

第三章 群体心理与行为

一、知识点回顾

(一) 群体概述

1. 群体的两种定义

美国管理学者罗宾斯认为,群体是为了实现某个特定的目标,两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。

英国心理学家特纳等人认为,社会类别才是认识群体的关键因素。他们认为群体的心理基础是认同,即人们会把自己划分到某个特定群体中,并把自己看作和群体的某种或某些共同属性和规范相联系。

“一群人在一起活动(例如:在演唱会现场出现的人们),他们是一个群体吗?什么情况下,一群人可以被称作一个群体?”参考答案如下:视具体的情况而定。例如,在电影院里看电影的观众,通常情况下是一群人,不是一个群体。但是,如果因为放映故障,观众们一致要求退票甚至赔偿,就开始像一个群体了。类似地,如果演唱会里有多名歌星,观众们更像是一群人。但如果是某个歌星的专场演唱会,而且到场的都是该歌星的歌迷,那么观众们就是一个群体。

“两所大学中所有的班级辅导员,他们属于一个群体、两个群体还是更多群体?”参考答案如下:这取决于情境。如果他们班级辅导员的身份在某种情境下被激发起来,而且是主导的身份,那么他们是一个群体。但是,如果他们所属学校的身份被更显著地激发出来,那么他们是两个群体,甚至也有可能是多个群体。例如,不但是学校的身份被激发,而且性别身份也被激发,那么就成为 $2 \times 2 = 4$ 个群体。

“可以按照不同的类别来划分不同的大规模群体。你感到在大学里差异很大的类别有哪些?社会上差异很大的类别有哪些?是什么样的差异让你感到他们属于不同的类别?”参考答案如下:教师和学生、男生和女生、理科生和文科生、高年级和低年级等。社会上差异大的类别就更多了,例如,体制内员工和体制外员工、雇主和雇员、城市和农村等。

“请试着举出一个由群体变成正式组织的例子。什么样的特征出现后,让你认为群体变成了正式组织?”本章作者刚到清华大学工作时,参加过一个非正式的足球队,一开始是一群业余爱好足球的博士后们聚在一起自己玩,后来逐渐出现了非正式的领队和教练,也开始打着“清华大学博士后足球队”的名义和兄弟单位进行比赛,后来大学有关部门正式收编

了这支队伍,归口管理,并有了正式的章程,开始变成一个正式的组织。按照管理学家巴纳德的定义,正式组织的特征是:① 有共同的目标;② 有规定的沟通线条和渠道;③ 有正式的权责分工。

2. 群体的类型和群体本位

正式群体和非正式群体的划分方式关键的区别在于,是否存在有意识的协调活动或力量的一个体系,以及这个体系的清晰程度。

“大河有水小河满,大河无水小河干。这句话常被用来强调群体为什么比个体重要,你在多大程度上接受这个观点?为什么?”参考答案:中国人的文化传统是群体文化,突出表现为群体利益先于个人利益,责任大于权力。随着社会的发展,新生代不一定认同这样的文化传统。对于群体文化,我们最应该做的是继承核心,并与时俱进地吸收一些个体文化的优点。

(二) 群体发展过程

1. 群体形成的基础

群体成员之间的依赖感通常来源于两个基础:完成任务或共同命运。例如,一家民航客机上的机组成员需要通力合作完成飞行任务。按照目前航空公司的规定,机组成员基本上是临时被调度到一个机组的,由于要完成同一个任务——把乘客安全舒适地送达目的地,以及航空业非常成熟的分工和规定,这些成员能很快进入工作状态。群体成员之间不一定需要在人际关系上相互喜欢,但需要相互信任和尊重。

人们可能因为共同命运很快形成一个相互依赖的群体。例如,当马航 370 失联的不幸事件发生后,失去亲人的共同命运让原本不认识的乘客家属们很快凝聚成一个群体,相互抚慰,相互打气。

2. 群体发展的阶段

塔克曼把群体的发展过程划分为五个阶段,分别是形成期、震荡期、规范化期、执行任务期、中止期。以《西游记》取经团队举例。一开始团队的规范没有形成,尤其是唐僧和孙悟空之间有摩擦,在三打白骨精事件后达到震荡期的顶峰,之后整个团队每个人慢慢找准了对彼此的行为期待,分工越来越明确,团队凝聚力提升,并能克服很多磨难,直到最终取经修得成果,团队解散。

3. 群体凝聚力

凝聚力是群体发展起来的一个主要表现。它是群体在追求其目标的过程中团结一致,并保持一体性的一种状态。在体育和军事群体中最容易感受到凝聚力,通过观看《我是马布里》《决战慕尼黑》等体育电影的精彩片段可以直观感受凝聚力带来的效果。研究发现,在那些需要通过密切互动来完成的任务的群体中,凝聚力对业绩的影响更积极。当群体规模

变大时,由于“搭便车”行为而带来的负面效应,凝聚力和业绩之间的正相关关系减弱。

凝聚力的来源主要包括三个方面:① 积极的人际关系。② 相互依赖的程度。③ 成员认为自己属于“某一类”人。这三个方面主要是互补的关系,可以独立对凝聚力做出贡献,对应着情感、关系和认知三个不同的方面。

(三) 群体结构

1. 类别和关系

群体结构有两种划分的思路。一种是通过类别来划分,另一种通过人际关系来划分。另外,来自跨文化心理学的研究表明,东方文化的个体更加重视关系,而相对忽略类别。例如,青蛙、兔子、胡萝卜三样东西,东方文化的孩子更容易把兔子和胡萝卜联系起来(兔子吃胡萝卜),而西方文化的孩子更容易把青蛙和兔子联系起来(都是动物类别)。

2. 角色

角色是指人们对在某个群体中占有一个位置的人所期望的一系列的行爲模式。要注意角色和角色承担者之间的区别。例如,某国王在临终前告诫即将登基的儿子:大臣们将下跪朝拜你,高呼“国王万岁!”但是,你自己要清楚,大臣们现在主要拜的是“国王”这个角色的权威,而不是你本人。想建立个人的权威,你需要自己去争取。

强调角色之间的关系对于组织的良好运行很有意义,它会让组织成员知道,角色之间是有普遍的行为期待的。例如,学生迟到或不交作业,教师应该对这样的学生批评教育,同时鼓励他们改进。教师的行为是角色行为,如果不理解这一点,学生就可能理解为:这个教师为什么和我过不去?这种理解是错误地把角色对角色的关系当作了人对人的关系。

影响角色认知的主要因素有如下三个方面:① 角色期望的因素。角色期望是指别人认为角色承担者在一个特定的情境中应该做出什么样的行为反应。② 一些客观的、非人格化的因素。角色承担者会感到在某种情形下,他只要在这个角色上,就不得不或必须表现出某种行为。③ 和角色承担者自己相关的因素,主要指内部性的激励来源。尽管角色发出者会表达期望,但是不同的角色承担者对于这些期望的接受程度不同。

“你有没有遇到过某个人出现过和他或她承担的角色非常不符合的行为?产生这种行为的原因是什么?”有些情况下,是角色承担者刚刚进入这个角色,还没有掌握其他角色对自己承担角色的行为期待;有的情况下,是角色承担者之所以表现出角色行为,完全是由于外部的控制(例如惩罚制度)。在缺乏外部控制的情况下,有些角色承担者会出现背离角色要求的行为。

角色认同主要源自两个方面:① 从社会关系那里得到的关于自我的反馈。② 自我的看法。

角色冲突可以分成角色内冲突和角色间冲突。角色内冲突是指针对相同的角色出现了两个或更多的不同期待。例如,处在矩阵组织中的员工,常常会发现需要应对来自两个

上级相矛盾的命令或要求。尽管矩阵组织在大型跨国企业组织中已经很常见,但由于双头领导违背了法约尔统一指挥和领导的基本原则,在实际运行中,常常给下属造成困扰。下属在无法满足矛盾的命令或要求时,往往会选择响应对自己的业绩评估影响更大的一方,应付其他的角色期待者。

角色间冲突是指两个或更多的角色期望同时出现,使得满足一个角色期望的同时,会让满足另一个角色期望变得困难。工作和家庭是一个人常见的两种角色,由于一个人的时间和精力是有限的,因此工作和家庭的冲突常常发生。目前一些企业实行了996工作制,加班很普遍,这会导致工作与家庭产生冲突,对人们的心理健康造成影响,甚至导致一些员工对工作产生不满。

角色模糊是指职位占有者感受到的不确定性。一般人认为角色模糊有负面的影响,但是也有研究发现在可接受的角色期望范围内,一定程度上的模糊性有助于管理角色冲突,这可能和大多数人喜欢一般性的指导而不是清晰的指导,以及希望有自主权有关。不过,这种模糊性往往是指上级给下级的工作目标和方向很清晰,但是允许下级有一定的权力自行决定如何完成目标。

3. 群体中的地位

地位是指别人对群体或群体成员的位置或层次的一种社会性的界定。或者说,地位就是群体层级结构中的相对位置。地位有两种来源:先赋地位和自致地位。先赋地位是指一个人与生俱来的,不经后天努力就获得的地位,例如,因为出生在权贵之家而获得的地位。自致地位是指不是先天具有的,而是通过后天努力获得的地位。组织要保持活力,就需要建立机制鼓励成员通过后天努力获得地位。在群体内部,阶层之间应该存在一定的流动性,以保持群体的活力,避免积累阶层之间的矛盾。

4. 群体规范

群体规范是群体对其中的成员应该(或不应该)表现出的行为的界定。规范约束其中成员的行为准则,也是群体成员相互期待的基础。在组织中,正式成文的行为规范是制度化了的行为期待。

群体规范对不同成员的影响程度可能是不一样的。高地位的成员可能比低地位的成员更大程度地偏离规范,表现出和约束相对抗的一种独特性。例如,在商业银行,越是级别低的员工越需要穿正装,而越是级别高的经理越被允许穿休闲装。

规范是带有普遍性的行为期待。在群体层面上,规范起到了如下作用:① 协调群体成员活动。② 维持或增强群体认同。

5. 群体规模和构成

群体规模是指群体中成员的数量。小型的群体适合用社会网络的角度去理解,大型的群体需要通过自我分类理论或正式的组织理论来理解。

当一个组织中分工和协调越来越由制度和流程来规定时,这个组织也就变得越来越正式化。正式化有利于一个组织扩大规模,但正式化带来的威胁是有变得过于机械化的倾向。

群体可以按照成员所具有的技术、知识、人口背景的特点分成异质性群体和同质性群

体。异质性群体是指群体成员的技术、知识、人口背景不同,而同质性群体则相反。随着组织面临的问题越来越复杂,越需要异质性的群体或团队来做出决策。美国桥水基金的创始人瑞·达利欧非常重视异质性团队的力量,他认为必须倾听每个人的观点,尤其是不同背景的人的观点,才能避免重大的决策损失。瑞·达利欧在工作中,用录像或录音的方式记录下所有正式交流场合每个人的观点,并且公开透明。每个人的观点和实际发生的结果作对比,谁在结果发生前预测得越类似,谁的准确度就越高,而且这个人在公司信息系统中会有增加的决策权重值。瑞·达利欧听取所有人的观点,尤其听取决策权重值高的人的观点,他把这个模式称为贤能制(meritocracy),既重视了多样性,又突出能力强的人的观点。

(四) 群体行为特征

1. 去个性化

去个性化,是指个人在群体压力或群体意识影响下,发生自我调节功能的削弱或责任感的丧失,从而表现出一些个人单独活动时不会出现的行为。

为什么会出现去个性化?首先,个体感到“溶化”于群体中,导致了约束力降低,认为即使做了不好的事情,别人也不知道是谁做的。另外,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。

2. 社会助长作用

社会助长反映了个体对他人的意识做出的反应,包括他人在场或与他人一起活动时所带来的效率或绩效的提高。与社会助长相反的一种反应是社会抑制,是指由于他人在场或者与他人一起活动时所带来的行为效率和绩效的降低。

为什么存在社会助长作用?罗伯特·扎琼克的解释是唤起了人们的竞争和被评价意识,增强了人们行为的内驱力。需要注意的是,当任务要求的行为非常复杂或没有得到充分学习,那么他人在场所引起的唤起水平的提高反而会降低绩效,即出现社会抑制作用。

3. 社会惰化作用

社会惰化作用是指当单独个体对群体活动的贡献不能或不被衡量时,人们往往会比单独工作时更不卖力。“三个和尚没水喝”的故事就形象地说明了这个群体效应。

为什么会出现社会惰化作用?这取决于两个主要因素。一个是个体认为他个人的努力对群体的成功有多重要或必要,另一个是个体有多重视群体成功带来的可能结果。当个体觉得没有人知道他做得好不好,觉得不需要为自己的行为负责任时,就会在群体中松懈下来。因此,群体规模越大时,社会懈怠倾向越高。因此,目前一些公司在采用团队形式工作时,一般会把团队规模控制在8~12人的规模。当然,也有一些工作有非常量化的指标,这个时候社会惰化作用就难以产生。

4. 从众

从众是指改变自己的信念或者行为,以符合其他人行为的倾向。从众现象被发现是一

种相当稳定的,在文化上几乎普遍存在的现象。

5. 群体决策

多人参与决策分析,这些参与决策的人,我们称为决策群体,群体成员制定决策的整个过程就称为群体决策。群体做决策会比个体决策更冒险还是更保守?研究发现,如果一开始群体成员的观点倾向于冒险的话,经过群体讨论以后决策会更冒险。相反,如果一开始成员的观点保守,群体讨论的结果则使决策更倾向于保守。

有时候群体决策中会出现群体思维偏差,主要特征有:

- (1) 成员们认为决策所在群体无懈可击并过分乐观。
- (2) 群体不容成员表达怀疑就做出决策。
- (3) 即使有很多未能充分表达的相反意见存在,但有全数通过决策的错觉。

由于组织面临的问题越来越复杂,因此群体决策的必要性变得非常重要。

以“特内里费空难”为例(视频可以通过百度搜索引擎在《空中浩劫》纪录片系列中找到)。该事件是一个非常好的分析群体决策和沟通的案例。学者卡尔·维克通过分析这个空难事件,总结了如下要点:

- 多沟通,对信息共享要慷慨。
- 假如发现事情说不通,讲出来。不要担心自己是不是唯一不知道答案的人。
- 当个体不能理解所有的技术,一定要发挥团队的力量,形成强大的集体心智能力。
- 如果你感到压力很大,要把你的感受讲给其他依赖你的团队成员听,让他们知道你的状态可能暂时不好。
- 让人们定期受抗干扰的训练。
- 人们在工作中要时时用心。当过于期盼某事、过于想得到某事、刚刚完成某件困难的事情时,人们很可能会判断力下降,忽略重要的情景信息。
- 在安全工作的沟通中使用清晰无误的语言(例如:departure 只能用于描述飞机在跑道上的滑行或起飞, take off 只能用于飞机已经离开地面)。

(五) 群体冲突与管理

这里所说的群体冲突,不是群体内冲突,而是群体间冲突。

1. 社会范畴化和社会身份认同

社会范畴化能增强不同群体之间的特异性,模糊其他群体成员之间的差别。也就是说,外群中的成员被认为更加同质化,而内群中的成员个体之间被认为更有差异性。

人们并不仅仅对他人进行分类,同时也将自己定位于某些群体而非另一些群体。这种定位的过程是一个自我分类的过程,或者说是一个自我范畴化的过程。把自己划归于某些群体,就意味着对这些群体产生了社会身份认同。

“你有没有某种强烈的社会身份认同?例如,党员、学生、性别、地域、00后?”按照身份

认同理论,群体有寻找并维持彼此之间的某种积极差异性的倾向。这一理论假定,寻找群体特异性对个体来说具有功能性的好处。通过这种方式,个体建立起和内群的联系,群体之间的比较间接有利于个体的自尊,使个体产生积极的自我概念。不过,这种认同过程也容易引发刻板印象。

2. 刻板印象

刻板印象是伴随社会范畴化的过程而必然出现的一种现象。当我们需要去理解某一情境或事件时,我们会在头脑中调动相关的范畴化规则和经验,并根据它们去获得理解。刻板印象会造成群体间的偏见。刻板印象往往是作为一种试探性的假设先行存在的,但有趣的是,人们偏爱证实自己的假设,而不是推翻它。例如,在招聘中,不少面试官在头30秒中形成对应聘者的刻板印象,剩下来的时间变成了寻找证据来验证刻板印象。

在同一个组织中,地位更高的群体可能认为另一个地位较低的群体在工作中有机会就会偷懒,对工作缺乏责任感。当他们采用严密的监督来管理地位较低的群体时,有可能引起的反应是不满和反抗。地位较低的群体会怠工、缺勤、离职,甚至有破坏行为,这加重了地位较高群体的刻板印象:后者的确是懒惰的,是靠不住的,需要更严格的监督。这种刻板印象可能陷入一个恶性循环,导致群体间的冲突和对抗。

“你有没有受到过刻板印象带来的影响?具体是怎么表现出来的?”例如,地域歧视、城乡身份歧视、性别歧视等就是刻板印象。对于那些已经形成刻板印象的人来说,改变自己的刻板印象并不容易。本章作者在研究创业者时,有几位女性创业者说,当和其他企业的男性创业者一起参加活动时,男性通常被问到商业模式、融资之类的问题,而她们最容易被问到的是:“你如何平衡工作和家庭?”她们靠出色的能力和经营业绩改变了周围一些人的看法,但需要较长的时间。当她们有一定的成绩后,有刻板印象的人们往往会猜测为,这些女性的背后有男性大佬的支持。这些人的刻板印象只有不断地被打破,才可能发生真正的转变。教师需要引导学生认识到,刻板印象带来的社会约束可能造成不公平。

3. 群体冲突

群体和群体间的冲突在现实生活中也有很多例子。例如,被裁掉的一批员工拉条幅,抗议公司的做法。体育赛场上可能因为个别队员之间的冲突,引发两支运动队之间的肢体冲突。群体间冲突的产生原因很大程度上和群体利益有关系。中国社会发展到今天,阶级斗争已经少有人提,但阶层和阶层之间的潜在矛盾可能成为群体事件的原因,一旦有某个具体事件作为导火索,常常会引起较大的社会舆论,甚至形成群体冲突。

挫折-攻击理论认为,一个群体对另一个群体的敌意看法,是因为一个群体受到了某种挫折,或者是感受到了“令人厌恶的事件”,从而将愤怒和不快倾泻在另一个群体上,尤其是那些之前和内群有相关冲突或者不被内群喜爱的外群。

相对剥夺理论认为,人们的不满是因为感受到当前状态比应当的状态更糟。当人们感受到他们当前享受的生活水准和他们认为应该享受的生活水准之间不一致时,人们就开始变得不满和具有反抗精神,甚至引发抗议和骚乱。

4. 群体冲突的解决与管理

首先,需要判断群体间矛盾是否属于制度性的矛盾。如果是,那么需要建立和完善群体间的谈判和协商机制。例如,劳资关系在私营企业往往是制度性的矛盾,就需要建立谈判和协商机制,以及劳动仲裁机制。

对于其他的群体间矛盾,有四种常见的策略:

(1) 引入共同目标。共同目标是指两个群体都追求,但是仅凭一个群体的努力却不能实现的目标。

(2) 鼓励群体间的相互接触。

(3) 交叉群体资格。让人们属于不同的群体,而这些群体类别之间存在交叉也是一种减少群体间偏见的途径。

(4) 改变群体认同的显著性。这种策略认为群体之间的不一致和冲突是始终存在的,因此管理的焦点应该是根据需要突出不同群体认同的显著性,而不是试图消除这种不一致。

二、拓展阅读材料

(一) 群体本位

较长时期以来,我一直怀有一个强烈的愿望:希望中国的影视界能够拍摄一部展示我们中国文化的核心特质和中华民族的民族性格的影视作品。这部影视作品应当深刻而准确地把握和揭示中国文化与民族精神中最本质、最具代表性、最足以体现与其他民族文化的区别的那些东西,从而令人信服地回答一个长期以来既令世人惊叹、困惑,又使学者百方求解的问题:为什么与中华文明有着同样悠久历史的其他世界性的古老文明,诸如古埃及文明、古希腊文明、古罗马文明、古两河流域文明,大都在近代工业文明远未到来之前便已归于消亡;只有中华文明,不但从未中断,从亘古走到今天,而且在工业文明高度发达的现代反而焕发出新的活力?

倘若真能拍摄这样一部影视片,我以为,最恰如其分且名实相符的片名,便是“群体本位的中国人”。因为,“群体本位”恰恰是中国文化的本质特征。

所谓“群体本位”,是与“个体本位”相对而言的,实际上讲的是一种由人际关系而体现的文化特质。不同的民族与社会在人际关系方面往往表现出不同的特点,这种人际关系方面的不同特点,说到底,体现的便是它们各自文化的不同特点。近现代以来,国内外研究中国传统文化的学者一般都认为,中国文化是一种典型的群体本位文化。在中国人的传统文化与民族精神里,注重群体和人际关系是一个有别于西方人的主要特征。西方文化以个人主义和自我依靠为核心,中国文化则以外势中心和相互支持依靠为特征。西方文化把人看作具有理智、情感和意志的独立个体,认为每个人都是他自己内在因素的创造物,他对自己的命运负责。中国文化则把人看作群体的分子,认为人是具有群体生存需要、有伦理道德

自觉的互动个体,每个人的命运都和群体息息相关。

中华民族素以具有群体本位文化特征而著称于世,中华文明亦因这种群体本位文化而得以绵延至今。这种群体本位文化初步形成于西周时代,而巩固成熟于春秋以后。其最关键的生长因素,便是殷周之际的政治与社会变革。殷周之际的政治与社会变革,从物质层面与制度层面的变革开始,而以意识形态的变革作为结束,最终体现为作为文化深层核心精神的心理素质(包括思维模式和价值取向)的变化。

殷周之际意识形态的变化,主要表现为孝、德一类观念化角色意识的产生,这是因人际关系的复杂化而导致人际关系思想发达的结果。人际关系包括两个方面,即血缘人际关系和社会人际关系。在古代社会,血缘人际关系的发达依赖于宗法制度的发达,而社会人际关系的发达则依赖于王权的强大。因此,王权与宗法制度,是导致观念化角色意识产生的两个主要条件。在周代,随着王权的强化,宗法制度也迅速地趋于完善;而同一原因促使的神权衰落使得“神意”不再具有判断与决定一切事物的地位,人们无法依靠“人神关系”和神的裁决来解决大量的现实问题,从而必须把目光投注于人间。这些具有重大意义的变化,导致了血缘人际关系思想和社会人际关系思想两个方面的同时发展,并由此而产生了“孝”“德”等观念化的角色意识。

“孝”“德”等观念在西周的出现,意义是非常重大的,它以王权的强大作基础,又以宗法的强化为条件。它既是强调权威的外在客观规范的制约,同时又是强调角色的内在主体精神的要求。这样,既强调权威,又强调角色,通过这种并行不悖的双轨制发展,使外在的社会与内在的价值之源合为一体,便体现出华夏民族“群体本位”文化的基本特征。其作用极其深远,并一直延续到现在。它要求作为社会的一个细胞和单位个体的“人”,必须具有力求遵守群体规范、自觉考虑群体反应的主观要求。从此以后,华夏民族便开始作为一个具有鲜明文化心理特征的“稳定的人们共同体”而逐步走向形成。也正是在同一时期,就中华民族的主体而言,如殷商及其以前那样的神权时代和单纯崇拜权威的“英雄时代”就一去不复返了;上自君主,下至庶民,每个人均作为其行为与群体息息相关的“互动个体”而成为群体的分子,从客观规范与主体精神上受到群体要求的有力制约。从这一时期起,华夏民族便开始形成和具有了“群体本位”文化的特征,其后近 3000 年的变化则基本属于发达程度和具体表现的不同了。

就心理素质而言,所谓“群体本位”,实际上指的是具有一种内化为思维方式特征的、特别注重群体与群体的反应的主体要求,体现出对于群我关系的高度重视。因此,群体本位人际关系的显著特点之一,便是个人心理中具有鲜明的“耻感取向”。孟子所说的“君子”三大乐事,其一为“仰不愧于天,俯不忤于地”,是“耻感取向”的典型表现。这里的所谓“天”“地”是虚幻的,真正使自我感觉愧怍的,是现实中的主体之外的他人反应。对于“君子”来说,倘若自身的行为能够得到他人的肯定和赞扬,那么体现道德良心的“超我”就会感到满足,觉得无愧于“君子”的身份。中国人之所以以“爱面子”著称于世,原因就在于此。这不独是大陆和台、港、澳的中国人如此,世界各地的华人社会都是如此。所谓“面子”意识,正是“耻感取向”的具体表现。

这种“耻感取向”的实质,体现的是作为群体中一分子的个人与群体、个人与个人之间结成的一种互动关系,反映着人际关系思想的高度发达。人与人之间的关系越繁复紧密,群

我之间互动联系的程度越深固,个人作为群体的分子存在的特征越明显,那么,个人在决定自身行为时,便越是注重他人的反应,从而“耻感取向”便越强。

在这种群体本位结构的人际关系中,就个人的人格特征而言,一方面,他作为其行为与群体息息相关的互动个体而成为群体的分子,从客观规范与主体精神上受到群体要求的有力制约,因而必须重视群体对自我的反应和评价,并依群体的要求去做人行事,至少其行为必须获得群体中之一部分人的认可;另一方面,从生物性来说,他又是一个具有自我保护本能和利益追求意识的独立个体。这种矛盾状态的对立统一,既使得个体格外注重群体的利益,并将个体的利益置于群体利益之中甚至之上去考虑(对于一些具有道德操守自觉的个体来说尤其如此),又迫使个体的利益总是尽可能地以群体(至少是群体的一部分)要求的面目出现,通过某种群体形式的斗争来获取个人的最终利益。在中国传统社会群体本位人际关系的制约和文化氛围的熏陶下成长起来的个人,作为“社会化”(指将社会价值的体系灌输给个人而深植于个人意识之中的“内化”过程)教育的必然后果而在他身上形成的这一特点,多表现得十分明显。其正面的表现,如具有对家庭、朋友、社会和国家的责任感,具有深厚的先公后私、公而忘私的伦理道德观念和集体主义意识;其负面的表现则是久已为世人所诟病的喜好和善于“窝里斗”的人格特征。

在中国传统社会中,群体的基本结构是群体本位的中国人由个人—家庭—宗族所组成的,这是中国社会群体结构的核心。在这一以血缘宗法为纽带的群体结构之外,还有各种其他依不同标准的同类关系而划分的种种群体,如政治群体、地缘群体、行业群体、身份群体、社交群体等,与之并行存在;每一个人都在多种不同群体中扮演多重不同角色,构成一种复杂的、多元多层次群体结构人际关系。其中,血缘结构群体人际关系是中国传统社会人际关系的根本性基础。其他种种群体人际关系,归根到底,都是这一基础在社会和国家层面的衍生和放大。因此,凡是血缘群体人际关系所具有的特点,在其他群体的人际关系中也都不不同程度、不同形式地存在。

群体本位文化作为体现中国社会基本特征的、在华夏民族的历史早期便高度发达并一直延续存在的文化现象,自然对中华民族的历史发展过程有着巨大的作用和影响。当人类历史上其他几大古代文明久已湮没的时候,以华夏文明为主体的中国古代文明却一直发展到现在,这不能不主要归之于具有独特价值观念和思维方式特征的群体本位文化的发达。实际上,中华民族的许多优良传统和文化精华,像爱国主义的传统、集体主义的传统、注重人际关系和谐的传统,浓厚的亲情意识,“公而忘私”的意识,家、国一体的观念,重义利之辨、毋苟取的精神,君子“慎独”“不欺心于暗室”、自省自惕的美德等,都与群体本位文化的作用息息相关。这些优良传统不但是中华民族生生繁衍、兴旺发达的精神支柱,而且并不与近代文明的优点和长处发生冲突,在近现代中国的历史中已经焕发出新的光辉。特别是,对于物质不断发达而人情渐趋淡薄的现代社会,其匡正时弊之效正日益充分地体现出来。

另一方面,正如一切事物均有正反两面的作用和表现一样,群体本位文化在造就和促成中华民族优秀传统文化的同时,也积累了它的负面成果。例如,群体本位说明的是作为群体中分子的个人与群体、个人与个人之间结成的互动关系。在群体本位文化形成的早期,这种互动关系更多地表现为奉献和给予;而越发展到后来,其中牵制、依赖、索取的成分则越多。反映

这种牵制与依赖关系的格言很多,如“木秀于林,风必摧之”“出头的椽子先烂”“枪打出头鸟”“三个和尚没水吃”等,这是人际互动关系过分成熟而趋于消极被动的结果。宗派意识、小团体意识、浓厚的“关系”、人情纽带、顽固的内耗风气、平均主义思想、虚荣的“面子”意识等,都与群体本位文化的消极一面密不可分。

今天,当我们超越了对于文化的激进主义认识,以冷静和理性的审慎态度去对待东西文化差异的时候,我们显然已经不能用简单的优劣判定去衡量二者的利弊得失,而必须更加深入地依据地缘、历史、政治、经济等多方面的情况,从体现整个人类精神活动发展趋势的文化融合与更新的角度,去加以认识。而且不管我们愿意与否,我们面对的无可回避的现实是:中华民族是带着群体本位文化,背负着其正负两面后果跨入近代的,并且只能在这一历史的和现实的基础上发展。

因此,在中华民族今后走向现代化的过程中,如何充分地利用我们已有的文明优势,尽量发挥群体本位文化的积极作用而减少其消极影响,并促使传统的群体本位文化随着社会的进步而不断吸收其他文化中的优秀成分,摒弃自身落后于时代的种种糟粕,在与历史的同步前进中实现自我更新,将是我们今后文化建设中的一个重要课题。^①

(二) 群体融合

方太在经历了快速发展之后,品牌知名度在消费者心中建立起来了,不满足的茅忠群决定将管理眼光转向内部,提高管理水平便成为首要任务。

茅忠群感觉到,完全依靠内部的中高层管理人员很难提升企业的管理水平,因为人的眼界决定了管理水平的高低。在慈溪那个地方,方太已经是管理的标杆性企业。于是他首先想到了管理咨询机构和培训机构,通过外部智库建立了比较系统的制度体系。但是,问题来了,执行者还是原来的人,他们不一定理解新的制度体系。即使理解了,限于自身的认识能力,他们可能仍然难以适应。

茅忠群虽然感受到了推行新制度的阻力和压力,但他最终的选择很有特点。他认为,方太既然选择成为世界一流的企业,就必须拥有一流的人才,一流的人才很难在短时间内内部培养。那么,这种一流的人才在哪里呢?

一流的人才会在一流的企业,一流的企业自然就是那些长期“霸占”世界 500 强位置的企业。于是,方太通过猎头公司和熟人推荐开始从世界 500 强公司“挖人”,先后招募了数十人,成立了“空降师”:当时的人力资源总监来自日本美能达,企管总监来自日本富士施乐,销售总监来自美国可口可乐,热水器业务总监来自德国西门子,整体厨房负责人来自宝洁,质量总监来自三星。

茅忠群的观点是:500 强培训出来的职业经理人在职业道德上犯错误的概率要低许多,更重要的是,他们可以给我们带来世界 500 强的管理方法。应该说,当时人才齐聚方太,人人头上都顶着光环,方太各部门的管理水平提升似乎是水到渠成的事情。

活水来了,整个水池的水也快速流动了起来。不过,问题也出来了。不同企业过来的人

^① 改编自王和. 群体本位的中国人. 中华文化论坛, 2000(2):13-16.

相互之间一沟通,发现还是有问题的。很多过来的高管在之前企业待了很长时间,接受的是之前企业的文化和思维方式,自然与方太会有不少的理念冲突。

于是,茅忠群分别和他们沟通,并做好记录,相信沟通能够化解理念冲突。他要构建一个集百家之长、和谐共生的管理体系。茅忠群说:“首先,我们对西方管理学是非常了解的,我们可以向他们学习。其次,我自己也看了很多书,读过中欧国际商学院的EMBA。所以,沟通无障碍。”与此同时,他自己撰写了讨论的草案,然后与大家一起讨论,达成共识。

这个学习过程的重大成果就是“方太的25条管理原则”。他们将其定位为方太文化的重要组成部分,介于方太理念与制度之间。理念指出什么对公司是最重要的;制度明确规定员工的具体行为和工作流程等并强制执行;原则为员工管理行为指明具体的方向,尤其是没有制度规定的管理领域,并倡导自觉执行。

当“方太的25条管理原则”最终颁布后,他对高管们说,你们要忘记原来的企业文化,大家一起来执行这个统一的原则。茅忠群认为,只要大家有了共同的工作经历,从加深理解到相互信任,统一的文化理念自然会形成。这里的关键是把大家的注意力从一开始就引导到工作上,用实际效果来说话,而不陷入谁的理念先进的争论。^①

三、习题

(一) 判断题

1. 联想公司的所有售前工程师在任何情况下都无法称作一个群体,这是因为联想公司规模很大,他们不一定相互认识。 ()
2. 群体和团队的差异主要是正式的程度,团队比群体更正式。 ()
3. 群体可以分成初级群体和次级群体。 ()
4. 群体必须有一个清晰、具体的目标。 ()
5. 角色模糊是指针对相同的角色出现了两个或更多的不同期待。 ()
6. 社会抑制作用是指当单独个体对群体活动的贡献不能或不被衡量时,人们往往在单独工作时更不卖力。 ()
7. 社会范畴化的重要功能之一,就是增强不同群体之间的特异性,模糊其他群体中个体成员之间的差别。 ()
8. 挫折-攻击理论是指当人们感觉到他们当前享受的生活水准和他们认为应该享受的生活水准之间不一致时,人们就开始变得不满和具有反抗精神。 ()

(二) 填空题

1. 塔克曼把群体的发展过程划分为五个阶段,其中_____阶段是一个

^① 改编自周永亮,孙虹钢. 方太儒道. 北京:机械工业出版社,2016.

群体成员相互接触、相互试探的阶段。他们会试探领导的政策、想法,从而决定他们如何适应群体中的权力结构。

2. 凝聚力的来源主要包括三个方面:(1) 积极的人际关系;(2) _____;
____;(3) _____。

3. 当一个群体有了以下三个方面的特点,就可以被称为一个正式的组织:(1) 有共同的目标;(2) _____;(3) _____。

4. 他人在场或与他人一起活动时,个体有时会出现效率或绩效的提高,这种群体行为被称为_____作用。

5. “一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝”,这句话描述了群体的_____作用。

6. 社会身份认同理论认为,群体有寻找并维持彼此之间的某种_____的倾向。

7. 社会心理学家费斯廷格的_____理论认为,人们有一种普遍的内驱力来评价自身的意见和能力。

8. 群体结构有两种划分的思路。一种思路是通过_____来划分,另一种思路是通过_____来划分。

(三) 选择题

1. 在定义群体时,有些学者看重群体成员的互动和联系,有些学者认为社会类别才是关键因素。认为社会类别才是关键因素的学者一般来自_____。

- A. 美国 B. 欧洲 C. 中国 D. 日本

2. 以下群体中最有可能是组织中的非正式群体的是_____。

- A. 某公司销售部 B. 某公司驻西非办事处
C. 某公司研究院 D. 某公司业余篮球队

3. 中国航空公司客机机组成员往往是按照派工单临时组成的群体,根据塔克曼的群体发展阶段,群体要经历震荡期,但显然航空公司不会冒这个风险。以下原因中最能说明机组成员几乎没有震荡期的是_____。

- A. 机组成员听从指挥,不需要担心
B. 目前飞机硬件设备的安全性很高,不需要担心
C. 机组成员专业化水平高,分工非常清楚,有清晰的流程
D. 机组成员以前都认识,很快就能熟悉起来

4. 很多工作需要制服,例如医生穿白大褂,军人穿军装,警察穿警服。你觉得以下说法中最能合理地解释这些工作需要穿制服原因的是_____。

- A. 穿制服会显得精神
B. 穿制服实际上是一种角色需要
C. 穿制服工作起来方便操作
D. 制服是单位给员工的福利

5. 某大型公司通过数据分析,发现中层管理者中女性的工资水平超过了男性,你认为

以下说法中最有可能是真实原因的是_____。

- A. 数据计算出错
- B. 这家公司的 CEO 偏向女性,以便对外宣布性别平等
- C. 由于刻板印象等原因,很多有能力的女性受限于中层,没有机会升到高层,造成女性平均能力强于男性
- D. 这肯定是一家以女性客户为主的公司

6.美国影片《十二怒汉》描述一名纽约青年被控杀父,将被判一级谋杀罪并处死刑。已经有 11 名陪审员裁定疑犯有罪,只有一位觉得事态可疑,坚持己见提出异议,最终说服了其他陪审员。这个电影最贴切地说明了_____群体行为。

- A. 去个性化
- B. 社会惰化作用
- C. 社会抑制作用
- D. 以上都不是

(四) 名词解释

1. 群体凝聚力
2. 角色间冲突
3. 群体规范
4. 去个性化
5. 从众

(五) 论述题

1. 简要描述群体凝聚力和群体业绩之间的关系。
2. 简要描述群体极化现象出现的原因。
3. 简要描述刻板印象中的“自我实现预言”现象,并根据你对生活的观察举例说明。
4. 解决群体冲突可以有哪些策略和方法?请深入分析一种策略和方法,并根据你对生活的观察举例说明。

(六) 案例分析

餐厅里的两个群体^①

某工厂在建造之初设计了两个餐厅,初衷是一个小餐厅用来给管理人员就餐,另一个大餐厅给普通员工就餐,以便为管理人员提供更灵活的就餐时间和更舒心的就餐环境。但是从第一天起,以一位副总裁为首的中国管理人员就选择在大餐厅用餐,而外籍总经理、高级工程师等则集中在小餐厅用餐。结果由于工厂内部的两个餐厅,就将外籍员工和中籍员工分成了两个群体。

^① 改编自王雪莉. 组织行为学案例. 北京:中国发展出版社,2012.

虽同样是用餐,但这两个群体却有同有异。“吃饭的时候不谈工作”,这似乎是两个餐厅共同的规范,但遵守这个规范的出发点却有所不同,外籍员工觉得用餐时间是私人时间,他们非常放松,经常海阔天空,神侃得不亦乐乎。中国员工也不谈工作,但似乎更多的是在回避信息外泄的隐患,而且大部分人是埋头吃饭,迅速解决战斗。

两个群体呈现出的不同非常多,以新员工到来为例,如果总部派了另外的外籍员工过来短期工作,他们常驻中国的同僚就会非常热心地向他们介绍自己在公司的一些习惯,分享工作生活中的一些趣事,新来的人在第一天就会被邀请和常驻的“老乡”共同用餐,而且那个热乎劲儿完全不像初来乍到,谈话的内容全凭各自的兴趣信马由缰,融合之快令中国员工咋舌。而在中籍员工这边呢?首先,座位上就很明显能够看出不同人在公司的地位,虽然副总经理常常有意识地坐到不同的人身边,但总的来说,常常坐在他身边的人还是非常明显的。用餐结构是基本上以副总为圆心,放射状展开,层级结构非常清晰。而如果有一个新加盟公司的中国员工,通常会先在旁边远远地观望,而且有一个非常有趣的时间节点,通常他们试用期结束正式加入公司的时候,也是他们能够比较自然地在这个用餐群体吃饭、说话的时候。

在沟通上,中国员工出现了问题,有了困难,大都倾向于找副总经理交流,寻求解决途径。外籍员工则会通过总经理向总部进行协调。总经理也会定期、不定期地找副总经理沟通,了解中国员工的动态和公司整体流程结构上的一些问题,而且避重就轻地将中国员工这一块交给德高望重的副总。副总这边也很快掌握了外籍员工群中的“鸚鵡效应”,即只要其中一个人明白了某件事情、某项政策等,其他人会从自己的“同类”中迅速明白,于是副总会在各种会议中发现不同问题的沟通对象,重点和这一个人进行沟通,最终实现向外籍员工沟通的目的。

问题:

1. 解释两个群体行为差异背后的文化因素。
2. 从群体结构和规范角度分析两个群体的行为特征。

四、习题答案及提示

(一) 判断题

1. × 2. × 3. √ 4. × 5. × 6. × 7. √ 8. ×

(二) 填空题

1. 震荡期
2. 相互依赖的程度,成员认为自己属于“某一类”人
3. 有规定的沟通线条和渠道,有正式的权责分工

4. 社会助长
5. 社会惰化
6. 积极差异性
7. 社会比较
8. 类别,人际关系

(三) 选择题

1. B 2. D 3. C 4. B 5. C 6. B

(四) 名词解释

1. 群体凝聚力是群体发展起来的一个主要表现。它是群体在追求其目标的过程中团结一致,并保持一体性的一种状态。

2. 角色间冲突是指两个或更多的角色期望同时出现,使得满足一个角色期望的同时,会让满足另一个角色期望变得困难。

3. 群体规范是群体对其中的成员应该(或不应该)表现出的行为的界定。规范约束其中成员的行为准则,也是群体成员相互期待的基础。

4. 去个性化,是指个人在群体压力或群体意识影响下,发生自我调节功能的削弱或责任感的丧失,从而表现出一些个人单独活动时不会出现的行为。

5. 从众是指改变自己的信念或者行为,以符合其他人行为的倾向。

(五) 论述题

1. 群体凝聚力与群体业绩之间存在正相关关系,但并非强相关。它们之间关系的强度随着不同的群体互动需求、群体规模和工作流程的结构安排而发生变化。总体上,研究发现在那些需要通过密切互动来完成的任务的群体中,凝聚力对业绩的影响更积极。当群体规模变大时,凝聚力和业绩之间的正相关关系减弱。这可能是由于“搭便车”行为而带来的负面效应引起的。当群体间所需要的交流次数增加时,凝聚力和业绩之间的正相关关系也相应增强。

2. 为什么会出现群体极化现象? 有两种常见的解释。

第一种解释强调社会比较和自我展示过程。这种观点认为:个体会关注自己的观点和其他成员的观点相比而言如何。在讨论中,个体可能发现别人和自己持有相似的观点,有时候他人的观点甚至比自己的更强烈(更极端)。在群体讨论中,个体被激发起想胜人一筹的表现。这种想要被赞赏,被看作有自信或勇敢的愿望,促使个体将自己的观点转向比其他成员更极端。

第二种解释认为人们从群体讨论中获得新信息,以及和其他人争论的过程会加速人们向极端化转移。赞成某种看法的观点越多,越有说服力,成员们就越有可能采取这种看法。如果大多数成员一开始持有同一个观点,而且讨论了很多支持这个观点的理由,人们就会听

到很多赞同他们自身观点而不是反对它的理由。另外,人们在和他人讨论的过程中,要不断试图用自己的观点和论据说服他人,因此这个过程会使人们更坚信自己持有的观点是正确的,从而导致一个更极端的观点。

3. 刻板化不是一个单一的过程,使用刻板效应的人和被刻板化了的人之间有相互影响的作用。因此在刻板印象中,通常会出现一种被称为“自我实现预言”的现象,即用某种刻板印象去对待外群成员,由于引起外群成员的不满和反抗,从而造成刻板印象的加强。例如,在同一个组织中,一个群体(往往地位更高)可能认为另一个群体在工作中有机会就会偷懒,对工作不会有责任感。当他们采用严密的监督来管理另一个群体时,有可能引起的反应是不满和反抗。另一个群体会怠工、缺勤、离职,甚至有破坏行为,这加重了前一个群体的刻板印象:他们确实是懒惰的,是靠不住的,需要更严格的监督。这种刻板印象可能陷入一个恶性循环,导致群体间的冲突和对抗。

4. 解决群体冲突可以采取以下四种常见的策略和方法:

第一种策略是引入共同目标。共同目标是指两个群体都追求,但是仅凭一个群体的努力却不能实现的目标。更进一步的研究表明,共同目标的合作结果会影响到群体之间的态度。如果群体之间合作是成功的,那么群体对外群体持有更积极的判断。但是在合作任务中失败的群体,会因为把失败归咎于外群体,从而对外群体的看法更消极。

第二种策略是鼓励群体间的相互接触。早期的学者们主张,不同群体的成员以不同方式进行相互接触是减少可能存在于他们之间的紧张或敌意的最好方法。但是,这种接触是有条件的,应具备以下三个方面:

(1) 群体间接触是长时间的,并涉及某些合作性的活动。

(2) 应当有制度性的框架支持相互融合。

(3) 理想情况下,接触最好在同等社会地位的人之间展开,否则接触可能强化优势群体的偏见和对劣势群体的贬低态度。

需要注意,接触并不一定保证不同群体的成员发现他们自己的相似性,尤其是不同群体之间的客观利益存在冲突时。另外,当不同群体之间的价值观和态度非常不同时,接触可能突出这些差异,导致更少的群体间吸引。

第三种策略是交叉群体资格。让人们属于不同的群体,而这些群体类别之间存在交叉也是一种减少群体间偏见的途径。例如,当组织采用矩阵式结构时,一些成员可能既属于某个部门,也属于某一个项目,这样部门之间的偏见可能会减少。研究发现,这种交叉群体资格的效果取决于不同的群体范畴对于成员的意义。假如不同范畴对于成员的意义都很重要,更有可能减少群体之间的偏见。

第四种策略是改变群体认同的显著性。这种策略认为群体之间的不一致和冲突是始终存在的,因此管理的焦点应该是根据需要突出不同群体认同的显著性,而不是试图消除这种不一致。我们可以从这一视角来理解组织为什么进行结构调整。例如,当按照地区来划分组织造成地区之间的冲突水平升高时,组织会通过重新调整组织结构来改变群体认同的显著性——按照流程或顾客群作为主要原则来划分组织。这时新的组织结构唤起的是对同一流程或同一顾客群的认同,从而把人们对地区这一范畴的注意力转移开。当新的划分方式运行起来后,新的范畴感被逐渐唤起和加强,直到不一致和冲突积累到一定水平时,组织又需要对结构进行重新划分。

（六）案例分析

1. 解释两个群体行为差异背后的文化因素。

从本案例可以看到,外籍员工具有个体文化的背景,而中方员工具有群体文化的背景。在中外合资企业中,员工因为文化背景的不同而形成两个群体。因此,分析本案例的群体行为差异时,首先要看到文化差异造成的影响。

根据组织文化学家霍夫斯泰德的研究,文化可以从权力距离、个体主义和集体主义、男性化和女性化、不确定性规避等维度来判断。

2. 从群体结构和规范角度分析两个群体的行为特征。

从案例中可以看出,外籍员工的类别观更强,而且因为他们的人数和中方员工相比占少数,因此他们之间的一体感更强。

本来餐厅是以管理者和员工两种类别来划分的,但实际上员工们以国籍来分类的特点更明显,没有形成因为人际吸引而建立起来的跨国别群体。

不同的文化形成了不同的群体规范。从案例中可以看到,两个在不同餐厅吃饭的群体反映出文化上的差异。例如,同样是“吃饭的时候不谈工作”,外籍员工觉得用餐时间是私人时间,他们非常放松,经常海阔天空,神侃得不亦乐乎。这说明外籍员工在工作之余,更能放下工作中的等级关系,以及工作的角色要求,以自然和轻松的状态交流。中国员工也不谈工作,但似乎更多地是在回避信息外泄的隐患,而且大部分人是埋头吃饭,迅速解决战斗。这说明中国员工在工作之余,难以放下工作中的等级关系,以及正式工作角色对自己行为的要求。

案例中以国别形成的两个群体,以及形成相应的群体规范,这种状况对于跨国企业来说,不见得是理想状态。尤其是不同的群体规范对管理中的正式汇报关系产生了影响。从案例中可以看出,外籍员工可能越过中方副总,通过总经理向总部进行协调。虽然总经理也会定期、不定期地找中方副总沟通,了解中方员工的动态和公司整体流程结构上的一些问题,但这些有可能违背组织管理原则的做法,会导致企业中两种文化难以融合。