

〔美〕格洛丽亚·格莱勒斯 (Gloria J. Galanes) /著

〔美〕凯瑟琳·亚当斯 (Katherine L. Adams)

刘海虹 任晓涛 黄琳 /译

13 th Edition

Effective group discussion

theory and practice

(第13版)

高效小团体沟通

理论与实战

学会在团队中成长和生活，是职业发展的核心技能。拥有40年发行史的《高效小团体沟通：理论与实战》(第13版)是该领域**第一书**，理所当然的**最佳学习工具**。

(第13版)

高效小团体沟通

理论与实战

**Effective group discussion
theory and practice**

[美] 格洛丽亚·格莱勒斯 (Gloria J. Galanes) /著

[美] 凯瑟琳·亚当斯 (Katherine L. Adams)

刘海虹 任晓涛 黄琳 /译

图书在版编目(CIP)数据

高效小团体沟通:理论与实战/[美]格莱勒斯[美]亚当斯著;刘海虹,任晓涛,黄琳译.

—上海:复旦大学出版社,2013.9

(现代沟通力系列)

书名原文:Effective Group Discussion: Theory and Practice

ISBN 978-7-309-09995-9

I. 高… II. ①格…②亚…③刘…④任…⑤黄… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第188679号

Gloria J. Galanes, Katherine L. Adams

Effective Group Discussion: Theory and Practice, 13e

ISBN: 9780073385143

Copyright© 2010 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Fudan University Press Co., Ltd.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding HongKong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright© 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of McGraw-Hill Asian Holdings (Singapore) PTE. Ltd. and Fudan University Press Co., Ltd.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和复旦大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权© 2013 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与复旦大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签,无标签者不得销售。

上海市版权局著作权合同登记号: 09-2011-322

高效小团体沟通:理论与实战

[美]格洛丽亚·格莱勒斯 [美]凯瑟琳·亚当斯 著

刘海虹 任晓涛 黄琳 译

责任编辑/章永宏

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

江苏省如皋市印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 20 字数 415 千

2013年9月第1版第1次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-09995-9/H·1960

定价:48.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究



目 录



第一部分 团体沟通的基础

- ➔第一章 日常生活中的小团体 / 3
 - 何谓小团体沟通? / 6
 - 小团体的类型 / 8
 - 团体成员的道德行为 / 11

- ➔第二章 小团体中的人际沟通过程 / 16
 - 小团体情境 / 17
 - 小团体沟通 / 19
 - 讨论中的倾听和回应 / 22
 - 小团体沟通中的非言语行为 / 27

- ➔第三章 作为系统的小团体 / 37
 - 系统视角 / 38

第二部分 团体的发展

- ➔第四章 多样性及文化的作用 / 55
 - 什么是文化? / 58
 - 影响沟通的文化特征 / 60
 - 共文化带来的沟通挑战 / 65
 - 跨文化互动中的道德性行为 / 74

- ➔第五章 团体成员及其角色 / 78
 - 团体的规模(group size) / 79
 - 个人特质 / 80



- 性格特点 / 84
- 团体角色的形成 / 88

第三部分 小团体传递流程

- ➔第六章 沟通与团体文化：张力、幻想、社会化、规范及氛围 / 99
 - 沟通和团体文化的互动 / 100
 - 成员的团体社会化 / 110
 - 团体规则和规范的形成 / 112
 - 团体氛围的形成 / 116

- ➔第七章 领导小团体：理论篇 / 123
 - 领导力和领导者 / 124
 - 领导力的传统理论 / 129
 - 当代领导力理论 / 131
 - 领导者与追随者的关系 / 136
 - 分布式领导力及作为完成者的领导者 / 139

- ➔第八章 领导小团体：实战篇 / 142
 - 领导者和主席的责任及讨论技巧 / 143
 - 团体领导者的道德原则 / 162

第四部分 提升团体输出

- ➔第九章 团体中的问题解决和决策制定：理论篇 / 167
 - 解决问题和作出决策 / 168
 - 团体解决问题的结构需求 / 170
 - 正确开局：处理责任、问题类型及标准 / 173
 - 了解作出团体决策的方式 / 175
 - 理解决策制定中的阶段性进展 / 178
 - 促进批判性思维 / 181
 - 了解决策制定中的失误 / 187

- ➔第十章 团体中的问题解决和决策制定：实战篇 / 192
 - 使用解决问题指南 / 193



- 使用 P-MOPS 处理复杂问题 / 196
- 为具体问题量身定做 P-MOPS / 207
- 使用技术帮助团体解决问题和制定决策 / 212

➔第十一章 小团体中的冲突管理 / 219

- 冲突的定义 / 221
- 管理冲突 / 229

第五部分 团体观察和评估工具

➔第十二章 评估和评价团体的工具 / 247

- 内部评估：成员评价团体 / 249
- 请求外界帮助：咨询顾问 / 259
- 其他观察和咨询工具 / 264

➔附录一 为解决问题的讨论做准备：团体的信息资源 / 272

- 审查并组织现有的信息和想法 / 272
- 收集所需信息 / 273
- 评估收集到的信息和想法 / 278
- 组织你的信息和想法 / 279

➔附录二 团体输出的公布 / 281

- 计划阶段 / 281
- 团体口头陈述的类型 / 283
- 组织阶段 / 286
- 陈述阶段 / 291
- 通过小组漫谈会邀请公众参与 / 293
- 公众会议 / 294

➔附录三 关键术语表 / 297

第一部分

团体沟通的基础

第一部分的三章是小团体沟通学习的导论。第一章介绍本书使用的重要术语和概念。第二章是理解小团体互动中沟通动力的基础。第三章介绍学习和理解小团体的系统理论框架。

第一章

日常生活中的小团体

◎ 核心信息

如果想在现代组织和社会生活中成功,您必须懂得如何成为一位有创造力的小团体参与者,并且在自己的行为中遵循这些原则。

◎ 学习目标

学完本章之后,您应该能够:

1. 解释为什么我们需要了解小团体沟通,以及为什么要创造性地参加小团体讨论。
2. 正确使用本章出现的术语,特别是:团体、小团体、小团体讨论和道德规范。
3. 描述各种主要团体和次要团体的区别。
4. 在团体讨论中有意识地成为参与者—观察者。
5. 描述与小团体沟通最相关的五条道德原则。

格林童话里有一篇《不莱梅城的乐师》的故事:

一头已经老得无法胜任工作的老驴,它知道自己活不了多久,于是离开主人前往不莱梅,打算当一名城市里的乐师。在路上,它遇到了一条同样年老体衰的狗,因为不能再随主人出去打猎,主人准备打死它,狗只好从主人家逃了出来。很快,驴和狗碰到了一只老得不能捉老鼠而险些被女主人淹死的猫。猫加入它们的行列。后来,它们又碰到了新的加盟者,一只不想成为主人周日午餐而出逃的公鸡。在前往不莱梅城的路上,这四个伙伴发现远处有一所灯火通明的小房子,心里盘算着房子的主人能招待它们吃住一晚。驴子在窗前偷偷朝里看去,只见屋里有一伙强盗正准备享受一顿美餐呢。动物们想出了一个办法把强盗赶走,驴子把前腿搭到窗户上,狗站在驴背上,猫爬在狗背



上,而公鸡则飞起来坐在猫头上。站好后,它们一齐大叫,驴子啊呢啊呢地吼,狗汪汪汪地吠,猫喵喵喵地叫,公鸡喔喔喔地啼。突如其来的可怕声音,吓得强盗们作鸟兽散,逃命去了。强盗们留下的食物让四个伙伴美美地大吃了一顿。当它们吃完,关灯休息后,一个强盗回来打探。当他把蜡烛点燃时,突然看见猫的眼睛,误认为是没有熄灭的炉中炭火,便将蜡烛凑上前去想点燃它。猫猛地向强盗扑去,又咬又抓。那强盗吓得拔腿就跑,可却被狗咬了一口,驴子又踢了他一脚。公鸡此时被吵闹声惊醒了,拼命地叫了起来。强盗被吓坏了,跑回去给同伴解释刚才在房子里遇到的可怕经历:一个巫婆抓他的脸,一个人拿刀刺他,一个怪物打他,一个法官谴责他。从此,强盗们再也不敢回那屋子了,而四个动物朋友高兴地在那个房子里住了下来,放弃了去不莱梅当乐师的生活。

这个童话就是我们现实生活中的团队实例。单个的人或动物并不具备完成复杂任务的所有才能、技巧或想法。但是,通过大家的合作,团体里的个体比单打独斗的个体所取得的成就要大得多。如果项目十分复杂,您就需要他人的帮助来实施。小团体有助于确保您成功的机会。

无论在教育、商业和工业、医疗服务、社会服务领域,宗教生活、家庭生活、政治或政府工作中,小团体是构成我们社会的基本单元,而小团体本身也是整个社会互动运行的一个微缩模型。研究小团体沟通的学界泰斗劳伦斯·弗瑞(Lawrence Frey)相信:当我们这样做的时候,小团体就是最重要的社会形式:

我们社会的每个单元——从最大的跨国组织到联邦、州、城市的政治运作机构,从地方政府到最小的社区行动团体,再到朋友圈子和核心家庭或大家庭——都要靠团体来作出重要的决定、与成员交往并满足成员的需要等。

我们的大部分时间都是在正式和非正式的团体生活中度过。仅在商业界,管理人员平均一半的时间都花在开会上,据估计,美国每天召开的商业会议多达两千万个,而且研究表明花在会议上的时间还在与日俱增!一个针对加勒比商业的全球研究发现,由于会议缺乏良好的管理,导致一些讨论商业发展的会议反而对该商业本身带来负面影响,浪费了宝贵的时间和资源,仅美国每年的浪费就多达 370 亿美元。除了工作团队之外,加上在其他团体内所花的时间,我们会发现小团体在我们生活中确实扮演着举足轻重的角色。此外,我们必须掌握和训练那些有助于我们成为一名高效的小团体成员所需的技巧。一项对 750 家美国顶级公司的全国调查显示,70% 的受访者认为,对 MBA 毕业生来说,“团队工作能力”比统计技术知识更重要。学会成为一名良好的工作团队或其他团队成员,对我们的个人生活、职业发展,以及社会交往都至关重要。

在学习如何成为高效的团体成员之前,请首先了解三个和团体有关的重要观念。第一,团体的形成和人类天然相伴。团体是人类满足重要需求的基本方式。舒茨(Shutz)认为,团体让我们找到归属感以及他者与我们的一致性(认同),找到爱与尊重(情感),让我们对他



人和我们所处的环境能行使权力(控制)。请注意,这三种需要均要求他人的参与,而且每种需要对我们来说都极其重要,以至于我们愿意放弃自己诸如时间和精力等资源,参与到团体中,满足我们的基本需要。比如,密苏里斯普林菲尔德(Springfield)的市民们共同努力,希望把市中心一块荒废的空地变成一片公园绿地。为了实现目标,市民们以各种团体的形式集会,大家之所以共同努力是因为这一问题与每个人息息相关,大家都清楚,如果没有集体的努力不可能实现目标。

团体在我们的生活中扮演着核心角色,团体的形成自然而然、随处可见。想想你自己上个星期参与过的所有团体,包括家庭团体和同僚组成的团体。大学生一般会列出 8 到 10 个团体,有些人的清单上甚至多达 24 个团体。如某学生所列的团体包括:家庭、《圣经》学习小组、女生联谊会、女生联谊会执委会、班级的学习小组、市场学课程的项目小组、校排球队、拼车同伴、服装部的工作组等。教授们开出的清单往往更长。实际上,德哈贝尔(Goldhaber)发现,有终身教职的教师平均同时参加 6 个委员会,每周开会时间约 11 小时。

看上去是不是团体太多了?想想看,我们所处的社会对团体的依赖依然有增无减,而且仍不断增加。美国的管理者们现在意识到了参与性决策的价值,即利用小团体作为鼓励员工参与并改进公司决策的重要工具。福特 Taurus 和通用 Saturn 车型的成功故事在很大程度上都归功于团体工作的成功。《消费者报告》就称赞 Saturn 车型在投产第一年获得的信赖度远远高于平均水平,要知道通用其他车型的汽车在整个 20 世纪 80 年代获得的消费者信赖度都不高。几年前,Z 理论的创始人威廉·大内(William Ouchi)曾警告过美国的管理者们,应对日本竞争对手的能力取决于他们学会团体工作的水平。沃特曼(Waterman)认为,团队合作是公司保持竞争优势的关键因素。顶级的管理团队是当今组织社会中最具影响力的团体。

团体工作为何能成功呢?从长期来看,相较于单打独斗的个体而言,团队工作能更好地解决问题,因为团体拥有更多的信息,能发现成员各自思路的缺陷和偏见,能够考虑到个体可能考虑不到的事情。此外,如果人们参与了解决问题的计划工作,在执行解决问题的方案时他们可能会更努力也会更好地实施。因此,参与解决问题的决策过程有助于确保人们持续地投入决策和解决方案(参见第 9 章)。

第二,我们经常参与团体并不意味着我们的参与是有效的。正在做一件事并不意味着能做好这件事!除非我们了解团体为什么没有成效,否则我们无法对我们所在的团体现状进行评估,也不知道如何应对这一评估以便改进团体工作。**团体恶感(grouphate)**,是很多人具备的面对团体的一种消极态度,它会妨碍我们对团体的有效参与。我们承认团体在生活中举足轻重,但我们经常对团体感受复杂,这在很大程度上是因为团体务必涉及妥协。为了满足我们的需要,我们不得不放弃自己的某些自主权。另外,学生也常常抱怨小组的分数并不能反映他们优异的个人表现。有些人甚至厌恶成为团体的一员。有趣的是,索瑞森(Sorensen)发现,团体恶感部分源于团队成员缺乏有效沟通的训练。对我们来说,克服团队恶感非常必要,和那些对团队工作怀有消极情感和态度的学生相比,一个对团队工作抱有更



积极和建设性态度的学生更能成功。

较强的沟通技巧是有效讨论和高效团队工作的核心。福特汽车公司的前首席执行官唐纳德·皮特森(Donald Petersen)在自己的升迁经历中感受颇深。任职之初,他仅把自己定位为一个与外界毫无关联的汽车设计工程师,但是,后来他发现成功的公司需要互动和团队工作:“沟通技巧至关重要。我指的是双向沟通——不仅要很好地表达自己,还要会倾听。”

第三,团队是个人为整个组织和社会作贡献的一种工具。拉尔金(Larkin)假设人类具有给予的动机。增进社会凝聚力的基本要素并不是满足各自的需要,而是能够作出贡献。个体之所以愿意成为团体的一员,可能并不是出于获取生活必需品的压力,更多的是因为团体为个体提供了一个给予的机会以超越单纯的利己。罗森(Lawson)认为,个体的尊严来自我们对比自己更伟大的存在所作的贡献。能够把自己的时间、金钱、精力和其他资源奉献出来的人生活得更健康、更快乐,也更有成就感;和那些不奉献的人相比,他们觉得自己生活得更有意义。例如,传奇的棒球投手诺兰·莱恩(Nolan Ryan)认为,1969年球队团结一致击败纽约大都会(New York Mets)球队的那场比赛是他27年职业生涯的顶峰。我们相信,与工作相关的各类委员会的成功很大程度上归功于这种与他人共同努力作出贡献的需要。

本书的焦点是团队成员的沟通动力,即人们在团体中的所言所行。我们在引用其他学科发现的同时,主要集中讨论团体成员间的沟通过程及团体成员如何影响该过程。我们研究的团体涉及各个领域:教育、宗教、政治、公司、娱乐、健康、社区和社会服务等。在学习本书的核心概念时,请务必切记:由于成员之间的团体互动极其复杂,我们不可能将其简化为一套一刀切的规则。团体互动的每个要素都会影响团体中的其他要素(参见第三章)。本书仅提供一些参考性的指南和建议,读者在使用这些指南意见时请务必全面考虑所在团体的整体和特殊情况。

下面,为了避免可能会有的误解,我们向大家介绍本书中使用的关键术语的定义。其次,我们会介绍在其他情况下大家可能遇到的团体类型。最后,我们以参与者—观察者的视角讨论在西方文化中对团体运行至关重要的道德行为。

何谓小团体沟通?

我们在给小团体沟通下定义之前,我们先要勾勒一幅大的画面,然后再具体概述。首先要明确何谓“**团体**”(group)。团体等于一群人的集合吗?给团体下定义并非易事,就连那些以研究团体为生的专业人士至今也未能就“团体”的定义达成共识。我们在此选择马尔文·肖(Marvin Shaw)的定义,即“团体”由每个既影响他人也受他人影响的彼此互动的人组成。肖认为,在团体的所有特征中,互动和相互影响最重要。

在本章开头提到的格林童话里,驴、狗、猫和公鸡在一个地方集合并不会必然地组成团体,除非他们之间有相互依赖的意识和彼此的影响。如果驴在树林里觅食,之后又碰上各自



也在觅食的狗、猫和公鸡,肖认为,这里就不存在所谓的“团体”,因为狗、猫或公鸡并没有影响驴。但是,一旦动物们开始互动并谈论该怎样共同努力找到食物的时候,团体就从它们的互动中应运而生。互动表现为行为上的协调;更根本的特征是:互动要求有“相互影响”。

驴、狗、猫和公鸡之间还具有团体的一个关键特征:**互赖的目标(interdependent goal)**。当团体成员为了达成团体的目标而共成败的时候就存在“互赖性”。在前面所提到的童话里,动物们只有相互合作才能获得它们想要的食物,此外,它们还一起合作吓走了强盗。“互赖性”同样适用于地理上分散于各地的团体成员。如果成员们通过信件、电话、互联网或闭路电视等方式每天进行互动并相互影响,他们同样构成一个团体。

对团体的研究既包括大团体(如整个社会)也涉及小团体,而本书关注的是小团体。所谓“每位成员彼此相互影响”是指团体成员对彼此的存在是有意识的,这里“小团体”中的“小”就是基于一种感官上的意识。因此,“**小团体**”(small group)是指小到团体成员均意识到彼此的存在,足以记住彼此,知道哪些人到场,哪些人缺席,知道各自都扮演何种角色的团体。最小的团体是3个人,最大的小团体可能包含多达11位成员,经过训练,也可以多达12—14人。

另外一个概念就是“团队”(team)。团队和小团体的区别在哪里呢?有些学者认为,团队是具有强烈团体身份意识并共享领导力的高效运作的团体。也有些人认为团队就是具有共享领导力的团体,如自我管理的工作小组。在对团队动力的专门研究中,沙拉斯、希姆斯和伯克(Salas, Sims & Burke)发现所有的对“团队”的定义都有一个共同的特征:成员在为团体目标而努力时有彼此互赖的认识。因此,这里我们对团体和团队这两个概念并不作区分,两个词可以互换使用。我们可以把一个运行起来并不优于其他同类团体的“小团体”称为团队(如高级管理团队)。与拉尔森(Larson)和拉拉斯托(LaFasto)的观点一致,我们感兴趣的是运行良好的团体,不管它们被称作什么。

互动、相互影响和互赖是团体的核心特征。行为的协调需要信息的互换,因此人们组成团体的最核心特征是成员之间的沟通,或者说互动。团体依靠其成员之间的语言或非语言的交流实现自己的目标。这种交流可能是面对面的,也可以通过计算机或音频会议等设备实现。我们所指的“**小团体沟通**”(small group communication)是指团体成员通过谈话(通常是面对面)来实现某个互赖的目标,这些目标可以是增进理解、协调活动或解决共同的问题。下面,我们将这个定义进行解构,以说明小团体沟通的主要特征——

(1) 成员人数有限(一般是3—7人,很少超过15人),但足以意识到彼此的存在,且能实现一定程度的互动。

(2) 具有彼此互赖的目标,任何一位成员的成功都与其他所有成员的成功息息相关。

(3) 每位成员都有作为团体一员的归属感。

(4) 具有言语或非言语行为的互动,通过文字传达讨论的内容。这里的“言语”包括手势语言,如美国的手语和通过键盘输入由计算机传递的信息等。电子邮件中使用的“表情”符号,如:)表示笑脸等,则属于非言语行为。成员之间持续地对彼此的行为作出回应并调整自己的行为。小团体沟通的本质是一种即兴式的“施”与“受”的沟通,而非事先准备的发言。



(5) 成员之间的合作意识。尽管成员之间存在不一致和冲突,但每位成员都在寻求一个尽可能令所有成员满意的团体结果。

要点回顾

人类是社会动物,天然会聚团取暖。团体在我们生活中如此普遍以至于我们可能会忽视其重要性。尽管在团体内工作的负面经验可能会让一些人对团体工作敬而远之,但重要的是,高效的小团体互动对我们的个人和职业生活均产生深远的实际影响。

1. 人们通过团体满足自身对归属、控制和情感的需要。对团体的参与让人们能够对彼此和整个社会作出重大贡献。

2. 成为一位团体成员并不能保证团体行为富有成效,团体成员之间需要为一个共同目标协调彼此的行动。

3. 团体并非个体的简单结合,团体涉及互动、互赖和相互影响。

4. 小团体并不是指成员的人数少,而是指成员均能意识到彼此的存在。

5. 小团体讨论突出了沟通在其中的关键作用,即沟通能确定这个组合是否构成一个有归属感、目标感和协作感的小团体。

小团体的类型

小团体主要有两类:主要小团体和次要小团体,它们分别满足人们不同的需求。

主要团体(primary group)满足人们所谓的主要需求——归属方面的需求(归属感、归属感)和情感方面的需求(爱、尊重)。主要小团体通常是长期的状态。例如,核心家庭、室友、每天一起吃午饭的朋友及工休时一起喝咖啡的同事。尽管这些团体也处理特定的问题,但是它们存在的主要价值在于为其成员提供个人关注和支持。成员之间看似松散而非正式的交谈本身就是这类小团体的目标。主要小团体比我们生活中其他任何力量更能帮助我们实现社会交往,并在这个过程中塑造我们,因此,主要团体对我们非常重要。对我们大多数人来讲,家庭是首要的团体,我们在家庭中学习沟通模式,无论其是否有效,它代代相传,影响着我们生活的方方面面。主要团体并不是本书所关注的焦点,它是人际交流、社会学和心理学课程研究的典型对象。但是,作为主要团体“心脏”的人际关系对我们理解一般意义上的小团体至关重要。

次要团体(secondary group)就本书开篇所讲的那个寓言故事一样,次要团体的核心在于完成一项任务,人们组成次要团体是为了工作——完成项目、解决问题和作出决策。次要团体满足我们控制和成就等次要需求,比如大多数的工作团队和为解决问题而组建的团体等均如此。这类团体使成员得以掌控所处的环境和团队的其他成员。例如,为在斯普林菲尔德市中心建造奠基者公园而成立的团体就是为实现特定任务目标而组建的团体,团体成员



相互合作的目的是为了达成该目标。虽然旨在实现某项任务的团体是次要团体而非主要团体,但是,很多任务团体同样满足成员社交和感情的需求。

如上所述,并不存在纯粹的主要或次要团体。尽管我们根据团体的主要功能将团体划分为主要和次要团体两大类,但主要团体同样也完成具体任务,而次要团体也为其成员提供归属感并满足他们的感情需要。事实上,正如安德森(Anderson)和马丁(Martin)所认为,次要团体的成员往往是由一些诸如追求快乐或逃避等主要的因素推动。这些因素对次要团体成员间的交流行为、孤独感受和对团体的满意程度产生巨大的影响,因而值得我们研究。

除以上的分类之外,还有其他的团体分类方式。以下介绍的四类团体均在不同程度上表现出主要及次要的特征,与其他三类相比,第四类团体属于相对纯粹的次要团体。

□ 活动团体

活动团体(activity group),参加者为了参加活动本身以及为了与他人共同活动所获得的归属感而参与一项活动。例如,成员定期见面讨论某本书的图书俱乐部,桥牌和扑克俱乐部,公路拉力赛俱乐部,打猎和观鸟团体及其他兴趣爱好团体。团体成员解决问题并作出决定——何时何地见面,怎样为活动买单,怎样决定会员资格等,但是,享受活动本身及结识兴趣相似的朋友是这些团体的主要目的。

□ 个人成长团体

治疗和互助团体也被称为**个人成长团体(personal growth group)**。这些团体是由一些为了提高个人洞察力、帮助自己 and 他人解决个人问题及通过他人的反馈和支持而自我成长的成员组成。这些团体的目标互赖性较低,通常没有纯粹的团体目标;成员们在团体中满足他们个人学习、个人觉悟和相互支持的自我需要。如匿名酗酒治疗团体、同性恋或女权互助团体、癌症幸存者支持团体及家庭暴力治疗团体等。

□ 教育团体

教育团体的组成动机各不相同。一般的教育团体即所谓的学习小组,其成员通过分享知识、认识和信仰来提高对学习内容的理解。**学习小组(learning group)**一般是自愿组成并由有兴趣的学生负责协调。另外一些学习团体则是非自愿组成的,是教育者教育的工具,如共同学习社、合作学习团体和互助学习团体等。共同学习社,有时也称为学习社区,是大学用来组织特定学生学习特定项目的一种方式。如弗莱诺的加州州立大学就广泛利用共同学习社组织学生学习。实际上,如果学生上的是小班课,该班级完全可以和另外一个班级,如政治学班搭配学习。合作学习团体是由教师选择的学生组成,这些学生共同学习课程作业或特定的主题。对小团体成果(如小组报告或小组陈述)的评估也是在团体层面上进行的。上述的安排基本上体现了很多小团体交流课程的主要构成部分。互助学习团体和合作学习团体类似,是用来评估个人成果的。例如,学生可以组成小组,共同完成课程论文,他们互相



学习以提高各自的写作技巧。除了学习特定的课程之外,这些团体的成员还学习有效的口头表达、倾听、批判式思考和有效的人际沟通技巧。

□ 解决问题团体

解决问题团体(problem-solving group)是为了解决各种问题而组成的团体。上文中我们提到的福特 Taurus 和通用 Saturn 开发团队及各种奠基者公园委员会都是这类团体。这种团体还可以分成各种解决问题次团体,本书则涉及我们现代组织和社会生活中常见的主要的次团体:委员会、质量控制中心、自我管理小组和高层管理团体。

委员会

委员会(committees)是完成某个组织特定权力机构或主管人员所分配任务的团体。委员会的任务可能是进行调查并报告调查结果,向主管机构作出行动建议,制定政策或计划并执行某些行动。

委员会分为临时委员会和常务委员会。**临时委员会**(ad hoc committee)是为了完成特定的任务而设,通常在任务完成之后立即解散。临时委员会处理各种问题,如评估应聘人员的资质、起草内部章程、受理投诉、筹办社会活动、开展调查、设计解决有关工作问题的方案、向立法者提出解决某些全国性问题的建议、项目评估和制度评估等。行动委员会是由某一组织或政治团体各部门任命的成员组成的临时委员会,目的是针对某一广泛议题进行调查。比如,2007年弗莱诺的加州州立大学设立了由教职员工、学生和社区成员组成的行动委员会,研究学校如何管理和运营有关的财务并提出改善建议。该行动委员会在完成报告并提出建议之后就解散了。

常设委员会(standing committee)是由某个组织根据其章程和内部规定设立的处理各种频繁出现的问题或实现特定组织目标的委员会。大部分组织的常设委员会被称为执行委员会、董事会或决策委员会。通常,这些团体负责组织的整体管理,并在召开全体成员大会不可行的情况下对整个组织行使其功能。还有一些常设委员会的名称五花八门,如社员委员会、人事委员会、交通委员会、项目委员会、章程委员会等。即使团体的成员发生变化,这些团体本身仍然存在。

质量控制中心

质量控制中心(quality control circle)是由公司选择或自愿报名的公司内部雇员(通常5—7人)组成,在工作时间定期见面讨论与工作相关的问题。也称为持续改善团队、缩短周期团队(cycle time reduction group)或质量中心。他们的目的是改善某一工作环节——如效率、成品的质量、员工安全等。

□ 自我管理团体

自我管理团体(self-managed work group),即所谓的自动工作团体或同侪工作团体。自我管理团体是由一组雇员组成,他们可以在组织预定的特定范围内就某一特定领域



自由管理自己的生产性劳动。例如,汽车安装团队自始至终负责整个汽车安装过程的所有工作。公司预先规定完成汽车安装的时限,在该时限内小组成员可以自由推选小组领导、计划工作流程、安排成员单独任务等。自我管理工作团体的成员通常具有不同交叉领域的培训背景,因此,每位成员可以胜任几项工作。这样便于更有效地配置人力资源和其他资源,并为员工提供发展各方面能力的机会、减轻工作的枯燥乏味。

□ 高层管理团队(TMTs)

与自我管理工作团体相比,高层管理团队(top-management teams)是由高级别的管理人员组成。其目标不是交付货物或提供服务,而是领导一个组织。如今许多组织形式各异,不可能都单一地采用首席执行官(CEO)——首席运营官(COO)的管理模式。设立一个由各种成员组成的团队,其拥有的人才优势超过了单个的CEO和COO。而且对CEO来说,与其选择一个COO,不如设立一个经理人团队来负责公司的运营。TMTs享有实权,因为其成员是更大组织的最具影响力的人。他们所作出的极其复杂的高级决策对整个组织和他们自己均有深远的影响。如二战时卡特彼勒公司(Caterpillar TMT)决定给美国政府提供重型设备,这一决策让卡特彼勒公司建立了世界性销售网络,迄今仍对公司的成功起到重要的作用。

正如没有纯粹的主要团体和次要团体一样,日常的小团体通常兼具上述四类团体(活动、个人发展、学习和解决问题团体)的特点。几年前,斯普林菲尔德市的市政委员会成立了一个临时行动委员会,试图调查该市固体垃圾的处理问题并提出解决方案。该委员会的成员在向市政委员会提出建议之前首先要对固体垃圾、各种处理方案及各种方案的优缺点进行学习。他们还要管理自己的时间和信息资源,并了解斯普林菲尔德地区复杂的生活状况。因此,这样一个团体兼具了学习团体、问题解决团体、质量中心和自我管理工作团体的特点。

要点回顾

日常生活中的团体很多,根据其目的可以分成以下类别:

1. 主要团体(如家庭、朋友)有助于满足我们的归属感和情感需要。
2. 次要团体,通常也被称为任务团体,有助于满足我们的控制和成就需要。
3. 分属于主要团体和次要团体的以下团体通常兼具该两大类团体的目的,包括:活动团体,个人成长团体,教育团体,问题解决团体,如委员会、质量控制中心、自我管理工作团体和高级管理团队。

团体成员的道德行为

我们已经了解到团体是我们生活必不可少且自然而然的组成部分。要获得有效和富有