

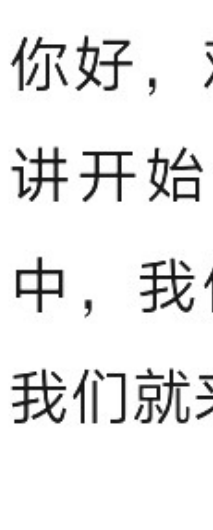
# 03讲 | 个性：怎样重塑员工的特质？



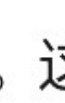
李育辉 · 组织行为学

昨天

[进入课程 >](#)



03讲 | 个性：怎样重塑员工..



11:59 10.98 MB

[ 李育辉 亲述 ]

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。这一讲开始，我们进入具体的问题。在导论中，我们说人的底色也可以改变，这一讲我们就来看看。

一位银行HR和我抱怨，说现在招个综合柜员都变难了。我问为什么。他说原来要求挺简单，有亲和力就行。现在复杂多了。要对新技术敏感，得能玩转App，会帮用户现场操作；要责任心强，因为都加微信，客户随时就会问你问题，得记得住每个人的情况。他说这些要求，原来都是提给大堂经理的。

不光他们，销售、客服、研发，哪怕是网约车司机，几乎所有岗位，除了对能力要求越来越高外，对性格的要求也越来越全面。招到完全匹配的人，其实挺难的。怎么办？这一讲，我们就来说说。

传统的解决方案就是把面试搞得很复杂。但面试其实就像算命，得多问才能算得准。多问就意味着高时间、高成本。去年有个新闻，一名程序员应聘一家大型互联网企业，前后面试了7轮，耗时3个月，最后还没能入职。

如果成本高一点你还能接受，那第二个问题就更严重了。随着工作越来越复合，说清楚岗位需求很难做到。现实中，HR描述岗位往往模模糊糊。他们的策略是，说不清，干脆就提高标准。要求硕士、清华北大。为什么？怕招错。

如果你只把宝压在面试上，那就必须面对这两个问题，会投入很多精力。但是从组织行为学的角度看，真的没必要全靠招聘。为什么？因为我们搞错了一件事：**什么靠挑选，什么反而可以靠培养**。这就是开头说的，怎么看待人的底色。

## 1.性格的改变

人们往往觉得，性格靠挑选，能力靠培养。后半句肯定没错，但性格真的只能靠挑选么？我们能不能培养员工的性格？

我的导师是国内人格研究领域的大专家。他曾经调查过一个大学毕业班里的学生，发现有个很有意思的现象。广州学生在毕业前，人格测试里的开放性得分，比哈尔滨学生要高。这很好理解，珠三角毕竟更国际化一些。

继续追踪调查。有些广州学生去了某国企工作，有些哈尔滨学生去了微软工作。注意这是十多年前，微软是很强的外企。工作一年后再次测量，发现哈尔滨学生的开放性得分反超了广州学生，而且超出很多。

类似的证据有很多。**我们的性格不是成年就定型了，第一份工作的影响，就可能高于原生家庭、籍贯，以及地域文化的影响。**

组织行为学的最新研究发现，人的性格就像一条河流。成年后，虽然宽度不会有大改变。但是，河流的方向会发生改变。**在具体某一项人格上，你的倾向是在变动的。**

## 2.情景理论

回到开始的问题。如果性格是变化的，那企业能不能通过培训，重塑员工性格？可不可以找到关键因素，把它作为抓手？

我给你介绍一个重要的行为理论，叫情境论。它由英国认知学家沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）提出。我们熟知的“延迟满足”现象，就是米歇尔提出的。

我们常说，后天成长会影响人的性格，但这不具体。性格被什么激发？米歇尔说，是情境。**情境不是泛泛的生活或工作，它是具体动作与环境的互动。**

比如在机场做空管，责任心会提升。但空管不是情境，关注细节才是情境。在首都机场，每45秒就有一架航班进出港。真正让责任心提升的，是紧盯雷达屏幕和跑道，生怕自己错过细节，导致飞机撞击的情境。

再比如，电话客服不是情境，应对顾客的愤怒才是情境，这会让你更随和；作家不是情境，应对交稿的最后期限才是情境，这会让你变得不容易紧张，等等。企业可以把工作的情境当作抓手。

## 3.情景强度

但这还不够。企业不能等它自然而然地发生，而是要让过程加速，这才是员工培训想达到的目的。能做到么？

我给你介绍一个概念，叫“情境强度”，是今天这一讲的重点，**它是指情境的规范或标准在多大程度上支配我们的行为**。“情境强度”为什么重要？我用一个实验详细介绍给你。

我们都知道，军队是个体性格的大熔炉，长时间服役，或者上战场都会让人的个性发生变化。但是2012年，华盛顿大学行为学家杰克逊，与德国国防部联合做了一个实验。他们用了6年，测量义务兵人格的变化，发现军队重塑士兵性格的过程，远比我们想的要简单许多，而且根本不需要太长时间。

军队怎么打造士兵？我们来看。杰克逊挑选德国是有原因的。第一，德国义务兵只服役9个月。多说一句，这符合咱们考察的范围，毕竟9个月对公司来说也不算长。

第二点更重要。德国军人分为职业兵和义务兵。职业兵是上阵打仗的，义务兵则有点像军训，并不参与战斗任务。这一点特别关键，它免除了战斗创伤对个体的影响。

实验采用了国际上认可度最高的大五人格模型，用责任心、情绪稳定性、宜人性，也就是为人是否随和，还有开放性、内外向这五要素来界定人格。

实验进行了三次测量，分别在入伍前、退役，还有4年后，也就是步入劳动力市场时。结果发现，虽然9个月很短，但是士兵的宜人性仍然发生了显著变化，而且不是暂时的，4年后仍然存在。通俗理解，他们变得更有攻击性了。

这个变化不太寻常。义务兵只服役9个月，军队不会把战斗岗位分配给他们。杰克逊观察到，他们只承担一些很基础的公差，包括站岗值班、看守电话等等，根本接触不到任何血腥、残酷的场面。

那是什么让他们更有攻击性？杰克逊说，唯一有关系的就是战术训练，比如射击与刺杀科目。这类训练非常基础，而且简单，但是却在人格塑造方面起到了关键作用。为什么？因为它的情境强度极高。

情境强度理论是人格研究领域的最新发展。**迫使个体人格改变的第一要素，不是情境有多复杂，也不是持续的时间，而是强度。**

如何定义这个强度？我们用四个方面来概括：明确性、一致性、约束性、严重性。看看军队如何用最简单的训练，造就高强度的情境。

**第一，明确性。**很多人觉得，越复杂的工作可能越有利于个体塑造性格。不对。清晰、明确、单一的工作产生的情境才强。

杰克逊发现，教官的每一个口令都极其明确。比如当你面对一个模拟的敌人，通常是沙包，教官不会讲大道理，只会说一个字：刺。或者更明确一点：刺心脏。类似的例子非常多。射击、翻越障碍、投掷手雷，所有攻击性任务的要求都非常明确，甚至细致到了一根手指的动作。

**第二，一致性，**也就是关于工作的指示，多大程度上是互相兼容的。比如销售和顾客交流需要随和，但销售之间拼业绩又需要竞争，这就不一致。

而士兵的战术训练对性格的要求非常一致，没有任何需要你怜悯、随和的地方。这一点甚至超过真实战场，后者还会出现治疗伤兵、保护群众的情况。

**第三，约束性，**也就是工作多大程度上限制了个体的自由。军事训练的约束性极强，甚至完成任务的方法都被严格限定。比如让你用步枪射击标靶，那就肯定不能用手枪。

**第四，严重性，**也就是个体行为的后果。

在军事训练中，不仅错误的行为会导致危险，而且赏罚也非常分明。你不执行命令，立马就会被关禁闭，非常严重。

杰克逊提出，我们往往觉得改变军人性格的是血雨腥风，其实不一定，很有可能就是简单的军事训练，但是你注意，它的情境强度极高。这篇论文后来被刊登在美国顶级学术期刊《心理科学》（Psychological Science）上，杰克逊给它起的名字也非常有意思，叫“男人造就了军队，还是军队造就了男人”。

## 4.方法：任务人格化

说完这个实验，我们再来看，为什么第一份工作那么重要？很大程度上是因为，第一份工作通常情境强度高，个体的选择权很低。那这对管理者有什么启示？

很多人都觉得要挑选员工的性格，再培养

Aa 写字 24 请朋友读