

# 从人格特质角度看管理人员应付组织变革

王黎 张建新

中国科学院心理研究所 (北京 100101)

**摘要** 人们常常从宏观角度看待组织变革,但证据和经验均显示,组织管理者个人的个性特质对组织变革有着不同的反应,从而亦对组织变革带来程度不同的影响。因此,以个体为主要对象的人格心理学在组织变革中发挥着重要作用。研究揭示,能够成功应对组织变革的管理人员应具有这样的人格特质:他们的自我认识和自我评价是积极、正面的,对世界保持一种开放的心态,对新鲜事物及其所蕴涵着的风险有足够的容纳和忍受能力,并且勇于承担担责任,使自己的思想影响周围的人,从而进一步提升组织效能,以适应环境的新变化。

**关键词** 人格特质, 应付, 组织变革, 人格特质因素结构

**分类号** B849: C93

组织机构(如企业、公司、政府机关、科研事业单位等)的变革与发展常常影响组织成员,特别是那些管理人员的行为表现;他们应能根据变革形势,采取不同的心理反应和行为反应。因此研究组织变革过程中的组织成员如何进行应变具有重要意义。当前我国各级国家机关、事业单位、以及国营企业正在经历着前所未有的调整和变革,因此有关的研究就更显出其应用价值。

大多数组织变革理论主要由四种研究范式推演而来,即组织发展、策略选择、资源依赖理论以及人口生态学。这四种范式共同之处在于,它们都认为组织结构的变化是解释组织变革结果的主要原因<sup>[1]</sup>。因而,这四种范式主要是从组织的角度,也就是从宏观和系统的视点出发研究组织变革。但是仍有少数研究者主张用采用微观的、个人取向的观点来研究组织变革中出现的重要问题,如个人对于组织变革的应付是否成功,以及应付与个人心理特质的关系等<sup>[2]</sup>。

本文将综述心理学家从微观角度进行的有关研究。这类研究大多是以组织中不同层次的管理者为对象,因为相比之下,管理者更易于受到组织变革的影响,也更易于影响组织变革的进程。

## 1 对组织变革的应付

Folkman, Lazarus, Gruen 和 Delongis 将“应付”(Coping)定义为“当一个人判断与环境的交互作用可能会为自己带来沉重负担、甚至超出自己拥有的资源时,他为处理(减低、最小化、或忍耐)这种交互作用中的内、外需求而采取的认知和行为上的努力”<sup>[3]</sup>。管理人员对于组织变革的核心反应之一,就是他们在多大程度上能够适应变革给自己工作

和生活所带来的不确定性。研究表明，在组织变革中，当管理者采取以问题为中心的应付策略——即直接应对应激源时，其心理操作和外显行为更为有效；相反如果采用以情绪为中心的应付策略——即着眼于应激源所引发的情绪变化，其效果则不那么有效<sup>[3, 4]</sup>。换句话说，将注意力放在解决问题、改变自身以适应组织变革的管理者，更有可能在组织变革中获得成功；而过分关注自己的不快感、失落感、不满意感及患得失等负面情绪的管理者，则有可能被组织变革所淘汰，成为真正的落伍者。

组织的重大变革是组织成员生活中的一种重要的应激源，常伴随有负面的影响，例如：失业、下岗、工作与家庭中的矛盾冲突增多、以及雇员个人心理健康的损伤<sup>[5, 6]</sup>。组织成员在应付这些负面影响时存在着明显的个体差异。Lau 和 Woodman 通过定性及定量研究指出，组织成员对于变革及其结果的关系的认知图式或知识结构影响着他们的应变模式，而个人的认知图式又深受其人格特质的影响<sup>[7]</sup>。人格、认知和应付方式之间似乎存在着如下图所示的关系。

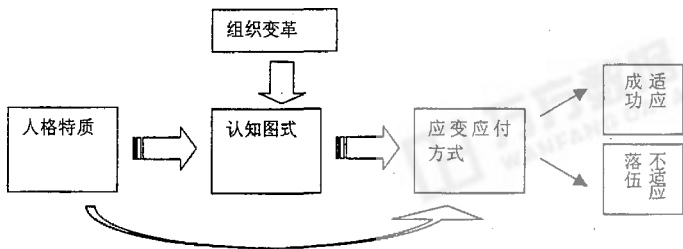


图1 组织变革中人格变量与应变应付方式关系示意图

研究发现，在许多与应变模式相关的人格变量中，与组织变革关系密切的主要人格特质有如下若干种：控制源、泛化的自我效能感、自我评价、积极情感、对不确定性的容忍力和讨厌冒险等，以及“五大人格因素”中的开放性<sup>[8]</sup>。另外还有证据表明，主动积极型人格<sup>[9]</sup>，以及《中国人个性测量表》中所测量的灵活性、冒险性等人格特质<sup>[10]</sup>等也都与个人积极的应付方式有正相关。

## 2 人格特质与应付组织变革的关系

### 2.1 控制源

提出“控制源”概念的 Rotter 认为（1966），控制源是个体对自己控制环境能力的知觉<sup>[11]</sup>。内控型的人认为他们能够控制环境、并能取得事业上的成功，而外控型的人则认为自己的生活被外部因素（如机遇或者其他权威人物）所控制。一些研究显示，内控型的人多使用以问题为中心的应付策略<sup>[12, 13]</sup>，并且较少受应激源的不利影响<sup>[14]</sup>。Nelson, Cooper 和

Jackson<sup>[15]</sup> 以及 Lau 与 Woodman<sup>[7]</sup> 的研究为这种观点提供了支持, 他们发现, 内控型雇员较外控型雇员对组织变革表现出更为积极的态度。实际上, 有大量证据表明内控型个体对工作团体内部变革的适应较好<sup>[13, 16]</sup>。

## 2.2 自我效能

Bandura 将“自我效能”定义为“人们对自己是否有能力组织并采取行动, 以产生某种特定结果的一种信念”<sup>[17]</sup>。他认为自我效能是一种创造性的能力, 它使个体能将各种认知、社会、情绪和行为的技能整合起来, 以达成某种特殊目的。自我效能最初被认为是一种与特定任务有关的变量, 但后来的一些研究者证明存在着一种泛化的自我效能特质, 可以用来预测个体在不同情境下的行为<sup>[18-20]</sup>。

泛化的自我效能有若干影响个人应付方式的作用机制。首先, 自我效能中包括一种“动机成份”, 激励个体采取灵活的行为去适应环境的变化<sup>[21]</sup>。当个体面临新奇、较难预料或解决的情境时, 自我效能的作用特别突出。许多研究都表明, 在应付诸如变换工作或失业等重要问题时, 自我效能是个体使用的一种重要心理资源<sup>[22-24]</sup>。而且, 低效能水平与消极怠工<sup>[25]</sup>以及“防御性行为”——如抵制变革并保护自身利益<sup>[26]</sup>相联系。所有这些研究都表明, 自我效能是很好的预测指标, 可用以判断组织成员能否以积极态度应付职业生涯中的关键事件, 如重大的工作和组织变化。

需要注意的是, 泛化自我效能常与控制源概念相混淆, 但它们是不同的。个体对自己是否有能力采取某种行为、以实现某种目的的知觉是为自我效能, 而控制源则是对个人采取某种行为产生的结果是否是在个人的控制之下的知觉<sup>[17]</sup>。

## 2.3 自尊

自尊是一个衡量工作态度与行为关系的非常恰当的变量, 高自尊与工作满意度、失业后成功地找到工作、以及再就业等有着正相关<sup>[27-29]</sup>。Coopersmith 将“自尊”定义为“由个体作出并保持的、对自己肯定的评价”, 以及“个体在多大程度上认为自己能干、重要、成功和有价值”<sup>[30]</sup>。它表示一种整体的人格特征, 与个人能力、和个人价值观等有关。Folkman 等人<sup>[3]</sup>发现, 自尊对雇员有效地适应组织变化有直接影响。Callan 等人<sup>[15]</sup>的研究表明, 企业代理人的自尊与他们应激、焦虑和抑郁水平之间有着明显的负相关。总体来讲, 自尊与应付组织变革有着正面、积极的关系。

## 2.4 积极情感

在应付组织变革中的另一个重要变量是积极情感。积极情感代表着一种内在的人格倾向, 通常表现于诸如健康、自信、精力充沛、合群性、及归属感等特征中。一般地, 积极情感高的个体应能体察并服从于组织的变革。Holahan 和 Moos<sup>[16]</sup>发现, 自信和随和的处世方式与人能有效地应付生活事件相互关联。由于自信和镇静构成了积极情感概念的主要内容, 所以可以预期, 具有高积极情感的管理者在面对组织变革时, 能够表现出更为积极的应付策略, 如 Bowman 和 Stern<sup>[31]</sup>研究表明, 高积极情感的人常常采用以问题为中心的应对策略。另外, 积极情感概念中的合群性与归属感这两方面, 能使个体与同事和其他人建立积极的人际关系。这种关系起到一种缓冲的作用, 以帮助个体应付由组织变革的压力带来的负面影响<sup>[32]</sup>。最后, Watson 和 Clark 指出, 积极情感概念反映了在勇气和冒险性方面的

个体差异,“高积极情感者渴望生命中的变化与多样性,如果缺乏变化则会感到厌倦和不满”,并且他们倾向于“寻找充满激情和刺激性的环境”<sup>[32]</sup>。因而,高积极情感的管理人员更有可能成功地应付各种变化并从中得到满足。

## 2.5 开放性

“开放性”是“大五”人格因素理论中的第五个人格维度,它与智力、悟性、创造性、想象力、教养和好奇心等相关联<sup>[34]</sup>。一些研究显示,开放性与个人有效的应付能力和适应能力显著相关。McCrae 和 Costa<sup>[35]</sup>发现,在处理生活中的应激事件时,开放性的人能有效地运用多种应付策略;而这些策略的运用又会对总体的生活满意感产生积极影响。由于在面临新奇情境(也包括主动地寻找这种情境)时,开放性较高的人也往往较有耐心并且善于探索,所以他们也较少对变化感到紧张,并能更有效地应付这种组织中的变化。

## 2.6 容忍力

Bunder 认为“对不确定性的容忍力”是“一种渴望不确定性情境的心理倾向”,相反,不能容忍模糊性情境则是“一种将不确定性情境理解或解释为威胁的倾向”<sup>[36]</sup>。研究表明,对不确定性的容忍力不仅与个体是否容纳和接受新事物有关,还与个体是否愿意改变自己对事物的观点相联系<sup>[37]</sup>。而 Keenan 和 McBain 发现,那些不确定性容忍力较低的中层管理人员表现出角色不明与心理紧张<sup>[38]</sup>。由于组织变革中通常都包含着各种不确定性,并产生各种应激,因此这一概念能用来描述组织成员是如何应付这些变革的。如 Rush, Schoel 和 Barnard 发现,政府工作人员对变革的应付能力与他们对不确定性的容忍力相关联<sup>[39]</sup>。

## 2.7 厌恶冒险

一般来讲,个体是倾向于寻求、还是避免风险情境主要是由情景因素决定。但研究显示,在厌恶冒险倾向上存在着个体差异。Lopes (1994)假设人们在风险条件下会注意到不同的刺激,厌恶冒险正是人们选择刺激的结果。决策者厌恶冒险是因为他们更倾向于稳健的组织行为,而寻求冒险则是因为他们更倾向于追求潜在的利益。Maehr 和 Videbeck<sup>[40]</sup>指出,厌恶冒险的人逃避变革,他们在充满风险的情境中感到不安。因为组织变革常常就包括了不断增加的风险,所以讨厌冒险的管理者们常常不能成功地应付变革。实际上,讨厌冒险的人常将新奇和风险情境视为否定的、并试图脱离这种情境<sup>[41, 42]</sup>。

## 2.8 主动积极性

Buss 等人<sup>[43, 44]</sup>认为,人们在有意识地影响自己的周围环境中存在着个体差异,具有主动积极人格的个体不易受到情景因素的控制,反过来他们对环境却有着很大影响。他们善于把握和利用机会,具有首创性和持久性。相反,主动积极性人格较弱的人只对周围情景作被动反应,他们倾向于适应而不是改造环境<sup>[45]</sup>。研究发现,主动积极的管理者能够提升组织的目标、发展方向和任务,能够主动发现问题、解决问题,并勇于承担责任。因此,这些人常常能够获得职业上的成功,对生活满意度较高。

## 2.9 灵活、冒险性

《中国人个性测量表》测量的人格特质中,灵活性和冒险性与应付方式有高的相关。灵活性高的人不会“一条路走到黑”,为了达到自己的目标,他们常常会选择变通的方法。因此相对来讲,组织变革所带来的各种应激对他们的冲击不会那么直接,因而应激强度也

相对减弱。而具有高冒险性的人主动寻求刺激,对各种新异的东西和陌生的环境感到兴奋不已。因此,他们对组织的重大变革措施通常持积极态度,认为组织或企业要常变常新,不进行变革就会逐渐失去生命力<sup>[10]</sup>。

### 3 与组织变革有关的人格特质因素结构

各项研究表明,上述人格特质在预测和判断组织成员应付变革的能力和方式上有着重要作用。但在应付组织变革的过程中,人格是作为一个整体出现的,因此有必要进一步探讨在这些人格特质之间存在着怎样的内部联系。Judge等人<sup>[46]</sup>对下列七种人格特质(控制源、泛化的自我效能、自我评价、积极情感、开放性、对不确定性的容忍力、和厌恶冒险)进行了因素分析,得到两个主因素。因素一包括控制源、泛化的自我效能、自我评价和积极情感;因素二包括开放性、不确定容忍力和讨厌冒险三个特质。两个因素共解释人格概念76%的方差。Judge等人认为,个人事业的成功大部分是由因素一中所包含的四种特质所决定,故因素一可称为“积极的自我概念”。而由于因素二中所包含的各主要人格特质与个体处理不确定性的新奇情境和风险有关,所以被称为风险容忍力。我国心理学家对“大五”人格因素模型和《中国人个性测量表》的因素结构进行的研究发现,“开放性”维度包括灵活变通(灵活性);“认真严谨”维度包括自我效能<sup>[47, 48]</sup>;而《中国人个性测量表》中的“责任性”维度则包括了冒险性、内-外控制源、和主动积极性等人格特质<sup>[10]</sup>。

这些独立研究得出的人格因素结构,包括了各种与应付组织变革有关的人格特质,并揭示出它们之间的内部联系,因而为我们描述了这样的一种模式,即,那些能够成功地应付组织变革与发展的管理层人员应当至少具有如下的人格特质:他们的自我认识和自我评价是积极、正面的,对世界保持一种开放的心态,对新鲜事物及其所蕴涵着的风险有足够的宽容和忍耐能力,并且勇于承担责任,善于让自己的思想影响周围的人,从而进一步提升组织效能,以适应环境的新变化。

总之,对组织行为进行的微观的调查研究表明,人格特征与领导行为、工作态度、工作压力和工作绩效都有关联;这类研究的继续发展,是将人格变量与重要的工作行为相联系(而成功的应付变革正是这样一种行为)。它们对组织研究的贡献,就在于引入了人格变量。以宏观方法为主导的组织变革研究,虽然并非不当,但应当意识到,组织变革能否成功的重要因素之一就是管理者个人的人格特征。

当然上述研究中并没有包括所有可能影响应付行为的人格特质(例如,机关事业单位中与工作人员应付应激有关系的耐劣性等),将来的研究应当扩展人格特征的研究范围。

### 参考文献

- [1] Quinn R F, Kahn J A, Mandl M J. Perspectives on organizational change: Exploring movement at the interface. In: J Greenberg ed. *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994. 109-133.
- [2] Bray D W. Personnel-centered organizational diagnosis. In: A Howard et al ed. *Diagnosis for Organizational Change*. New York: Guilford Press, 1994. 152-171.
- [3] Folkman S, Lazarus R S, Gruen R J et al. Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50: 571-579.
- [4] Callan V J. Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, 1993, 7: 63-75.
- [5] Ashford S J. Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1988, 24: 19-36.
- [6] Schweiger D M, DeNizi A S. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 1991, 34: 110-135.
- [7] Lau C M, Woodman R W. Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 1995, 38:

- 537-554.
- [8]Timothy A J, Thoresen C J, Pucik V et al. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84 (1): 107-122.
- [9]Seibert S E, Crant J M, Kraimer M L. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(3): 416-427.
- [10]Cheung F M, Leung K, Fan R et al. Development of the Chinese personality: Assessment Inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1996, 27(2): 181-199.
- [11]Rotter J B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 1966, 30(1): 609.
- [12]Anderson C R. Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62: 446-451.
- [13]Callan V J, Terry D J, Schweitzer R. Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct of buffering effects? *Work and Stress*, 1994, 8: 372-383.
- [14]Kobasa S C. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37: 1-11.
- [15]Nelson A, Cooper C L, Jackson P R. Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1995, 68: 57-71.
- [16]Holahan C J, Moos R H. Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52: 946-955.
- [17]Bandura. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman, 1997. 3.
- [18]Lennings C J. An evaluation of a generalized self-efficacy scale. *Personality and Individual Differences*, 1994, 16: 745-750.
- [19]Siner M, Maddux J E, Mercandante B et al. The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 1982, 51: 663-671.
- [20]Tipton R M, Worthington E L Jr. The measurement of generalized self-efficacy: A study of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 1984, 48: 545-548.
- [21]Gist M E, Mitchell T E. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 1992, 17: 183-211.
- [22]Chwalisz K, Altmaier E M, Russell D W. Causal attribution of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, 1992, 16: 181-193.
- [23]Holmes B H, Werbel J D. Finding work following job loss: The role of coping resources. *Journal of Employment Counseling*, 1992, 29: 22-29.
- [24]Stumpf S A, Brief A P, Hartman K. Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior*, 1987, 31: 91-108.
- [25]McDonald T, Siegal M. The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *Journal of Psychology*, 1992, 126: 464-475.
- [26]Ashforth B E, Lee R T. Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 1990, 43: 621-648.
- [27]Adler S. Self-esteem and causal attributions for job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65: 327-332.
- [28]Kinicki A J. Predicting occupational role choices after involuntary job loss. *Journal Vocational Behavior*, 1989, 35: 204-218.
- [29]Jalajal D S. The role of self-esteem in the stress process: Empirical results from job hunting. *Journal of Applied Social Psychology*, 1994, 24: 4-5, 1984-2001.
- [30]Coopersmith S. *Antecedents of self-esteem*. San Francisco: Freeman, 1967.
- [31]Bowman G D, Stern M. Adjustment to occupational stress: The relationship of perceived control to effectiveness of coping strategies. *Journal Counseling Psychology*, 1993, 42: 294-303.
- [32]Cohen S, Wills T A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 1985, 98: 310-357.
- [33]Watson D, Clark L A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 54: 1063-1070.
- [34]Goldberg L R. The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 1992, 4: 26-42.
- [35]Costa P T, McCrae R R. *Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.
- [36]Bunder S. Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 1962, 30: 29-50.
- [37]Rydell S T. Tolerance of ambiguity and semantic differential ratings. *Psychological Reports*, 1966, 19: 1303-1312.
- [38]Keenan A. Selection interview performance and intolerance of ambiguity. *Psychological Reports*, 1978, 2: 353-354.
- [39]Rush M C, Schoel W A, Barnard S M. Psychological resiliency in the public sector: "Hardiness" and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior*, 1995, 46: 17-39.
- [40]Maehr M L, Videbeck R. Predisposition to risk and persistence under varying reinforcement-success schedules. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1968, 9: 96-100.
- [41]Cable D M, Judge T A. Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 1994, 47: 317-348.
- [42]Gomez-Mejia L R, Balkin D B. Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, 1989, 28: 431-445.
- [43]Buss D M. Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53: 1214-1221.
- [44]Diener E, Larsen R J, Emmons R A. Person x Situation interactions: Choice of situations and congruence response models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 47: 580-592.
- [45]Bateman T S, Grant J M. The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14: 103-118.
- [46]Judge T A, Locke E A, Durham C C. The dispositional causes of satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavioral*, 1997, 19: 151-188.
- [47]Leung K, Cheung F M, Zhang J X. The five factor model of personality in China. In: K Leung et al ed. *Progress in Asian Social Psychology* (Volume 1). Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- [48]张建新, 张妙清. 从心理测验看华人的性格: (一) 量表的运用. 见: 曾文星主编. *华人的心理与治疗——中国人丛书* 22. 台北: 桂冠图书公司, 1999. 89-123.