

第四章 群体心理与群体行为

1、描述群体发展的五阶段模型。

答：群体发展包括五阶段：

(1)形成阶段。群体的目的、结构、领导都不确定。群体成员各自摸索群体可以接受的行为规范。当群体成员开始把自己看作是群体的一员时，这个阶段就结束了。

(2)震荡阶段。群体内部冲突阶段。群体成员接受了群体的存在，但对群体加给他们的约束，仍然予以抵制。对于谁可以控制这个群体，还存在争执。这个阶段结束时，群体内部出现了比较明朗的领导层级，群体成员在发展方向上也达成了共识。

(3)规范阶段。在这个阶段中，群体内部成员之间开始形成亲密的关系，群体表现出一定的凝聚力。这时会产生强烈的群体身份感和友谊关系，当群体结构稳定下来、群体对于什么是正确的成员行为达成共识时，这个阶段就结束了。

(4)执行阶段。在这个阶段中，群体结构已经开始充分发挥作用，并已被群体成员完全接受。群体成员的注意力已经从试图相互认识和理解转移到完成手头的任务。

(5)解体阶段。在这个阶段，群体开始准备解散，高绩效不再是压倒一切的首要任务，注意力放到了群体的收尾工作。群体成员的反应差异很大，有的很乐观，沉浸于群体的成就中，有的则很悲观，惋惜在共同的工作群体中建立起的友谊关系，不能再象以前那样继续下去。

2、什么时候群体会比个体做出更好的决策？

答：群体决策与个体决策效果的好坏，取决于决策效果的标准。就准确性而言，群体决策可能更准确。但就速度而言，个体决策占优势。群体决策比个体决策做的好是有条件的，其条件为：

(1)成员的多元化。“两人智慧”的优势，要求他们在重要的技能和能力方面不相同。

(2)群体成员必须能够自由和开放的沟通想法。这要求他们之间没有敌对和威胁。

(3)从事复杂性的工作任务。与个体相比，群体在完成复杂性任务时比完成简单任务时效果好。

3、什么是群体思维?它对群体决策的质量有何影响?

答：（1）①群体思维指在群体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。通常是组织内那些拥有权威，说话自信，喜欢发表意见的主要成员的想法更容易被接受，但其实大多数人并不赞成这一提议。之所以会这样，因为群体成员感受到群体规范要求共识的压力，不愿表达不同见解。这时个体的观察力及假设，这种情况就会发生。

②预防或减少群体思维的一个有效方法是在群体决策时指定一位成员专门对其他人的论点提出质疑，对其他人的逻辑提出挑战，并提供一系列建设性批评意见。这种方法保证了群体决策时保持理性、清晰度思路。另外一些用以防治群体思维的措施包括轮流引入新成员，邀请局外人参与，在最终决定前作一暂停，给成员的最后一个机会来确定并说出自己的保留意见等。

（2）群体思维对群体决策的质量的影响有积极和消极两个方面。

①积极方面：可以明确群体的认同感；群体成员愿意维护群体的积极形象；可以使持异者屈从，来提高群体决策的同一性。

②消极方面：使得不同常规的、由少数派提出的一级不受欢迎的观点更是难以充分表达；由于群体压力大作用，个体的心理能力、对事实的认识以及对道德的判断出现了衰退现象。

4、“群体的内聚力越强，生产率就越高。”你是否同意这种说法?请说明你的理由。

答：我不同意这种说法。

早在 20 世纪 30 年代心理学家们就认识到，要提高生产率，就必须重视改善团队成员之间的关系，高内聚力的团队中，成员的士气和满意度都比较高，内聚力将有益于团队任务的完成。然而，有研究表明，内聚力和生产率之间的关系并不如此简单，二者的关系十分复杂。

内聚力和生产率的关系并不仅仅取决于管理者的诱导方向，而且还取决于团队的态度以及与组织目标的一致程度。随着团队目标与组织目标的一致程度的不同，内聚力和生产率的关系将有四种不同的情况出现：

（1）高内聚力、高一致性。就是说团队的态度和组织目标保持高度的一致性，这时，团队的内聚力越高，生产率越高。

(2) 高内聚力、低一致性。即团队的态度与组织目标不一致，此时，团队的内聚力越高，生产率越高。

(3) 低内聚力、低一致性。也就是团队的态度不支持组织目标，团队的内聚力越低，则团队的内聚力和生产率的关系越不明显。

(4) 低内聚力，高一致性。就是团队的态度对组织目标是支持的，此时，即使内聚力低，生产率也能提高。

所以，并不是任何内聚力都是有利于提高生产率的，只有在团队目标与组织目标相一致的基础上，增强内聚力才有利于提高生产率。反之，如果团队的目标与组织目标背道而驰，则高内聚力反而会使生产率低下。

5、影响群体凝聚力的因素有哪些？

答：凝聚力是成员被群体吸引并愿意留在群体内的程度，指群体成员彼此之间的“粘合力”。群体凝聚力的影响因素有：

(1) 态度和目标的一致性

当群体成员拥有相似的态度时，他们愿意在一起。同样，个体往往被一个与自己具有相似目标的群体所吸引。

(2) 外部的威胁

外部威胁的存在可以增强群体的凝聚力，因为这时群体成员不得不同舟共济、相依为命。与外界的竞争可以导致凝聚力增强，而群体成员的竞争则将导致凝聚力下降。

(3) 群体规模

小群体比大群体有更高的凝聚力，因为小群体为成员们提供了更多的相互交往的机会。群体越大，异质越多，态度和价值观差异也越大，所以大群体凝聚力低。另外，在大群体中，需要更多硬性的工作标准，这也影响了群体成员之间形成了自然的非正式的关系和交往。

(4) 奖励体制

以群体为单位奖励比起一个人为单位奖励，会导致更高的凝聚力。以群体为单位的更高奖励制度可以使成员们意识到他们的命运连在一起，因此增强合作精神。相反，鼓励群体成员之间竞争的奖励制度将削弱群体凝聚力。

(5) 班组的组合

以人际吸引、价值观和目标的一致为基础组成的班组有较高的凝聚力。

(6) 与外界的关系

一般来说，与外界隔离的群体有更高的凝聚力。这些群体往往认为自己与众不同、独一无二。隔离也使得群体成员产生同命运感及共同抵御外界威胁的需要。

(7) 群体的绩效

一个成功的群体更容易发展凝聚力。成功使得成员产生优越感受，彼此增进好感。而失败则往往使成员们相互埋怨，把别人当替罪羊，这种冲突将减弱凝聚力，甚至导致群体瓦解。

(8) 领导作风

领导者的民主作风可以充分激发群体成员的主动精神与创造性，在民主的气氛下，领导者有意使得创造优秀的群体规范，这样可以大大的增强群体凝聚力。

此外，不同的信息交往方式，群体成员的不同个性特征、兴趣和思想水平等，都会影响群体的凝聚力。

6、群体规范建立的方式有哪些？

答：规范通过以下四种方式建立起来：

(1) 主管或者同事的明确声明

有利于群体生存和完成生产任务的规范经常是由群体的领袖或者有权势的成员建立的。例如，一个群体的领袖可能明确提出午饭时不能饮酒的规范，因为喝过酒的成员在与客户或者上层管理者交往时更容易出问题，或者更容易在工作中发生事故。如果时间问题对生产造成了很大的影响，群体领袖还会制定关于杜绝迟到、私人电话和工间休息过长的规范。

(2) 群体历史上的特殊事件

有时候，群体历史上的特殊事件会成为重要的先例。例如，一个群体的成员与组织内其他部门的人员讨论了雇佣计划，结果群体丧失了一些新职位，或者对优秀的申请者的竞争更加激烈了。特殊事件还可以鉴别出群体在未来需要避免的尴尬的人际关系问题。例如，在同一群体工作的两个人离婚了，这件事不仅对当事人来说是一种尴尬，而且会使与这个婚姻问题有关的其他成员感到难受。这次不愉快的离婚之后，群体可能会建立一个规范，规定不同时雇佣夫妻双方，以免将来再次处理类似的人际关系问题。

(3) 最初的做法

群体中首次出现的行为方式往往会决定群体以后的期望。如果在第一次会议上管理者和

下属之间有非常正式的交流，群体通常会希望以后的会议以同样的方式进行。开会时或者房间中人们的位置往往有最初的做法决定。人们一般会继续坐在第一次会议时所坐的位置。以最初的做法建立规范是因为这样一来可以将事情简单化，或者使群体成员明白应该怎样做。

(4) 过去延续下来的做法

群体成员会把在其他组织的工作群体中既定的角色期望带到新的群体中，组织中的许多群体规范是由于这个原因建立起来的。个体行为的延续可以增强新情况下群体其他成员行为的可预测性，有助于完成工作任务。