



群体动力

孙晓敏 著

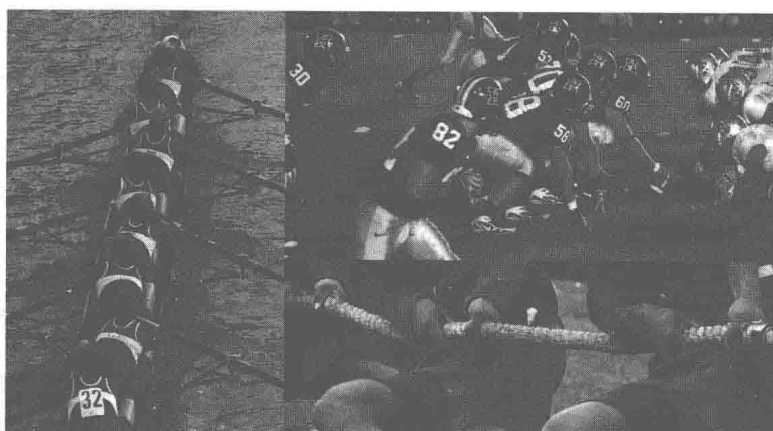
以社会心理学的视角
理解组织中的群体问题

GROUP DYNAMICS



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

本书的出版得到国家自然科学基金项目（71101012）、
中央高校基本科研业务费专项资金、国家留学基金和
未来教育高精尖创新中心资助。



GROUP DYNAMICS

群体动力

孙晓敏 著

图书在版编目 (CIP) 数据

群体动力 / 孙晓敏著. —北京: 北京师范大学出版社, 2017.3
(工业与组织心理学丛书)
ISBN 978-7-303-21989-6

I. ①群… II. ①孙… III. ①企业管理—组织心理学
IV. ①B84

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第021025号

营销中心电话 010-58802181 58802123
北师大出版社高等教育教材网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子信箱 gaojiao@bnupg.com

QUNTI DONGLI

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnupg.com
北京市海淀区新街口外大街19号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京市东方圣雅印刷有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16
印 张: 12.5
字 数: 200千字
版 次: 2017年3月第1版
印 次: 2017年3月第1次印刷
定 价: 45.00元

策划编辑: 何琳	责任编辑: 齐琳 张凌敏
美术编辑: 焦丽	装帧设计: 金基渊
责任校对: 陈民	责任印制: 陈涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

前言

PREFACE

2008年10月，我进入哈佛大学心理系理查德·哈克曼（Richard Hackman）教授的实验室进行博士后研究，一转眼这已经是8年前的事儿了。在哈佛的2年博士后期间，我听了两轮哈克曼教授的组织中的社会心理学这一课程，深受影响。对于组织行为学，对于团队在组织中的功能，对于群体动力的理解，都因为这门课而得以深化。回国后先为北京师范大学心理学院的研究生们开设了这门课程，受到了同学们的欢迎；随后又在心理学院的本科生中开设了这门课程，也收到了积极的反馈。在几轮课程的基础上，同时在完成关于群体决策的国家自然科学基金项目的过程中，更重要的是在哈克曼教授课程的整体理论框架和经典文献的支撑下，这本书才得以诞生。

《群体动力》这本书与传统的组织行为学领域的教材最大的不同之处在于，本书始终致力于从社会心理学的视角去理解和思考组织中的群体问题。因此，在阐释的过程中，本书基于大量社会心理学的理论和研究，对群体发展、群体互动、群体绩效、领导群体、群体与个体的相互影响以及群体研究的最新动向等都进行了介绍，适合作为本科生和研究生的组织行为学、管理心理学等课程的教材或参考读物。同时，由于本书是在大量社会心理学特别是小群体研究和实践的基础上撰写的，因此也适合群体和团队领域的研究者以及组织中的团队管理实践者阅读。

在本书的撰写过程中，我的研究生魏聪、接园、魏子



晗、陈婷、詹雪梅、周安梅和费蕾诗协助我完成了大量的文献收集、整理和校对的工作。北京师范大学出版社何琳编辑的敦促也成为本书出版的重要动力。此外，本书的出版得到国家自然科学基金项目（71101012）、中央高校基本科研业务费专项资金、国家留学基金和未来教育高精尖创新中心的资助。在此一并表示感谢。

此时此刻，坐在哈佛大学心理系威廉·詹姆斯楼（William James Hall）的办公室里，回想此前哈克曼教授的引导和感召，思绪万千。他曾说过的一句话“Most teams are sad, I want to make people's life in teams happier”至今仍是我教学和科研的鞭策。遗憾的是，哈克曼教授于2013年因肺癌病逝。由衷感谢他对我学术和人生的引领，谨以此书献给他。

孙晓敏

2017年1月

于哈佛大学心理系威廉·詹姆斯楼

导 论

社会心理学领域最基本的原理是人的行为在很大程度上会受其所处的社会环境的影响；但是，人们在理解他人行为时通常会高估个体内部因素的作用，而低估其所处外部环境因素的影响。这种归因的倾向被称为基本归因偏差（fundamental attribution error）（Ross, 1977）。这种归因偏差使得我们往往容易忽略系统和环境中所隐藏的深层次问题。

我们来看一个现实的例子。假设两个人玩一个游戏，每人都必须选择一种策略。要么是竞争性的策略，要么是合作性的策略。就竞争性的策略而言，游戏者尽力赚更多的钱，同时让他的对手损失尽量多的钱；就合作性的策略而言，游戏者试图让自己和同伴都能赚到一些钱。就这样的游戏而言，你认为你的朋友中哪些人会选择竞争性的策略，哪些人会选择合作性的策略？

一般人都会觉得这个问题并不难回答，我们对朋友的相对竞争性的程度都有或多或少的体会。你可能会说“我的朋友小张平时很能替别人考虑，我确信她在这样的游戏中会选择合作性的策略”。换句话说，我们考虑到朋友的人格特点并据此进行判断。一般而言，我们很少会考虑预测所基于的社会情境的特点。但是，这样的预测在多大程度上是准确的？我们是否应该对游戏的社会情境予以考虑？

利伯曼等人（Lieberman, Samuels, & Ross, 2004）进行了这样一个实验。他们的被试是斯坦福大学的学生，由学生所在宿舍的宿舍助理对学生的竞争性程度进行判断。研究者对宿舍助理描述了上述游戏，并询问他们认为自己所管理的这些宿舍中的学生中，哪些人更有可能选择竞争性的策略，哪些人更有可能选择合作性的策略。宿舍助理很容易就对学生进行了分类。随后，研究者邀请这些学生参加了这个游戏实验。研究者对游戏的名称这一微不足道的社会情境因素进行了变化。有一半被试得知他们将要参与的是“华尔街游戏”，而另外一半被试则得知他们要参与的游戏是“社区游戏”。有关该游戏的其他方面的内容都是完全一样的。因此，被认为更具竞争性或更具合作性的被试或者参与了华尔街游戏，或者参与了社区游戏，从而得到四个条件。大多数人都会认为真正发挥作用的应该是个体的人格特征，而不是游戏的名称这么微



不足道的因素。有些人天生就富有竞争性，而有些人则生来与世无争，因此，在这样的游戏中这两类人应该表现出显著的不同，而跟游戏的名称没有太大关系。

这样的预测对吗？

我们来一起看一下结果。正如图0-1所示，仅仅是游戏名称这一社会情境中微小的方面，对人的行为方式产生了巨大的影响。

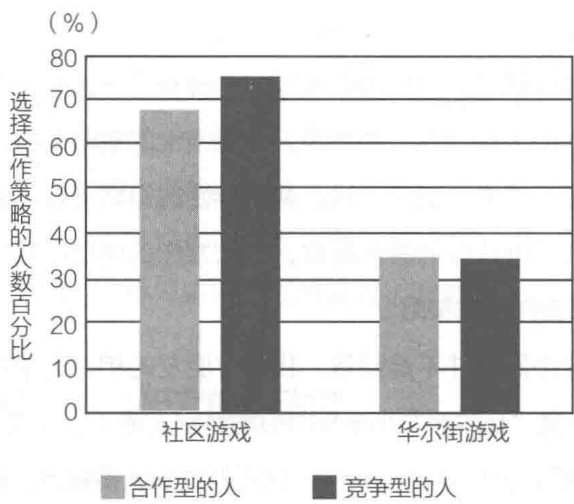


图 0-1 什么影响人们的合作水平——人格还是社会情境的特征？

当被称为社区游戏时，大约有2/3的被试表现出合作性行为；而当被称为华尔街游戏时，只有大约1/3的人表现出合作性行为。游戏的名称给参与者传递了非常强烈的信息，告诉他们在这样的社会情境中应该如何行为。游戏的名称同时还传递了强烈的社会规范，告诉人们在该情境中什么样的行为是恰当的。在本书的第六章，我们会重点谈到群体规范对个体行为强有力的影响和塑造。

在这个实验中，被试的人格特征对于其行为没有显著影响。那些被认为更具合作性人格特征的学生与更具竞争性的学生相比，在社区游戏和华尔街游戏中并未表现出显著差异。

这种结果模式在本书的讨论中会经常出现：社会情境中的一些看似微小的方面可能会具有强大的作用，超越了人们在人格特征上的个体差异。这并不是说人格差异并

不存在或者不重要；人格差异的确是存在的并且非常重要，但是社会和周围的情境是如此强大，以至于它几乎对每个人都具有巨大的、令人惊讶的影响。这就是社会心理学的主题，而本书所探讨的群体动力强调的就是群体这种特定社会情境中的因素对人的行为的影响及其作用的机制。

全书共分为七个章节，介绍在群体概述的基础上的群体发展、群体互动、群体绩效、领导群体、群体中的个体行为以及群体研究的新动向。

参考文献与延伸阅读

Lieberman, V., Samuels, S. M., & Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1175-1185.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173-220.

I / 导 论

001 / 第一章 群体概述

第一节 群体的定义 / 002

一、群体的定义和判断标准 / 002

二、研究群体的必要性 / 003

第二节 群体的特征 / 004

一、角色 / 004

二、边界 / 010

三、规范 / 011

四、地位 / 012

五、权威 / 012

六、群体动力 / 013

第三节 群体研究的多水平模型 / 018

一、群体研究多水平设计的理论框架 / 019

二、群体研究多水平分析模型的主要类型 / 021

031 / 第二章 群体发展

第一节 阶段模型 / 032

一、塔克曼的群体发展阶段模型 / 032

二、其他学者提出的阶段模型 / 036

三、哈克曼的团队发展一般模型 / 036

第二节 时间模型 / 039

一、时间模型概述 / 039

二、时间模型的主要阶段 / 040

三、时间模型的特点 / 043

四、时间模型的启示 / 044



047 / 第三章 群体互动

第一节 描述模型 / 048

- 一、关系互动和任务互动 / 048
- 二、群体互动过程编码框架 / 049

第二节 规范模型 / 051

- 一、团队的任务内容 / 053
- 二、团队的任务过程 / 053
- 三、团队的任务结构 / 054
- 四、团队的人际内容 / 055
- 五、团队的人际过程 / 056
- 六、团队的人际结构 / 057

第三节 解释模型 / 058

- 一、团队的定义 / 059
- 二、核心思想 / 059

第四节 决策模型 / 063

- 一、群体极化 / 064
- 二、群体思维 / 067

075 / 第四章 群体绩效

第一节 群体有效性的标准 / 076

- 一、服务客户 / 076
- 二、团队的成长 / 078
- 三、团队成员的学习和满意度 / 078

第二节 群体绩效的影响因素与整体模型 / 079

- 一、团队任务类型影响团队合作模式 / 079
- 二、团队构成影响团队绩效 / 084

- 三、团队规范影响团队绩效 / 085
- 四、群体绩效的整体模型 / 088
- 第三节 促进群体有效性的条件 / 091
 - 一、团队是一个真正的团队 / 091
 - 二、团队具有引人入胜的目标 / 096
 - 三、团队具有促成性的结构 / 101
 - 四、团队处于支持性的组织环境之中 / 107
 - 五、团队领导为团队提供专业的指导与帮助 / 107

113 / 第五章 领导群体

- 第一节 描述性领导理论 / 114
 - 一、人际角色 / 114
 - 二、信息角色 / 115
 - 三、决策角色 / 116
- 第二节 领导特质理论——权变模型 / 117
 - 一、领导特质研究的分类 / 117
 - 二、权变模型 / 117
- 第三节 领导行为理论 / 121
 - 一、领导方格理论 / 121
 - 二、情境领导理论 / 122
- 第四节 功能领导理论 / 123
 - 一、领导理论关注点的变化 / 123
 - 二、不同领导功能之间的关系 / 124
 - 三、领导功能实现的多元化和共享领导 / 125
- 第五节 共享领导理论 / 126
 - 一、共享领导概述 / 126
 - 二、共享领导的实证研究 / 128
 - 三、共享领导研究的展望 / 132



137 / 第六章 群体中的个体行为

第一节 组织中的个体面临的社会影响 / 138

一、群体对个体信念和态度的社会影响 / 138

二、工作设计 / 141

三、社会促进和社会懈怠 / 146

第二节 群体规范和个体偏离 / 149

一、群体规范的特征 / 149

二、群体规范的模型 / 151

三、个体对群体规范的遵守 / 157

四、个体对群体规范的偏离 / 159

167 / 第七章 群体研究的新动向

第一节 群体研究的新技术 / 168

一、功能核磁共振的多人交互同步记录技术 / 169

二、脑电的多人交互同步记录技术 / 171

三、其他仪器的多人交互同步记录技术 / 173

第二节 群体互动中的非言语信息 / 175

一、非言语信息概述 / 175

二、非言语信息在团队互动中的作用 / 178

三、社会人际测量器在群体非言语信息研究中的应用 / 179

第三节 虚拟团队 / 180

一、虚拟团队的定义 / 181

二、虚拟团队的特点 / 181

三、虚拟团队与一般团队的比较 / 182

第一章

群体概述

真正的群体符合互动性、依赖性和目标认同三个标准。

群体的主要特征包括角色、边界、规范、地位、权威。群体中的这些特征交织在一起便形成了群体动力。



第一节
群体的定义



一、群体的定义和判断标准

群体由两个或多个具有相同目标的长期互动、相互依赖的个体组成，群体成员认同自己是群体的一部分（Forsyth，2009）（图1-1）。群体具有以下三个判断标准。

- ① 互动性。群体中的个体是有互动的，通过言语或非言语的方式交换信息。
- ② 依赖性。群体中的个体也是相互依赖的，这种相互依赖可以体现在情感方面，



图 1-1 真正的群体

也可以体现在任务完成方面。成员会在必要时为对方提供情感支持，有时为完成某任务彼此合作，共同努力。

③ 目标认同。群体的存在应有一定理由，群体中所有成员应拥有共同目标，并且成员具有群体认同感，认为自己和其他成员同属一个群体。

根据互动性、依赖性和目标认同三个标准，可以将真正的群体和纯粹的多人集合（如在同一个站牌下一起等车的一群陌生人）相互区分开来。需要说明的是，在理论和实践中，团队的概念经常与群体混用。具体而言，群体的概念相对松散和宽泛，而团队则强调对上述三个标准严格的满足。

二、研究群体的必要性

为什么要研究群体？

第一，在生活和工作中群体随处可见，个体常常处于各种群体之中。从心理层面上讲，个体想要融入群体，因为群体可以增强个体的安全感和归属感。从任务层面上讲，有些任务仅凭个人的力量是无法完成的，必须由群体完成。有时身处群体也能帮助个体更好地获益。当个体被某群体拒绝时，很可能会产生很痛苦的心理体验。总而言之，个体往往归属于一个甚至多个群体，研究群体十分必要。

第二，个体在群体背景下的心理和行为与独处时往往不同。例如，经典的社会助长（social facilitation）研究发现，当任务较为简单时，个体在有他人在场时的绩效表现比单独作业时更高（Zajonc, 1965）。特里普利特（Triplet, 1898）发现，自行车运动员在与其他选手一起比赛时的成绩比独自竞速时的成绩更佳。当然，他人的出现也有可能造成个别成员的社会堕化（social loafing）现象（Karau & Williams, 1993; Latane, Williams, & Harkins, 1979），尤其当群体任务中个体绩效不易被精确评估时，个别成员可能会搭群体的“便车”，不付出努力却也能享受群体劳动的成果。“三个和尚没水吃”就是典型的社会堕化的结果。因此，群体心理学的研究有助于我们理解和预测人们在群体背景下的心理和行为。



第二节 群体的特征



为了更好地理解群体行为以及群体对个体的影响，我们有必要了解群体的特征。这些特征只有在群体的背景下界定才有意义。群体的主要特征包括角色、边界、规范、地位、权威，群体中的这些特征交织在一起便形成了群体动力。

一、角色

（一）角色的定义

角色（role）是在群体或团队中某个特定职位（非特定个体）被期望的行为总和。需要强调的一点是，这些期望并不是针对特定个体，而是针对特定职位。也就是说，一旦群体对某个职位的期望确定后，无论是谁来担任此角色，都必须按照期待行事。某个特定职位被期望的行为总和即塑造了一个角色。对角色的期望和规定可能来源于法律规范，也可能由组织和群体自身规定。

（二）角色的分类

不同的期望造就不同的角色。在任何一个群体中，随着时间的推移，都会涌现出各种各样的角色。不同学者对角色的分类方法是有所不同的。一种较为概括的方式是把所有具体的角色划分为帮助群体完成任务的工具型角色（instrumental role），以及提供情感支持和鼓舞士气的表达型角色（expressive role）。与之类似但更为详尽的分类方式是把角色分为任务型角色（task role）、维持型角色（maintenance role）和阻碍型角色（blocking role）（表1-1）。

表1-1 常见群体角色分类

类型	分类	描述
任务型角色	发起者	致力于提出目标，提出有关完成任务方式的建议，就完成一项任务的程序提出自己的想法
	信息搜寻者	寻找信息，了解关于特定问题的观点和建议
	信息提供者	就特定问题提供信息、观点和建议
	评价者	评估完成任务的方法、逻辑和结果
	总结者	任务完成后对任务过程和结果进行分析总结
维持型角色	协调者	调和群体成员间的矛盾冲突
	鼓励者	经常赞同、称赞其他成员，给予温暖
	看门人	努力使群体沟通得以顺利进行，并且尽量确保每位成员有同等的参与机会
	调停员	致力于弱化群体矛盾
阻碍型角色	支配者	维护权威和优势地位，喜欢支使他人
	阻碍者	否定论者，违抗群体的影响力，总是与群体作对
	侵略者	总是不赞成他人的行为、观点和情感，攻击群体
	分裂者	破坏、分裂群体

任务型角色，主要是促进团队任务完成的；维持型角色，其任务重在维系和增进群体成员间的关系；阻碍型角色，一定程度上阻碍了群体的发展和任务的完成。很多时候，这三大类角色会同时存在于一个群体中。例如，在西游记的“取经团队”中，孙悟空更多承担的是任务型角色；猪八戒则有时会由于贪婪和懒惰，攻击群体中的成员或者阻碍群体进程，因此在一定程度上扮演了阻碍型角色；沙和尚则经常在群体内部出现矛盾分歧的时候进行调和，担当团队中的维持型角色。