

# 團隊成員人格特質與人際衝突知覺一個體 層級之分析

## TEAM MEMBER'S PERSONALITY AND PERCEPTION OF INTERPERSONAL CONFLICT—INDIVIDUAL LEVEL ANALYSIS

朱志忠

龍華科技大學企管系

**Chih-Chung Chu**

*Department of Business Administration*

*Lunghwa University of Science and Technology*

### 摘要

本研究探討在人格特質與衝突知覺上，運用於群體層級與個體層級研究的資料蒐集、分析方式、及兩者在分析結果上的差異與原因。計 120 位大學在學學生為樣本，探討和善性與情緒穩定性特質對於人際衝突的影響。研究結果除驗證以往文獻在和善性、情緒穩定性特質與任務衝突、關係衝突的負向關聯性結果外，也說明團隊衝突之研究，在研究方法、資料蒐集與分析上，所必須注意的重點，並提出自陳量表用於研究上的限制、以及可行的輔助方法。作者也在文後提出討論及後續研究方向的建議。

**關鍵詞：**資料分析、人格特質、任務衝突、關係衝突

### ABSTRACT

The study aimed to explore the difference between group-level personality-conflict perception studies and individual-level ones in data collection, analysis, and results. One hundred and twenty college students participated in this study, focusing on the correlation between personality traits and interpersonal conflict. The result revealed that, as previous studies, there was a negative



correlation between personality (i.e. agreeableness and emotional stability) and conflict perception (i.e. task conflict and relationship conflict) respectively. This study stressed that the result of individual-level analysis could reinforce the deficiency of group-level studies and would bring more awareness to group-level machinery. Limitations on self-report scale and suggestions were also addressed for the future study.

**Keyword:** data analysis, personality traits, task conflict, relationship conflict

## 壹、緒論

因應社會生活型式的變遷，人際間的互動日趨頻繁，加上互動過程當中個人認知的差異，衝突遂成為無可避免的社會現象（Putnam, 1994）。儘管衝突行為無法避免，但是對於衝突的結果，已從以往的負面觀點逐漸轉變為具有不同功能的正向觀點。此外，近代組織任務趨向複雜度高、專業要求高、講求彈性與速度的團隊型工作方式，使得團隊中的各組成分子的重要性，較諸以往更為顯著，所以個人以及人際間的衝突行為對群體或組織績效的影響，也較以往來得更為深遠與廣泛（Rahim, 1983）。有鑑於成員的衝突行為，其重要性日增，所以有關於團隊衝突行為議題的研究亦相對增加。

由於學者的觀點與立場各有不同，因此，研究的取向與結果，自也有一定程度的差異。綜合相關主題，以衝突發生的時間點為劃分基準，依據自變項的差異可區分為：首先是探討衝突發生前的影響因素：研究主題在衝突形成的原因以及相關影響因素，如個人的人格特質、人口變項、環境因素…等（George, 1990；Gladstein, 1984；Graziano, Hair, & Finch, 1997；O'Reilly, Williams, & Barsade, 1998）。其次為衝突發生時的類型與內涵：研究主題在衝突類型的劃分以及其影響，如認知衝突、角色衝突、人際間衝突…等（Reeser & Loper, 1978）。第三為衝突發生後的處理：聚焦於當事人的處理方式與風格，如妥協型、整合型、折衷型等，以及影響衝突處理風格的相關因素，如人格特質、年齡、職位…等（Ancona & Caldwell, 1992；Farmer & Roth, 1998）。在依變項方面，通常是個人、群體或組織的績效、工作滿足、凝聚力、組織承諾等，其中衝突類型與衝突處理也常成為衝突成因研究的依變項（Amason, 1996）。



前述研究在衝突成因、影響因素與衝突處理風格等研究主題方面，通常均以探討人格特質、人口變項與衝突處理風格間的關係為主（Graziano, Jackson-Campbell, & Hair, 1996；Peterson, Owens, & Martorana, 1998）。同時研究重點傾向於強調群體成員的同（異）質性：因為多數研究分析單位屬於群體層級，所以多再探討群體成員人格特質或相關人口變項時，以群體或組織成員在某特點上的同（異）質性的高低，作為衝突程度或其他變項（如績效）的預測變項（Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997；Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000；Jehn, Northcraft, & Neale, 1999；Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999；Pelled, 1996）。此外，衝突的發生，可區分為知覺與行為層面（Farmer & Roth, 1998），行為層面的衝突，可經由客觀的事實予以衡量及探討，但是在潛在與知覺衝突的階段，衝突的產生並非單方面的認知即可判斷。因此，為求得主要個體（Subject，以下簡稱 S）是否確實與觀察者（Observer，以下簡稱 O）間產生衝突的知覺，或確實衡量衝突的強度，部份學者認為一般研究僅以問卷調查或是訪談的研究方法，無法獲得 S 與 O 之間的衝突知覺與衝突強度的實際資料，即使是縱時性（longitudinal）、多時點的問卷調查方式，也僅能就群體層級的行為現象加以探討，因此偏重於個人對群體的整體知覺，而缺乏個體彼此間的知覺，亦即無法進行個人層級的探討與分析，因而致使若干重要之研究議題受限於研究方法而不易進行。為修正前述之不足，學者採用對偶（dyad）的研究方法，除了 S 的自陳量表之外，輔以 O 的知覺來判斷與 S 之間的衝突傾向與衝突強度，以探討兩者人際間的衝突關係與程度（Bono, Boles, Judge, & Lauver, 2002；Buss, 1991）。

以往衝突關係研究方法為衡量受試者對於整個群體的衝突知覺，因為無法確認特定認知對象，所以採用衡量群體中每一個體的衝突知覺與其人格特質後，以加總平均的方式計算群體的全部衝突知覺與所有成員人格特質，藉以分析人格特質、特質間的同異質性與群體衝突、工作績效間的關係（Graziano, Hair, & Finch, 1997；Jehn & Mannix, 2001）。所以相關研究侷限於群體或組織層級，無法深入探討個人與人際層級的衝突議題，其主要原因應在於研究方法上的限制，包括：第一，無法針對特定衝突對象：問卷題項係針對群體或所有群體成員提問，無法瞭解個體的衝突知覺是針對所有、部份或是某特定成員（Guzzo & Shea, 1992）。其次，須調查群體所有成員：若僅調查部份成員，則造成以部份成員人格特質分析全部群體衝突的以偏概全現象，此一問題增加調查與衡量上的困難度（Janssen, Van de Vliert, & Veenstra, 1999）。第三，無法分析衝突實質來源：問卷題項中無法調查出個體的衝突知覺確實對象，因此不易就衝突來源進行分析（Buss, 1991）。第四，不易連結衝突與人格特質間的關係：同前，未明確衝突來源，即無法推論及驗證何種人格特質易形成人際間的衝突（Bono et al., 2002）。最後，不易控制其他變項：問卷調查不易控制填答者以及情境的相關變項，因此許多因素（如人口變項、組織結構、團隊特性…等）的干擾效果，僅能在推論與驗證假設時，以統計方法進行分析或控制（Eigel & Huhnert, 1996）。基於前述分析，有關於人際衝突的研究，除個體的人格特質外，個別特定對象的衝突知覺，實有



深入探討的必要，以確實瞭解衝突與其來源間的關係，此一突破將有助於諸多研究議題的開展（例如：團隊領導者特質與成員特質對於團隊衝突影響之差異；成員中極端特質者之實際影響程度…等）。而要能夠獲得 S 與 O 之間的真實衝突知覺，適當的研究方法則是重要關鍵因素。

此外，以往衝突相關研究多以問卷調查方式，取得 S 的自陳資料，作為衝突程度的分析依據，無法充分探討 O 的觀點與知覺。雖然對偶方式的研究可獲得相關資料，然因其研究對象一般以夫妻、室友為主（如 Bono et. al, 2002），雖然能夠客觀地採用衝突雙方的認知以實際衡量衝突的知覺，但因為採用的是實地的衡量方法，所以對於一般衝突模型中的相關變項（如人口變項、情境因素…等）無法有效控制，僅能就問卷調查結果，以統計分析方法來探討其他變項的直、間接影響，因此，在研究的應用範圍上有其侷限性（Kelly, 2001；Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986）。為能深入探討人際間的衝突關係與影響衝突知覺的因素，同時能夠對於其他變項，包括 S 與 O 的人口變項、情境因素中的組織結構等變項予以有效控制，實驗研究法應為適當可行的方法。

## 貳、文獻探討

### 一、衝突的定義與型態

衝突為個體在所處的生活情境中，由於二人或二人以上相互間的互動不良，而產生的意見相左、態度不同或其他不相容的知覺或情緒反應，此反應可能是內隱的，也可能是外顯的，尤其對於相互依賴且互動頻繁的群體來說，衝突是必然且無法避免的（Farmer & Roth, 1998）。衝突的特點在於目標不一致或是人際間的對立現象。就認知或知覺的角度而言，Reeser and Lopper（1978）認為衝突是他人與自己之間對於目標的看法不一致，而形成一種對立的感受（175 頁）。如果提升到群體的層次，則是指個人或群體間有關於目標、認知或情感上不相容的情境（Jehn, 1997）。Rahim（1983）整合個體與群體兩個層次的觀點，認為衝突是在社會實體（social entities）之內或之間，互動過程當中所顯示的不相容、不一致與不和諧的現象）。當然，這種不相容或不和諧的現象，除了表現在觀念與知覺上之外，行為面所產生的抗拒或對立亦屬之，尤其是因為利害相左而使雙方互不相容的行為（Brown, 1983；Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999）。通常，衝突行為亦會伴隨著某些知覺與情緒，如緊張、惱怒、競爭等。因此，衝突的本質可以說是「互動雙方（多方）於實質或相關議題中，覺察或身處於價值、期望、歷程或結果不一致的狀態中」（Pelled, 1995）。



綜合學者觀點，人際衝突的型態可區分為以下三類：首先，衝突是內在主觀的知覺，為心理上的內隱行為，是個體心理上的主觀判斷（Deutsch, 1969），其原因為人、我間對於目標的看法不一致所形成的對立知覺（Reeser & Loper, 1978）。其次，衝突是一種對立的外顯行為，較忽略雙方的知覺及情緒反應，原因是不同的觀點、行為或期待，受到干擾或阻止所產生的行為，一般是肇因於人際互動當中致使某方產生損失，或是目前或潛在的利益可能受到他人的侵害（Litterer, 1970），換言之，就是一種利害相左，致使雙方產生不相容的行為（Brown, 1983）。最後，衝突是一種互動的過程，肇因於雙方爭奪無法併存利益的非理性互動歷程（Koehler, 1978）。

前述的分類特性可歸納為：首先，衝突必須能夠被當事者知覺，所以，衝突的存在與否，是「知覺」的問題，如果沒有被當事者知覺到，衝突即不存在；其次，衝突包含對立性、匱乏性以及阻撓性等概念，也就是衝突的存在至少包含對立的兩方，其興趣或目標是不相容的，同時資源的匱乏性會導致阻撓性行為，當其中一方阻撓另一方達到目標時，即產生衝突的情境（Devine, 1999）。本研究採用此一觀點，認為衝突係個體間在認知與知覺上的不一致、不相容或不和諧的狀態，同時探討個人人格特質在人際互動的認知與知覺上的不一致、不相容或不和諧的狀態，並進而分析其對於人際衝突的影響。至於衝突的過程，是由一連串的動態活動所構成，區分為潛在衝突、知覺衝突、感覺衝突、外顯衝突及衝突結果五個階段（Pondy, 1967）。本研究主要在探討團隊運作過程中，形成潛在衝突以至外顯衝突的前四個階段中，個人的人格特質對於形成人際衝突的影響。

## 二、衝突的類型

在團隊成員共同合作的過程當中，所發生的衝突，可以概分為任務衝突與關係衝突兩種類型（Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999）。

### （一）任務衝突（task conflict）

當成員彼此間觀點與立場不同時，難免對任務執行時所持的看法與意見發生歧異而形成衝突，Guetzkow and Gyr（1954）認為任務衝突是「參與者對於討論內容在理性上彼此見解的不一致（368 頁）」，Pelled（1996）則將任務衝突定義為「團隊成員對於達成任務的相關議題所知覺到其他成員不一致的看法，包括任務目標、決策內容、工作程序以及適當行動方案等（619 頁）」。一般而言，任務衝突發生的時機，通常是任務導向而且成員聚焦於達成目標最佳方法的不同判斷上。這樣的衝突起因於個人的角度不同，因而引發不同的觀點，這種認知上的差異固然會形成衝突，但是其目的則是在達成工作目標（Wiersema & Bantel, 1992）。



## (二) 關係衝突 (relationship conflict)

除了任務衝突，成員間會引發負面的情緒，如緊張 (tension)、敵意 (animosity) 與煩躁 (annoyance) 等，一般認為此類衝突並非是正面的互動過程 (Eisenhardt & Bourgeois, 1988)。所以，當衝突涉及情緒化並集中在人際間的不協調或爭端上，而且當不同的意見與評論被視為是針對個人的批評時，即易導致成員情感上的不調和，這一類型的衝突統稱為關係衝突 (Amason & Schweiger, 1994)。Pelled (1996) 將關係衝突定義為「在解決群體問題過程中，因人際的磨擦與情緒的不調和而導致的緊張 (620 頁)」，其他學者進一步認為「群體成員知覺到經由憤怒、不信任、畏懼、挫折以及其他負面情緒所導致成員間的不調和感覺 (738 頁)」 (Eisenhardt & Bourgeois, 1988)。關係衝突為人際間情緒與感受上的不調和，與工作並無一定的關係，乃係人際互動間的緊張、憤怒與敵意等負面情緒所形成 (Putnam, 1986)，首先，前述的負面情緒會影響成員的認知，其次，成員因忙於從事彼此間情感上的紛擾而消耗不必要的精力在無謂的爭議上 (Pelled, 1995)，同時因為關係衝突的影響，使得人際間的關係緊張，連帶的對於要執行任務、達成目標所需的合作、配合、資訊分享以及意見溝通等要求均不易達成 (Roseman, Weist, & Swartz, 1994)。

本研究依據前述觀點，將人際衝突區分為任務衝突與關係衝突兩種類型，以分別探討群體成員在執行任務與人際關係等不同的互動類型中，所發生的衝突知覺與衝突行為。

## 三、五大人格特質 (Big-Five)

人格理論中的特質論 (trait theory) 學者認為可自人類使用的語言與字彙當中，彙整出足以充分描述人格的語彙，並將其分類以獲得描述人格的最適切因素，因此 Allport and Odbert (1936) 由韋式新國際字典 (Webster's New International Dictionary, 1924) 中分析 17,593 個與人格相關的語詞，並進一步將這些語詞區分為四類。Cattell 刪減 Allport and Odbert 人格語詞數量，並挑選 171 個字詞為代表，設計成十六項因素的人格問卷 (16PF)，Tupes and Christal (1961) 則依據 Cattell 的十六項人格基本構面，提出五項因素 (精力充沛性、和善性、依賴性、情緒穩定性以及文化)，並將其命名為 Big Five。後續 McCrae, Costa, and Zonderman (1987) 經實證分析後，將人格因素定義為：責任感 (conscientiousness)、外向性 (extraversion)、開放性 (openness)、和善性 (agreeableness) 以及神經質 [neuroticism，與情緒穩定性 (emotional stability) 分處本特質表現連續帶的兩端]。而經過相關文獻與實證研究發現，前述特質與人際衝突較為相關且具有實證者為和善性與情緒穩定性 (Costa & McCare, 1992)。和善性是衡量個人在思想、情感和行動上，從同情到反對的連續向度中，人際取向的程度。高和善性者的特徵為心軟的、正直的、可信任的與幫助他人的。情緒穩定性為對適應良好／不良，情緒穩定／不穩定的衡量，能鑑定具有心理抑鬱，不切實際的



理念，過度的慾求和衝動，不健全的反應等傾向的人。情緒穩定性者的特徵為穩定、平和與自信的，低情緒穩定性者則為憂鬱的、不安的與自憐的。

#### 四、人格特質與衝突之關係

##### (一) 和善性

高和善性格者基本上是利他主義者，會同情他人並樂於幫助他人，也相信他人會同樣的對待自己以為回報。相對的，低和善性格者，是自我中心的利己主義者，常懷疑他人意圖，寧可競爭也不願合作，而被視為是冷酷無情的，加上低和善性者比較無法接受配合他人的互動方式，因此在人際互動時，容易形成與他人間的衝突（Graziano, Hair, & Finch, 1997），所以低和善性特質往往是預測人際間互動的憤怒情緒以及不安感受的主要因素之一（Buss, 1991）。而高和善性格者通常被認定為社會所接受，也比較健康、較易受歡迎（Ehrler, McGhee, & Gary, 1999）。

相關研究中和善性是一個特別重要的議題，最常被學者引用來探討人際間的關係，而研究結果多認為較低的和善性較容易產生衝突（如：Graziano, Jensen-Campbell, & Finch, 1997），儘管多疑與挑剔的思維習慣對於達成任務可能具有正面的效果與助益，但是和善性高者，基於維護與他人間的正向社會關係的性格使然，因此其所特有的利他行為與順從的個性，使得無論是在任務上或是人際互動間，都不容易發生衝突的情形（Bono et al., 2002），再加上其具有謙遜與善體人意的性格特色，使得和善性特質不但不容易引起人際間的衝突，而且還在人際間的衝突關係中，扮演著調節與緩衝的角色（Dijkstra, Dierendonck, Evers, & Dreu, 2005）。綜言之，具高和善性格的個人，因為傾向於正面人際關係的人格特質，加上較受他人歡迎的特質與調整自己配合人際間互動需求的性格，會形成其與他人間不易產生衝突的條件與情境，依此推論，提出研究假設 H1-1、H1-2 如下：

H1-1：個人的和善性越低，越容易造成與他人間的任務衝突

H1-2：個人的和善性越低，越容易造成與他人間的關係衝突

##### (二) 情緒穩定性

情緒穩定性特質表示情緒穩定的程度，換言之，低情緒穩定性者，較容易經驗負面情緒的傾向，諸如：恐懼、沮喪、困窘、憤怒、罪惡、厭惡等。因此，低情緒穩定性者比較容易產生非理性的念頭、不易控制本身的衝動、拙於處理其所面臨的壓力。相反的，高情緒穩定性者的情緒較為穩定，通常表現出冷靜、平和及放鬆的心情，對於情緒的控制與抗壓性也較高（Costa & McCrae, 1992）。情緒穩定性特質與焦慮、急躁等負面的社交情感有極大的關係。低情緒穩定性者較無法適當的控制情緒與表達個人的感受，容易造成人際間



較不協調的互動關係（Dijkstra et al., 2005）。儘管如此，但這並不代表低情緒穩定性者必然對他人具有敵意或是想發生爭執，只是其無法控制在情緒上的表達方式，所以在人際間的互動上，極容易因為不穩定的情緒與不當的敵意表現，而形成衝突（Bono et al., 2002）。

相關研究認為情緒穩定性較高的個人，在與他人合作、面對與其他成員見解不一致的狀況時，因為對於情緒的控制較佳，所以比較不容易造成彼此間的衝突行為（Trimmer, 2000），故而情緒穩定性越高，就越不容易引起人際衝突的發生，相對的，情緒穩定性越低，越容易引發衝突。綜言之，個人情緒穩定性越低，在人際交往的互動過程中，越容易因為不穩定的情緒以及不當的憤怒或敵意，而和他人間發生人際衝突，而個人情緒穩定性越高時，在人際互動時可能造成衝突的機會也相對較低，依此推論，提出研究假設 H2-1、H2-2 如下：

H2-1：個人的情緒穩定性越低，越容易造成與他人間的任務衝突

H2-2：個人的情緒穩定性越低，越容易造成與他人間的關係衝突

## 參、研究方法

### 一、實驗設計

以往衝突相關研究所採用實驗設計方式，除問卷調查法外，概可分為訪談與問卷調查、實驗研究法以及實地調查法等三類。在訪談與問卷調查方面，包括採用結構性的訪談方式，就預先擬定的訪談內容，由實驗指導者逐項提問，依據與受試者互動間的言論，進行對受試者的分析（Buss, 1991）。其次是經由與受試者的結構性訪談，再加上問卷調查或是相關的虛擬情境，以獲取相關資料進行分析的方法（Janis & Mann, 1977）。

至於實驗研究法則依據其受測對象與實施方式，可區分為以下三種；第一種是邀請志願受試者至特定地點，就特定的議題，進行討論，以瞭解受試者的認知與感受。通常受試者以夫妻、朋友或室友（Buss, 1991）等關係、兩人一組的方式進行，通常在訪談後也輔以問卷調查以蒐集資料（Karney, Bradbury, Fincham, & Sullivan, 1994）。其次則是邀請志願受試者進行實驗、調查，以實驗指導者針對單一受試者進行實驗內容，以分析受試者在面對不同虛擬情境時的衝突知覺或行為（Ohbuchi & Fukushima, 1997）。另外則是進行群體（超過一位受試者以上）的實驗，如透過團體討論，將其行為編碼後進行分析，或是以不同的實驗設計組別，分別探討具有不同條件的實驗組，各自在特定變項上，受試者所呈現的差異程度（O'Dell, 1989）。



在實地調查法方面，包括選擇具對偶關係以及以志願參與的受試者為對象，前者如夫妻、室友等（Bono et al., 2002），採用問卷調查，以蒐集雙方資料，進行個人特質與衝突間關係的探討；後者則是採用於不同時點衡量的方式，發放問卷進行調查，瞭解除了受試者的個人特質以外，在經歷時間變化後環境因素的影響（Buss, 1991）。

雖然，透過對偶的衡量方式，可以直接獲得衝突雙方對於實際衝突的客觀評量，以及主觀上的知覺的衡量（Bono et al., 2002）。但是其所衡量的衝突對象必須明確，否則也會形成衡量上的誤差，以致於造成分析的偏誤。例如 Greene（1989）在調查領導議題上的相關資料時，允許受試的管理者自行選擇其所要的部屬進行評估，而 Toffler（1981）則是得到部屬對於其「心目」中的一般管理者的角色期待知覺，前述研究因未能掌握特定的認知對象，以致在相關變項的分析結果應用上有所限制外，也無法解釋導致受試者產生特定認知結果的具體原因。同時實證研究結果也發現，衝突的知覺是完全主觀的，除非已經展現行爲層面，否則都僅限於個體的知覺與感受層面（Buss, 1991）。因此，前述實驗設計與方法，或可達到個別受試者與團隊或某特定對象間衝突關係的調查，或是整體團隊的行爲表現分析，但較不容易探討群體中，個別受試者之間的衝突知覺與衝突關係的分析，以及衝突知覺與關係的來源。為此，本研究參考運用創作性戲劇（Creative Drama）在教育活動當中的設計，受試者在指導者的引導之下，想像、實作（enact）並反映出個人的經驗，以人類的衝動（impulse）與能力（ability），表現出其生存世界的概念（perception of the world）以期使對方瞭解。實驗目的在透過受試者間避免口語溝通，完全的肢體語言表達，並藉由難度較高的題目，造成受試者答題上的錯誤以及產生彼此間的誤解，進而形成任務衝突或關係衝突，同時透過活動過程，明確區隔受試者的認知對象、並評定不同對象間的衝突知覺。

## 二、研究對象與資料蒐集

本研究係採實驗研究法，以實驗中設計的活動，塑造受試者間的衝突知覺與衝突關係，並於活動後立即填答問卷，記錄受試者在實驗活動中對於其他成員的知覺，同時填答人格量表，以衡量受試者人格特質。為能控制相關人口變項及便於實驗實施，本研究受試者以大學生為主要對象，概以北部某大學的管理學院、理工學院學生為主，包括企管、統計、會計、資訊、法律、電機、機械、應用物理、應用材料等科系，同時為求人口變項之控制，受試者不限年級，年齡多於十八至廿二歲間，且均為男性學生。實驗活動係以三人為一組實施，且要求受試者彼此間進行相互評價，故每位受試者各以「甲」、「乙」、「丙」作為身份代號，因此問卷內容除人格特質部分的題項相同之外，其餘均針對各受試者的代號加以區別，藉由受試者對於其他成員的評量，透過交叉比對，以衡量個人人格特質與人際衝突間的關係。每位受試者均於實驗活動前收取基本酬勞，並於題目作答後立即填寫問卷，



於問卷填答結束後，依活動當中之表現良窳，再給予相對之集體獎勵，以作為受試者盡力達成實驗活動要求之誘因。

### 三、衡量工具

本研究以團隊成員人格特質及人際衝突知覺為研究變項，於問卷發展過程中，除參考人際衝突相關文獻藉以編製問卷。並邀請數位人力資源管理及組織行為學者進行問卷題項的內容審定與補充修正，以提高問卷量表的內容效度，同時針對問卷題項檢測各個構面之信度係數，以確保問卷的信度。於問卷初稿訂定後，即針對小樣本範圍進行預試，以為修正補充依據。除人口統計變項外，相關變項之衡量方式分述如后：

#### (一) 人格特質－情緒穩定性與和善性特質

本研究以 Costa and McCare (1992) 發展的 NEO 五因素人格特質問卷 (NEO Five-Factor Inventory, NEO-FFI) 自我評量題本來衡量，採用其中的情緒穩定性與和善性特質的題項各 12 題，計 24 題。並以 Likert 六尺度評量，自非常同意 (給予 6 分) 到非常不同意 (給予 1 分)，並以各特質的題項分數進行加總平均，以作為填答者該項人格特質分數。本問卷經實證研究測試驗證，各項特質的 Cronbach  $\alpha$  係數分別為：和善性.77、情緒穩定性.84 (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)。

#### (二) 人際衝突

本研究運用 Jehn (1997) 開發的群體內衝突量表 (intragroup conflict scale)，採用 Likert 六尺度方式衡量，自非常同意 (給予 6 分) 到非常不同意 (給予 1 分)，並以各題項分數進行加總平均，以衡量團隊內任務衝突與關係衝突的程度。其中衡量任務衝突的題項有三項 (第 1 至 3 題)，Cronbach  $\alpha$  驗證達.90；衡量關係衝突的題項有三項 (第 4 至 6 題)，Cronbach  $\alpha$  經驗證為.88 (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999)。

## 肆、結果

### 一、研究變項的敘述統計與相關分析

本研究因採實驗研究法，對於受試者樣本之人口變項，能夠有效的控制，總樣本數為 120 人，在性別方面，均選取男性的受試者，教育程度均為大學在學學生，自一年級到四年級，科系以管理學院及理工學院相關科系為主。本研究依觀念架構內容與精神，分別以



表 1 各變項平均數、標準差、相關係數與量表信度

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4
1.和善性	3.99	0.65	(.94)			
2.穩定性	3.55	0.68	.64***	(.86)		
3.任務衝突	3.76	0.73	-.86***	-.65***	(.87)	
4.關係衝突	2.68	0.53	-.67***	-.60***	.78***	(.82)

註：括號內數字為量表信度。 \* $p<.05$  \*\* $p<.01$  \*\*\* $p<.001$ ； N=120。

S 的人格特質與 O 的衝突知覺衡量結果進行分析，並計算研究變項的平均數、標準差、變項間的相關係數以及量表的信度值等，結果如表 1 所示。

上述表 1 的量表信度值 Cronbach's  $\alpha$  值均高於 0.8，顯示各量表衡量的內部一致性尚可接受。另就變項間相關係數觀察，和善性 ( $-0.86, p<.001$ ) 與情緒穩定性 ( $-0.65, p<.001$ ) 皆和任務衝突間具有顯著相關外，也與關係衝突 ( $-0.67, p<.001$ ；  $-0.6, p<.001$ ) 間存在有顯著相關。也就是說，研究資料分析，S 的和善性與情緒穩定性特質與 O 的任務衝突、關係衝突知覺具有負向關聯性。至於任務衝突與關係衝突間也有顯著的相關 ( $0.78, p<.001$ )，表示相關研究認為任務衝突與關係衝突間的正向關聯性在本研究亦有顯著的效果。

## 二、人格特質對人際衝突的影響

本研究受試者樣本在進行實驗前均已初步進行篩選，首先以男性學生為主，其次必須各組（每組三位受試者）成員須為同一年級，以免因年級高低，不容易引發其間的衝突知覺。經過這兩項的篩選，因此在進行統計分析時，本研究不再對受試者另行分群。本研究假設探討 S 人格特質的和善性及情緒穩定性特質對於 O 在人際上的任務衝突、關係衝突知覺的影響。利用上述自變項預測任務衝突與關係衝突知覺而進行多元迴歸分析，此外，本研究將受試者就讀的年級與其年齡，做為控制變項一併納入迴歸分析模式，分析結果如表 2。

觀察表 2 的迴歸分析結果，S 的和善性與情緒穩定性特質，無論是在 O 的任務衝突 ( $-.36, p<.001$ ；  $-.17, p<.05$ ) 或者是關係衝突 ( $-.29, p<.01$ ；  $-.15, p<.05$ ) 知覺上，均具有顯著的解釋力。換言之，S 的和善性或是情緒穩定性越高，則越不容易引起 O 的任務衝突知覺。同樣的，S 的和善性或是情緒穩定性越高，也越不容易引起 O 的關係衝突知覺。換言之，本研究之研究假設 H1-1、H1-2、H2-1 及 H2-2 均獲得資料分析結果的支持。



表 2 以他評結果預測任務衝突與關係衝突的迴歸分析結果

準則變項	任務衝突		關係衝突	
控制變項				
年級	.06	-.03	.08	-.01
年齡	-.09	-.08	-.13	-.11
自變項				
和善性		-.36***		-.29**
穩定性		-.17*		-.15*
R2	.01	.14	.01	.16
F	.22	3.64**	.43	4.57***

註：N=120；表中數值係標準化後的 $\beta$ 係數；\* $p<.05$  \*\* $p<.01$  \*\*\* $p<.001$ 。

表 3 以自評結果預測任務衝突與關係衝突的迴歸分析結果

準則變項	任務衝突		關係衝突	
控制變項				
年級	.07	.06	-.09	-.09
年齡	-.02	.01	-.04	-.04
自變項				
和善性		.08		.05
穩定性		-.19		.11
R <sup>2</sup>	.01	.03	.02	.04
F	.22	.79	.99	1.00

註：N=120；表中數值係標準化後的 $\beta$ 係數

另為說明受試者特質與其本身人際衝突知覺的關係，本研究亦就各受試者之特質及人際衝突知覺進行迴歸分析，並採用前述相同的控制變項，分析結果如表 3 所示。

觀察表 3 的迴歸分析結果，因為整體模式未達顯著，加上受試者本身的和善性與情緒穩定性特質，無論是在受試者的任務衝突或者是關係衝突知覺上，均不具解釋力。換言之，受試者本身的和善性或是情緒穩定性特質，和受試者對於人際間的任務衝突或是關係衝



突知覺間，並不具有顯著的關聯性。上述資料分析意涵為團隊成員的人格特質，尤其是在和善性與情緒穩定性特質方面，與人際間的任務衝突、關係衝突知覺具有很好的預測效果。

## 伍、結果與討論

### 一、結果

綜合探討人際衝突相關文獻發現，研究主題偏重受試者個人的特質（包括人格特質、人口變項等）與衝突知覺或衝突行為，純係就受試者觀點的主觀判斷，進而分析人格特質與人際衝突間的關係，如此雖可就群體層級考量，求取總量的平均值（包括人格特質與知覺的衝突強度），但限於研究方法，故未能探討個人層級的人際衝突實際對象與衝突來源。為能深入分析人際衝突的來源、衝突知覺的產生，以及與人格特質間的關係，本研究採取 O 的觀點，以客觀衡量 S 的人格特質對於人際衝突知覺的實際效果，同時為能確實衡量各受試者的衝突知覺來源與對象，本研究採取實驗研究法，除可實際衡量衝突知覺來源外，亦可對其他變項予以有效控制。

依據過去相關文獻以及歸納相關研究結果，本研究提出研究假設，並由研究資料分析結果驗證假設，亦即個人的人格特質在人際衝突時，確有實際的影響效果。首先，和善性和他人間的任務衝突與關係衝突的負向關聯性，經資料分析獲得支持，亦即當個人的和善性越低時，越容易引發人際間的任務衝突與關係衝突，反之則否。其次，情緒穩定性和他人間的任務衝突與關係衝突的負向關聯性，經資料分析獲得支持，亦即當個人的情緒穩定性越低時，越容易引發人際間的任務衝突與關係衝突，反之則否。經研究資料的驗證結果，個人人格特質與任務衝突知覺具有影響效果的假設，和善性與情緒穩定性特質上均獲得支持；至於與關係衝突知覺具有影響效果的假設，和善性與情緒穩定性二個特質上也均獲得支持。此外，透過不同的資料組合分析，發現衝突知覺係以受試者認知對象的人格特質為決定因素，而非由受試者本身的特質所決定。若單純以個體的特質和人際衝突知覺進行衡量與分析，其資料可能無法呈現出特質對於衝突的影響關係，亦即人格特質與人際衝突間的關聯性，必須透過不同的個體衡量結果，才能夠得到較為合理的分析結果與解釋。

### 二、討論

經本研究相關假設驗證，人格特質在人際衝突當中，確有相當程度的影響效果，和善性與情緒穩定性符合一般的研究結果，亦即無論是就 S 或 O 的觀點來看，具有高和善性或高情緒穩定性特質的個人，都比較容易受到歡迎、容易與人交往、建立情感，除了社交



關係容易獲得他人的情誼、不容易產生關係衝突之外，在執行任務或是工作時，即使產生不一致的觀點或是不同的意見，也會因為較容易與人相處的特質，而成為減少磨擦的潤滑劑，進而降低了任務衝突。惟前述研究結果有幾個問題值得進一步探討。

首先，以往研究係蒐集受試者的主觀認知結果（自陳問卷），進行資料的分析，如此可能無法確認引起受試者（O）在該項主觀知覺的主體對象（S），因而容易形成資料分析上的謬誤或誤用。以本研究主題為例，個體的特質是否容易引發人際衝突，若直接以受試者的特質及其衝突認知結果進行分析的話，僅能說明人格特質對於人際衝突認知的影響，因此，前述分析結果與人格、衝突理論的內涵具有不小的差距，也不適於採用人格或衝突理論作為立論依據。基此之故，研究者必須依據個體的特質以及衝突對方的認知，分別蒐集不同對象的資料進行分析與說明，如此才能真實說明人格特質對於人際衝突的可能影響。

其次，固然透過他評的資料與自陳資料進行分析，可以避免自陳資料的限制，並提高分析結果的合理性與解釋力，惟他評資料在蒐集的方法與過程，確有相當的困難，因此，目前僅適用於實驗研究法，應用於實務中的資料蒐集，尚有諸多限制有待突破。例如：Bono等採用對偶的實驗方式進行資料蒐集，惟其無法在短時間內取得，必須採取縱時性的資料蒐集方式，而且受試者間的關係（例如：夫妻、伙伴、室友...等）與既有的互動模式，也極可能影響其人際衝突的形成或知覺，不易控制其他的干擾變數，自然無法確保資料的客觀與精確性。最後，團隊或群體的衡量方式，或可避免主、客觀衡量上偏差，同時也考量到所有成員的特質，但也同時造成無法進行個體層級上，特質與行為的關聯性分析，以及實質衝突來源（或前因）的探討。

### 三、研究限制

本研究雖獲得一些初步研究結果，但是在分析與解讀這些結果時，必須瞭解在研究設計以及研究過程中的限制，包括：首先是基於研究主題，以及達到對於受試者相關變項的有效控制，僅能以實驗研究法配合問卷調查法進行研究，同時為能使受試者精確有效評估其他受試者的行為，因此每一分組僅限三位受試者參與，除了任務結構上與實際情況有所差異之外，對於實務情境的探討，也受限於實驗活動的情境，無法結合實際執行的任務或是工作，因而後續在實務界應用相關研究結果時，尚須將實際的任務內涵、群體結構以及工作特性等變項列入考量。其次，實驗活動中的情境純為引發受試者間的衝突而設計，惟有可能發生一些問題，例如：受試者間的衝突知覺可能由受試者在活動中的表現績效所引發，因而降低人格特質的影響效果；或受試者未能完全投入活動，進而降低人際衝突的知覺。為避免前述情形產生，影響實驗效果，本研究採用的方法，係由實驗者透過延長問題討論時間、強迫受試者劃分責任歸屬、以及填寫實驗表現評比表格等方式，試圖突顯出



受試者在追究責任與相互評價時的人格特質影響效果，藉以操弄受試者間的衝突知覺與衝突強度。雖然此一作法已儘量避免前述問題所產生的負面影響，但無法避免在實驗活動當中，受試者間的衝突知覺或衝突行為係由實驗者所引發的疑慮。

第三，限於時間與相關資源有限，本研究樣本數除兩次預試實驗（第一次預試 3 組、每組 4 人；第二次預試 5 組、每組 3 人）的 8 組受試者樣本（計 29 人）未列入實際分析資料，僅以後續正式實驗扣除無效樣本後的 40 組受試者（計 120 人）為資料分析樣本，且為便於實驗進行與取樣，實驗對象僅侷限於大學生樣本。本研究樣本數受限係採實驗法所致，且為求實驗效果以及結果的一致性，所有實驗進行與控制均由研究者親自進行，未假手他人，故實驗樣本數相對受限，後續相關研究可增加樣本數進行分析。最後，本研究蒐整相關文獻，針對探論人際衝突有關的人格特質，即和善性與情緒穩定性，進行本研究之探討與分析工作。其餘的人格特質（如：責任感、開放性、成就動機、自我監控、風險偏好…

## 陸、後續研究建議

依據研究結論，本研究提出以下幾點建議，提供參考。首先，諸多研究亦有人格特質對人際互動影響的探討，諸如內／外控（internals/externals）傾向、A/B 型人格（Type A/B）、成就動機（achievement motivation）、自我監控（self-monitoring）、風險偏好（risk-taking）、MBTI（Myers-Briggs Type Indicator）、十六項因素特質（16 personality factor）等，對於人際互動或衝突行為方面，亦應有不同類型與程度的影響。後續研究可自人格理論與人際互動、衝突行為之理論基礎，建立適當的理論架構，以探討人格特質對於人際互動的影響。不過，在人際互動過程當中，所有特質的影響可能同時存在、共同產生影響效果，無法也不能加以切割並個別討論，惟如此一來，僅個體層級的人際互動（以兩人為例），就必須探討兩者所有個別特質彼此間的影響效果，並分析其總體特質的影響效果，依此類推，如果應用在多個成員所組成的團隊時，其複雜性與困難度將大幅提高。惟人際互動當中，人格特質的影響效果不能也不應抹殺，故此一議題仍有繼續探索、分析的必要，有待後續研究在資料蒐集與分析方法上，能有新的發展或突破，俾有助於此一議題的開展。

其次，如本研究結論所述，自陳量表、實驗法…等研究方法，固有其特點、優異之處，但亦存在不少的限制，即使交互輔助使用，亦有其不足之處。因此，後續研究除從事建立完整的理論架構外，亦可自適當的研究方法、衡量或分析工具著手，以作為理論驗證的重要支柱。最後，理論的發展與驗證既源自於實務世界，自應回歸應用於實務世界，人格特質與團隊衝突的研究，除以往針對團隊特質的加成性（additive）或同質性（homogeneity）



探討與團隊衝突的關係外，對於個體特質在團隊衝突的影響方面尚未具體深入的探討。例如：團隊的運作與團隊領導者的關係甚大，因此領導者人格特質對於團隊運作的影響，亦應與其他成員特質之影響有所不同，但是團隊領導者特質與成員特質，對團隊衝突的影響，其差異為何？何種原因導致？會有什麼結果？這些都有待後續研究的持續探討。

## 參考文獻

1. Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. Psychological Monographs, 47, 211.
2. Amason, A. (1996). Distinguishing effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39, 123-148.
3. Amason, A., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. International Journal of Conflict Management, 5, 239-253.
4. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. Organization Science, 3, 321-341.
5. Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. Journal of Personality, 70(3), 311-344.
6. Brown, L. D. (1983). Managing Conflict of Organizational Interfaies: Reading MA: Addison-Wesley.
7. Buss, D. M. (1991). Conflict in married couples: Personality predictors of anger and upset. Journal of Personality, 59, 663-688.
8. Costa, P. T., & McCare, R. R. (1992). Four Ways Five Factors Are Basic, Personality and Individual Differences, 13(6), 653-665.
9. Deutsch, M. (1969). Conflict: Productive and destructive. Journal of Social Issues, 1, 8-29.
10. Devine, D. J. (1999). Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness. Small Group Research, 30(5), 608-634.



11. Dijkstra, M. T. M., Dierendonck, D. V., Evers, A., & Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and well-being at work: the moderating role of personality, Journal of Managerial Psychology, 20(1), 87-105.
12. Ehrler, D. J., McGhee, R. L., & Gary, E. J. (1999). Extending big-five theory into childhood: a preliminary investigation into the relationship between big- five personality traits and behavior problems in children. Psychology in the Schools, 36(6), 451-458.
13. Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (1996). Personality Diversity and Its Relationship to Managerial Team Productivity, Selected Research on Work Team Diversity, American Psychological Association and Center for Creative Leadership.
14. Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. Academy of Management Journal, 31, 737-770.
15. Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. Harvard Business Review, 77-82.
16. Farmer, S. M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups. Effects of group structure, decision processes, and time. Small Group Research, 29, 669-713.
17. Friedman, R. A., Tidd, S. T, Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. International Journal of Conflict Management, 11(1), 32-55.
18. George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. Journal of Applied Psychology, 75, 107-116.
19. Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. Administrative Science Quarterly, 29, 499-517.
20. Graziano, W. G., Hair, E. C., & Finch, J. F. (1997). Competitiveness mediates the link between personality and group performance, Journal of Personality and Social Psychology, 73(6), 1394-1408.
21. Graziano, W. G., Jackson-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness , Journal of Personality and Social



Psychology, 70, 820-835

22. Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Finch, J. F. (1997). The self as a mediator between personality and adjustment, Journal of Personality and Social Psychology, 73(2), 392-404.
23. Greene, C. N. (1989). Cohesion and productivity in work groups. Small Group Behavior, 20, 70-86.
24. Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. Human Relations, 7, 367-381.
25. Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations, CA : Consulting Psychologists Press.
26. Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press.
27. Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. Journal of Management, 25(2), 117-141.
28. Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530-557.
29. Jehn, K., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.
30. Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Academy of Management Journal, 44, 238-252.
31. Karney, B. R., Bradbury, T. N., Fincham, F. D., & Sullivan, K. T. (1994). The role of negative affectivity in the association between attributions and marital satisfaction, Journal of Personality and Social Psychology, 66(2), 413-437.
32. Kelly, W. E. (2001). Personality and time on task: the role of conscientiousness in attention and information acquisition, Educational Research Quarterly, 25(2), 15-21.
33. Koehler, J. W. (1978). Publish communication. New York: MaCmillan Publishing Inc.



34. Litterer, J. A. (1970). Conflict in organization: A reexamination. In P. S. William (Ed.). Organization theories. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
35. McCrae, R. R., Costa, P. T., & Zonderman, A. B. (1987). Environmental and dispositional influences on well-being: Longitudinal follow-up of an American national sample. British Journal of Psychology, 78 (3), 299-307.
36. Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. Group & Organization Management, 24(1), 28-45.
37. O'Dell, C. (1989). Team Play, Team Pay - New Ways of Keeping Score, Across the Board, 26(11), 38-46.
38. Ohbuchi, K., & Fukushima, O. (1997). Personality and interpersonal conflict: Aggressiveness, self-monitoring, and situational variables, International Journal of Conflict Management, 8(2), 99-114.
39. O'Reilly, C. A. III, Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Demography and group performance: Does diversity help? In M. A. Neale, E. A. Mannix, & D. Gruenfeld (Eds.), Research on managing groups and teams, 1, (pp. 183-208). Greenwich, CT: JAI Press.
40. Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. Organization Science, 6, 615-631.
41. Pelled, L. H. (1995). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. Organization Science, 7(6), 615-632.
42. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. Administrative Science Quarterly, 44, 1-28.
43. Peterson, R. S., Owens, P. D., & Martorana, P. V. (1998). Top management team dynamics mediate the relationship between CEO personality and organizational performance. Paper presented at Academy of Management annual meeting. Boston, MA.
44. Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12(2), 296-320.
45. Putnam, L. L. (1986). Conflict in group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole



- (Eds.), Communication and group decision-making (pp. 175-196), Beverly Hills, CA: Sage.
46. Putnam, L. (1994) Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. International Journal of Conflict Management, 5, 285-299.
47. Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. Journal of General Psychology, 109, 189-199.
48. Resser, C., & Lopper, M. (1978). Management : The key to organizational effectiveness. Illinois: Scott Foresman & Company.
49. Roseman, I., Wiest, C., & Swartz, T. (1994). Phenomenology, behaviors and goals differentiate emotions. Journal of Personality and Social Psychology, 67, 206-221.
50. Toffler, B. L. (1981). Occupational Role Development: The Changing Determinants of Outcomes for the Individual. Administrative Science Quarterly, 26(3), 396-418.
51. Trimmer, K. J. (2000). Cross-functional teams, conflict and information systems development, University of South Florida, Ph.D. dissertation.
52. Tuppes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. Journal of Personality, 60, 225-251.
53. Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A longteam field experiment. Academy of Management Journal, 29, 280-304.
54. Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. Academy of Management Journal, 35(1): 91-125.

2006 年 11 月 14 日收稿

2007 年 01 月 15 日初審

2007 年 01 月 19 日複審

2007 年 01 月 23 日接受