

灵活应变领导风格

概要

众所周知，那些能够了解不同人的沟通风格差异，并积极调整自身的交流方式，以让对方舒适放松的人往往是更有效的领导人员。这一技巧就是灵活性，也是 **Wilson Learning** 社交风格课程的核心内容。灵活性具体是怎样得以发挥？管理人员和职员又需要做怎样的调整，以提高自身的灵活性，并使工作团体和机构更加融洽有效呢？

为了更好地了解管理人员和职员如何表达他们的灵活性，以及不同管理人员和职员的需要，**Wilson Learning** 展开了一系列对管理人员和员工的深入采访，每次采访历时一小时。我们一共采访了来自不同行业 **35** 家机构的 **82** 名人士。这些采访对管理人员和员工对社交风格的喜好，以及灵活性对他们的关系的影响提供了详尽的资料。

调查结果显示领导人士需要注重多样因素以提高自身的灵活性。对领导人士而言，尤其是在业绩评估和处理冲突的场面中，灵活性至关重要。员工对业绩目标，意见回馈，和支持方法的期待因其个人的社交风格的不同而异。领导人士对这些事项的处理方式会对个人和整体机构的表现会产生重大影响。

何谓社交风格和灵活性？

管理人员和下属之间的有效交流沟通不仅对企业的成功而且对员工个人的成功和满足对极为重要。员工离职的一个最普遍原因就是与上司的交流不善，或关系紧张。良好的沟通技巧和销售成功，销售管理，商务交涉，以及其他众多领域都有密切的关系。

灵活性是有效沟通的关键。

灵活性基于 **Wilson Learning** 的社交风格模式。近半个世纪的研究显示人们可大致平分为四种主要的共同风格。这四种风格分别为：驱动型，善谈型，温和型，和分析性。如果你觉得和某个人一投即和，共事融洽的话，那往往是因为你们的社交风格相同。反之，如果某个人难以相处的话，那是因为你们的风格相异。

因为每个风格只占总人口的 **25%**，管理人员只和 **4 分之 1** 的员工具有共同的风格。因此，几乎所有的管理人员都面对如何和其他 **4 分之 3** 的员工开展有效沟通的难题。灵活性正是帮助管理人员实现这一目标的好帮手。

把握灵活应变领导风格的形成原因和影响

为了帮助领导人士培养发挥灵活性，我们需要明确掌握管理人员的行为如何影响四种风格人员的表现。这正是本调查的目的。

这次调查的主要目的是真正了解领导人士的言行如何影响员工的表现。因此，我们认为一个自由回答式的采访是最好的方式。虽然这一方式不提供统计型或数据式答案，但能够对具体情形和行动提供详尽的说明，从而为领导人士如何提高灵活性提供指引。本调查具有以下重要且别致的特点：

- 我们需要采访管理人员和下属员工双方，以获取沟通模式的整体图像
- 我们需要掌握管理人员和下属员工双方的社交风格
- 我们需要平衡四种风格的分布
- 我们需要来自于不同行业，机构的代表对象

每次采访为时一小时，其中有一些远超出预定时间。采访问题包括广泛的话题，例如具有不同社交风格的管理人员如何管理下属；具有不同社交风格的员工期望上司怎样管理；发挥灵活性对怎样的情形最为有益；灵活性对信赖关系的影响；以及管理人员和员工如何建立或丧失对方的信赖。

我们一共采访了来自不同行业 35 家机构的 82 名人士。分别代表 4 种社交风格。所代表行业包括：高科技，制药，保险，电信，和汽车。

调查结果对灵活性技巧如何影响管理人员和员工之间的关系，以及沟通对建立出色表现得重要性提供了详尽的说明。在这一调查报告中，我们着重于两项成果：社交风格对管理人员和员工之间关系的影响；管理人员和员工之间关系中信赖的重要性。

领导人士需要关注的领域

首先，我们将描述有关社交风格对管理人员和员工之间关系的重要因素之影响的调查结果。领导人员了解社交风格以及其对员工表现如何产生影响是一个很重要的方面。

理想的上司

具有不同社交风格的员工对理想上司的特征提供了迥然不同的描述。虽然所有的员工都希望理想的上司向自己提供明确的目标，并给予充分的自主权去实现目标，不同风格的员工通常期待以下特征：

员工的社交风格	理想上司的特征
驱动型	诚恳，直率
善谈型	友善，公开，信赖下属，表达同感
温和型	对下属表达信心，诚实，值得信赖
分析型	博识，公开分享信息

一个管理人员应当了解自身的言行倾向，以及不同员工对自身的期待。例如，一个不善表达同感，分享内心感受的分析型上司也许不能满足其所有下属的需要。

上司的弱点

与对理想上司的观点相平行，对上司的主要弱点的看法也与社交风格有关。虽然所有员工表述管理人员的一个通病是管得太紧太细，不同风格的员工对上司的弱点也表达了不同的看法。

员工的社交风格	上司的弱点
驱动型	给与太多或太少指示。太少使任务不明确；太多妨碍员工发挥自主性。
善谈型	头脑闭塞。善谈型员工不喜欢上司只能从单一角度看问题而不接受讨论。
温和型	不对下属表示关心。温和型员工不喜欢上司对自己个人不表示兴趣。
分析型	给与太多或太少信息。分析型员工不喜欢对自己已经知道的事情或与任务无关的事情被指指点点；同时，他们也不喜欢上司原本可以提供的信息上的空缺。

因此，有效的领导人士应当平衡信息，指示，可选择方案，对下属表示关心的分量，以使其符合下属的风格需求。

向下属提供支持

所有员工在不同时期都会需要上司的支持。被采访的佯攻表示上司的支持，不管是提供建议，还是去除组织障碍，对他们的表现都至关重要。但是，不同风格的员工对希望从上司那里得到的支持种类表达了不同的看法。

员工的社交风格	希望从上司得到的支持
驱动型	希望建议而不是直接干预。注重能够亲自解决问题的自由。
善谈型	希望一个回音板，也就是能够共同讨论并评价不同选择方案的对象。他们希望上司支持他们的主意。
温和型	希望上司能够指引他们入正确的方向，并不断检查进度，对他们表示有信心，而且做必要的即时纠正调整。
分析型	希望上司对他们的决定提供意见，并对其表示明确充分的接纳。

那些根据自身对支持方式的喜好来对下属提供支持的管理人员不一定能够向下属提供最有效的支持。管理人员应把握自己的倾向，并根据下属的不同社交风格作必要的调整。

何时让更多人参与？

何时采用团体式决策是管理人员常常面对的一个难题。对这一问题，管理人员和员工的回答一致，且因社交风格而异。

员工和上司的社交风格	何时采用团体式决策
驱动型	当决策或行动会影响到团体中的任何个人，或组织工作活动时
善谈型	当整个团体受到影响时
温和型	团体能够促进意见交流，解决问题或作计划的所有时候
分析型	当决策或行动直接影响到他们个人时

管理人员向下属分配职责时的偏见

可能影响不同员工成功和晋升机会的一个明显发现是不同社交风格的上司如何向下属分配更多职责。有关这一问题，均为任务指向的驱动型和分析型提供了相似的回答。而均为人际关系指向的善谈型和温和型则提供了相似的回答。

管理人员的社交风格	何时分配了更多责任
驱动型 分析型	倾向于向不断在现任工作中超越期待目标的员工分配更多职责，也就是说，基于对更高表现的期待。
善谈型 分析型	向直接要求更多职责，并愿意多做工作的员工分配。

当然，在所有情况下，最重要的因素是员工的能力。但是如果你是一个善谈型或温和型的管理人员，不要认为那些不直接要求更多职责的员工不希望得到，他们也许是通过更加努力以超出你的期待来表达这一愿望。同样的，如果你是一个驱动型或分析型的管理人员，但下述要求更多职责时应分外注意。

员工如何评价自己的表现

员工根据上司和自身对出色表现的标准开展工作。一个员工如何评价自己的表现似乎和他们的社交风格是任务指向的驱动型和分析型或人际关系指向的善谈型和温和型有密切关系。

员工的社交风格	评价自身表现的标准
驱动型 分析型	倾向于注重能够测量的标准。任务指向的驱动型和分析型将自己的表现建立在像截止日期，错误数字，完成任务数量等一类指标上。他们不太注意他人的积极反应。
善谈型 分析型	倾向于将自我评价建立在同时，上司，客户等他人的意见上。

虽然哪个组也不能完全忽视可量化的指标，或他人的反应，很明显当员工评价自己的表现时，他们往往基于社交风格对不同标准作出轻重选择。

社交风格的知识在何种场面最有用？

大部分管理人员和员工认为社交风格的知识无论在何种场面都有用。但是，他们公认在以下三种场面中社交风格的知识最有益：

- **冲突场面：**当管理人员处理冲突，或帮助他人解决冲突时，几乎所有接受采访的人都认为社交风格的知识在这种情形下极为有效。这一知识使得人们将情感因素隔离出来，而将重心放在化解冲突上面，并且帮助探究冲突根底的差异所在。
- **业绩评估：**社交风格的知识在上司和下属的业绩评估会谈中也能发挥重要的作用。这一知识帮助员工在会谈中更容易放松，从而帮助将会谈的中心放在双方都关心的领域上。

- **说服活动：**虽然这一点对一般员工更重要，社交风格的知识对在提供信息以说服对方采取相应行动或作出决定时至关重要。这一知识帮助满足对对方非常重要的一些利益所在，从而提高说服工作的成功率。

有关上层管理人员社交风格的一个常见的错觉

我们在调查采访中发现的一个常见的错觉是员工对上层管理人员社交风格的猜测。虽然我们不知道参加调查的每个机构上层管理人员的社交风格，当我们询问被采访对象时，大多数人认为上层管理人员是驱动型。然而，我们的社交风格数据库的实际结果诉说了完全不同的故事。入下表所示，善谈型实际上独占鳌头。其次，温和型所占比例（调查对象的 17%）比索采访员工所想象的要高得多。

社交风格	员工对上层管理人员社交风格的猜测	Wilson Learning 数据库中上层管理人员社交风格比例
驱动型	53	25
善谈型	14	39
温和型	6	17
分析型	20	19
混合/不知道	7	

管理人员和员工关系中的信赖

有效管理中一个很重要的因素就是管理人员和员工之间的信赖。管理人员对下属的信赖越强，所给与他或她的自主权或职责也就越多。员工对上司的信赖越强，沟通也就越公开诚实，对公司的责任心也就越强。把握如何建立信赖关系是所有人都应掌握的重要技巧。

员工何时丧失对上司的信赖？

管理人员需要了解何种行为容易引起下属对其丧失信赖。不幸的是，其中有两个盲点。其一，员工的社交风格影响他或她认为是不足信赖的主要原因。其二，管理人员的社交风格影响他或她认为是信赖低下的主要原因。下表总结了员工对上司丧失信赖的主要原因。

员工或上司的社交风格	丧失信赖的原因	
	员工的看法	上司的想法
驱动型	破坏下属对其之信心，或作出不良决策	未能回答或解决问题
善谈型	不能够支持保护下属	破坏下属对其之信心
温和型	不能够充分满足下属对支持的要求	对言行的错误理解
分析型	缺乏管理能力，在提供意见回馈中不能贯穿一致	对工作观察过细，未能征求下属意见

这些原因并不局限于某个社交风格，而都是造成信赖低落的原因。然而，和社交风格相关的行动代表更容易让该风格丧失信赖的管理人员言行。 员工和管理人员对造成造成信赖丧失原因的看法的差异是一个颇有意味的发现，也是影响上司下属间关系的重要因素之一。

失去信赖的后果

不管是上司对下属，还是下属对上司，一旦信赖丧失后，其后果会影响到双方，造成关系紧张硬化。此外，和社交风格相关的影响列举如下。

员工或上司的社交风格	失去信赖的后果	
	员工的反应	上司的想法
驱动型	愤怒或自我辩护	需要更多监督管理
善谈型	避免接触或沟通	需要更多监督管理
温和型	愤怒，自我辩护，避免沟通	结束关系
分析型	期望时间会平息问题	丧失员工积极性

一个明确地发现和重新建立信赖有关。对温和型和分析型而言，重新建立信赖和需要时间。换言之，温和型和分析型认为事件发生后马上想重建新来只能导致失败，只有时间才能疗伤。这对驱动型和善谈型的管理人员来说格外重要，因为他们如果太早就想重建信赖的话，反而会增强温和型和分析型员工的抵制心理，从而使重建有效工作关系的努力更加受挫。

结论

员工辞职不是弃公司而去，而是要摆脱不中意的上司！

多项调查显示员工辞职的一个最普遍的原因是与上司不和。离职率，生产性，员工的满意度都与管理人员是否能与下属建立和谐有效的关系紧密相连。

灵活性是达到这一目的的关键。以往的调查虽然已证实了灵活性和工作表现之间的关系，这一调查更进一步发掘了灵活性于管理人员和员工关系中的重要性。敏锐察觉下属的社交风格，并积极调整自身的言行以配合下属需要的上司，才能实现更顺畅的沟通交流，建立更加相互信赖的工作关系。

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

详情请向以下查询。



WWW.WILSONLEARNING.COM

Wilson Learning China Ltd. Hong Kong
Suite 1404, Allied Kajima Building
No. 138 Gloucester Road
Wanchai, 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: wcbj@wlchina.com