

12讲 | 合群：怎样让新员工快速融入工作群体？

李育辉9小时前

12讲 | 合群：怎样让新员工快速融入工作群体？

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

上一讲我们说招聘。那招到了人，下一步就是融入。企业都希望新员工能够快速融入组织。一方面掌握工作技能，另一方面和其他成员彼此熟悉，建立默契。后者，在组织行为学中称为“合群问题”。

合群很重要。大家要想形成团队，首先要形成群体。一群互不熟悉的人无法组成高效团队。这也是为什么仅靠远程邮件联系的虚拟组织，很难在实战中取得成功的原因。

让新员工快速融入群体的办法，我们每个人都不陌生，搞团建嘛。这个概念上世纪末传到中国，一度很流行。我记得十年前，春节招新季过后，几乎每家公司都会把新人统一拉到郊区的训练基地，搞一些拓展活动，而且环节越来越丰富，甚至有专门的咨询公司提供设计服务。

但是你有没有发现，这几年搞团建的公司越来越少，当然，我特指上面说的那种传统的团建。怎么回事？效费比低，没啥用。它没有抓住促进个体合群的真正逻辑。那应该怎么做？怎么让新员工快速融入群体？这一讲就来说一说。

1.传统团建的问题

我们就从团建说起。如果在听课的你恰巧是搞人力资源的，可能要质疑了：李老师，我们花了大价钱搞团建，你凭什么说没用？你都没问我是怎么搞的。其实组织行为学并不关心团建有没有用，而是关心背后的逻辑断点。断点在哪？

不论你是带大家做一个需要配合才能完成的脑力，或者体力任务，还是轻松一点，咱们打个真人CS，有两点是跑不了的。第一点是“官方组织”，第二点是“非自愿”。团建肯定不会询问每一个新人的意见，那是正式活动，是列入预算，考虑投入产出比的管理行为。

问题就出在这。现在，咱们暂时跳出团建，来听一个发生在我身边的小案例，然后再回来看，这为什么有问题。

我所在的高校有一个学院，每年都会有新同事加入。很多新老师搞学术出身，不太擅长社交，融入集体就成了问题。学院组织过很多活动，比如篮球赛、乒乓球赛，但效果都不好，有门槛，人家也不爱参加。

后来，学院发现有一间屋子空着，就把它改造成了休息室。弄个咖啡机，摆几把椅子，每月批个500块钱，咖啡豆、茶叶用完了给续上，闲着也是闲着嘛。

这间屋子不大，挤着坐能坐4个人，通常就是俩人。半封闭，有门但是不锁。两个人谈事情，把门关上会很私密；四个人进去讨论，虚掩着门，外面路过的人听见了也不奇怪。因为小，所以也不会有人在这开正式会议。就是俩人碰上了，进去聊两句的事，有人听见了推门加入也不尴尬。

结果很有意思。就这么个小地方，使用率居然很快跃居全楼第一。尤其是新老师，特别喜欢在那聊天，不管是和其他新人也好，还是和老员工也好。慢慢地，老教师就发现，对新人的认识几乎都来自在那间屋子里的闲谈，而且明显感觉到，这届新员工的融入速度比以往都快。

更有意思的是，由于这间屋子太过紧俏，院里不得不把它放进预约系统。然而这么做之后，使用率马上就降了下来，尤其是新老师，几乎不会预约。线上操作其实并不麻烦，但就是没人用了。几经变动，最终，这间屋子又回归到了不用预约，大家随时可进的状态，使用率又高了上来。

2.非正式组织的中间人作用

这是为什么？我们把它和团建两个事情结合起来看。

2009年，有位美国组织行为学者也遇到了和我们同样的困惑，团建达不到理想的效果，他也想知道问题出在哪。

我们前面讲过，组织或者团队就相当于一个社会网络。合群，其实就是个体加入社会网络，被接纳、认可的过程。团建某种意义上就是想加速这个过程。

但这位美国学者通过对照实验发现，有一个关键环节的作用被大家忽视了，那就是小型社会网络的作用。他发现新员工不是一下子就被所有人接受的，而是先和某一个，或者几个人配对儿，组成相对整个网络而言的一个小型网络，然后再靠这个小型网络打入大群体，完成合群的过程。

咱们都有类似的感受。新加入公司时，你上台做个自我介绍，大家就能接纳你么？当然不是。来到办公室后，第一件事就是先找一个人，和他成为朋友。不管是八卦公司情况，还是学习工作流程，反正都要先靠他。

实验发现，我们人类很神奇，能在很短时间内自主判断出，和谁组建这种小型社会网络效果最好，不管是爱好相同，还是性格相同的人。

但这有两个条件，一是必须由个体自发启动，组织不能强扭，说“嘿，就你俩先结个对儿”，那不行；二是所处环境不能太正式，不能让个体感觉到，这是一个严肃的活动。

了解了这点，我们再看团建。它一定是官方发起的，而且各个环节都设定好了，没什么主动性可言，照着走就是了。那个体在认知上就会把它归类为正式活动，就不利于小型社会网络的形成。

而在这个学院里，为什么一间面积不大、半封闭的休息室则可以促进新员工的融入？就是因为它各方面的条件，恰恰营造出了一种“非正式”的感觉。假如你性格腼腆，可以把门关上；假如你大大咧咧，多叫几位过来请教个一二。你甚至不用刻意做，趁着楼道打水的机会，碰到谁叫谁，很方便。

但它一旦进了系统，要预约，就变成了正式场所。在个体认知中，这就不再是一个能够建立小型社会网络的场所了，和会议室没什么区别，使用率自然就低了。

“小型社会网络”其实是一个偏社会学的名词，在组织行为学中，我们用另一个相似的概念来定义它，叫做“非正式组织”。我们在发刊词中也提过。美国学者研究的价值，就是指出了**非正式组织，在个体融入组织过程中，承担了重要的中间人作用**。这篇论文，后来发表在JOB杂志上，它是世界范围内，组织行为学的最高期刊。

3.如何打造“非正式”

那如何利用非正式组织来帮助新员工快速融入呢？毕竟还有很多重要的事情需要做，成本不能太高。而且，既然是非正式组织，那介入的痕迹就不能太明显。怎么办？

首先请你思考，为什么组织行为学在十年前开始关注这个现象？因为原来个体融入组织基本是自然发生的，你很难去人为干预。但现在不一样了，线上社交网络的出现，让管理者可以用比较小的成本介入其中，加速这个过程。所以才会有人研究这其中我们可以利用的点。

换句话说，互联网技术让建立非正式组织的成本降低了。了解了这个趋势，我介绍两个做法给你。

第一个方法，有点像相亲。我们虽然不能乱点鸳鸯谱，但可以帮助新人熟悉同事的特点以便挑选。

比如我接触过的一个企业，他们就要求员工在微信名称后加上一长串后缀标签。我们一般起名就是“Tom”“真真”“安妮”等等。他们则是“Tom 瑜伽 漫画 小提琴”。而且后缀越详细越好，比如你喜欢足球，那就不能只写足球，还要写上喜欢哪个队。新人来了，可以迅速找到兴趣相同的人。

这还没完，总有爱张罗的人，公司就鼓励他们建微信群。养猫的、养狗的、健身的、晒娃的，新人来了，可以按照兴趣随意挑选加入，比如夸夸群。我相信，你的组织也有类似的群，这些非正式组织其实发挥着比想象中更大的作用。

第二个方法来自于我学生的企业。他的公司每年要招几百名员工。他就让技术部打造了一个小程序，叫“雅典娜广场”，界面很像小时候玩的游戏。代表每名员工的小人儿，平时都出现在广场上。如果一个人恰巧不忙，头像上会显示闲逛状态，你可以点击它，和他聊天。

而对于新人来说，公司会每周推7个人，作为“本周之星”。怎么推？如果他们在“闲逛”，系统就会在全体员工的桌面上发弹窗，提醒大家。公司会鼓励老员工和新员工接触。如果你成功和一名新人聊天，会获得积分。同时，新人还会就交谈的质量给你打分，进一步折算成积分送给你。

但是请注意，这一切都是非正式的。对于新员工来说，他们自己是没有积分的，这就避免了整个过程被当作一种任务。另外，聊天界面上还有个阅后即焚按钮，点击之后，记录就不存在了。其实，后台肯定也有记录，但这个按钮多少淡化了被监控的感觉。

而对于老员工来说，积分和组织绩效一点关系都没有，别人也看不见，唯一的用途就是能去购物网站兑换商品。这点同样很重要，就好像之前那个学院的休息室，不能太大、不能上锁、不能预约，时刻保持一种非正式的状态。

这个学生告诉我，公司里许多好朋友都是在“广场”上认识的，这大大加速了新员工融入的速度。

第一个方法，不用说，零成本。第二个方法，虽然开发的成本好像挺高的，但是你一直可以使用啊，算下来还是低的。这就是线上社交带给组织的新选择。

其实，方法的本质还是那三个字：非正式。这是管理者要下功夫的。有时你必须花心思把好意隐藏起来，才能发挥最大的效果。

我再举个例子，对于那些喜欢独立思考的人怎么办？印度学者就做过研究，发现这些人也不是铁板一块。他们喜欢明星式的社交网络。也就是说，他们珍惜自己的时间，更希望和有成就、有思想的人交流。那你就得把这样的人悄悄推到你身边，技术含量绝不次于设计一个复杂的团建。

划重点

1) 非正式组织在个体融入群体过程中，承担了红娘的作用；2) 互联网技术让建立非正式组织的成本降低了，这点你可以充分利用。

李育辉

今天我的小问题比较开放，请你说说，你经历过的，自己觉得有用的团建。我们下一讲再见。



李育辉·组织行为学

组织进化的行动策略

版权归得到App所有 未经许可不得转载