

第二章 团体心理与行为

第一节 团体的基本概念

考点-1 团体概述★★

(一) 团体的概念

两个或两个以上相互影响、相互依赖的人为了完成特定的目标而结合在一起的集合体；具有充分交流与互动的可能性的人群才可以称之为团体。

(二) 形成的原因

1. 团体活动和团体目标对于个人有吸引力；
2. 加入团体可以满足个人的人际需要；
3. 个人对自己的归类也会影响团队的形成。

团体的分类：大团体和小团体

正式团体和非正式团体

指挥团体、任务团体和团队

利益团体和联谊团体

(三) 团体发展的阶段

五阶段	特点
形成期	<ol style="list-style-type: none">1. 团体存在的目标、结构、从属关系尚不明确。2. 成员开始了解和接触他人，相互交往较谨慎。3. 成员开始把注意力转移到组织任务上，明确团体目标，寻找团体合适的行为规范。4. 随着成员认同感的增加，此阶段便结束。
冲突期	<ol style="list-style-type: none">1. 团体存在较大的冲突。2. 成员接受团体的存在，但抵触团队带来的约束。3. 成员争夺权力，争夺具有控制权的职位，对团体的发展方向也争论不休。4. 个人维护自己权益的同时增加了组织内部的紧张气氛。5. 当成员不再抵制团队约束，并对团体领导权达成一致，此阶段便结束

五阶段	特点
规范期	<ol style="list-style-type: none">1. 团体规范开始形成，团体凝聚力增加。2. 真正形成团体认同感，友谊日益深厚。3. 各派竞争力形成试探性平衡，开始以合作的姿态组合在一起。4. 此阶段结束时，团体结构大致形成。

产出期	团体开始发挥作用，团体开始将注意力转向团体外部、转向任务，开始完成团体的目标。
结束期	完成任务后解散。

只是模式化的说明，团体并不一定按此顺序发展，可能是跳跃的，也可能在某一阶段停滞，有可能几个阶段并存，也可能退回到以前的阶段。

（四）同质性团体和异质性团体

分类	含义	优势
同质性	团体成员有很多共同特点即为同质性团体	1. 成员有较高相似性，所以比较容易相处 2. 成员之间易于分享信息，较少发生冲突，更容易交流合作
异质性	团体成员无太多共同特点即为异质性团体	1. 成员具备不同背景、经验、人格，有不同的观点，利于形成较高的决策质量 2. 由于有各种资源，可以有更高的绩效水平 3. 成员容易对团体固有行为方式提出建议，从而促进团体变革

考点-2 团体规范 ★

（一）团体规范的概念

为了保证团体目标的实现，任何一个团体都需要制约成员的思想、信念、行为准则和行为标准，这种每个成员都要严格遵守的准则就是团体规范。

（二）团体规范的分类

正式规范：存在于正式团体中的规范，通常是用正式文件明文规定的，并由上级或团体中的其他成员监督执行。

非正式规范：是成员们约定俗成的、无明文规定的行为准则。

（三）团体规范的作用

1. 有助于维护团体的一致性；
2. 可以为成员提供认知标准与行为准则；
3. 也具有惰性作用。

考点-3 团体压力 ★★★

（一）团体压力的概念

指团体、团体规范会对成员产生约束力，使其与团体保持一致，服从团体利益，效劳于团体。

遵从团体规范的成员将得到团体的奖赏，违背团体规范的成员将受到惩罚。

团体压力是团体作用于成员的直接表现形式，在压力下团体成员常表现出从众、顺从与服从行为。

（二）从众

团体成员在真实或想象的团体压力下，表现出在观点和行为上同团体或团体中大多数人保持一致的倾向。

影响从众行为的因素：

- 团体凝聚力；
- 团体一致性；
- 团体规模。

（三）顺从

顺从是指在他人的直接请求下按照他人的要求行动的倾向。

建立顺从气氛的三因素	增加他人顺从的四技巧
1. 积极的情绪	1. 脚在门槛内技巧
2. 强调顺从的互惠性	2. 门前技巧
3. 合理的原因	3. 折扣技巧
	4. 滚雪球

（四）服从

指在他人的直接命令下做出某种行为的倾向。

（心理学家米尔格拉姆——电击实验）证明人们比他们自己所估计的更容易服从于他人的压力，服从是人的基本倾向。

考点-4 团体凝聚力 ★

（一）团体凝聚力的概念和作用

团体成员相互吸引并对组织目标认同的程度，适度的凝聚力可以提高团体成员的参与程度并促进交流，促使团体成员遵从组织的规范。

作用：

1. 有可能会促进团体的绩效；
2. 高凝聚力既是高绩效的原因也是其结果。

（二）团体凝聚力的影响因素

六因素	内涵
相处的时间	长时间容易培养高团体凝聚力
加入团队的难度	加入团队难度越大，成员的凝聚力越大
团队规模	团队规模越大，团队凝聚力往往越小
团体的同质性	团体的同质性越高，凝聚力往往越高
外在威胁	当面对外在威胁时，团体成员更容易团结
过去成功的经验	过去成功的经验唤起成员的荣誉感，从而增强团体的向心力

考点-5 团体的社会影响 ★

（一）社会促进

人们在有他人旁观的情况下，工作表现要比自己单独工作时更好的现象。

（二）社会懈怠

指个体在组织中努力水平下降的现象。

产生原因	减少社会懈怠的途径
1. 努力与贡献得不到回报	1. 使个体的贡献可以界定和衡量
2. 个人努力与团队绩效没有明确的关系	2. 使成员感到自己的工作对团体很重要
	3. 控制团体的规模

考点-6 沟通概述 ★

(一) 角色

角色是个体在社会或者组织中所占有的具体地位或者个人身份。

其他人对于某角色应具有的一贯行为表现的期望称之为角色期望。

来自他人的期望可能会对个体造成压力。

角色压力包括：角色模糊与角色冲突两种。

角色冲突指其他人对某一角色的知觉或者期望不同时，这个人的一种矛盾的心态。

角色模糊指一个人不明白自己的角色，不知道自己应该在组织内外扮演什么角色时的一种迷茫的心态。

当存在角色冲突和角色模糊时，员工的工作满意度和对组织的认同都会减退。如果员工的角色通过工作描述和绩效期望说明得到明确定义，员工往往会对工作有更大的满意度。

(二) 沟通的概念与作用

信息在人与人之间传递。目的是使对方理解信息的含义。

作用：控制、激励、情感表达、信息流通。

(三) 双向沟通过程

七个阶段：

沟通的阶段	含义
产生想法	信息发出者产生一个需要沟通的想法
编码	将要传递的信息转换为文字、图片、符号
传递	编码完成后，需要按某个方式传递，如备忘录、电话、访谈等
接收	接收方接收到信息
解码	对信息进行解码以便信息能够被理解
采纳	接收方接收信息后，决定采纳全部或部分信息
使用	接收方处置信息的方式：置之不理、付诸行动等
反馈	接收者表明收到信息，并对信息发出者作出反应

考点-7 沟通障碍 ★★

(一) 妨碍沟通的因素

过滤作用

选择性知觉

情绪因素

语言理解力

(二) 克服沟通障碍的途径

利用反馈

精简语言

主动倾听

情绪控制

考点-8 沟通方式 ★★★

(一) 沟通的方向

沟通方向分为垂直沟通和横向沟通两大类。

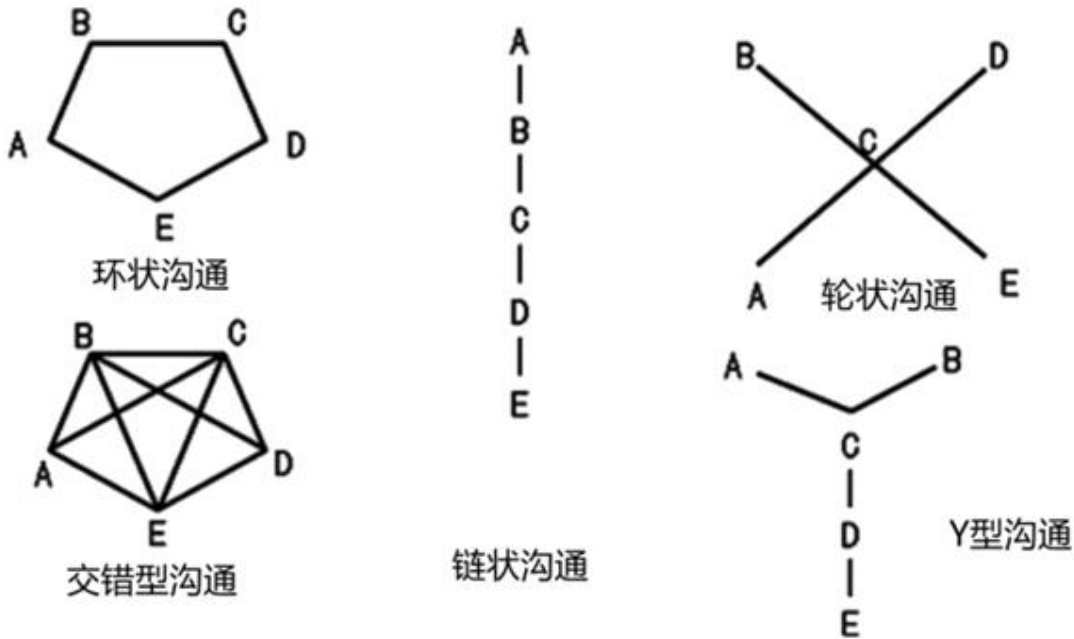
垂直沟通指团体或组织中在高低各个结构层次之间进行的沟通，包括下行沟通和上行沟通。

横向沟通是指组织结构中同一层次的人员之间进行的沟通。

优点和功能：加强彼此协作。由于有更多的人加入沟通，加快了信息传递的速度。横向沟通对于部门间工作的协调是必需的，常常是管理层中的主要沟通形式。横向沟通更多情况下是非正式的，此时沟通的速度较快。

(二) 团体中的正式沟通网络

沟通网络：指团体或组织内信息流动的通道，常见的正式沟通网络有五种。



(三) 非正式的小道消息

小道消息是一个非正式沟通系统，它与组织中的正式沟通系统并存。小道消息包括所有的非正式信息。

	内容
特点	1. 具有一定的准确性； 2. 传播速度极快； 3. 难以防止
作用	1. 向管理者提供了很多有关员工及其工作状况的反馈信息，还可以使管理者知道员工所关心和忧虑的事情； 2. 有助于信息在员工中的传递和扩散，有助于弥补管理者沟通中的失误； 3. 可以用来传播正式沟通渠道不适合传播的信息
传播方式	簇式传播

	内容
--	----

应对方式	1. 明确公开进行重要决策的时间表，减少焦虑和猜测； 2. 解释可能显得不协调或具有神秘色彩的决策或行为； 3. 强调决策与计划有保密的必要性，而不是躲藏、遮掩； 4. 公开讨论最坏的情况； 5. 有意地向非正式沟通渠道透露一些消息，使小道消息有更准确的信息为组织服务
------	--

考点-9 团体决策概述★★★

一、团体决策的概念

由多人共同完成的决策过程。在组织中经常要进行团体决策，因为团体决策往往比一个人决策更为可靠，正确性更高。

二、团体决策的优势

优势	内容
信息全面完整	团体决策时可以收集多人的意见，利用每位成员拥有的专业知识、技能和经验等，整合多人掌握的信息
选择余地大	来自不同背景的人，可以从各自擅长的角度提出可能的方案，使决策有更多的选择余地
可以降低错误发生率	某些团体成员的决策错误可能被其他成员发现
提高对最终决策的认同感	让更多的人来参与决策，能使决策更为稳妥、合理，同时增加人们对决策认同的可能性，接受并支持决策，促成决策的执行。决策执行人参与决策，可以增加他们的满足感
增强决策的集体性	团体决策符合民主社会的理念，下级甚至上司都愿意接受团体决策

三、团体决策的缺点

1. 耗费时间
2. 团体压力难以克服
3. 有时会产生少数人把持团体决策权的现象
4. 责任模糊

考点-10 团体极化与团体思维★★★★

（一）团体极化的概念

1. 概念

在团体中进行决策时，人们往往会比个人决策时更倾向于冒险或保守，向某一个极端偏斜，从而背离最佳决策。

2. 产生的原因

（1）社会比较理论：强调规范性影响的作用；人们会采取更为极端的方式以与他人或社会的要求保持一致，最终导致团体的决策趋于极端。

（2）说服性辩论的观点：强调信息性影响的作用；当多数人支持某些论点时，个体也会倾向于支持它，并且会出现更多支持的而非反对的论点，从而使得这种观点变得更加极端。

（二）团体思维

1. 概念

在团体中就某一问题或事宜的提议发表意见时，有时会长时间处于集体沉默状态，没有人发表见解，而后人们又会一致通过。

2. 预防或减少团体思维的方法

1. 在团体决策时指定一位成员专门对其他人的论点提出质疑，探究支持论据，以及对其他人的逻辑提出挑战，提供一系列建设性的批评意见。这种方法保证了团体决策时保持理性的、清晰的思路。

2. 轮流引入新成员，邀请局外人参与，在最终决定前暂停，给成员最后一个机会来确定并说出自己的保留意见。

考点-11 团体决策的常用方法★★★

（一）头脑风暴法

为克服团体压力抑制不同见解而设计的，鼓励创造性思维的常用方法。

旨在营造一种鼓励大家畅所欲言的氛围，不论有人提出看来多么可笑的意见，在没有逐一讨论之前，都不得进行批评或嘲笑。

原则：

1. 迟延评判：成员在发表意见时不许评论、批评，无论它们多么不合常理、不切实际。创意一经提出，立即被一名组员记录下来，一段时间后再作出评价。

2. 量变酝酿质变：随着想法的积聚，通常会产生高质量的创意。

（二）德尔菲技术

最早是由著名智囊团——兰德公司使用的技术，与一般团体决策方法不同的是，它不安排团体成员见面讨论。具体方法如下：

1. 设计问卷，要求成员针对问题提出可能的解决办法。
2. 团体各成员以匿名方式独自完成问卷。
3. 整理问卷结果。
4. 将结果印发给各成员。
5. 让各成员看过调查结果后，重新回答问卷，调查报告可能引发新的想法或改变观点。
6. 重复 3、4、5 项，直到达成比较一致的结论。

（三）具名团体技术

特点：决策时融合书面的形式，在作决策前将交往控制在最低限度，以保证个体决策的独立性。

具体程序：在讨论之前，成员针对问题写下自己的意见。然后，每个成员轮流报告自己的意见，这时不允许作任何讨论、评论。接下来，整个团体讨论各种意见。最后，各个成员以独立的方式各自给各种意见打分，累计取得最高分的方案被接受。

优点：所有成员参与机会均等，讨论不受任何一个成员的左右，决策时间得到严密控制。

缺陷：程序僵硬呆板，成员感受不到凝聚力，写出意见时没有机会从别人那里获取灵感，得到启发。

（四）阶梯技术

罗森伯格提出“阶梯技术”：团体的成员是逐一加入，比如一个由五人组成的团体在利用阶梯法时，先有两个成员讨论，等他们达成一致后，第三个成员加入。加入之后先由他向前两个人讲自己的观点，最后三个人一起讨论，直到达成共识。第四个、第五个成员也以同样方式加入，最终整个团体达成一致方案。

优点：利于选择最优方案，成员心理感受优于另外几种方法。

缺点：比较费时，所以主要用于重大决策问题。

本章内容总结

