

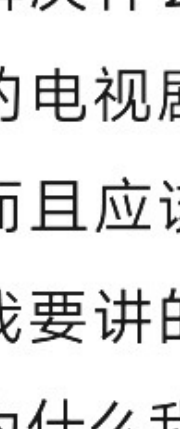
# 怎样让团队快速产生凝聚力？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



14讲 | 相对剥夺：怎样让团队...

11:58 10.96 MB



[ 李育辉 亲述 ]

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

今天的课打破一下以往的惯例，先不说要解决什么问题。我用两分钟，讲一部经典的电视剧：《兄弟连》。我知道你看过，而且应该对其中的战斗场景印象深刻，但我要讲的是一段有可能被你忽略的情节。为什么我要讲？一会儿告诉你。

1942年，一群年轻人从四面八方来到美国佐治亚州，加入了101空降师所属的E连，他们要在这里接受训练，从平民百姓，变成听指挥、懂合作的精锐空降兵，参加二战。

负责训练的教官叫索伯。我还记得他出场的第一个镜头：横着走，昂着头，眼神朝天，完全藐视面前的新兵蛋子。索伯刚到就给大家来了个下马威：所有人忘掉周末的休整，在我这里，每天都是训练日。

索伯对新兵的态度已经不能用蛮横来形容，简直是虐待。不仅裤脚有褶皱、头发太长、枪擦得不够亮这些小错都要体罚，而且夜里不准睡觉，要练习夜跑。有一次，一名士兵跑步时偷喝了水，索伯当即命令他灌满水，再跑12公里；还有一次，他发现有名士兵的枪托生锈了，便大骂道：你的武器像狗屎一样，你以后的名字就叫狗屎，明白了吗！

新兵们对索伯恨之入骨，但互相之间却变得越来越团结，因为他们要联合起来对抗索伯。有一次，索伯体罚一名士兵跑步50分钟，结果全连的战友自发陪他一起跑。终于，就在上战场的前夜，索伯被大家排挤走了。而E连也成长为了一支团结、训练有素的队伍。

后面的故事你都知道了，他们大杀四方，和索伯已经没有了关系。但斯皮尔伯格在最后一集给索伯设计了一个小返场。当E连的士兵立功受奖、升为军官后，在接收德军俘虏时偶然又遇到了索伯。这时，他们的军衔已经高过了索伯。想起原来训练场上受的气，他们让索伯给自己行礼。索伯则向原先的下属，现在的长官行了一个标准的军礼。

这当然不是要表现什么快意恩仇、报应循环。作为组织行为学的研究者，这个情节令我唏嘘。为什么？我们进入今天的主题。

## 1. 虐待管理

在合群那一讲，我们谈到如何让新人快速融入工作群体。但是带过团队的人都知道，彼此熟悉还远远不够，**要想形成战斗力，成员还要像麻绳一样拧成一股力量**。在组织行为学上称之为“团队的凝聚力建设”。

提高团队凝聚力的方法有很多，奖励集体成绩、提高荣誉感、团建，甚至很多餐厅早上还会把大家拉到门前喊口号，这些都算，而且都是符合一般管理规律的正常手段。

但是有另外一种组织，千百年来一直在采用与之相反的手段来打造凝聚力，那就是军队。索伯的行为，在军人眼里稀松平常。组织行为学给这种领导风格起了个名字：**虐待管理**。长久以来，不管在学术界还是在企业实践中，虐待管理都被认为是完全负面的。

那既然负面，军队为什么还要这么干？很简单，因为有效。虐待管理因为“政治不正确”，背后隐藏的逻辑价值就被忽略了。但最近十几年，组织行为学又开始研究它，因为我们发现，传统方法面临越来越多的局限性，后面我会提到。企业当然不能把军队管理的方法直接拿来用，但是搞清背后的逻辑，可以帮助我们完善原有的体系。

## 2. 相对剥夺

那为什么索伯能把士兵打造成凝聚力超强的兄弟连？真的是打骂等表面手段么？我们来看。

社会学家斯托弗关注过一种现象，就是有人看到邻居家买了一辆新车，本来和自己没什么关系，但是他就觉得，自己也应该有一辆。没有，就说明社会不公平。

斯托弗把这种“我们有权享有，但并不真正拥有”的感觉，称为“相对剥夺”。他说，个体一定是通过与他人进行比较，来确定自己的地位和处境。**如果比较过后，发现自己是弱势的一方，就会体验到被剥夺的感觉，这也是为什么要加上“相对”两个字。**

你可能会说，这不就是嫉妒么？没错，就是嫉妒，但还没完。随着研究的深入，大家发现，**相对剥夺的一些副作用很有意思，其中最典型的，就是它大大促进了“内群体”的凝聚力**。什么是内群体？我用一个例子来解释：

加拿大魁北克地区生活着两类人，一类以法语为母语，一类以英语为母语。说法语的人较少。研究就发现，如果当地政府的政策倾向英语者，那么法语群体就会变得更团结，体现在内部政治分歧减少、集会增多等方面。那么这个时候，一起感受到剥夺感的法语者就被称为“内群体”，因为他们都把英语者当作参照群体。

了解了相对剥夺的概念，我们再来看军队。在索伯苛待新兵的同时，新兵也在进行比较。一是和外界比。我们不当兵，该多自由啊；二是和其他连队比。有一个情节，夜跑时突然有人感叹，说你看其他连队都在睡觉，咱们在这则是又累又臭，凭什么啊。这也是一种比较；三则是和索伯本人比，那无疑，我们全是受压迫的人。

这种比较带来的相对剥夺感，让他们把彼此视为了共患难的兄弟。**军队正是以这种剥夺新兵部分权利的方式，再辅以艰苦的训练，最终加速了团队凝聚力的形成。**

## 3. 如何让团队快速建立凝聚力？

好，说到这，我们该详细讲今天的主题了：如何让团队快速建立凝聚力？

按理说，开头介绍的那些手段足够用了。但是如今市场竞争越来越激烈，**企业有时要正面迎击突然爆发的“战争”，从不同部门抽调员工组成临时团队**。比如你可能知道，2009年左右，中国曾经爆发了液晶屏市场大混战。那个时候，企业推出一款产品，可能只领先对手几天时间。在这种情况下，所有攻坚团队都是临时组成的，哪有精力搞什么正规团建。

如果真的遇到了这种情况，那么相对剥夺的理论也许就能帮上你。我们当然不能照搬索伯的做法，作为商业组织，我们也没有这样的权利。而且你也一定明白，相对剥夺有很多负面作用，关键是怎么掌握这个度。

我2015年在一家高新企业里做了一个实验。之所以选这里，是因为员工之间的信息交流相对频繁，任何待遇上的差异，他们都能马上察觉到。实验总共耗时三个月，我们尝试去探讨，有限的相对剥夺如何对团队凝聚力产生促进作用，而不是相反。这个研究的结果发表在了2016年的核心期刊上，这里介绍给你。

基本的做法就像理论所说的那样，通过差别对待，让员工转换参照群体，把自己和伙伴当作被剥夺部分权利的“内群体”。

我们是这么做的：三个月里，每个星期一，团队领导把成员叫到一起开会。请注意，团队都是临时组建的，之前没有合作过。领导会对某些人态度冷淡，并且毫不留情地指出工作中的错误，而且不许反驳。

那被冷落的员工就会和平级团队，或者原来所在的团队进行比较。“为什么以前的领导那么善解人意，而现在这位则是个‘臭’脾气？”

每周这样做一次。通过对比我们发现，只有大家被冷落的次数差不多，凝聚力才会提高。最起码，遭遇不公平待遇的人数也要达到总数的一半，否则员工只想快点离开这个团队。

我们由此得到了第一个结论：就是领导者可以在待人的态度上做到有所区别。**不过，剥夺一定要讲究“公平”，要引导成员去和别的团队进行比较，而不是在内部制造差异，更不能只对少数人进行剥夺。**

继续说。实验中，我们还特意加入了一个对照组，就是在薪资待遇上对员工做到差别对待，采用比较苛刻的绩效计算方法。结果效果非常不好，团队氛围、战斗力都下降了。以至于实验过后，我们特意和相关员工进行了解释，并且补齐了因为做实验而扣发的奖金。

类似的实验，国际上也有人做过，结论相似。所以第二个结论是：**对员工的相对剥夺，一定要限制在自尊心、荣誉感这种虚一点的东西上，不能与绩效直接相关。**

我们得到的第三个结论是关于如何平复负面作用的。**最好的方法，就是给足团队成员所需的资源**。换句话说，开会的时候你可以摆臭脸，但是会后，要为他们提供全方位的辅助。人家完成任务，要什么给什么。这种情况下，员工就会把负面感受归咎在领导者的个人风格上，而不会对组织