

# 淺談「人格特質」 與團隊建立的關係



## 專 題 文 章

隨著全球化及社會環境變遷，團隊組合日益多元化。了解每位成員的獨特人格特質，對增強團隊動力和效能至關重要。本文嘗試探討不同人格特質對團隊建立的影響，並提出相應策略，期望促進反思，並激勵事奉者彼此接納與包容，互相補足，同心建立高效的事主團隊。

### 人格特質理論概述

二十世紀後半期，不少學者致力研究人格理論；及後，人格特質差異被歸類為五大重要維度（Big Five (B5)，Five-Factor Model (FFM)，又或縮寫OCEAN）：即開放性（Openness to Experience）、自律盡責性（Conscientiousness）、外向性（Extraversion）、順從性（Agreeableness），以及神經質（Neuroticism）。<sup>1</sup>

然而，到了二十一世紀初，研究人員發現了與道德行為<sup>2</sup>有關的第六個關鍵因素（即「誠實謙遜」），從而發展出HEXACO人格模式，<sup>3</sup>為影響人際



陳天悅博士  
教牧輔導科助理教授

- 1 Costa Jr, Paul T., and Robert R. McCrae, "The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders," *Journal of Personality Disorders* 6, no. 4 (1992): 343-359.
- 2 Michael C. Ashton, Kibeom Lee, and Reinout E. De Vries, "The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory," *Personality and Social Psychology Review* 18, no. 2 (2014): 139-152.
- 3 Michael C. Ashton, and Kibeom Lee, "Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure," *Personality and Social Psychology Review* 11, no. 2 (2007): 150-166.

關係的人格特質提供了一個更全面的框架。這六大核心人格特質分別是：

1. 誠實謙遜 (Honesty-Humility) (H)：關乎個人的誠信、謙虛、公正和操縱行為。
2. 情感性<sup>4</sup> (Emotionality) (E)：涉及個人的感性、情緒穩定性、獨立自信和情感依附程度。
3. 外向性 (Extraversion) (X)：衡量個人的表達能力、社交能力和活潑程度。
4. 順從性 (Agreeableness) (A)：反映個人的耐心、寬容、溫和與合作意願。
5. 自律盡責性 (Conscientiousness) (C)：涉及個人的組織力、自律能力、責任心、勤奮和謹慎程度。
6. 開放性 (Openness to Experience) (O)：衡量個人的創造力、對新思維和知識的好奇心。

## 不同人格特質對團隊建立的影響

不同的人格特質會對團隊的建立產生不同的影響。我們可以透過HEXACO模型的六個維度，探討其對團隊動力的影響：

### 1. 誠實謙遜 (H)：

高誠實謙遜的成員會避免操控或欺騙行為，為團隊營造互信的氛圍，使所有聲音都受到重視，從而促進組員間開放的溝通和合作。其忠誠的特質有助提升團隊凝聚力和致力履行對共同目標的承諾。公正的成員可確保公平對待他人，減少衝突並提升團隊士氣。相反，低誠實謙遜的特質（如狡猾、貪婪、虛偽和自誇等）會在團隊中滋生猜疑，引發不信任、不合作、競爭、衝突和怨恨。

### 2. 情感性 (E)：

高情感性的成員對團隊建立產生積極的影響；其情緒成熟度、穩定性、自信自主等特質，會為團隊提供支

持和安全感，有助維持團隊的士氣與和諧。相反，低情感性的特質（如情緒化、過度敏感、感傷、恐懼、焦慮等）會引致團隊的不穩定性和緊張的氛圍。過度敏感的成員可能對批評反應過激，導致溝通困難和衝突。恐懼和焦慮可能導致成員不敢表達意見，遏抑了其創意和參與感，影響團隊的效率和士氣。

### 3. 外向性 (X)：

外向、開朗和健談的成員能促進開放的溝通，激勵他人參與討論和活動，提升整體參與感。社交能力強的特質有助建立人際關係，增強團隊的凝聚力和士氣。他們不時發起討論，有利尋找創新方案。反之，害羞、被動、內向和安靜的特質會對團隊帶來一些挑戰。內向和安靜的成員可能在表達意見時感到困難，影響團隊的交流效果。被動的特質可能使這些成員不主動參與討論，減低了對團隊的貢獻。害羞的成員可能不善於建立人際關係而影響團隊的凝聚力和活力。

### 4. 順從性 (A)：

高順從性的成員所展現的耐心和包容，能營造和諧的工作環境，減少衝突。其和平與隨和的態度使團隊成員更容易合作，促進團隊的凝聚力。寬容的特質也讓他們感到被尊重和重視，有助提升整體士氣。相反而言，脾氣暴躁和固執的成員讓他人感到壓力，增加誤解和不信任。易怒和好爭吵也容易引發衝突，破壞團隊的和諧，降低整體士氣。固執的態度使成員不願意妥協，影響團隊的合作精神和效率。

### 5. 自律盡責性 (C)：

高自律盡責型所展現的組織力、紀律和謹慎態度，能確保任務井然有序地進行，提高團隊的工作效率。其勤奮的特質使成員更有動力去達成團隊目標，提升整體表現。做事精確的成員也能讓其他隊員對其工作表現充

<sup>4</sup> HEXACO 模型中的「情感性」特質與「五大重要維度」模型的「神經質」部分重疊，但排除「憤怒」，亦不具貶義的術語。

滿信心，增進團隊合作。反之，馬虎和粗疏的成員可能導致工作進度延誤，影響團隊效率。魯莽的決策可能造成重大失誤，損害團隊的成果。不負責任的態度不但讓其他成員感到失望，而且不得不承擔額外的的工作，因而增加壓力和不滿，打擊團隊士氣。

#### 6. 開放性 (O)：

高開放性的成員具有創意和想像力，樂意探索非傳統的思維，從不同角度分析問題，從而激發新想法，促進團隊的創造力和靈活性，有助團隊適應挑戰和持續改進。反之，低開放性的特質（如缺乏想像力和因循的態度）則可能限制團隊的發展和進步。過於傳統的思維方式則可能限制了團隊的靈活性和適應性。如成員不願意嘗試新的合作方式，則會影響團隊的協同效應。此外，缺乏創意的環境可能使高開放性的成員感到納悶，影響整體士氣。

建立高效團隊的關鍵在於擁有多元性格的均衡團隊。善用不同成員的優勢和觀點可激發創新，提升團隊的適應力。因此，領導者需要深入了解每位成員的獨特人格特質，才能適當地平衡不同個性，促進團隊合作，迎接新的挑戰與機遇，並推動團隊持續進步。

### 善用不同人格特質提升團隊表現

團隊領袖可善用不同人格特質組合來建立一個有效的團隊，這不但可提升團隊的凝聚力和歸屬感，更能增強隊工的協作和解難能力，提升團隊整體表現。筆者藉著以下建議拋磚引玉，盼能引發更多思考：

1. 發揮多元優勢：鼓勵團隊成員了解和欣賞不同人格特質所帶來的獨特優勢。
2. 營造安全氛圍：營造誠實、友善、開放的表達氛圍，有助促進建設性討論和多元觀點探索。
3. 優化任務分配：識別團隊內具體HEXACO特質的長處，並據此分配相應任務或角色。
4. 增強合作互補：將擁有互補特質的團隊成員配對合作，創造協同效應，增強團隊解決不同問題的能力。
5. 主動正面補短：識別團隊HEXACO特質組合的弱點，積極提供培訓、指導或支援，以便增強團隊協作與管理衝突的能力。
6. 培養靈活思維：鼓勵團隊保持開放思維和靈活性，可考慮發起腦力激盪法 (brainstorming)，透過有創意的討論，考慮不同替代觀點。
7. 推行協作決策：在決策過程中吸納不同團隊成員的觀點和優勢，這不但獲得更全面有效的解決方案，更可增強成員的歸屬感。
8. 重視溝通反饋：建立定期反饋和公開對話機制，務求所有成員均有表達及聆聽的機會，有助培養歸屬感和隊工協作的氛圍。

### 結 論

整體而言，HEXACO人格模型提供了一個寶貴的參考框架，讓我們明白各人有不同的人格特質，使我們可以更有洞見及有效地建立團隊。然而，要構建高效的隊工，除了人格因素外，還需考慮組織文化、權力結構，以及實際情境等變數，這些同樣重要。<sup>5</sup>

最後，筆者引用使徒保羅的教導與大家共勉：「……我們大家在基督裡成為一個身體，也是互相作肢體。照著所賜給我們的恩典，我們各有不同的恩賜……要以手足之愛彼此相親，用恭敬的心互相禮讓。」（《新譯本》，羅十二5-6、10）。願我們謙卑地擁抱、真誠地欣賞在事奉團隊中與自己不同的人格特質，讓每個人都能發揮其獨特的恩賜，互補長短，同心合意為主呈獻更美的事奉！

5 Isabel Thielmann, Giuliana Spadaro, and Daniel Balliet, "Personality and Prosocial Behavior: A Theoretical Framework and Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 146, no. 1 (01, 2020): 30-90.