

社会认知与归因

《组织行为学》第3章

北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系 武欣



组织情境中的社会认知

- 员工对公司中的制度和决策的认识和理解
- 下属对上司察言观色
- 领导者如何评价下属的工作绩效
- 人际冲突的形成
- 招聘面试中对候选人的判断
-



认知活动的规律

■ 认知：信息加工活动

■ 我们构建起社会现实

- 我们所感知到的不是客观的社会现实，而是受到我们对社会环境的解读和主观建构的影响。



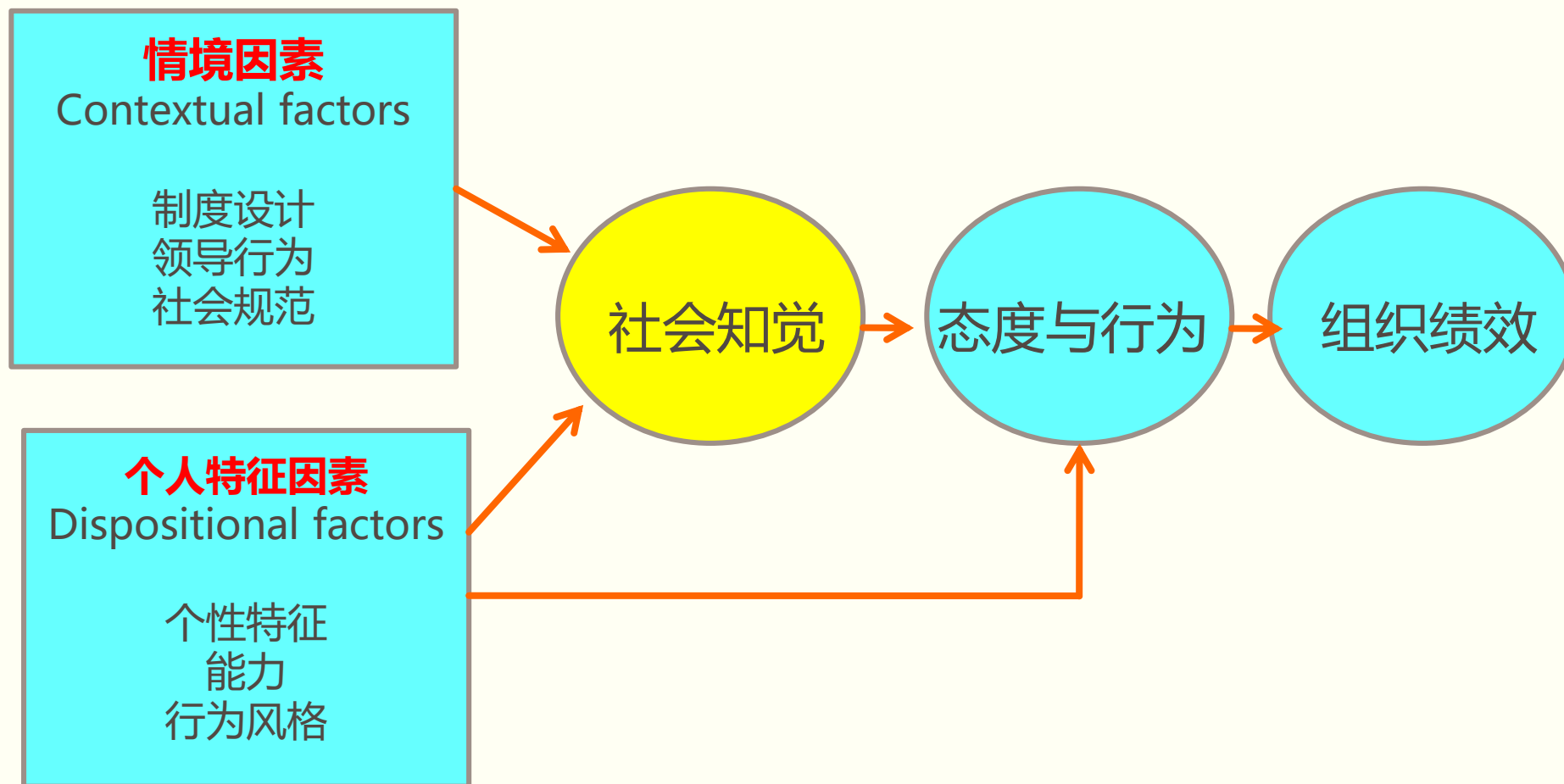
人类认知活动的基本特点

- 人类的认知活动是在两个水平上同时进行的：一个是有意识的有意图的，另一个是无意识的和自动的。
 - 有意识：理性，逻辑严谨的推理，需要付出努力 **(系统2)**
 - 无意识：直觉，自动加工，启发式 (Heuristic) **(系统1)**
- 无意识的活动往往优先于有意识的活动。为什么？
 - 人的信息加工能力尽管有很大的潜力，但仍然是有限的。
 - 自动化加工提高认知效率。
 - 现实社会情境中的信息不完全。
- 在社会认知的过程中，人们往往会设法走一些“捷径”。

社会认知 (social cognition)

- 社会认知：对社会情境中的信息进行加工的过程。具体地说，就是人们如何选择、诠释、记忆和使用社会情境中的信息来做出判断和决定。
- 在社会认知的过程中，人们形成了对人、人际关系、社会事件等的知觉，即社会知觉 (social perception)。个体通过社会知觉来解读关于他人和环境的信息。

组织行为的分析框架



社会知觉的特点

- 社会知觉是一个寻找意义的过程。
- 人们在社会知觉中遵循图形-背景原则。
- 人们在社会知觉过程中倾向于对信息进行归类。
- 社会知觉具有选择性。

常见的认知偏差

- 1 刻板印象 Stereotype
- 2 选择性知觉 Selective perception
- 3 晕轮效应 Halo effect
- 4 启动效应 priming effect
- 5 皮格马利翁效应/罗森塔尔效应/自我实现的预言 Pygmalion effect
/Rosenthal effect/ self-fulfilling prophecy

刻板印象

- 人们在社会知觉过程中倾向于对信息进行归类。
 - 类别化是一种有效率的认知过程。
 - 类别化的后果：刻板印象（Stereotype）。
 - 所谓刻板印象，就是指人们对某一个群体的人形成某种概括性的固定化的印象。

晕轮效应

- 从一个已知特点推论出其他特点，实际上并没有切实的根据。
例如，一好百好
- 运用内隐人格理论
 - 内隐人格理论（implicit personality theory）：人们认为具有某种人格特点的人也具有另外一些人格特点。
 - 运用内隐人格理论作出判断时往往会产生**晕轮效应**。
 - 凯利的教授实验

晕轮效应/内隐人格理论

凯利的教授实验

- “认识他的人都认为他非常**热心**、勤奋、严谨、实际且行事果断。”
- “认识他的人都认为他相当**冷漠**、勤奋、严谨、实际且行事果断。”
- 幽默？和蔼可亲？善解人意？自高自大？



启动效应

- 启动效应 (priming effect) : 最近的经历会增加某个图式、特征或概念的可提取性。
 - 北京一年有多少晴天?
 - 如何启动一个人的权力感?

实验：唐纳德的印象

启动效应实验

- 实验一：知觉研究，分辨不同的颜色，识记单词。（组1：大胆、自信、独立、坚持不懈；组2：鲁莽、自负、冷漠、顽固不化）
- 实验二：阅读理解。阅读关于唐纳德的一段话，给出对他的印象

启动效应实验

- 唐纳德花很多时间来寻找他所谓的刺激。他曾攀登过麦金利山，仅靠一艘小皮划艇在科罗拉多急流上漂流，驾驶一辆几乎报废的汽车。他曾经多次冒着受伤甚至死亡的危险。现在他又在寻找新的刺激了，他想，或许他能跳伞或者驾驶帆船横渡大西洋。通过他的行事方式，人们不难想象唐纳德很了解他有出色的做到很多事情的能力。唐纳德与人们的交流很有限，他认为他并不真正需要任何人的帮助。一旦他下定决心做某事，他都会尽可能把它做好，并不在乎其过程有多长，难度有多大。
- 组1：讨人喜欢、喜爱新挑战；组2：总爱冒不必要的危险、傲慢

自我实现的预言

自我实现预言 (self-fulfilling prophecy) :

- 皮格马利翁效应；罗森塔尔效应
- 人们对其他人产生一个预期，这个预期会影响他们如何对待他人，这种对待方式又导致那个人的行为与人们最初的预期相一致，使得这一预期成为现实。

首因效应

- 约翰聪明，勤奋，做事冲动，爱挑剔，顽固而且忌妒心强
- 约翰忌妒心强，顽固，爱挑剔，做事冲动，勤奋而且聪明

案例：招聘面试中的社会认知

(1) 小丁正在接受某公司总经理王总的面试。面试时间规定是30分钟，还有5分钟面试就要结束了。在王总看来，面前的这个小伙子普普通通，没有什么过人之处。面试时间还没到，该问的问题也都问过了，还剩下5分钟，王总就想随便问点儿什么吧。

王总：“你有什么爱好？”

小丁：“我的爱好是旅游，有的旅游经历会让我终身难忘。”

王总：“是吗，那你说说你都有什么特别的旅游经历？”走南闯北、见多识广的王总暗自心想你一个小孩子能有什么特别的经历。

小丁：“我在大三的暑假，从成都骑自行车一路到拉萨……”

案例：招聘面试中的社会认知

王总听到这个回答，竟然马上来了精神：“什么？你从成都到拉萨，骑自行车？竟然坚持下来了？用了多长时间啊？……”

原来王总也酷爱旅游，还是个酷爱徒步、自行车旅游的背包族，年轻的时候走过大江南北。这几年忙于公司业务，也就没有时间再去做这样的旅行，一直是他不小的遗憾。眼前这位年轻人的形象马上发生了变化，越看越亲切，酷似年轻时的自己。

面试时间到了，秘书进来提醒王总。王总说：“知道了，你安排一下，把后面的面试顺延10分钟……小丁，你接着说。”

案例：招聘面试中的社会认知

(2) 吴经理今天的心情非常糟糕，因为上午竟然被一个下属当着其他员工的面顶撞，让她很难堪。看着眼前的两份简历，吴经理心想心情不好归不好，可别耽误了正经事。于是吴经理努力让自己保持平和的心态进行下午的面试。这两个应届大学生经过前面几轮的过关斩将，成为进入最后一轮面试的候选人。下午的面试就是要从这两个候选人中选出一个作为最终录用的人选。看着看着简历，吴经理不经意间发现：“咦，应聘者甲来自A大学，那不就是上午顶撞我的那个女孩毕业的学校吗！”上午发生的一幕幕浮现在眼前，吴经理内心深处隐隐有些不舒服。“他们学校的学生不听话，不好管啊！”

归因

- 归因 (attribution)：对他人或自己的行为过程所进行的因果解释和推论
- 归因理论 (attribution theory)：对人们解释自己及他人的行为的起因的方式的描述。

社会知觉是一个寻找意义的过程。

两种归因

- 人们通常试图将个体的行为或者归结为内部原因（例如性格特征）或者归结为外部原因（例如人们所处的情境）
- 个人特质归因（dispositional attribution）与情境归因（situational attribution）
- **内部原因**是指个体自身所具有的、导致其行为表现的品质和特征，包括个体的人格、情绪、心境、动机、欲求、能力、努力等。
- **外部原因**是指个体自身以外的，导致其行为表现的条件和影响，包括环境条件、情境特征、他人的影响等。

凯利的三维归因理论

- 共变模式 (covariation model) : 当我们形成对他人的印象时, 会注意并思考不只一种信息, 我们会**检视不同时间、不同情境下的各种行为案例**。对可能原因的存在与否和该行为的发生与否两者间的模式进行系统的观察。
- 三种因素——**一致性、区别性和一贯性**会影响我们将某人的行为归结为内因或者外因。
- **一致性** (consensus) : 也叫共同反应, 指其他人对同一刺激物是否也做出与行为者相同的方式反应。
- **区别性** (distinctiveness) : 指行动者是否对其它同类刺激做出相同的反应
- **一贯性** (consistency) : 指行动者是否在任何情境和任何时候对同一刺激物做相同的反应

凯利的三维归因理论

一致性“低”： 只有小王不愿参加这次春游。	区别性“低”： 小王对各种集体活动都不积极。	一贯性“高”： 前几次春游小王也没参加。	？
一致性“高”： 班里许多同学都不愿参加这次春游。	区别性“高”： 小王对其他集体活动都积极参加。	一贯性“低”： 前几次春游小王都参加了。	？
一致性“低”： 只有小王不愿参加这次春游。	区别性“高”： 小王对其他集体活动都积极参加。	一贯性“高”： 前几次春游小王也没参加。	？

维纳的成败归因理论

人们对成功和失败的归因通常包括三个维度：

- **内外**：将成功或失败归因于内部原因还是外部原因
- **稳定性**：将成功或失败归因于稳定的经常发生的因素还是不稳定的偶然性的因素
- **控制点**：将成功或失败归于可控的因素还是不可控的因素。

成败归因

目前成败状况	过去成败状况	别人成败状况	归因
成功（这次考试得了高分）	成功（过去考试都得高分）	失败（别人这次考试没得高分）	？
失败（这次考试没考好）	成功（过去考试都得高分）	失败（别人这次考试也没考好）	？
成功（这次考试得了高分）	失败（以前考试没得过高分）	失败（别人这次考试也没考好）	？
失败（这次考试没考好）	成功（过去考试都得高分）	成功（别人这次考试考得很好）	？

成败归因理论的启示

- 我们在对行为进行归因时应该有意识的去分析造成成功与失败各种内部的、外部的、稳定的、不稳定的因素，避免片面的看待问题。
- 不同的归因对人的行为会起到不同的影响。
 - 例如，将失败归因于任务难度、运气等因素，那么就会降低努力程度

归因偏差：基本归因错误

- **基本归因错误 (fundamental attribution error)**：当我们解释他人的行为时，我们会低估环境造成的影响，而高估个人特质和态度造成的影响。
- 基本归因错误的原理是对应偏见。
 - 假定人们的行为与其内在个性倾向相一致。
- 关于人类行为，大多数人都会有一个普遍的基本的理论或图式：人们的所作所为起因于他们是怎么样的人，而非他们处于什么样的情境。

归因偏差：行为者与观察者偏差

- 基本归因错误并不是被平等的运用。在观察别人的行为时，偏好做性格归因；在解释自己的行为时，却更加着重于情境因素。
 - 行为者对自身行为的归因，倾向于强调外部环境等不可控的因素，做出外部归因。
 - 观察者则倾向于强调行为者本身的特质因素，进行内部归因。

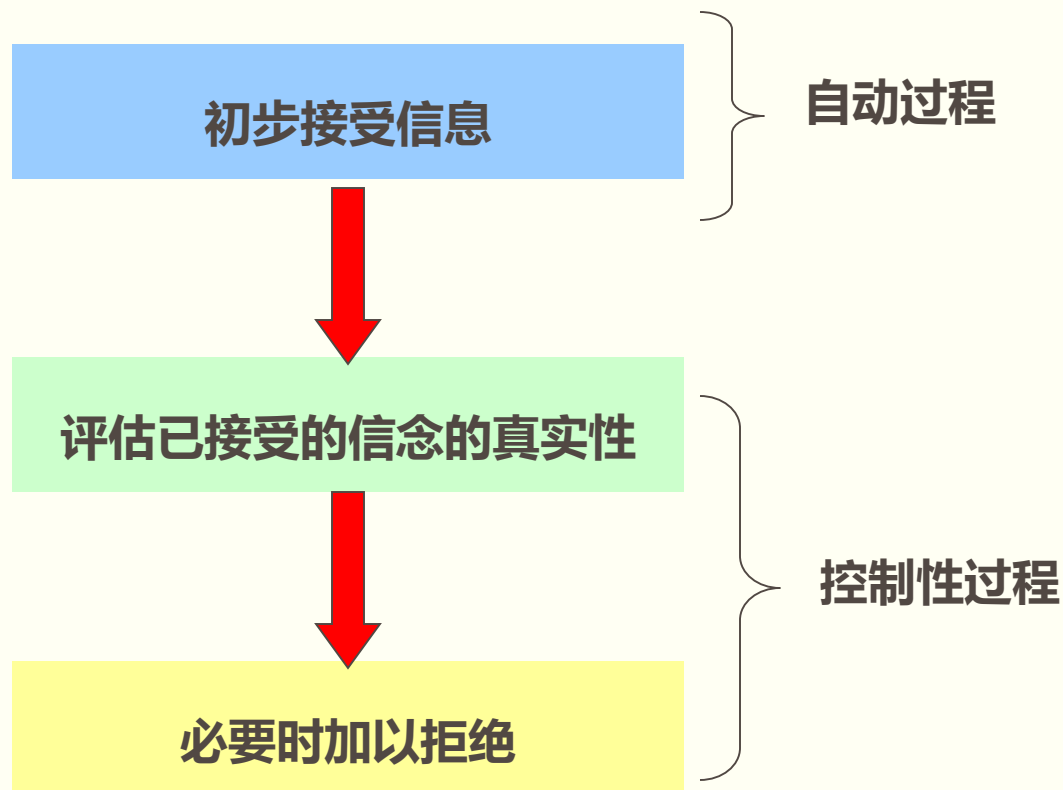
归因偏差：自我服务偏见（自利归因）

- 自我服务偏见（self-serving bias）：个体倾向于把自己的成功归因于内部因素如能力或努力，而把失败归因于外部因素如运气。
- 为什么会有自我服务偏见？
 - 维持自尊
 - 在别人面前维持正面形象
 - 所拥有的信息

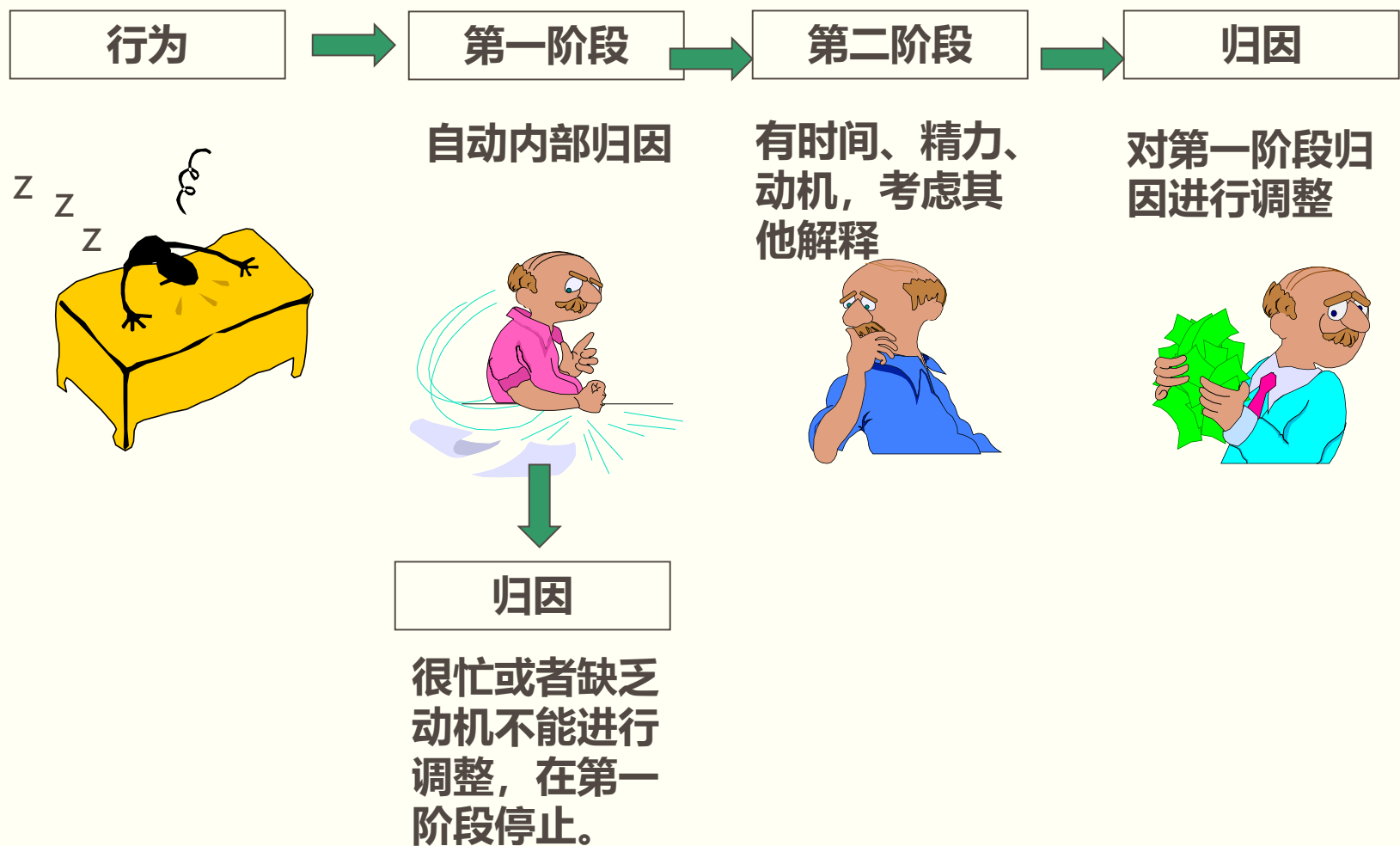


归因的两阶段过程

- 归因的两阶段过程：在分析别人的行为时，人们通常会先自动的做内部归因，此后才会想到行为可能的情境因素，然后可能会对原先的内部归因做出调整。



归因的两阶段过程



本章重点掌握

- 社会知觉的基本特点
- 社会知觉中常见的偏差
- 归因理论（凯利、维纳）
- 基本归因错误



思考题

- 我们的社会知觉和归因经常发生各种偏差，导致我们不能客观准确的认知他人或事件，比如，刻板印象、把不相关的事情错误的关联、晕轮效应、错误的归因等。
- 试着找出
 - 在学校生活中发生的例子
 - 解释其中的社会认知与归因偏差现象以及造成的影响