

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2022年8月18日

主動人格員工 不多不少效果最佳

龔亞平

科大商學院管理學系講座教授及系主任

筆者上周於本欄分析了「主動人格」(Proactive Personality)員工與企業績效之間的關係。根據定義，具主動人格的人對環境會做出有意義改變的傾向；也會積極發起面向未來的計劃，尋找改善當前環境的機會，為工作成就創造有利條件，並且堅持不懈，直到實現目標。

有研究指出，在個人層面，主動人格的人可以有助提升其工作績效。然而，在組織或企業的層面，團隊性的主動人格是否可以提升企業的績效？筆者的研究（「研究一」及「研究二」），其中「研究一」檢視了團隊「平均主動人格」水平與團隊績效之間的關係，兩者的最終結果呈現「曲線關係」，亦即團隊平均主動性人格水平只能在一定程度上提高團隊績效，超過這程度水平或者說邊界，就會阻礙團隊運作，呈現了曲線關係。

探究多多不益善成因

可以說，主動人格團員數目多，他們的想法或舉措可能針對不同的焦點，積極的行動和主張更可能出現相互扞格，對團隊的績效構成負面影響，以致團隊的主動人格與集體的績效形成曲線關係。究竟影響績效變化的邊界和因素為何？

對此，筆者進行「研究二」。「研究二」複製「研究一」所發現的「曲線關係」，並據此進一步探究其成因。究竟有什麼因素或變項對此會發生影響？我們借助「主動人格分散」(Dispersion of proactive personality)、「團隊效能」(Team potency)和「團隊凝聚力」(Team cohesion)等概念進行剖析。

互補長短 相得益彰

具體來說，我們進一步研究團隊內「主動人格」的分布（例如分散），以掌握團隊組成的成員特徵，從而檢視團隊的主動人格與集體的績效形成「曲線關係」過程中，「主動人格分散」所起的調節作用。我們借鑒「優勢互補理論」，即「優勢/自信」和「順從/遵從」之間的平衡，可以促進團隊成員之間的互補匹配，從而有利於團隊績效。當成員具有不同程度的主動人格（即高度分散）時，更主動的成員具有支配性、果斷和主動，而主動性相對較低的成員則更順從和被動，在這種狀況下，能夠起到互補的作用。我們推斷，同一團隊平均積極性人格水平，應該在團隊內部高度分散的情況下更有利於團隊績效，因為成員之間的高度互補性，可以取得有效互動、協調和合作的效果，從而產生更高的團隊績效。

固執己見 不利群體

更細緻地看，在高度分散的情況下，一些成員更積極主動地採取主動，作出領導；而另一些成員則更被動，更有可能跟隨。換言之，高主動型成員的主動性，可以同低主動型成員的順從性作出互補，從而促進團隊內部的合作，釋放出團隊級主動型人格的潛力。例如，相對高積極主動的成員負責發現問題並提出有望解決的想法，而相對低積極主動的成員則接受這些想法，並協助處理和實施。因此，在主動人格高度分散的情況下，不同成員的互補性，使團隊能夠更好地挖掘主動人格的上行潛力，並減輕其負面影響（例如協調成本），從而提高團隊績效。

然而，在低分散度下，成員的主動性人格相似，沒有顯著的差距。隨著主動人格的平均水平從低到中等水平增加，更多的團隊成員同樣更主動地發起不同的個人想法和倡議，但又不太願意妥協和追隨隊友。這樣一來，他們之間的低互補性阻礙了人際互動和協調，造成人際緊張，相互難以互補和協調。因此，團隊主性人格與團隊績效之間的正相關關係，就被緩和了。他們也不太可能一起工作並形成共同實現團隊目標的共同信念，從而抑制團隊績效。

「團隊效能」與「團隊凝聚力」

與此同時，我們檢驗「團隊效能」和「團隊凝聚力」作起的機制作用。「團隊效

能」展示團隊成員對他們完成任務和實現共同目標的能力的共同信心；至於「團隊凝聚力」展示團隊成員之間的人際吸引力或聯繫。我們選擇「團隊效能」和「團隊凝聚力」的原因如下——

首先，團隊裡涉及任務（技能）和社會（關係）方面。「團隊效能」是指完成團隊任務的共同信心，因此可以捕捉與任務相關的「動機狀態」（motivational state）。另一方面，「團隊凝聚力」是指團隊成員之間的社會紐帶，從中可以捕捉與關係相關的「動機狀態」。基於團隊層面的主動人格不僅涉及主動完成任務，還涉及社交互動，考慮到任務和關係層面方面的「動機狀態」，從中我們能夠捕捉到由團隊積極主動的個性起動的更廣泛流程。綜合以上的分析，我們作出「假設 2」。

「假設 2」：主動人格的團隊分散度，調節了主動人格平均水平與團隊績效之間的整個曲線關係：在高分散度下，積極的一面被加強，消極的一面被削弱（減輕），而在低分散度下，積極的一面被削弱（減輕），負面趨勢得到加強（加劇）。

不多不少取得良效

有關研究和統計方法，筆者不擬在本文詳述。但研究結果進一步證明了「主動人格分散」在曲線關係中起到調節作用。

很顯然，筆者這項研究，包括當中的「研究一」和「研究二」，證明團隊平均主動人格，只會在一定程度上有益於團隊績效，超過這程度水平或者說邊界，就會產生反效果。換言之，團隊主動性人格並非「多多益善」。值得注意的是，團隊平均積極性人格水平與團隊績效之間形成曲線關係的過程中，「主動人格分散」能夠起到調節作用。

總的來說，當主動性人格的分散度為高（低）時，曲線關係的主動人格個性趨勢會加強（減弱），而負向趨勢在主動型人格的高分散度下，會有所緩解，但在主動型人格的低分散度下並不顯著。很顯然，企業高管必須意識到，團隊平均水平的主動個性，只會在一定程度上有益於團隊績效，這項研究對於高管在人力資源管理上，相信有一定具體的參考作用。從實踐角度看，管理人員可以利

用這些研究發現，根據團隊成員積極主動的個性，更有效地設計團隊的合作。