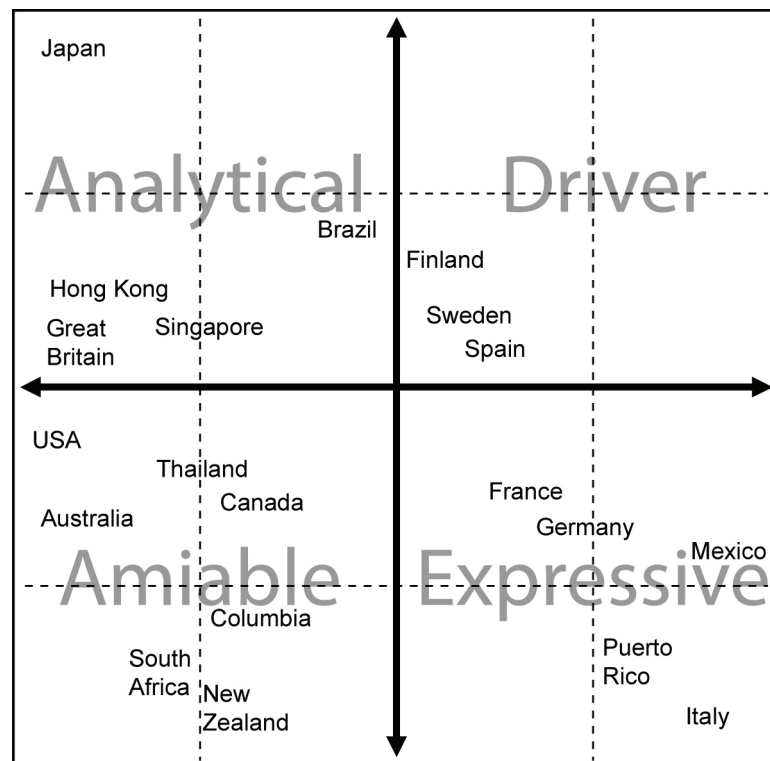
而且，因为没各国家样本数据的规模大，实际得分的范围很窄。每个国家的数据包括 1 千以上的答复，其平均值自然也就很接近。这是对大规模数据进行平均的自然准则。然而，这并不局限我们所发掘国家间差异的有用性。在所有的事例和被测量方维中，我们都发现了在统计上有意义的差异。

最后，为了便于理解，所有的得分都被转化为 100 点标准。这并不改变国家间的相对得分，而只是保持所有测量项目解读的一致。

全球社交风格

社交风格是由综合断定性和回应性而确定，因此我们将这些方维一起考虑。

20 个国家的平均得分列在下图社交风格矩阵中。在矩阵上的位置并不代表该国家的每一个人都是同种风格；但是却显示该国家的人相对于其他国家而言，更倾向于认为自己是这种风格。例如，虽然日本的平均值显示其更侧重于询问式断定性和任务指向的回应性，（也就是说，多为分析型），但是只有 28% 的个人被归为分析型，比期待值的 25% 稍高。



一些调查结果与一般想法相符合，而另一些确有可能出你意料。

许多亚洲国家的平均值都归于分析型种。这意味着在这些国家中，人们倾向于认为对方具有更多的询问式断定性和任务指向的回应性特征。换言之，他们更容易被认为是注重细节，深思熟虑，整理有章。分析型倾向于对社交提议做出回应，而不是首先发起。其次，他们更注重工作上的细节，起码是在关系的初期。

许多西欧和地中海国家的平均值则归于善谈型四分仪中。也就是说，这些国家的人一般认为对方具有更多的告诉式断定性和人际关系指向的回应性特征。善谈型的人一般被认为节奏快，外向，在交谈中极具热情。善谈型的人在转入工作重心之前不惜时间来建立良好的关系。对善谈型的人而言，细节不如大局重要。

更具有温和型风格的国家包括美国，加拿大，和澳大利亚。这表示从平均上将，这些文化更注重合作和人际关系。温和型倾向于认为坚固，信赖的关系是有效商业往来的中心。

最后，没有哪一个国家显示了强烈的驱动型风格，或者高度的告诉式断定性和任务指向的回应性特征。虽然瑞典和西班牙的平均值在驱动型四分仪中，但更倾向于分布的中心，而不是极端。

全球灵活性

本调查一个最重要的发现是关于一个文化如何审视自身的灵活性。灵活性是一个人暂时调整自己的社交风格相应行为已让对方感到他们的不安或期待得以满足的能力。与社交风格不同，灵活性是一个评估性方维。也就是说，属于某一种社交风格并没有善恶之分，没有哪一种风格比另一种风格更成功，也没有哪一种风格更适合于领导职位。相反，灵活性和表现紧密相连。我们的调查证实具有高度灵活性的销售人员比缺乏灵活性的人要销售业绩卓著。而具有高度灵活性的管理人员比缺乏灵活性的人所领导的工作组要表现出色。

灵活性排行榜	国家/地区	灵活性平均得分	霍夫斯特德 (Hofsted)	
			不确定性 规避	男性特质
低 - 1	波多黎各	64.9	NA	NA
2	西班牙	66.1	40	80
3	法国	68.4	40	80
4	日本	69.3	90	75
5	德国	69.3	60	60
6	英国	69.7	60	30
7	哥伦比亚	70.6	60	75
8	香港	71.8	50	20
9	新加坡	71.8	45	5
10	巴西	72.1	45	70
11	美国	72.7	60	40
12	墨西哥	72.8	60	75
13	澳大利亚	73.1	55	45
14	意大利	73.2	65	70
15	泰国	73.2	30	60
16	加拿大	73.6	50	45
17	南非	73.6	60	40
18	新西兰	73.7	50	45
19	芬兰	74.6	20	50
高 - 20	瑞典	75.1	5	25
和灵活性的相关关系			-.44	-.34

根据上表的一个合理推测就是，一个国家的灵活性水准可能会影响到其国际舞台上和他国的交流能力，也有可能是影响该国商业机构在国际市场上表现的一个因素。各国的排行循序和平均灵活性得分如上表的左三列所示。很值得注意的是，总体来讲，得分的差距范围非常窄。在一百分满分的尺度上，所有的得分都归于上下 11 点的范围之内。但是，即使是这样的狭窄范围在统计上仍具有重要意义。

从灵活性的平均得分中我们可以看到，波多黎各，西班牙和法国在排行榜上位居最低平均分。这并不代表这些国家中所有的人都缺乏灵活性。无论是哪个国家，都有富有灵活性的人们，但是平均分反映出中央线以上（即平均分较低）的国家比中央线以下的国家拥有更多较低灵活性的人。

预测全球商业效力

具有较低灵活性的国家是否在国际较难以相处呢？我们的调查显示灵活性较低的个人在商业上往往成功率较低，但这一发现是否能延伸至一个国家的平均灵活性上呢？

虽然距我们所知，没有现存数据比较哪些国家在国际上更容易交往，通过将全球灵活性的得分和其他文化区分相关的方维相比较，我们可以对灵活性的效应洞察一二。一个这样的方维是霍夫斯特德对全球价值观的调查。霍夫斯特德调查的重点在于国家内部的价值系统，而不是文化间的交流。但是，一些文化价值对国际间商业伙伴如何相互看待对方有很大影响。因此，我们认为可以进行一些有意义的比较。比较结果如上表所示。

我们使用相关关系统计来评估灵活性和不确定性规避以及男性特质之间的关系。相关关系测量这两者之间的关系强度。相关关系的范围为-1.00 至 +1.00。接近于 0.0 意味着两者之间没有关系。越接近于 +1.0 或 -1.0，其关系越强。

有关上表所显示的霍夫斯特德不确定性规避和男性特质，不确定性规避着重于该社会中对不确定性的宽容程度。高度不确定性规避意味着该国家对不确定性具有较低的容忍性，低度不确定性规避表示该国家对不确定性不甚关注，较能容纳多种选择。你也许会猜测低度不确定性规避的国家会有较高的灵活性，我们的调查结果证实了这一点。灵活性和不确定性规避之间的相关关系在稍强范围内 ($r = -.44$)。这一负相关说明低度不确定性规避和较高灵活性有关系。

第二个方维，男性特质，被定义为一个社会对传统的男性工作模式的成就，控制，权力所强调的程度。这里，你同样会猜测重视权力和控制的国家会有较低的灵活性，这正是我们的调查所示。其相关关系值在中等到稍强范围内 ($r = -.34$)。

因此，一个国家的低灵活性和那些使其在国际交流中容易遇挫的那些特性有关，即对多种选择和不确定性的低度容忍性，以及对控制和权力的强烈需要。不同的是，霍夫斯特德所测量的方维是文化特征，一般不会经过学习和发展而改变。相反，灵活性是一个可以通过学习掌握的技巧。在低灵活性国家经营的公司可以利用这一知识来检验所发生人际摩擦的程度，尤其是那些文化间的摩擦，从而采取行动来提高灵活性，以发展该国经济。

快速变化的全球灵活性

在今日的国际环境中，有效的文化间工作关系非常关键。国际性工作组已是司空见惯，虽然语言和文化的差异造成一定的障碍，一个潜在的更大障碍在于对人际间交流的不同期待。当今世界局势紧张，每个人，每个组织，每个国家都会从积极寻找消除紧张创造有效沟通中的途径中受益。

全球灵活性不是一个国家的特征或价值，而是一个通过学习掌握的技巧。我们发现通过以下的一个简单步骤，我们可以增强国际交流，创造更良好的工作环境，从而使商业和社交往来更加富有成效。

第一步是认识到全球灵活性要求思维和技巧的转向。全球灵活性始于让来自其他国家的人在交往中感到舒适放松的愿望，并认识到一些让你舒适的做法也许会让他人不安。

实现思维转变后，就可以谋求技巧上的转变。我们发现，全球灵活性的主要技巧可总结为以下四个步骤：

- **预期：**通过学习了解自己和他人的主要文化特征，你可以预期在沟通中可能存在或产生的障碍，并避免用单一模式笼统全体人的倾向。谨记，只因为某种社交风格在某文化中占主流，并不意味着该文化中所有的人都是该风格。
- **察觉：**下一步是明确预期的行为是否真实。仔细观察对方寻找代表其风格的表现。他是更倾向于询问还是告诉式断定？她是更倾向于人际关系指向还是任务指向？
- **回想：**确定了对方的社交风格之后，考虑怎样会让对方更安心，而你又需要做怎样的调整已增加对方的安心程度。将于社交风格相应的言行和与文化相应的言行综合考虑。

- **调整:** 然后, 努力调整自己的断定性和回应性言行。调整不仅是适应对方, 而且还要求观察对方的反应。你所作的言行调整达到了预期的效果吗? 如果没有, 重新检验自己的言行。你是调整过度还是不足? 是否调整了不该调整的言行? 等。

结论

本调查发现促进国际关系的一个重要途径是全球灵活性。通过了解和明确他人的社交风格, 学习如何调整自己的断定性和回应性言行, 并不断改进自己的灵活性, 我们能够在多文化环境中更有效地工作, 提高个人和机构的整体表现。这些发现可以帮助不同公司采用全球灵活性的概念和技巧和拓展出文化界限, 更有效地在国际市场中发展, 并更好地服务于世界各地的顾客。

作者: Michael Leimbach, Ph.D.
Vice President, Research and Design
Wilson Learning Worldwide

Peter Bailey
Senior Global Performance Consultant
Wilson Learning Worldwide

详情请向以下查询。

WILSON LEARNING



WWW.WILSONLEARNING.COM

Wilson Learning China, Ltd.
Head Office
Suite 1704, 625 King's Road
Quarry Bay, Hong Kong

Tel: 852-2865-1191
Fax: 852-2865-1406
E-mail: info@wlchina.com

Wilson Learning China Ltd. Shanghai
Suite 301, AZIA Center
No. 1233 Lu Jia Zui Ring Road
Pudong New Area, Shanghai 200120

Tel: 86-21-5840-2388
Fax: 86-21-5047-0021
E-mail: wlcsh@wlchina.com

Wilson Learning China Ltd. Beijing
Suite 905, Office Tower A, Fortune Plaza
No. 7 Dong San Huan Zhong Road
Beijing 100020

Tel: 86-10-6530-8822
Fax: 86-10-6530-9200
E-mail: wlcbj@wlchina.com