

外向的人一定是最成功的领导人吗？不一定，关键是成员组合

2010年12月08日



传统观念总是认为领导者都是那些积极表现、勇于发言、擅于发号施令、制定计划的人，通常在人群中处于最主导地位。然而事实未必如此。沃顿商学院管理学教授亚当·格兰特（Adam Grant (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/grant.cfm>)）与两位同事近期就领导力和群体动力学发表最新研究，对最高效的领导者往往是外向的人这一传统假设提出了质疑。

事实上，在某些环境下，内向的领导者要比外向的领导者更加高效，关键就在于被领导的人。格兰特在与哈佛商学院的弗兰切斯卡·吉诺（Francesca Gino）以及北卡罗来纳大学克南-弗拉格勒商学院的大卫·霍夫曼（David Hofmann）共同撰写的研究报告中提出了这一论点。这份报告即将于美国管理学会学报上发表，题为“对外向型领导者的挑战：员工主动性的作用”（Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity

(http://www.management.wharton.upenn.edu/grant/GrantGinoHofmann_AMJforthcoming_ExtravertedLeadershipPr

这份报告指出，外向型领导风格意味着成为注意力的中心：开朗、决断、大胆、能言善辩并有能力占据主导地位。这种领导者能提供明确的权力结构和发展方向。但是，如果这些领导者所管理的员工同样具有良好的主动性并勇于发言，就有可能产生摩擦。而如果把这些员工与内向型领导组合起来，就可以通往成功。

这对于任何想要改善领导风格的领导者和管理者而言都具有一定的指导意义。“纵观当下流行的领导力研究报告，外向的性格总是一致被看作是成为一名领导者以及高效领导者的最重要因素，”格兰特表示：“但我认为这种观点并不完善。某些情况下，内向型领导者可能比外向型更为有效，而传统观点并没有涉及这一领域。”

在这种背景下，格兰特和他的研究伙伴试图以某种容易跟踪生产力和团队效率的经营业务为对象，就上述问题进行观察分析。他们选取了披萨外送连锁店。

“我们希望选取那些容易比较业务绩效的企业，且组织内部的人员所从事的工作具有同质性，”格兰特表示。“作为有领导者以及被领导者的组织，如果各分店的盈利性出现差异，那么就可以证明领导者对群体的真实影响。”

主动性带来的威胁

研究人员从一家全国性的披萨外送公司获取数据。向130家门店发送了问卷调查，其中57家门店反馈了完整的信息，这些反馈来自于57位门店经理和374位员工。为了排除不受领导力影响的地段差异等因素，研究人员还对披萨订单的平均价格和工作小时数进行了控制。在问卷中，领导者需对自己的外向程度进行评分——即通过言辞、决断力、开朗的性格和主导力能够在多大程度上引导注意力。而员工则需对自己在门店工作中的主动行为进行评分，例如积极改善流程、纠正不良行为、大胆表达自己的想法以及发表对工作问题的意见。

格兰特和他的研究伙伴发现领导者及其员工呈现出一种直接简单的反向关系：如果员工主动性高，内向型管理人员能够带领他们创造更高的盈利；如果员工不是那么的积极主动，那么外向型管理人员则更能够带领他们创造高盈利。“在动态且不确定的经济中，这种主动的行为尤其重要，但由于外向型领导者本身就容易成为注意力的中心，因此员工太过主动反而可能令他们遭受威胁，”格兰特表示“相反，内向型领导者更倾向于认真听取建议，并支持员工发挥主观能动性。”

同时，格兰特还进一步指出，如果将积极主动的员工与外向型领导者相组合，那么不仅仅会阻碍，甚至可能会损害公司的经营效率。他认为“如果外向型领导者不能很好地接受建议，就会让员工感到沮丧，降低他们对工作的积极性。同时，还会让他们变得不愿分享观点，从而限制创造力和创新。”

事实上，性格冲突可能会导致组织内权力无法发挥，造成领导与员工的公开对抗。如果公司或群体采取的是扁平式的组织架构，这一问题则会更为突出——举例来说，如果平级的同事近期内获得提升成为领导，或是新领导的能力和技巧尚未成熟的情况下，就有可能“诱发员工对权威的挑战，并让领导遭受威胁”。格兰特把这种情况称为“地位不确定”（status uncertainty）。

“如果你是一家披萨连锁店的管理人员，你通常会将其作为全职工作，而你管理的人员可能是些高中生和大学生，他们有着不一样的志向，有时还很可能对你这个领导根本不屑一顾，”格兰特说道。“这时，如果有员工提出改善流程，从而能在‘超级碗’比赛当晚送出更多的披萨或是有员工提出发放新的优惠券或特别优惠的建议时，外向型领导会觉得他们的‘地位受到了威胁’。他们很可能会说‘我才是这里的负责人。让我重申一下我的权力’。而内向型领导人则不那么在乎职级、地位和权力，他们说得不多，并愿意花更多的时间来听取建议，如果遇到同样的情况，他们很可能会安静地采纳并执行这些建议。这种领导者不会太在意自我，也不会想象员工可能夺取他们的位置、施加自己的观点。”

叠T恤比赛带来的启示

研究小组还进行了另一项研究，对外向型领导的行为进行仔细观察，而不仅仅依赖于这些领导者的自我描述。研究人员在美国东南部的一所大学选取了163位大学生，并把他们分为不同的小组，每个小组都有成员和组长。他们的任务是在10分钟之内叠好尽量多的T恤，叠的最多的小组的每位成员都可以获得一个iPod作为奖励。

研究人员随机挑选了部分学生作为组长，既有外向型，也有内向型。对于外向型的组长，研究人员向他们展示了那些以大胆、能言善辩和决断力著称的著名领导人的例子，例如小马丁路德金和杰克威尔士。而针对内向型组长，研究人员则向他们展示了类似圣雄甘地和阿伯拉罕林肯等安静保守的著名领导者形象。之后，需要两组人员按照所展示的风格来有效地领导他们的团队。与此同时，研究人员还选取了另外两名大学生作为“盟友”，并将其分配给两个小组，暗中让他们采取被动或主动的表现。配合采取主动表现的“盟友”需要向组长建议一种新型高效地叠衣服方式。

研究人员发现在外向型领导风格和主动性行为之间存在着重要的互动关系，与披萨研究的结果一致。盟友采取被动表现时，外向型领导风格带领下的团队取得了更好的绩效；而当盟友采取主动表现时，则是内向型领导风格下的团队取得更高的成绩。“当盟友表现积极时，小组成员会认为外向型领导人不能很好地接受意见，因此也就不愿意卖力工作，”研究人员在报告中如此分析。

领导者和员工关系以及劳动关系之间权力的对抗变得非常明显，格兰特说，“当领导者重申权力，员工表示‘我们才不会为你卖力工作’时，权力的对抗就会结束。”然而员工会认为“瞧，这些领导人根本不接受好的意见...我们没必要对他们表示尊敬。我们可不想让这种人夺第一。我们希望在一天的时候，能让他们体会到我们的意见是有价值的，我们的贡献能够得到认可。”

有趣的是，就盈利性而言，外向型领导者和内向型领导者本身并不存在孰优孰劣。格兰特和他的研究伙伴发现，真正的差异来自于领导者和被领导者的组合。

“事实证明内向型和外向型领导风格的效率不分上下，但成员组合的方式不同，就会对结果造成差异，”格兰特表示。“作为一名社会科学家，这样的结论无疑有着重大的意义——一个组织内的成员结构非常复杂，你很难说哪种风格就一定比另一种风格更有效...我们的研究着重在于在*何种环境下*哪种风格更有效，而不是简单地尝试证明哪种更好——我认为这根本就只是个错误的命题。”

既然结论如此，那么为什么整体而言流行观点都认为外向型的人才是更好的领导者呢？报告给出了几个可能的原因：其中之一就是“晕轮效应”（halo effect）。“造成这种观点的原因可能是因为外向型领导人更符合东西方文化中人们对于魅力型领导者的描绘，这一点在商场上尤为突出，”报告指出。一项针对收入在六位数以上的1500位高级管理人员的在线调查显示，65%的受访者认为内向是影响领导力的负面品质。

为员工创造空间

格兰特表示他们的研究对于希望改善领导风格、改革低层管理级别的企业管理人员来说有着广泛的意义。“我们总是倾向于认为我们需要表现得热情、开朗并富有决断力，尝试让员工感到兴奋，为他们描绘清晰的愿景、指明方向，”格兰特说，“但事实上，有时候领导者需要采取更为保守和安静的姿态，某些情况下，甚至是一言不发，从而为员工创造更多的参与对话的空间。”

格兰特曾与一家财富500强企业的CEO共事，这位CEO为自己定了一个规矩，即在会议开始的15分钟内保持缄默，不说一句话——尽管他是个非常外向的人。“他发现他有种倾向，就是一旦想到一个他认为很棒的点子，就急于让员工接受，有时，这会让员工觉得自己并没有参与在过程中，”格兰特表示，“所以他尝试改变这一现象：‘我希望你们告诉我你们的任何想法——建议、反馈或是疑问——这个舞台是你们的。’而他则会安静的聆听并记录重点。”

对于为员工提供更大的权力和决策自主权——即“让员工选择做什么工作、如何做、何时及何处完成工作”——研究报告也给出了许多值得借鉴的意见。格兰特指出：“想让员工变得积极主动的一个最重要因素就是培养他们对于大团体或部门或整个企业的责任感。如果员工觉得自己应该为集体利益负责，他们就会在特定的个人岗位描述范围之外，主动承担更多的责任。”

那么管理人员应当如何将研究报告中的发现运用到实践中呢？格兰特建议一旦潜在的团队成员已经掌握必需的技能和专业知识，领导者就可以开始观察他们的性格，以便进行最终的团队组合——领导者应对员工及管理人员同时进行观察，思考如何组合成员才能让团队发挥最大的效率。“如果我的管理人员都是外向型的，那么有机会的话，我会倾向于招一些不是那么主动的员工，这些员工更能够从领导那里获得清晰、主导性的愿景，更容易被鼓舞，从而发挥更大的积极性。”

至于如何定义那些适合内向型风格领导的员工，格兰特认为可以靠观察和聆听。“积极主动的员工会花更多的时间和精力来主导自己的工作——无论是提出建议、规划新的工作流程、加班帮助同事或是超越自己的工作范围来征求反馈。你会很快发现这些趋势和特征。”

除此之外，外向型领导在下放责任给主动性员工时也需保持谨慎，格兰特指出，应当让这些员工从事他们所希望的领域，这样他们才会有动力前进并承担更大的责任。这些领导者还应该主动搜集反馈，无论是正面还是负面意见都应该悉心接受。有些公司会采用360度全面反馈调查，但这很难适用于小的群体。“向员工征询如何进行改革的意见可谓是一石二鸟的举措，”格兰特说道，“既可以让领导更多地了解员工的想法，也可以为员工创造更大的贡献空间。”