

团队管理与人际互动

《组织行为学》第8章

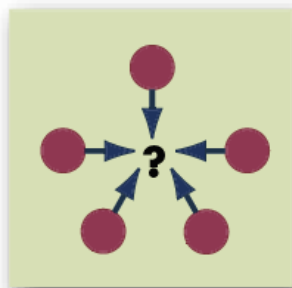
北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系 武欣



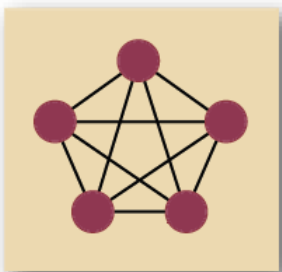
群体与团队

- 群体（Group）和团队（Team）经常互换使用。
- 群体（Group）通常被定义为，由两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体组成的具有相对稳定的关系模式的集合体，这些个体拥有共同的利益或目标，他们自认为自己属于这个群体并与群体之外的其他个体相区别。
- 团队（team）是一种特殊类型的群体。团队是指在工作中相互依赖为特定结果共同承担责任的个体的集合体，团队中的成员彼此承诺为他们共同负有责任的绩效目标而努力。

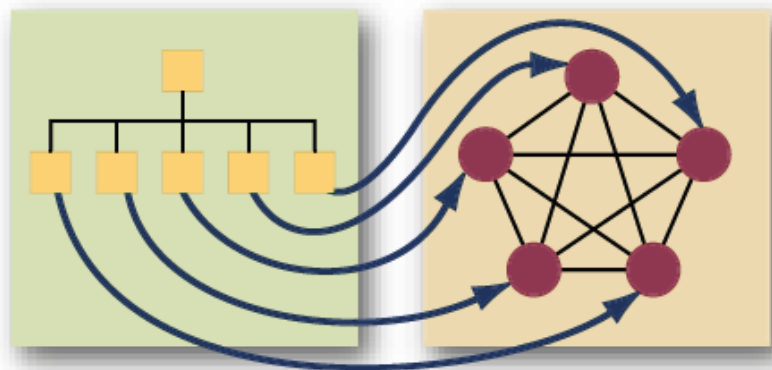
不同类型的团队



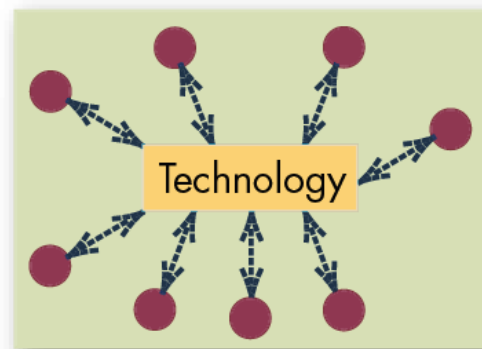
Problem-solving



Self-managed



Cross-functional



Virtual

群体的发展阶段:五阶段模型

阶 段	特 点
阶段1 形成阶段	群体成员开始互相熟悉；探索群体可接受的行为，并形成最基本的群体行为规则；基本的人际关系开始建立
阶段2 震荡阶段	群体内部存在着高度的冲突；群体成员常常抵制群体领导者的控制；群体成员之间也可能出现敌意；如果冲突得到解决并且群体的领导得以接受，群体就度过了这一阶段可以进入到下一阶段了。
阶段3 规范化阶段	群体变得更有凝聚力；群体成员的群体身份感也更加强烈；群体成员之间建立起亲密的关系，对群体活动的责任感也增强了。
阶段4 执行任务阶段	群体成员努力完成工作任务；群体成员之间良好的关系和对领导的接纳将有助于群体更好的发挥作用。
阶段5 终止阶段	群体的目标已经实现；群体的成员将要离开群体；群体成员有不同的反应。

梅奥的霍桑实验与群体规范

- “电线安装工作组” 的实验，发现工作条件的改变对工作效率不起任何作用。
- 经过调查发现，这14个人组成的工作组已经形成了一个紧密的群体，他们建立起了一套大家共同遵守的群体规范。这就是
 - 1、群体成员不应该完成太多的工作；
 - 2、群体成员也不应该完成太少的工作；
 - 3、群体成员不应向任何主管汇报任何可能使自己的同事陷入麻烦的事情；
 - 4、群体成员不应保持社会距离，或者试图在行动上对其他成员发号施令。

群体规范的形成途径

规范形成的途径	典型例子
1、先例	群体乘车时每个群体成员的座位是固定的。
2、从其他情境借鉴过来的	某项工作的专业标准
3、有影响力的成员的表述	新来的成员被告知：“我们中午吃饭是轮流付钱的。”
4、群体历史中的重要事件	一个群体由于机密被泄漏而遭受了巨大损失，因此形成了保守机密的群体规则。

群体凝聚力

- **群体凝聚力** (group cohesiveness)：所谓群体的凝聚力，就是一种吸引群体成员，使得他们愿意保留在群体内的力量。凝聚力是群体成员之间的“粘合剂”。
- 影响群体凝聚力的因素
 - 加入一个群体的难度越大，群体的凝聚力越强。
 - 群体受到外部的威胁或压力越大，群体的凝聚力越强。
 - 群体的成员在一起的时间越多，群体的凝聚力就越强。
 - 群体的规模越小，凝聚力相对越强。
 - 群体越成功，凝聚力越强。

群体同质性（异质性）

- **群体的同质性**：群体成员常常在年龄、性别、观点、信念等方面有相似之处。
- 为什么？
 - 首先，群体倾向于吸引一些在未加入群体之前就很相像的人；
 - 群体的运作方式促使群体成员之间越来越相像。

群体的社会影响

- 人们在有他人在场的情况下和自己单独行动的情况下表现有什么不同？

他人在场时工作绩效更好吗？

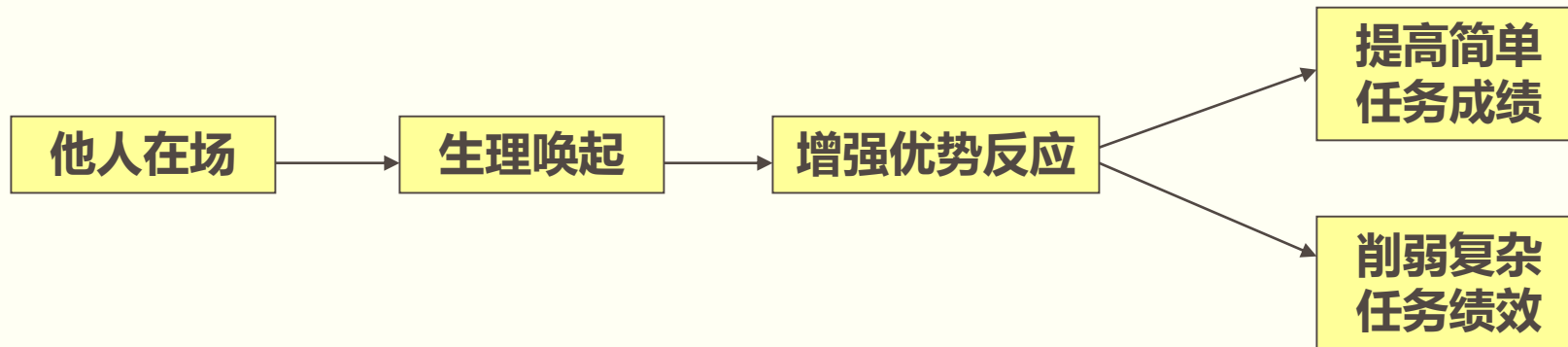
■ Triplett的研究

- 让儿童独自或者在其他儿童面前将钓鱼线绕在一个线轴上。结果发现，在其他儿童面前完成这项任务速度更快。
- 他让被试在三种情况下骑车完成25英里的路程：第一种情况，单独骑行；第二种情况，让一个人跑步伴同；第三种情况，与其他人竞赛。结果发现，单独骑行平均时速为24英里，有人伴跑时速为31英里，竞争情境时速32.5英里。

- 别人在场或在群体中活动会促进人们的行为效率。

社会助长作用

- 社会助长作用/促进作用 (social facilitation)：在他人在场并且个人的表现将会得到评估的情况下，人们在简单任务上表现较佳，在复杂任务上表现较差的倾向。



社会助长作用

- 他人在场引起生理唤醒。三种理论解释：
 - 他人在场提高我们的警觉。
 - 人们关心别人对自己的评价，“评价焦虑”。
 - 他人在场造成分心，注意他人与注意任务之间的矛盾冲突使认知系统负荷过重，引起了唤起。

社会助长作用

- 拥挤现象：众多他人在场。他人的影响效应会随人数的增加而递增。
- 有时候庞大的观众群体所激起的唤起状态和有意注意甚至会干扰熟练掌握的、自动化的行为。
- “处在人群之中” 对个体积极或消极反应都会有增强作用。当人们一起坐得很近时，友善的人会更受人欢迎，不友善的人会更令人讨厌。
- 一间 “好屋子” 就是一间坐满人的屋子。
- 和比自己稍微优秀一点儿的人共事表现最好。

社会懈怠/社会惰化作用



社会懈怠

- 当人们从事可叠加性的工作任务（即个人的贡献可以互相累加增加群体的工作产出）时，随着群体规模的增大，个体的贡献倾向于下降的现象，叫做社会懈怠或社会惰化作用（social loafing）。
- 拉绳实验。
 - 如果一个人独自参加实验，平均拉力可达63公斤；如果群体一起参加，则参加的人数越多，每个人贡献的平均拉力越小。例如，两个人参加时，平均拉力下降到了59公斤，8个人参加时，平均拉力下降到了31公斤。

社会懈怠

■ 产生社会懈怠的原因

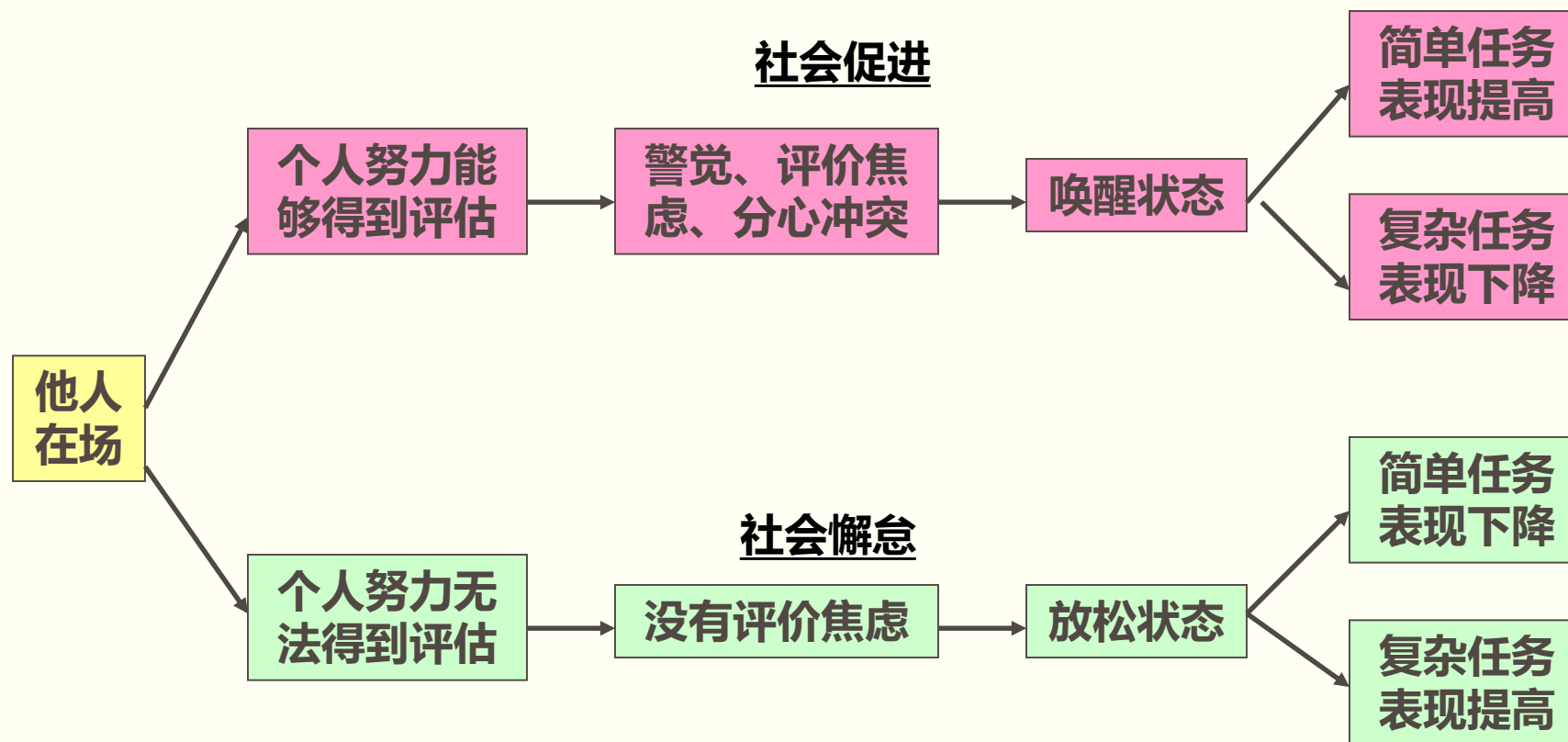
- 群体责任的扩散。因为在一个群体工作任务中，是以群体的整体的工作绩效作为评价标准的，个人努力和群体绩效之间的关系不被衡量，在这种情况下，个人的努力程度就降低了。
- 还有一种解释与社会助长作用的原理类似，即认为个人的评价焦虑降低，个体所付出的努力因此下降。

■ 群体情境降低了个体的评价顾忌，激励小组成员的策略是使个体作业成绩可识别化。

社会懈怠

- 后来的研究发现，当有他人在场而且他们个人的表现无法得到评估时，人们会在简单任务上表现得更糟而在复杂任务上表现得更好。
- 电脑游戏实验
 - 简单迷宫、复杂迷宫

社会促进与社会懈怠



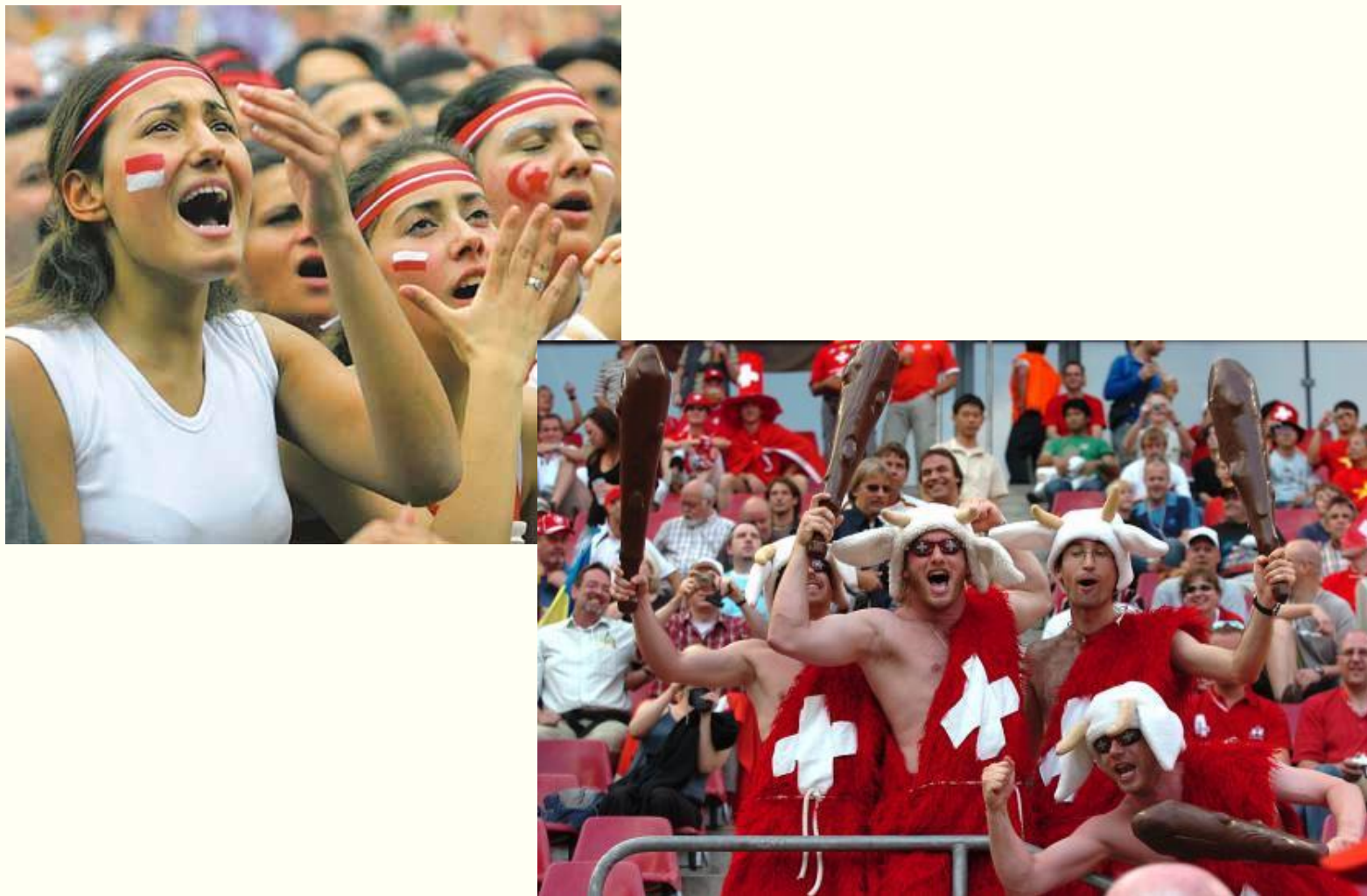
群体不总是懈怠

- 群体目标极具吸引力，又十分需要每个人都尽最大的努力
- 任务具有挑战性、吸引力、引人入胜
- 小组成员彼此都是朋友而非陌生人或成员都认同自己的群体
- 集体主义文化
- 女性群体

去个性化

- 所谓去个性化（deindividuation），就是指在一个群体中，个体参与群体行为，其原有的个性特征完全埋没在群体之中，成为“没有个性”的“去个性化”个体。处于去个性化状态的个体，其行为较少受到个性的支配，而是追随群体的状态。
- 当人们处于群体当中时，对行为的规范限制就会放松，导致冲动行为和偏差行为的增加。
- 在某些群体情境中，人们更可能抛弃道德约束，以至于忘却了个人的身份，而顺从于群体规范。

去个性化



去个性化



去个性化

■ 为什么产生去个性化:

- **群体成员的匿名性**，也就是指个体在群体中无法被识别出其身份的状态
- **群体中责任的模糊性和分散性**，即使出了问题，个体也不必为群体承担受谴责的压力群体规模
- **弱化自我意识**
- **唤起与分心活动**。当人们看到别人和自己做出同样的行为时，会对自己做出冲动性的举动产生一种自我强化的愉悦感。

群体决策

■ 群体决策的优点

- 群体决策能够获得更为完整的信息。
- 群体决策能够产生更多的备选方案。
- 群体决策可以充分利用群体成员的专长。
- 群体会产生社会助长作用。
- 群体决策可以增强决策的可接受性。



群体决策

■ 群体决策的缺点

- 群体决策需要耗费较多的时间。
- 群体决策容易出现偏差。
- 过程损失
- 无法分享独特的信息
 - 群体倾向于关注那些所有成员都了解的信息，而无法讨论那些只有部分成员知道的信息。
(学生会主席选举实验)



群体决策中的一些典型现象

- 风险转移与群体极化
- 风险转移：群体决策往往更加冒险。
- 群体极化：群体决策的结果并不一味的朝冒险的方向偏移，但是群体讨论却倾向于使群体成员初始观点得到加强，群体极化。

群体极化

为什么产生极化？

■ 信息影响

- 群体讨论可以产生一系列观点，而大多数观点都和主导性观点一致。群体成员对别人观点重复得越多，他们就越有可能在不断复述中认同这些观点。

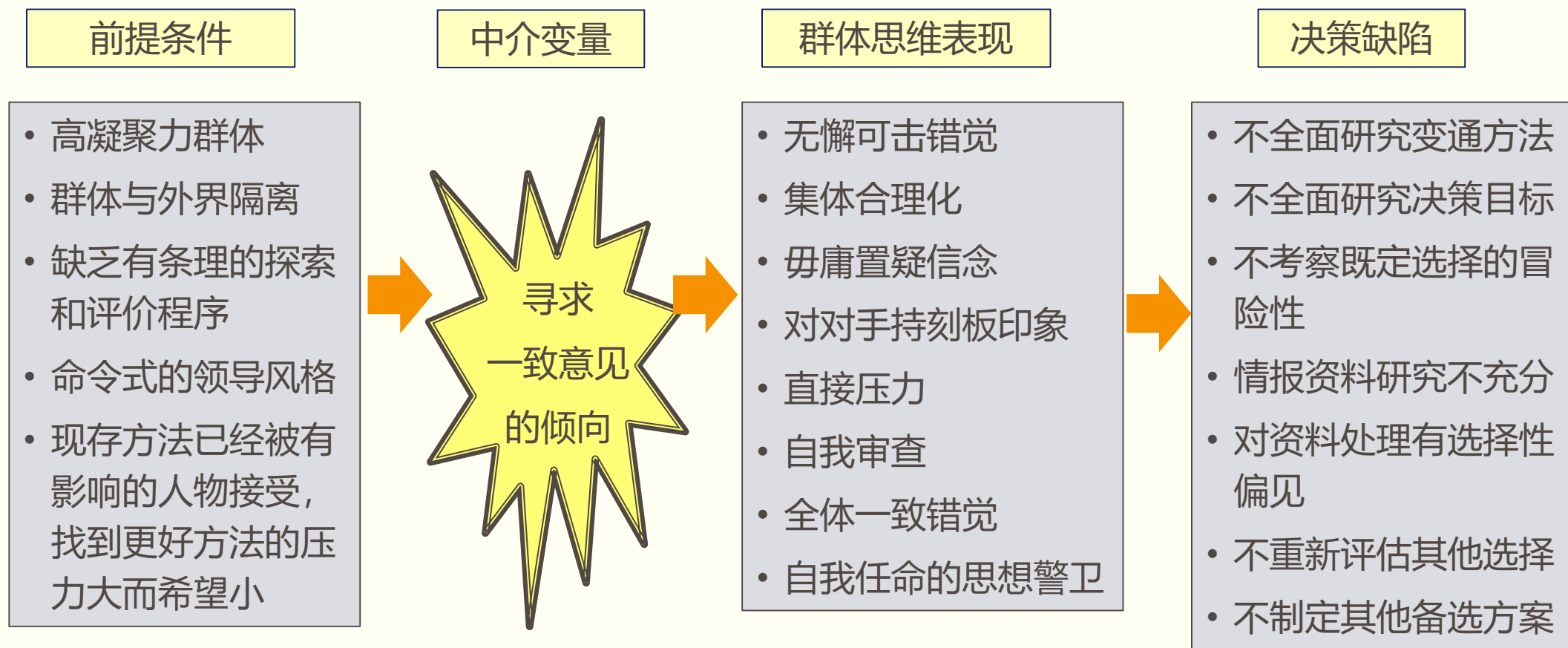
■ 规范影响

- 社会比较理论，我们人类希望能对自己的观点和能力作出评价，对此我们可以通过将自己的观点与他人比较来达成。

群体思维

- 群体思维（group think）：当人们在群体中决策时，人们会倾向于寻求一致的意见，不愿对群体的决策进行质疑或者考虑其他备选方案，不同意见和对群体决策的客观评估会受到压制。很显然，群体思维会导致群体一致做出有偏差的决策。
- 群体决策中人们为了维护群体和睦而压制异议。

群体思维



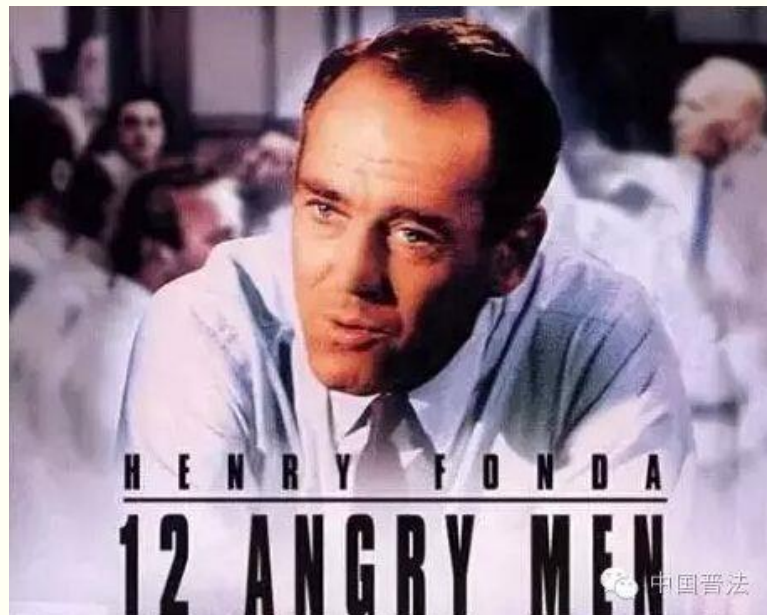
群体思维的表现

- (1) 无懈可击的错觉。这种错觉使得群体成员认为自己的决策是无懈可击的，因此对自己的决策非常自信，看不到潜在的危险和警告。
- (2) 集体合理化。群体认为已经做出的决策是合理化的。当群体形成一致意见后，他们会花时间使决策合理化，而不是对他们进行重新审视。
- (3) 毋庸置疑的信念。群体成员相信群体的决策从道德角度来讲是毋庸置疑的，因此他们对外界从道德上提出的质疑不予理会。
- (4) 对对手持刻板观念。群体成员认为反对他们的人是软弱的、愚蠢的，因此自己群体的方案一定能成功。

群体思维的表现

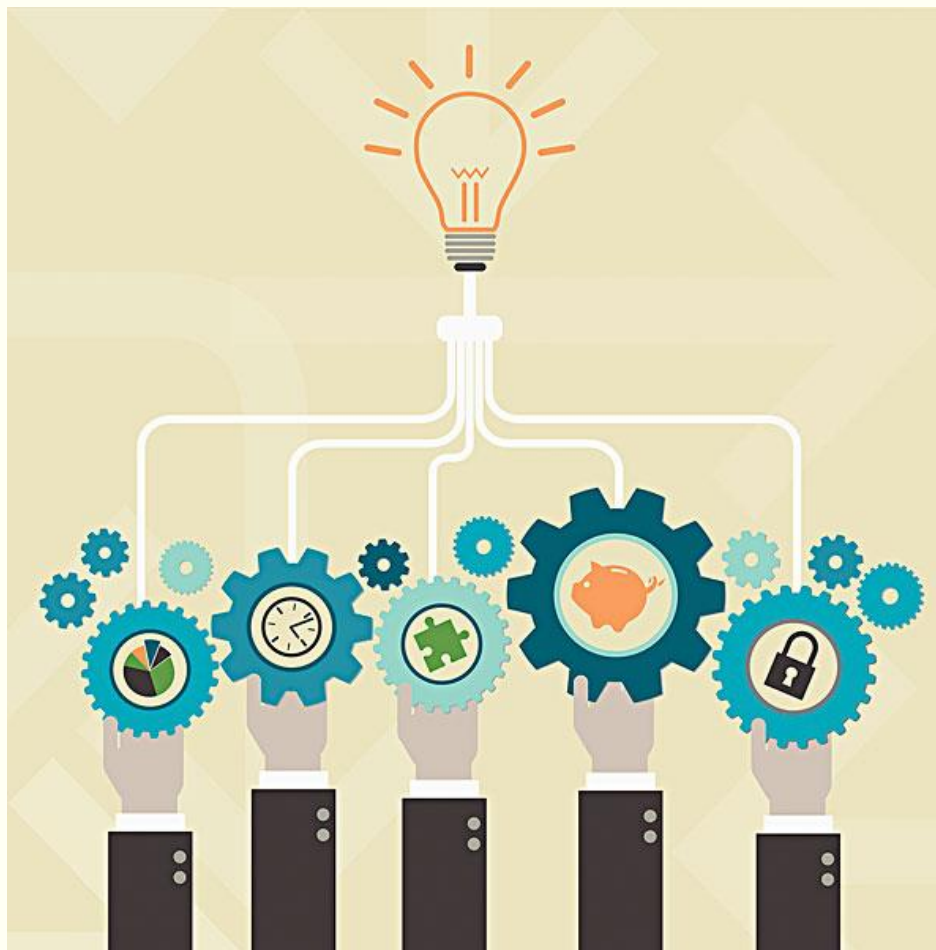
- (5) 直接压力。这种压力就是使群体成员从众的压力。群体会对持不同观点和怀疑群体立场的人进行攻击
- (6) 自我审查。群体成员会对自己的见解进行审查，看看自己的意见是否与群体的意见一致，是否会破坏群体统一的见解。这样个体就会减低对群体意见产生疑问的程度，甚至不敢提出反对意见。
- (7) 全体一致的错觉。由于群体的从众压力和群体成员自我审查的作用，使得群体意见看上去是一致的
- (8) 自我任命的思想警卫。群体决策形成以后，群体成员会自动充当群体决策的捍卫者，他们会扣留不利于群体决策的信息，抵御不同意见，保护群体决策的合理性和影响力。

电影：十二怒汉



群体决策技术

- 头脑风暴法
- 德尔菲法
- 名义群体法



头脑风暴法

- 头脑风暴法（Brainstorming）最早是由美国的广告执行人奥斯本（A. Osborn）于二十世纪三四十年代提出来的。头脑风暴法是一种激发群体成员的创造性思维的方法，有效避免由于群体压力而产生群体思维现象。
- 运用头脑风暴法的基本规则是：
 - 不批评他人的观点；
 - 即使是非常离奇的想法也可以分享；
 - 畅所欲言，提出尽可能多的意见；
 - 在别人的意见基础上建构自己的意见

德尔菲法

- 德尔菲法（Delphi Technique）是在二十世纪四十年代由美国兰德公司的研究员赫尔姆和达尔奇首创的一种意见调查法。后来这种方法广泛的应用于决策和预测领域。
- 德尔菲法又称为是专家群体决策法。这种方法依据系统的程序，采取匿名发表意见的方式通过多轮调查收集专家对某个问题的意见，并汇总、修改形成专家一致的意见。在实施德尔菲法的过程中，从来不让专家面对面的聚在一起讨论，专家只能与调查人员发生联系，互相之间不能发生横向联系。这样的做法是为了避免面对面开会讨论时权威、情面等因素的影响或者少数影响力强的人对决策产生过大的影响等，使得决策更加有效。

名义群体法

- 名义群体法 (Nominal Group Technique)，是指在群体决策时对群体成员之间的讨论和人际沟通进行限制，群体成员召开一个会议进行决策，但他们必须首先进行个人决策，分别表达自己的意见，然后再进行群体的讨论。
- 名义群体法的具体实施步骤是：
 - (1) 组成一个小规模的决策群体，一般以7-10人为宜；
 - (2) 将需要决策的问题呈现给群体成员；
 - (3) 群体成员单独写下自己的观点和解决方案；
 - (4) 群体成员逐个表达自己的观点和方案；
 - (5) 将所有成员的意见用简明的语言列出来；
 - (6) 针对每一条意见进行讨论或澄清其中的问题；
 - (7) 每个群体成员单独将这些意见按照自己的偏好排出顺序；
 - (8) 将群体成员的排序情况汇总，排序在前面的意见作为群体决策的方案。

团队角色

■ 贝尔宾 (R. M. Belbin) 提出的团队角色理论



团队角色: 思考导向的角色 Thinking oriented roles



4-Plant 智多星



6-Monitor Evaluator 评估师



9-Specialist 专家

团队角色: 人际导向的角色Social oriented roles



2-Coordinator 协调员



5-Resource Investigator 资源调查员



7-Team Worker 凝聚者

团队角色: 行动导向的角色Action oriented roles



3-Shaper 造型师/鞭策者



1-Implementor 实干家

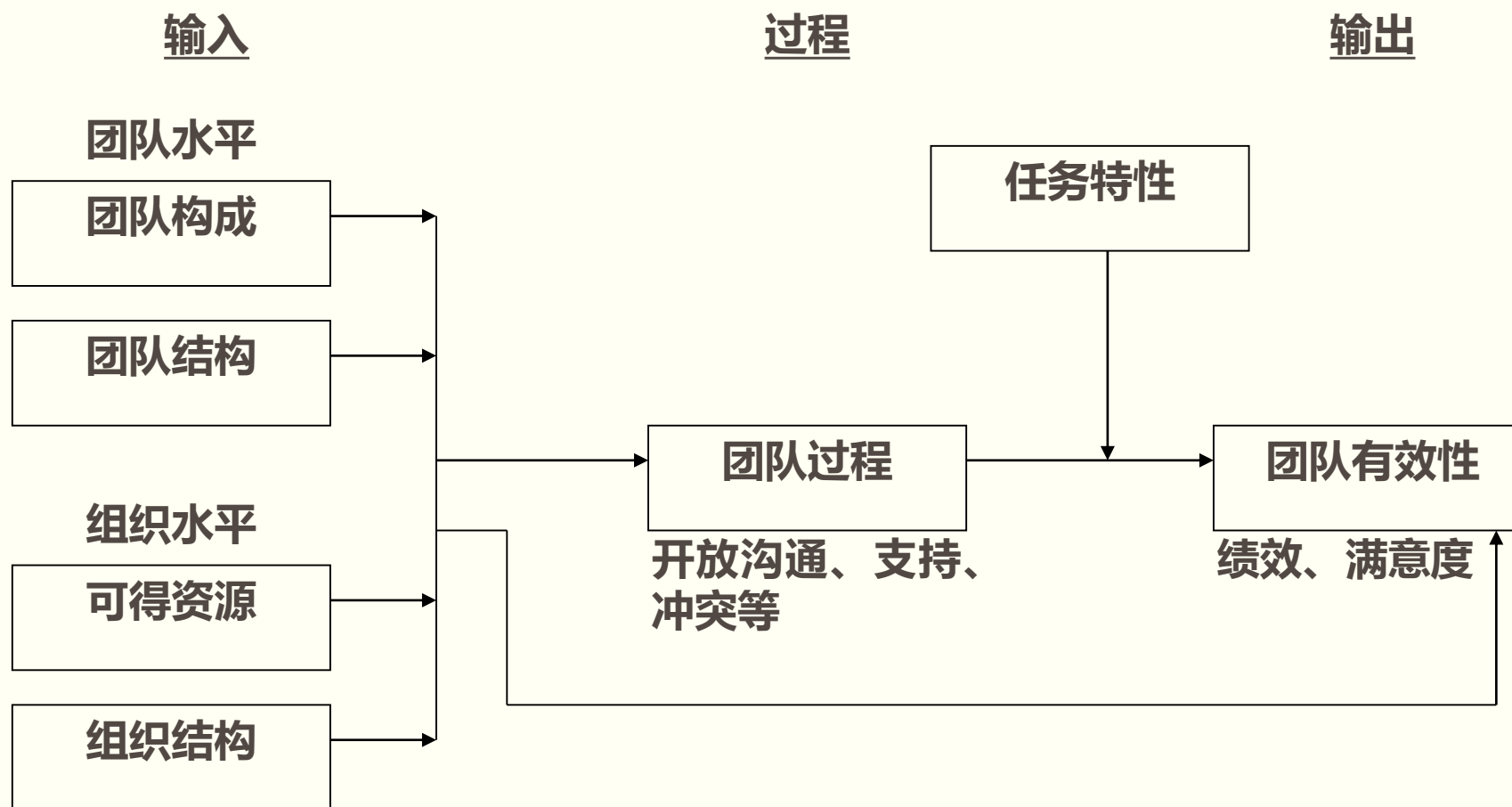


8-Completer Finisher 完成者/完美主义者

团队的有效性影响因素

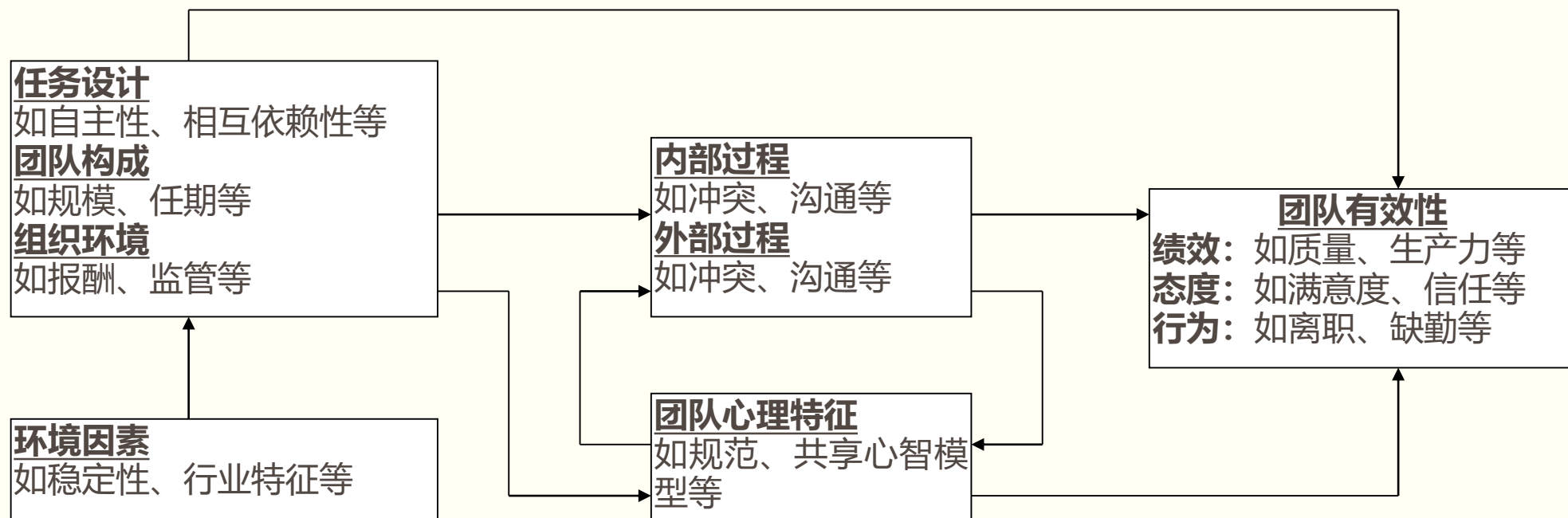
- Gladstein和Hackman提出团队有效性应该从三个维度进衡量，即：
 1. **团队的绩效**：团队的工作产出在多大程度上满足接受、检查或使用该工作产出的人对数量、质量、时效性的要求。
 2. **团队成员的满意度**：团队成员在多大程度上从团队中体验到个人成长和幸福感。
 3. **团队生命力**：团队成员在多大程度上能持续不断的共同工作下去。

团队有效性模型：IPO模型



Cohen 和Bailey的团队有效性模型

■ 对早期模型的发展



创建有效团队的启示

- 1、团队的任务和结构设计。首先应该澄清团队使命和目标，并让团队的成员清晰的理解团队的使命与目标。
- 2、从团队成员的构成方面来看，应该选择合适的团队成员。根据团队角色理论，团队成员应该是多元化。此外，团队成员不一定从一开始就完全具备团队工作所需的各项技能，因此需要对他们实施培训。
- 3、从组织支持的角度，组织中应该设置以团队为基础的奖酬体系。另外，团队还应该赢得外部环境包括管理层的支持，这样有利于取得必要的资源。
- 4、从团队的运行过程来看，创造良好的团队氛围。相互信任，沟通与合作，开放和创新。

讨论

- 以自己所在的Mentor小组为例，担任组长或组员的小组均可，结合具体事实证据分析该小组是不是一个有效运作的团队？
- 哪些因素影响了该团队的有效运作？担任Mentor的同学哪些特点或行为有重要影响作用？
- 如果要想让该团队运作得更好一些，应该怎么做？

远程工作的团队

- 团队成员处在分散的地理位置上。
- 团队成员通常通过电子媒体，包括邮件、电话、视频会议等，进行交流和协调。



远程工作的团队的挑战

- **沟通效率较低。**线下沟通的时候，语气、表情能提供很多额外的信息，线上沟通则缺失了这一要素，导致沟通双方的信息传递、吸收出现误差。
- **缺乏监督而出现惰性。**员工独自工作的时间较长，由于长久地缺乏监督，让员工长时间内保持较好的时间管理、工作动力和效率也充满挑战。
- **团队成员缺少非正式的交流，影响信任。**信任是团队高绩效的基石，少了茶水间或者午餐时的非正式交流，团队成员之间彼此的了解和对团队的认同都会受到影响。
- **个体安全感降低。**由于不能够面对面地交流，很大程度上会影响团队成员对于彼此安全的感觉，无法判断说话的分寸，影响合作的效率。

影响远程团队有效性的因素

- 技术层面。（1）在线沟通/会议系统，例如腾讯会议，zoom等。（2）协作软件系统，例如腾讯文档，微盘等。（3）内联网系统，保证外网访问信息安全，内外网一致工作体验。
- 人员层面。远程环境：弱环境，管控少，团队成员和领导者个人的特质和行为对于团队的状态和绩效的影响更加高。
 - 远程团队要求团队成员更自律，能很好地自我管理，所以要求团队成员有更高的积极主动性。
 - 领导者的行为在远程团队也非常重要。远程或者线上的程度越高，对管理者的领导力的要求就越高。

个体为什么从众？ 社会影响理论

■ 社会影响理论 (social impact theory)

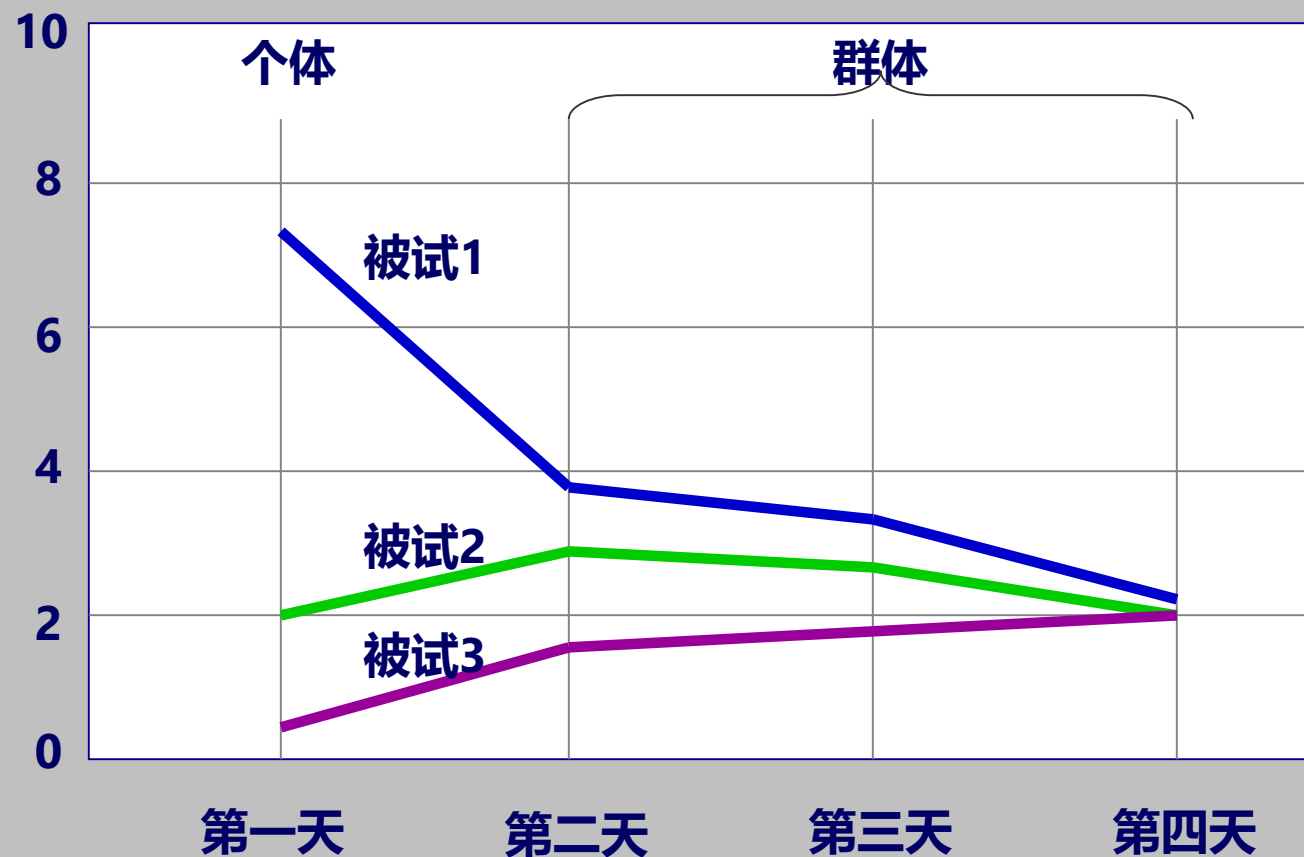
- 规范性社会影响 (normative social influence)：我们为了获得他人的喜爱和接纳而从众。“与群体保持一致”。
- 信息性社会影响 (informational social influence)：把他人视为指导行为的信息来源从而顺应其行为。当情境较为模糊时，其他人可能就会成为有价值的信息来源。

从众与服从的经典研究

- 谢里夫规范形成研究：移动光点实验
- 阿什的群体压力研究：线段判断实验
- 米尔格拉姆的服从实验

谢里夫规范形成研究

估计运用距离：英寸

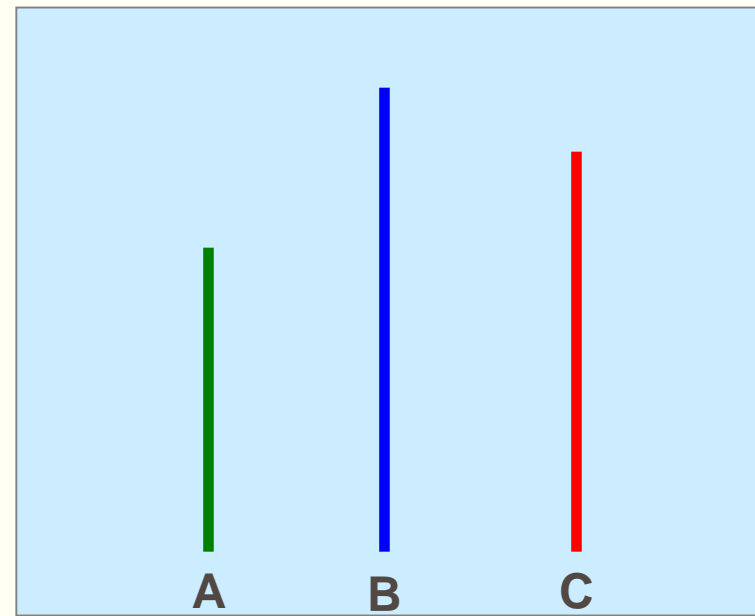
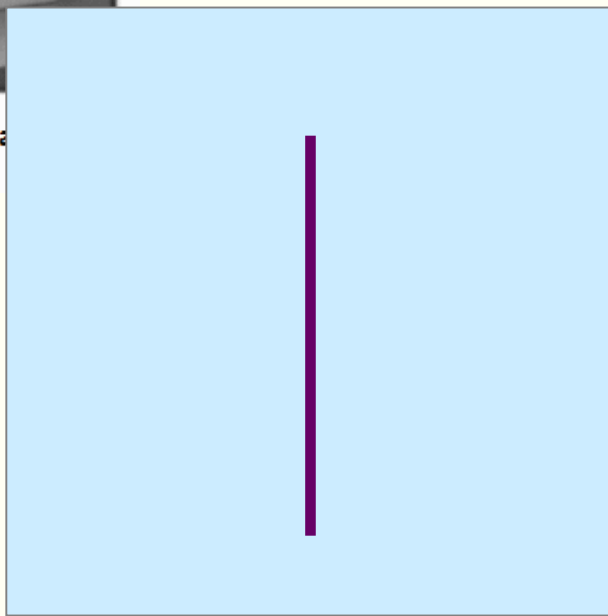


阿什的群体压力研究：线段判断实验

Asch's Conformity Study



Would you go along with the group and give an answer you knew to be incorrect?



阿什的群体压力研究：线段判断实验

研究结果：

- 控制条件下，单独回答时正确率99%。
- 如果在场的其他人给出错误答案，有3/4的人至少有过1次从众行为。
- 37%的回答是从众的。

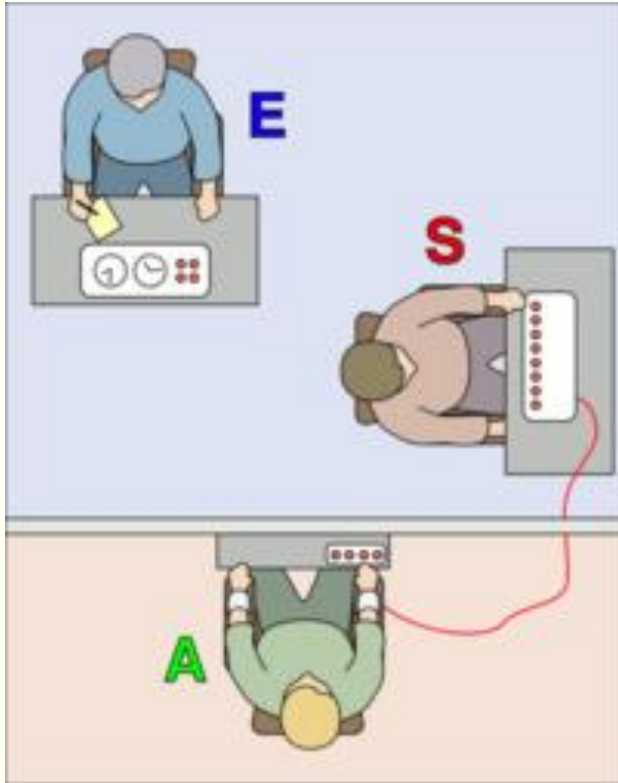
米尔格拉姆的服从实验



- 社会心理学最著名最有争议的实验之一。
- 考察了当权威的要求与道德的要求相抵触时人们会作出怎样的行为。
- 仅仅在实验研究者的要求下，一个普通人会对另外一个陌生人施加多大程度的痛苦？



米尔格拉姆的服从实验

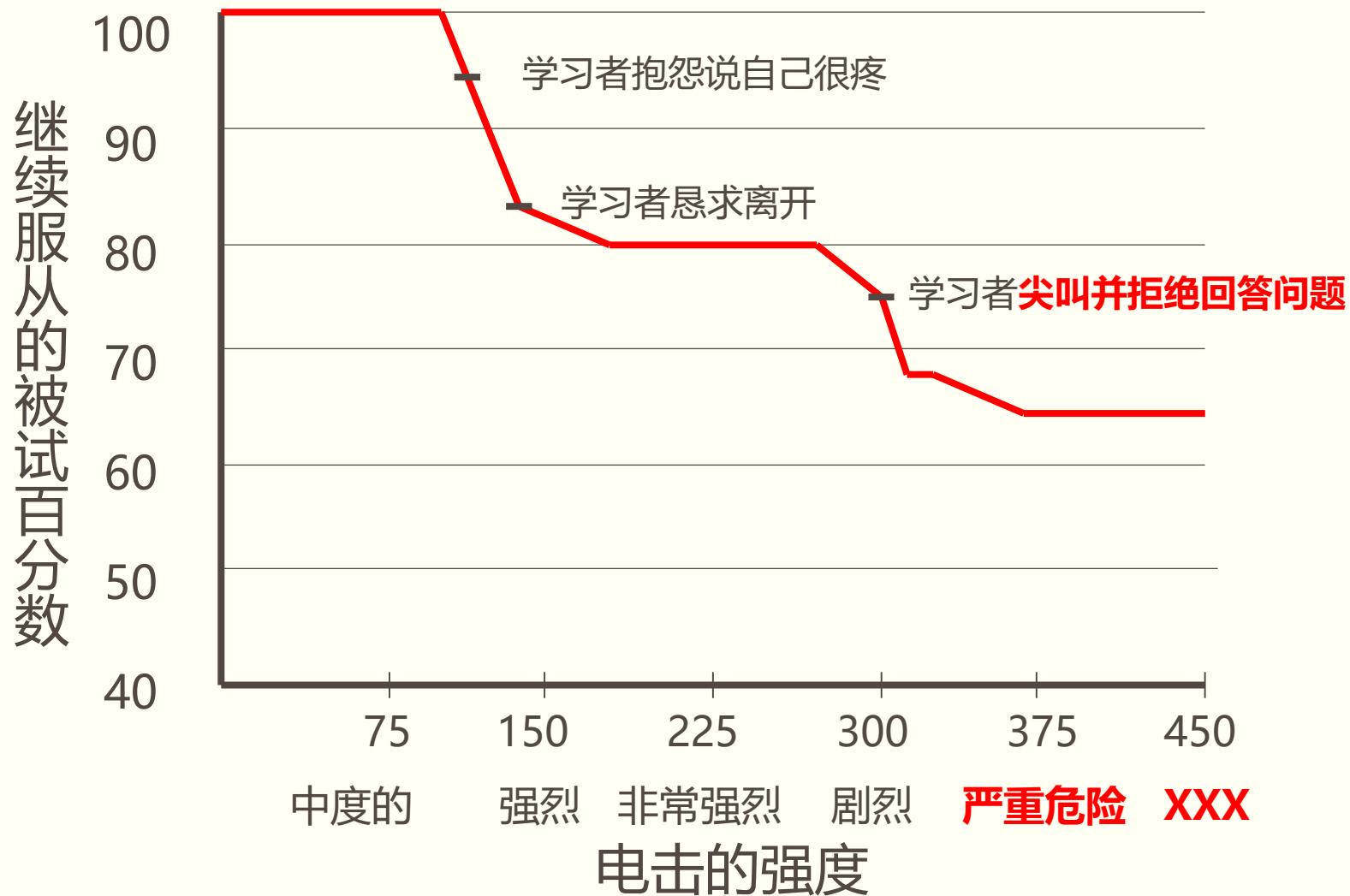


- E 研究者/实验者
- S 教师（真正的被试）
- A 学习者（研究者的同谋）

米尔格拉姆的服从实验

- 研究者采取四种口头鼓励：
 - 请继续下去（或请继续）
 - 该实验要求你继续进行下去。
 - 你继续下去是绝对必须的。
 - 你没有其他选择，必须进行下去。

米尔格拉姆的服从实验结果



人际吸引

■ 人际吸引，就是指人与人之间的相互接纳和喜欢。

■ 影响人际吸引的因素

1、熟悉与邻近

曝光效应 (mere exposure effect)

2、相似与互补

3、吸引人的个人特征

吸引人的个人特征主要包括外貌、能力、个性特征等

“犯错误效应”

曝光效应的实验



影响助人行为的因素

- 人格特征
- 心境
- 旁观者效应
- 助人榜样的存在
- 时间压力
- 被帮助者的特征

影响助人行为的因素

■ 利他人格

- 有的人比其他人更多助人。
- 但是一种情境下的助人与另一种情境下的助人的相关平均为0.23。
- 人格不是唯一的预测源。

影响助人行为的因素

■ 心境

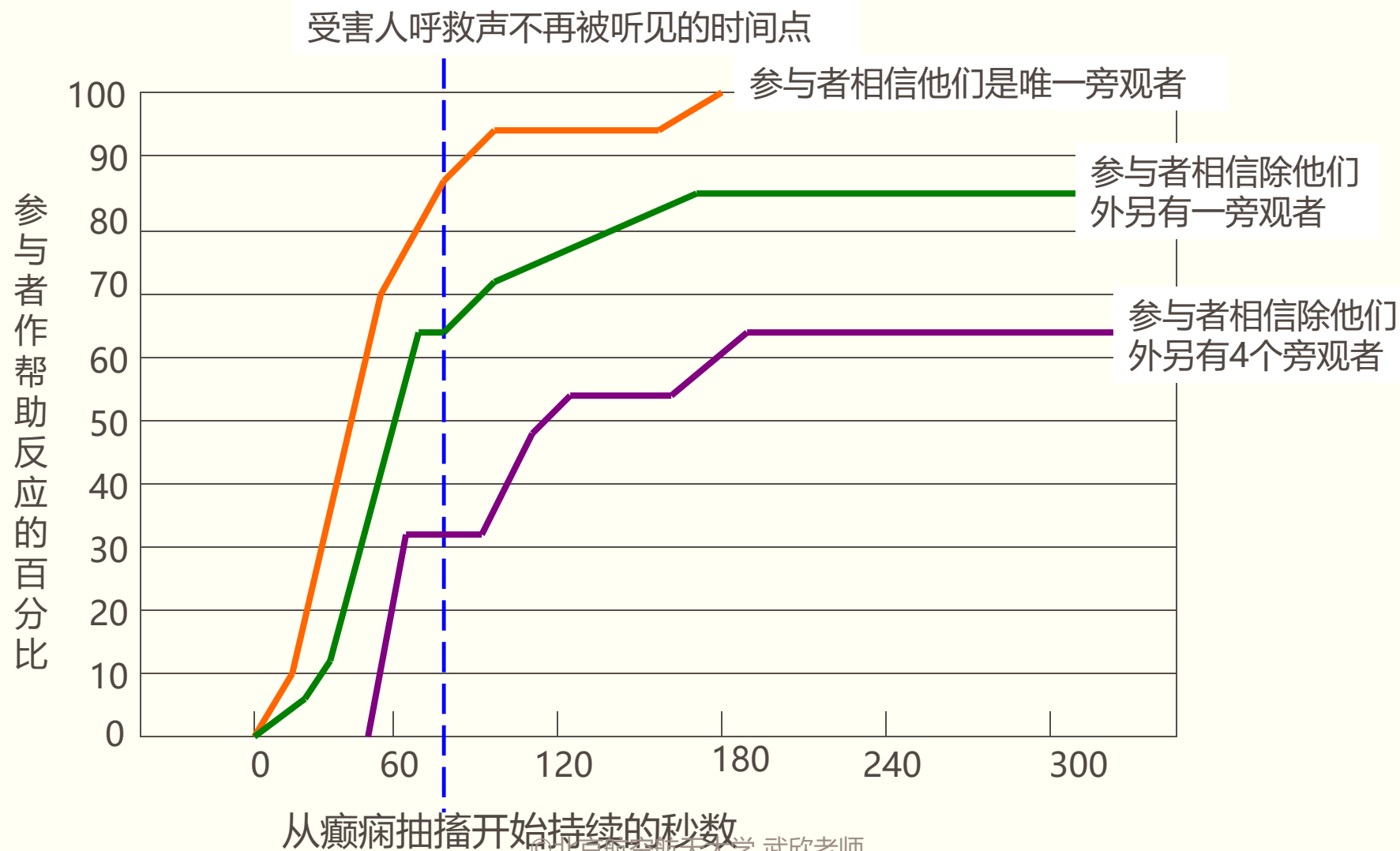
- 内部回报
- 好心情，好行为。理由：好心情使我们看到生活的光明面；帮助他人是一个延续我们好心情的方法；好心情增加自我注意，增加对利他主义价值观的注意。
- 实验：电话亭硬币实验。
- 心情糟，特别是产生负疚感时，做好事来弥补。

影响助人行为的因素

- 旁观者效应：目击一件紧急事件的旁观者越多，他们中任何人帮助受害者的可能性越小。紧急事件中随着旁观者数目的增加，每一位旁观者将更少注意这个事件，更少将其解释为紧急事件，更少感到责任感。
- 纽约皇后区女子遇害
- 烟雾实验
- 癫痫实验



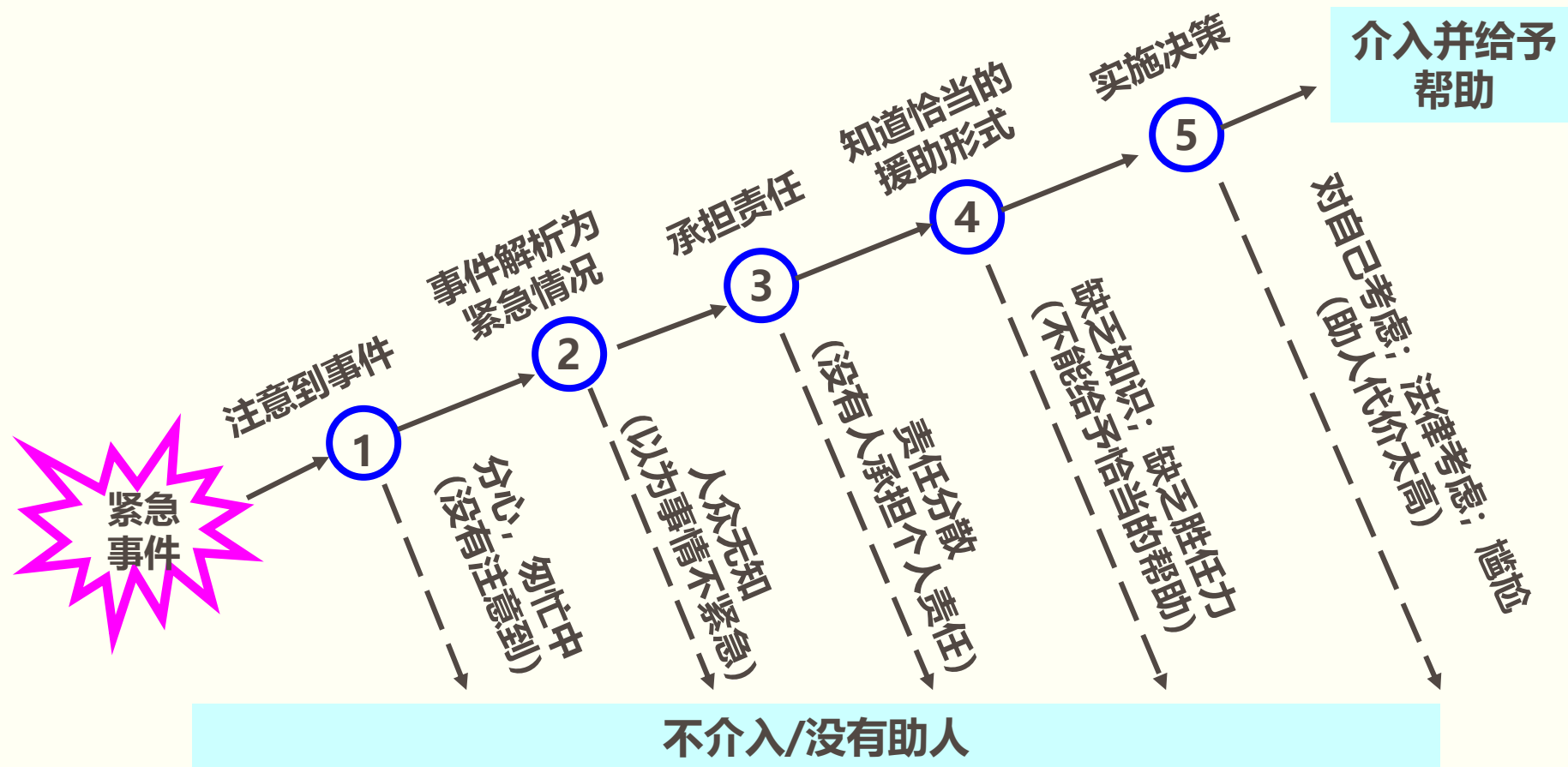
旁观者效应：癫痫实验



烟雾实验

- 实验情境：在填写问卷时，通过通风孔，向屋子灌送表明紧急情况的烟雾。
- 研究真实目的：测量被试是否向实验者报告紧急情况、报告的速度如何；考察别人的在场是否会影响被试的行为。
- 实验的结果：当被试单独一人在屋里时，75%的被试在发现烟雾之后的6分钟内报告。其中50%的被试在两分钟内就作出了反应。而当被试与其他人一起在屋里时，报告的比例明显降低至38% ~ 10%。

旁观者干预决策树：紧急情况下助人决策五步骤



影响助人行为的因素

■ 助人榜样的作用

■ 时间压力

- 达利的经典实验。
- 最着急组（听报告、作实验晚了）10%帮助；中等着急，45%；不急，63%。

■ 人们在观察到其他人的帮助行为后，时间不太紧的时候，最有可能去帮助。

影响助人行为的因素

■ 受助者特点

身份（着装）	被助情况
美少女（贴身背心，迷你裙）	30sec（加速赶来，争先恐后）
行政人员（套装、眼镜、公文包）	1.5min，62辆车
孕妇	2.5min，100多辆车（救护员夫妇从对面行线掉头）
笨拙的老妇人	5min，200多辆车
嬉皮士（破牛仔裤，花T恤,额头绕丝巾）	15min，350辆车，无人停车帮助

冲突的概念

- 从组织行为学的意义上，所谓冲突是指一方（可以是个体、群体或组织）感知到另一方对自己的利益产生了消极影响或者将要产生消极影响的过程。
- 冲突是相互作用主体之间不一致或不兼容的过程。

冲突的观念的演变

- 传统的冲突观点认为所有的冲突都是消极的
- 冲突的人际关系观点认为对所有的群体和组织来说，冲突都是与生俱来的。
- 冲突的相互作用观点更加积极的鼓励冲突。这一理论认为，融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革的需要表现出静止、冷漠和迟钝，因此该理论的支持者建议组织中维持一种较低水平的冲突。

冲突的类型

- 任务冲突 (Task Conflict) : 与工作内容或目标有关, 对解决工作问题的不同意见、观点
- 关系冲突 (Relationship Conflict) : 人际冲突, 个性不合、价值观分歧, 人与人之间的敌对和摩擦, 带有情绪性
- 研究表明, 任务冲突通常给组织带来积极的影响, 而关系冲突则容易带来消极影响。

冲突产生的原因

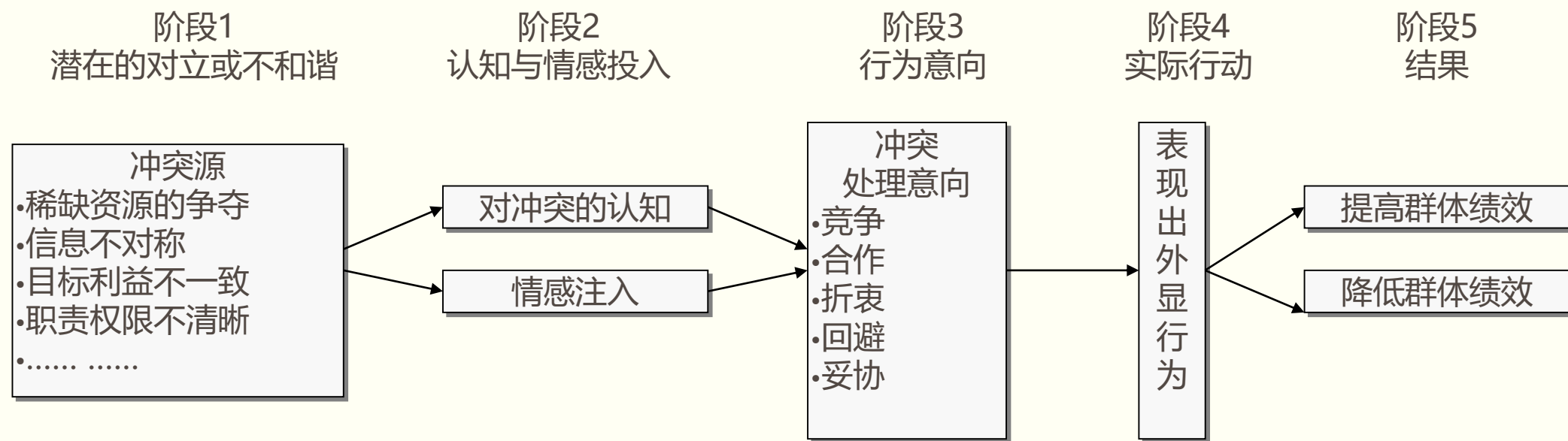
■ 结构因素

- 责任不清、争夺有限资源、基于本位的冲突、引进变革、组织氛围等

■ 个人因素

- 技术和能力差异、个性差异、追逐权力地位、认知差异、沟通等

冲突的过程



冲突处理的策略



冲突管理

- **激发冲突**：组织中存在建设性的冲突有助于促进积极思维，提高组织活力，增加组织创新和效率。
- **预防冲突**：通过界定和分析冲突的实质内容，来避免不必要的冲突（如过于激烈的情绪，沟通不畅，以偏概全等），以减少破坏性冲突的影响。
- **转换冲突**：采用适当的方法技巧控制或转化冲突的方向、水平、对象或属性，从而降低破坏性冲突对组织的影响。
- **解决冲突**：寻找解决问题的对策，利用一定的策略方式达成冲突各方可以接受的协议。

本章重点掌握

■ 群体与团队管理

- 基本概念、群体规范、群体凝聚力
- 群体中的社会影响
- 群体决策
- 团队有效性的影响因素

■ 人际关系

- 从众行为
- 人际吸引
- 助人行为

■ 冲突管理

