



脑力游戏

社会活力是由不同性格的人烘托而成的, 它对于董事会的成功至关重要
—博然思维ROBERT MORAN和SARAH SALKY

董事会成员认为何种培训对他们最为有用? 继任计划? 谈判技巧? 领导力培养? 根据世界银行旗下国际金融公司2014年进行的一项调查, 大多数董事都希望能提高自己“与不同性格的人打交道的能力”——四分之三的受访人士具有此类想法。

这很容易理解: 我们一般希望与性格相近的人共事。但是领导者应警惕那种视差异为障碍的倾向。如果一项建议没有任何争议便轻易得到通过, 这会导致董事们对一些重要备选方案视而不见。

“我对企业董事会常出现的高度一致感到惊讶,” 耶鲁大学管理学院的Jeffrey Sonnenfeld在2002年《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)的一篇文章中写道。“董事一般都颇具才智、事业有成且能自如使用手中的权力。但是如

果将他们放在一个不鼓励有不同意见的团体中, 他们也会跟着随起大流来。

大量研究表明, 多样性程度高的董事会其表现往往超过性质单一的董事会。过去, 多样性的分类和划分相对简单: 它包括经验、性别和种族。而这些也的确有助于建立一个平衡且具包容性的领导队伍。但是这些表面上的多样性通常不会被转化成想法上的多样性, 尤其是当不同意见没有得到恰当的重视和鼓励的时候。

人生来不具备欣赏这些个性差异的能力。例如, 《工业与组织心理学》(Industrial and Organizational Psychology) 期刊进行的一项研究发现, 具有外向性格的人只占所有人的一半, 但在企业高管中属于外向性格的人则高达96%。考虑到大多数董事会成员都是前任或在任的企业高管, 董事会

中外向型人也接近这一比例。

但事实证明，内向者中也有杰出领导人才。根据对亚伯拉罕·林肯和圣雄甘地的作品以及同代人的观察，两人都被认为具有内向性格。研究表明，内向者还能起到平衡作用：与倾向于冒险的外向者而言，内向者善于进行更多对话、处事更加谨慎并且遇事喜欢分析。

即使这种简单的性格分析和对他们互动方式的匆匆观察，都有益于组织内部的互动。1920年代，精神病学先驱卡尔·荣格(Carl Jung)将人群分为外向型和内向型时首次发现这一点。在卡尔·荣格成就的基础上，1943年科学家提出了迈尔斯-布里格斯性格分类指标。

迈尔斯-布里格斯指标根据人们与外界的互动方式将性格分为16种类型。这些指标如今仍被人们熟知和广泛使用。但是，尽管这种指标提供了关于不同性格之间互动模式的有趣见解，但仍没有明确预测此类互动将产生什么结果。

“迈尔斯-布里格斯指标的相关信息可以用来开发人的能力和促进互动讨论，”管理心理学家和顾问公司RHR International董事长兼CEO Thomas Saporito表示。“如果使用得当，这些测试指标会非常有用。但他们不应被用来做为招人的依据。”

继迈尔斯-布里格斯指标之后，也出现了大量其他测试方法。《华尔街日报》在2014年的一篇报道中指出，职场性格测试行业的价值达5亿美元，并且每年以10%到15%的速度增长。一家瑞士创业公司Karmagenes甚至还试图用DNA测试的方式来确定人的性格特征。

至今没有一家公司能够切实解决性格筛选问题，即使是针对低级别的员工。而要让董事会达到不同性格的完美搭配更是一项巨大的挑战。

“我们从经验和研究中获知，董事会的活力取决于那些性格各异的成员，”Saporito表示。他指出，如果董事会中每种不同性格的人彼此和谐相处，那么董事会便能发挥最佳作用。“有没有活力是这其中的关键。”

Sonnenfeld在《哈佛商业评论》文章中更进一步提出董事会是否有活力甚至比企业治理问题都重要。“关键的问题并非在于组织的结构，而是组织的互动能力，”Sonnenfeld在文章中写道。“互动和勤奋程度最高以及创造价值最



领导者应警惕那种视差异为障碍的倾向

大的董事会在遵从最佳治理原则方面未必做得非常突出。但他们的卓尔不群之处在于他们代表着活力十足、运转高效的社会系统。”

对于管理人士的评估，Saporito及其团队采用较为繁琐的方式，通常涉及心理测试和认知功能分析等。不过，为避免打破董事会微妙的活力机制，测试机构则需采用敏锐的专业判断，尽量少用医学分析手段。

“那么我们要调查什么呢？这要看一个特定董事会的活跃程度，”他表示。“我们没有一个标准的调查清单。”他指出，一切的基础都在于这个公司是否有一套明确且详细的战略，同时要将董事会的整体构成牢记在心。“公司战略会决定领导力模式和文化氛围，并最终决定人的适应问题，”Saporito说道。“它不仅仅看一个人是否适应这家公司和当下文化，同时还要看他是否适应公司文化未来的发展。”

很显然，仅关注性格或观点的差异是远远不够的，他说。“喜欢独断专行”而不顾组织中其他人观点的人应当被引起注意。“优秀的董事会成员既拥有自己的观点也知道如何让大家参与辩论以推动问题的协商，而不是营造不和谐的氛围，”他表示。

Saporito指出，如果领导者想让董事会的对话具有建设性，那么不妨任命一位“明智、充满激情并且值得信任的首席董事。”他指出，公开对话能够释放董事会的能量，而首席董事则是“将注意力重点放在复杂且根本的活力因素的关键。”

国际金融公司的研究结果表明，董事应领会董事会社会活力的重要性。但他同时指出，董事需要放眼于更高标准，而不是仅仅满足于与他人合作以及跟那些与自己不同的人“打交道”。

在调查中，董事会成员似乎将“不同”等同于“困难”。培训可能有助于解决这一问题，事实上“性格与众不同”不应被视为是需加以克服的难题，而应被视为是一种难得的优势。

ROBERT MORAN是博然思维研究部主管，负责公司对公众舆论的研究，他也是博然思维华盛顿办公室合伙人。
SARAH SALKY是纽约办公室合伙人。