

摘要

過去研究雖然發現團隊情感氛圍能有效預測團隊的績效、助人行為、創造力、缺席率與離職等重要變數，但在概念上或是理論上仍有許多未釐清之處。因此，本研究針對下列的文獻缺口加以探討：(1) 釐清有哪些變數會影響正、負向團隊情感氛圍的形成；(2) 探討正/負向團隊情感氛圍是否產生動態改變，及情感事件的干擾效果。

本研究為三年期的計畫，在第一階段，本研究以大學部學生團隊為樣本，探討團隊成員外顯特徵組成、過去合作經驗及印象管理對於團隊情感氛圍的影響。在第二階段，本研究擬以大學部、碩士班學生組成的團隊為樣本，在五個時間點重覆量測正/負向團隊情感氛圍，以探討團隊情感氛圍的動態的改變、及情感事件的干擾效果。透過上述兩個研究，本計畫的結果不但對於團隊情感氛圍的理論發展有所貢獻，同時亦能做為企業界遴選團隊成員、規劃訓練課程之參考。

關鍵詞：團隊情感氛圍、社會認同、團隊組成、印象管理

Abstract

Although past studies have found that group affective tone (GAT) can predict team performance, helping behaviors, creativity, absenteeism, and turnover, there are still several conceptual or theoretical issues that have not been addressed. Therefore, the present study is designed to close these research gaps by examining the antecedents, dynamics, and consequences of GAT.

A three-year study containing two studies was implemented as follows: In Study 1, the sample of undergraduate student teams were used to examine the effects of members' explicit characteristics, cooperative experiences, and impression management tactics on the formation of GAT. In Study 2, another sample of undergraduate and/or MBA student teams were used to explore the dynamic changes of GAT, and the moderating role of affective events in five different time points. Through the three-year study, the results of the present research contributed to both the theory development of GAT, and organizational practices in terms of selecting team members and developing team-relevant training programs.

Keywords: Group Affective Tone; Social Identity; Team Composition; Impression Management

目 錄

前 言.....	1
研究目的.....	1
文獻探討.....	2
一、 團隊情感氛圍的內涵與構面.....	2
二、 影響團隊情感氛圍形成的因素.....	2
三、 團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的干擾效果.....	4
研究方法.....	5
一、 研究一.....	5
(一) 研究架構.....	5
(二) 研究樣本與施測程序.....	5
(三) 變數衡量與團隊資料整合.....	6
(四) 統計分析方式.....	7
二、 研究二.....	7
(一) 研究架構.....	7
(二) 研究樣本與施測程序.....	7
(三) 研究工具與團隊資料整合.....	8
(四) 統計分析方式.....	8
結果與討論.....	8
參考文獻.....	9
一、 中文部份.....	9
二、 英文部份.....	9
計畫成果自評.....	13
一、 學術貢獻方面：.....	13
二、 實務貢獻方面：.....	13

前 言

因應外在環境的快速變動，以團隊為主的組織設計更具彈性與效率，並有助於促進企業的創新 (Gilson & Shalley, 2004)，因此，團隊便取代了傳統的工作型態，廣為企業組織所採用 (Stewart, 2006)。在此趨勢下，如何促進團隊的有效運作便成為學術界與實務界均關切的重要議題 (Kozlowski & Bell, 2003)。在團隊運作的過程中，成員之間的「情感」(affect)是不可或缺的成份 (Bartel & Saavedra, 2000; George & King, 2007; Kelly & Barsade, 2001)，團隊成員間可能隨著遭遇的正向事件 (如：完成任務)而經歷到熱情、興奮、感到自豪等感受，也可能因為負向事件的衝擊 (如：任務失敗、衝突等)而感受到難過、不安等心情 (George, 1996)。此外，團隊成員間也可能因為密切的互動、或是特質上的相近，而容易感受到其他人的心情狀態 (Brief & Weiss, 2002; Totterdell, 2000)；當團隊成員都能感受到一致性的心情時，「團隊情感氛圍」(group affective tone)便存在於團隊之中 (George, 1996; Sy, Cote, & Saavedra, 2005)。

團隊情感氛圍此一主題雖已累積了初步的研究結果，但在概念上或是理論上仍有許多未釐清之處，如：(1) 過去研究大多聚焦於探討正向團隊情感氛圍的影響，較未探討負向團隊情感氛圍扮演的角色 (如：George, 1995; George & King, 2007; Grawitch, Munz, & Kramer, 2003; Walter & Bruch, in press)，然而，正/負向團隊情感氛圍並不是在同一軸上的兩端，其理論網絡中的變數也不盡然相同，故本研究擬於模式中同時探討正/負向團隊情感氛圍的前因後果，以使其理論網絡的內涵更為完整。(2) 過去研究大多以 ASA 模式 (attraction-selection-attrition, Schneider, 1987)的觀點，強調團隊成員內隱特徵的相似有助於團隊情感氛圍的形成 (如：正/負向情感性人格特質 [George, 1990]、五大人格特質 [蔡維奇、紀乃文, 2008])，這些研究大多選擇已運作一段時間的團隊做為樣本，且認為新成立的團隊應該是沒有情感氛圍存在的 (George, 1996)。然而，依據社會認同理論的觀點 (social identity theory; Tajfel & Turner, 1986)，即使是新成立的團隊成員，仍可能透過社會分類 (social categorization) 的歷程而影響情感氛圍的形成，如：成員外顯特徵的相似或相異、成員間先前的合作經驗、成員在團隊中的印象管理等，均可能影響新成員們對團隊的認同程度、並形塑情感氛圍的產生 (Kelly & Barsade, 2001; Lawler, 2007; Philips & Lount, 2007; Smith, 1993)。因此，本研究以社會認同理論做為主軸，探討這些前因變數是否影響團隊情感氛圍的形成，以進一步充實團隊情感氛圍的理論內涵。(3) 過去研究多在單一時間點衡量團隊情感氛圍 (如：George, 1990, 1995; Grawitch et al., 2003; Mason & Griffin, 2005)，並無法探討團隊內 (within-group)的情感氛圍是否也隨著時間經過而產生動態的改變。此外，在團隊中發生的情感事件是否干擾團隊情感氛圍的動態改變，亦是過去文獻未回答的問題 (Ashkanasy, 2003; Kelly & Spoor, 2006)。因此，本研究擬在多個時間點重覆量測正/負向團隊情感氛圍，以探討團隊情感氛圍在不同時間點動態的改變，及情感事件可能的干擾效果。

研究目的

本研究之研究目的可具體列出如下：(1) 探討影響正/負向團隊情感氛圍形成的前因變數，釐清有哪些變數會影響團隊情感氛圍的形成；(2) 探討不同時間點正/負向團隊情感氛圍的動態改變及情感事件的干擾效果，以檢視不同的情感事件是否干擾團隊情感氛圍的動態改變。由於單一研究不易同時兼顧上述兩個研究目的，因此本研究將分為兩階段進行並加以探討。

文獻探討

一、 團隊情感氛圍的內涵與構面

George (1990)將團隊情感氛圍定義為「團隊中一致性或同質性的情感反應」(p. 108)。實際操作上，過去研究多參考 George (1990)的方式，先衡量個別成員的心情 (mood)、而後計算團隊成員的心情同質性指標 (如： r_{wg})，當同質性指標大於 .70 時，代表團隊成員間的心情狀態是同質的，便可將個別成員的心情加總成團隊情感氛圍的分數，並檢視團隊情感氛圍的平均分數與其他變數間的關係 (如：George, 1995; Sy et al., 2005)。反之，若團隊成員的心情同質性指標過低時，代表該團隊沒有團隊情感氛圍的存在，便不能將團隊成員的心情加總成團隊情感氛圍 (George, 1996)。

在團隊情感氛圍的構面上，由於是個別成員心情的加總，所以採用的構面也跟個人層次的心情一樣分為正向與負向兩構面 (George, 1996)。正/負向團隊情感氛圍屬於同時存在的兩個構面，並非在同一軸上的兩端，兩構面的前因後果變數也不盡然相同 (George, 1996)。為了更完整探討團隊情感氛圍的內涵，本研究隨後的文獻探討與假設推導，也將以正/負向情感氛圍此兩構面做為基礎。

二、 影響團隊情感氛圍形成的因素

George (1990, 1996)指出團隊情感氛圍主要可透過下列幾種機制產生：(1) 透過 ASA 的歷程 (attraction-selection-attrition; Schneider, 1987)形成；(2) 透過社會學習與社會化的過程 (Fisher, 1986)形成；(3) 透過成員共同從事工作、透過任務或社會互賴的過程而形成 (Bartel & Saavedra, 2000; George, 1996)。上述的機制雖然提供了團隊情感氛圍初步的理論基礎，但這三個機制在解釋團隊情感氛圍的形成時仍有其限制。例如，對於新成立的團隊而言，由於新團隊成員間對於彼此的個性與人格特質並不瞭解、缺乏社會化或社會學習的機會、尚無共同從事團隊任務的機會等，若依據上述機制的觀點，這些新成立的團隊應無情感氛圍的存在 (如：George, 1990, 1996; Grawitch et al., 2003)。然而，多篇在實驗情境進行的研究仍發現，即使是新成立的團隊也有情感氛圍的存在 (如：Barsade, 2002; Grawitch et al., 2003; Ilies, Wanger, & Morgeson, 2007; Sy et al., 2005)，代表仍可能有其他影響團隊情感氛圍形成的機制。

因此本研究認為除了上述三個機制外，社會認同理論亦有助於解釋團隊情感氛圍的形成 (Garcia-Prieto, Mackie, Tran, & Smith, 2007; Smith, 1993; Smith, Seger, & Mackie, 2007)，意即，即使新團隊成員彼此互不相識，但在初次見面、透過成員外顯特徵的比較產生社會分類後，便會將自己歸類為某一群體的一員 (如：同樣的性別、背景、或是年齡相近者為內群體，而相異者為外群體)，且對內群體產生認同、並對外群體產生敵意。此時，受社會認同激發的成員會將自我概念 (self-concept) 由個人層次延伸到群體層次，更關切所有與所屬群體相關的人、事、物與社會線索 (Ellemers, Spears, & Doosje, 1997)，因此，在參與團隊運作時，就更容易感受到同質性的情感狀態，進而形成團隊情感氛圍 (Lawler, 2007; Philip & Lount, 2007)。學者們亦多同意表層特徵的社會分類歷程，對於團隊運作的影響，可能在成員側面的當下就產生了 (Philip & Lount, 2007; Tsui & Gutek, 1999; van Knippenberg & Schippers, 2007)，因此，團隊成員表層特徵的多元化程度 (diversity；即該一屬性組成比例上的差距程度)，亦可能是影響團隊情感氛圍形成的因素之一 (Garcia-Prieto et al., 2007)。

實證研究中，O'Reilly、Caldwell 與 Barnett (1989)發現團隊成員年齡的多元化程度越高，團隊的認同感與社會互動程度就越差，Zenger 與 Lawrence (1989)則指出團隊成員在年齡上多元化程度越高，團隊的溝通頻率便越低。上述證據顯示團隊成員年齡多元化程度，確實會影響成員間溝通互動的意願、並造成負面的情感反應 (Philip & Lount, 2007)。基於上述，本研究提出以下假設：

假設一：團隊成員年齡多元化程度與負向團隊情感氛圍呈正相關

此外，另一個可能影響團隊情感氛圍形成的因素是成員教育背景的多元化 (educational background diversity, Bantel & Jackson, 1989)。根據社會認同理論的觀點，成員教育背景的多元化雖可能帶來更廣泛、多樣的知識，但成員處理資訊的方式、在專業上習慣接收與表達的語言也不盡相同，亦可能形成社會分類的基礎 (Jehn, 1997)。因此，當團隊成員教育背景多元化程度高時，成員對於外群體者 (即：背景相異者)可能堅持本身的專業知識、在討論的過程中常發生意見不同的狀況 (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999)；而 Amason (1996)也發現，雖然團隊成員的教育背景多元化有助於彙集來自不同領域的專業意見、並激盪出更有創意的方案，但同時團隊成員們也較易產生任務上的爭辯、較不易溝通、在互動過程容易感受到挫折感，並對團隊成員諸多不滿 (Jehn et al., 1999)，進而提升團隊成員的負向情感狀態 (如：心煩、不安、產生敵意等)。基於上述，本研究提出假設如下：

假設二：團隊成員教育背景多元化程度與負向團隊情感氛圍呈正相關

社會認同理論的觀點亦指出，個人除了對歸屬的群體產生認同外，個人也會盡力尋求歸屬群體的接納與認同 (Baumeister, 1982; Baumeister & Leary, 1995; Brewer & Gardner, 1996)。在團隊互動的過程中，成員的印象管理 (impression management)是創造正面自我形象的有效方式 (Schlenker & Britt, 1999)。若個人在群體互動時展現良好的印象管理時，便能有效整飾自己的形象、提升其他成員對自己的喜愛程度 (linking)與知覺相似度，進而獲得其他成員的認同 (Leary & Kowalski, 1990; Schlenker & Weigold, 1989, 1992; Vohs, Baumeister, & Ciarocco, 2005)。若依此觀點，不論團隊的成員先前有無合作經驗，團隊成員也可能透過印象管理影響他人對自己的評價與認同，進而促進團隊情感氛圍的形成 (Barsade & Kelly, 2001; Magee & Tiedens, 2006; George & King, 2007)。

為了創造個人的正面形象，常用的印象管理策略有非語言 (nonverbal)與肯定型 (assertive)語言策略兩大類 (Stevens & Kristof, 1995; Tedeschi & Melburg, 1984)，其中，肯定型策略又可分為兩類：(1) 自我表現策略 (self-promotion)；(2) 迎合策略 (ingratiation)。而非語言策略則指個人在社會互動過程中，透過眼神接觸、手勢、面部表情、點頭等，以提升他人對自己的喜愛感與相似度 (Parsons & Liden, 1984)。依據社會認同的觀點，在團隊剛形成的階段，若成員們過於強調自我表現的策略，雖可能強化其他成員對己身的能力知覺，卻不見得會提升他人對自己的喜愛 (Stevens & Kristof, 1995)，甚至可能造成其他成員負面的感受 (Higgins, Judge, & Ferris, 2003)、進而形成負向團隊情感氛圍。因此，本研究提出假設如下：

假設三之一：團隊成員從事自我表現策略的程度與負向團隊情感氛圍呈正相關

反之，在團隊剛形成的階段，若成員多採用迎合策略時 (如：在其他成員發言時表現出認同、附和、與專注傾聽的樣子)，能夠強化其他成員知覺人際吸引力，並產生相似的知覺 (Stevens & Kristof, 1995)。透過迎合策略，成員應能夠激發其他成員社會分類的歷程 (亦即，自己可能被知覺與其他成員「相似」的，而被歸類為內群體)，有助於提升團隊的認同與成員間的正向情感狀態。而 Kelly 與 Barsade (2001)也認為，團隊成員可以透過印象管理策略，讓其他成員經驗到正向的情緒，並透過情

緒感染的機制，影響整個團隊的正向情感狀態。綜上所述，本研究提出研究假設如下：

假設三之二：團隊成員從事迎合策略的程度與正向團隊情感氛圍呈正相關

三、團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的干擾效果

社會認同理論與隸屬需求理論 (The need to belong theory; Baumeister & Leary, 1995)均指出，人際間的正向情感對於個人對群體的認同及隸屬需求的滿足，是相當重要的成份：當個人成功的建立起社會連帶 (social bonds)、並隸屬於某個群體中時，個人便會因為隸屬需求達到滿足而經歷到正向的情感狀態，同時提升個人對此群體的認同，而成員間的正向情感經驗會增加此一群體對於成員的吸引力、成員會因此投入更多心力在人際關係的維持與經營，更能提升成員對群體的認同、進而在互動過程產生更高程度的正向情感經驗，形成正向的循環 (Garcia-Prieto et al., 2007; Kessler & Hollbach, 2005)。此外，Spoor 與Kelly (2004)則認為團隊是一個持續演化的單位，團隊成員為了維持團隊的生存必須要兼顧到兩個基本的功能：成員間情感的連繫與有效的溝通。當團隊處於正向情感氛圍時，成員間會更樂意互相協助、以求順利的完成任務，透過此歷程，將進一步提升了成員間的情感連繫與溝通的意願，而最終回饋到團隊之中，更提升了正向的團隊情感氛圍。Walter 與Bruch (in press)亦指出當團隊處於正向情感氛圍時，團隊成員互動的過程將更加愉快、且有助於促進了良好的人際關係，使成員們會更樂意參與團隊的運作。而成員們為了維持此一良好的狀態，將更願意展現自己的正向情感狀態 (如：相處更自在、能夠放鬆心情開懷大笑等)、表達自己的想法，且會更關心其他成員的情緒感受，進而促進了團隊內的正向情感感染 (Bartel & Saavedra, 2000; Neumann & Strack, 2000)，而更增強了正向團隊情感氛圍 (Walter & Bruch, in press)。因此，本研究提出假設如下：

假設四：前期的正向團隊情感氛圍與後期的正向團隊情感氛圍間呈正相關

然而，在群體中感受到的負向情感狀態，可能使成員們對群體感到不滿、並進而降低對群體的認同 (Garcia-Prieto et al., 2007)；當團隊成員對於群體的認同降低後，此群體對於成員而言的重要性與吸引力可能隨之降低，使得團隊成員更不願投入時間心力在人際關係的互動與維持 (Lawler, 2007)，更容易在團隊互動的過程中感受到負向的情感狀態，進而加強了負向的團隊情感氛圍 (Philips & Lount, 2007)。Hareli 與Rafaeli (2008)提出的情感循環模式則認為，當團隊內具有負向情感氛圍時，會使團隊成員將既有社會的情境解讀為負面的、危險的或令人害怕的，而讓團隊成員採取必要的防衛的行為 (如：趨避、抗拒、甚至產生衝突)以因應此一社會情境 (Felps, Mitchell, & Byington, 2006)；而當某些成員採取了防衛性的行為時，則會使得其他成員更感覺到既有的情境是負面的，進而更提升其在團隊中感受到的負面情感狀態，最終，形成負向團隊情感氛圍的循環。因此，本研究提出假設如下：

假設五：前期的負向團隊情感氛圍與後期的負向團隊情感氛圍間呈正相關

根據情感事件理論的觀點 (Weiss & Cropanzano, 1996)，個人在工作環境中所遭遇到的各種事件將會影響個人經驗到的情感狀態，若將此觀點運用於團隊中，團隊成員所共同經歷的事件也可能影響成員所感受到的情感狀態 (Ashkanasy, 2003)。情感事件一般可分為正向與負向事件兩類，正向事件包括了對個人有利、或是個人渴望的事件，有助於激發個人的正向情感，反之，負向事件則包括了產生危機感與威脅感，對個人產生壓力的事件，故會激發個人的負向情感 (Fisher, 2000)。

正/負向情感事件對於人們情感反應造成的影響是不對稱的 (Miner, Glomb, & Hulin, 2005)，過去研究多認為負向情感事件相較於正向情感事件，對於團隊成員的情感影響較大、持續性也較久 (Bowling et al., 2005; Felps et al., 2006; Pirola-Merlo et al., 2002)。實證研究中，Mignonac 與Herrbach

(2004)發現正向情感事件雖能提升個人的正向心情，但負向情感事件除了降低個人的正向心情外，更會提升個人負向心情；此外，Miner 等人 (2005)也發現負向情感事件對個人心情的影響顯著大於正向情感事件，且正向與負向情感事件同時發生時，正向情感事件對於個人心情的正向影響將完全被負向情感事件的負向影響所抵銷，顯見負向情感事件造成對心情造成的影響確實是比正向情感事件更為明顯。基於上述，本研究預期在團隊運作的過程中，負向情感事件的發生應會顯著影響團隊情感氛圍的動態改變，而正向情感事件對團隊情感氛圍的動態改變造成的影響則可能較不明顯。因此，本研究提出假設如下：

假設六：在多個時間點間 (T1~T5)發生的負向情感事件頻率越高，將會減弱前期正向團隊情感氛圍與後期正向團隊情感氛圍間的正相關，甚至轉為負相關

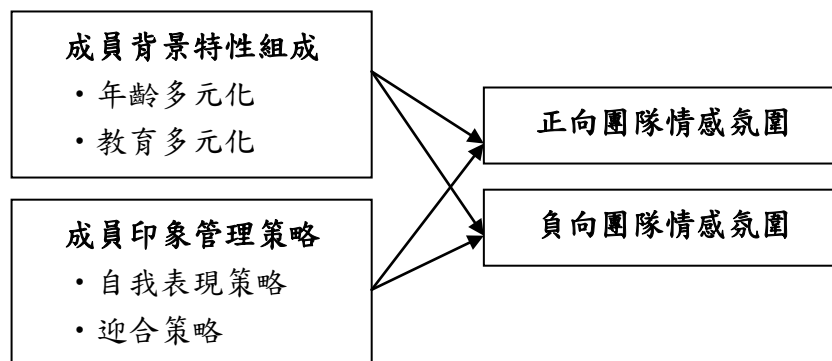
假設七：在多個時間點間 (T1~T5)發生的負向情感事件頻率越高，將會減弱前期負向團隊情感氛圍與後期負向團隊情感氛圍間的負相關，甚至轉為正相關

研究方法

本三年期計畫所蒐集的資料，可分成兩個研究來呈現 (研究一、研究二)：

一、研究一

(一) 研究架構



圖一、研究一研究架構

(二) 研究樣本與施測程序

本研究研究樣本原本設定以 EMBA 學生組成之自我管理團隊，但研究對象後來更改為大學部學生組成之自我管理團隊 (均選修管理學課程，共八個班級)。由於團隊成員間必須自行安排工作流程、處理團隊會議的內容、指派個別成員的工作、並維持團隊內的人際關係，故符合自我管理團隊的定義 (Sy et al., 2005)。

本研究預計在新團隊組成、第一次互動後，請各團隊之成員填答問卷以收集成員之背景資料 (如：年齡、性別、教育背景等)及過去合作經驗；另衡量團隊人數、成員過去熟識程度、以及成員五大人格特質 (big-five personality)的資料，以做為控制變數用。而在新團隊組成一週後，本研究另收集團隊成員在組成後一週內，在互動時展現出印象管理策略的程度，並衡量團隊成員在一週內的團隊互動過程中，所感受到的心情狀態 (以衡量團隊情感氛圍)。

(三) 變數衡量與團隊資料整合

本研究使用之研究工具、信/效度證據與團隊資料整合的過程，分別說明如下：

1. 團隊情感氛圍

此變數的衡量採用 Watson、Clark 與 Tellegen (1988) 的 20 題正負向心情 (PANAS) 量表 (正、負向心情各 10 題)，並以 5 點尺度計分 (1=非常輕微或沒有、5=非常強烈)，再將個別成員的情感分數加總平均到團隊層次，形成團隊情感氛圍的分數。此外，本研究參考 Sy 等人 (2005) 的方式計算 r_{wg} 值與 ICC 指標，以確認成員間心情的一致性程度。

2. 年齡與教育背景多元化

為衡量團隊成員的年齡多元化，本研究以各團隊內成員年齡的標準差 (standard deviation) 分數做為指標 (Bedeian & Mossholder, 2000)。而教育背景多元化部份，本研究在收集團隊成員個人資料時，請其勾選其教育背景，共包括 11 類：(1) 企管/國企/國貿；(2) 財務/會計/金融；(3) 中文/外文；(4) 行銷/傳播/廣告；(5) 人力資源管理/心理；(6) 藝術/音樂；(7) 理工/資訊；(8) 醫學/護理；(9) 法律/政治；(10) 教育/輔導諮商；(11) 其他(請成員自行填寫)。由於此變數亦是類別變項，故本研究亦以 Blau (1977) 的異質性指標加以衡量，換算而得之分數即為教育背景多元化的分數。

以上指標分數越高，代表團隊內年齡、性別、教育程度多元化的程度越高。

3. 成員印象管理

為衡量團隊成員從事印象管理策略的程度，本研究在團隊組成一週後，請各成員就其在過去一週內與其他成員互動時，所表現出印象管理的程度加以填答，所使用的量表分述如後。

(1) **自我表現策略**：為衡量此一策略，本研究選取 Tsai、Chen 與 Chiu (2005) 的五題題項並略加修改，詳細內容如下：「在團隊互動過程中，我盡量展現自己的知識或專長」、「我曾以吸引人的方式陳述自己所具備的能力或表現」、「我曾說自己過去有非常豐富的工作經驗或優異的工作表現」、「我設法讓其他團隊成員注意到自己傑出的表現」、「我曾強調自己擁有良好的專業知識」，並以 Likert 6 點尺度填答 (1 = 非常不同意，6 = 非常同意)。

(2) **迎合策略**：為衡量此一策略，本研究選取 Stevens 與 Kristof (1995) 的四個題項並略加修改，詳細內容如下：「在團隊互動過程中，我曾讚美其他成員」、「我曾和其他成員討論我們共同的興趣」、「我和其他成員一直在討論與團隊任務無關的話題」、「在團隊互動過程中，我曾迎合其他成員的意見」，並請團隊成員以 Likert 6 點尺度填答 (1 = 非常不同意，6 = 非常同意)。

填答完成後，本研究再計算成員填答分數間的同質程度 (即計算 r_{wg} 與 ICC 指標)，並加總為團隊層次的分數，以代表團隊成員整體而言在初次互動時從事印象管理的程度。

4. 控制變項

本研究採用Gosling、Rentfrow 與Swann (2003)的 10 題短版本五大人格特質量表，並以 7 點尺度計分 (1=完全不同意、7=同意)。過去研究曾經指出團隊成員人格特質的多元化可能影響團隊運作與互動 (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998)，因此，本研究亦計算團隊在各人格特質的多元化程度並加以控制。

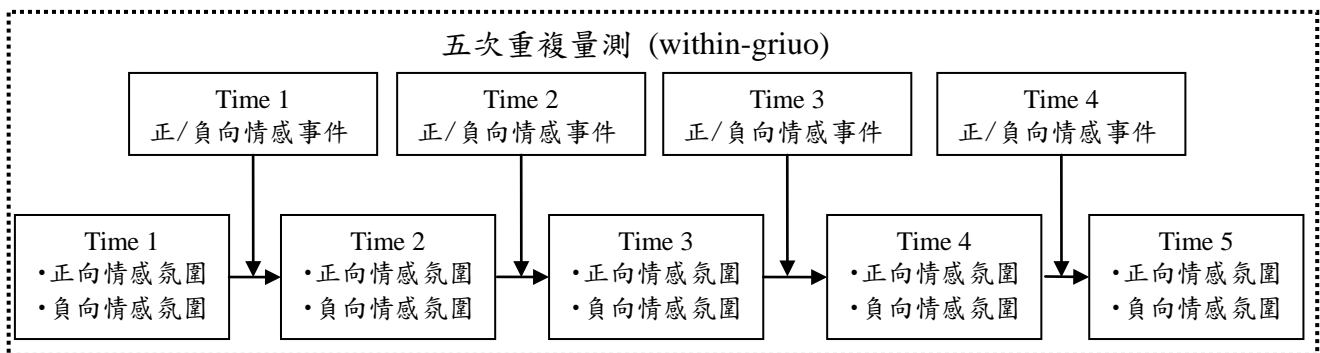
此外，團隊的規模亦可能影響團隊內的運作與成員間情感的傳遞，因此本研究亦納入團隊的規模做為控制變數。團隊規模大小以團隊人數加以衡量，此一數值直接收集自各課程的分組名單，並由研究者針對人數加以coding。最後，本研究亦以一題題項收集個別成員與其他成員熟悉程度的資料 (如：若以100 分為滿分，請問您跟目前團隊成員的熟悉程度可以打幾分呢？[0 = 完全不熟悉，100 =非常熟悉])，並加以控制。

(四) 統計分析方式

第一階段的研究旨在探討影響團隊情感氛圍產生的因素。為了檢視成員年齡//教育背景多元化與成員印象管理與對於正、負向團隊情感氛圍的影響，本研究在資料完成 r_{wg} 值與 ICC 值計算並轉換成團隊層次資料後，採用多元迴歸分析 (multiple regression analysis) 進行假設驗證。

二、研究二

(一) 研究架構



圖二、研究二研究架構

註：本文共分多個時間點重覆量測收集資料，Time 1 為團隊剛組成時，Time 2 為Time 1 之後一週，Time3 則為Time2 後一週為期。而Time 4 為Time 3 之後一週，Time 5 則為Time 4 後一週。共收集五次資料。

(二) 研究樣本與施測程序

在第二階段的研究中，本研究擬探討團隊情感氛圍的動態改變、以及情感事件所產生的干擾效果。在此階段，本研究以大學部/MBA 學生組成之自我管理團隊做為研究樣本，由於大學部、碩士班學生為完成團隊任務 (期中繳交一份團隊的書面報告並上台簡報)，會有較長期且密切的互動、討論，且必須自行指派個別成員的工作、並維持團隊內的人際關係或衝突 (Sy et al., 2005)，有助於探討團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的干擾效果。

在此階段中，研究樣本數為 80 個團隊（來自 15 門課程，預計包括8個大學部課程、7 個MBA 課程；約300個學生組成），每個團隊預計由3到6個人組成，共分為五個時間點重複收集資料，其步驟如下：(1) 由研究者和各課程老師連繫，取得同意後，在各班團隊分組完成後一週內 (Time 1)施測（這一週內團隊必須至少有一次的正式討論），收集第一次團隊討論時成員感受到的心情狀態；(2) 在Time 1 之後的四週間，以一週為期，共分成四次收集資料 (Time 2 至Time 5)，以衡量各團隊成員在各週團隊運作時感受到的心情狀態、及發生的情感事件等，以檢視團隊情感氛圍所產生的動態改變與情感事件產生的干擾效果。

(三) 研究工具與團隊資料整合

本階段使用之研究工具、信/效度證據與團隊資料整合的過程，分別說明如下：

1. 團隊情感氛圍：此變數的衡量方式大致與研究一相同。

2. 情感事件

本研究參考 Miner 等人 (2005)的方式，並將其題項略加修改，以衡量團隊在各週內運作時所遭遇到的情感事件。此外，亦在題項之後 留下空白欄位，在正負向情感事件發生時，請填答者填入其發生的情感事件為何。計分方式為：若發生正、負向情感事件則編碼為1；若未發生事件，則編為0。

3. 控制變項：與第一階段的研究相同，分別控制團隊成員人格特質的多元化、團隊規模與成員熟悉程度。

(四) 統計分析方式

研究二旨在探討團隊情感氛圍跨時點的動態改變與情感事件的干擾作用。在檢視假設之前，必須證明正/負向情感氛圍確實是會具有動態的本質、以及隨著時間而改變的（亦即，正/負向團隊情感氛圍在不同時間點時，是具有組內變異的 (within-team variance)，因此，本研究首先參考 Heller、Watson與 Ilies (2006)的方式，以階層線性模式 (hierarchical linear model, HLM)計算正/負向團隊情感氛圍被組內 (within-team)變異解釋的程度，若此變異達統計顯著，則代表團隊情感氛圍確實是會產生動態改變的。此外，本研究亦以階層線性模式進行假設的驗證。

結果與討論

研究一主要以社會認同理論的觀點，探討團隊成員的多元化程度、知覺團隊間競爭程度、以及團隊成員的印象管理策略是否透過影響群體認同，進而強化團隊情感氛圍。結果顯示，在組成團隊時，若由年齡或教育程度差異大的成員組成，則會降低群體認同，進而較易在團隊內形成負向的情感氛圍。另一方面，團隊成員可透過迎合、自我表現的印象管理策略，或是強化團隊間的競爭意識，提升群體認同，並強化正向團隊情感氛圍；值得一提的是，研究一在控制了相似-耗損-吸引（成員人格特質）、情緒感染（互動頻率）以及社會化（熟悉程度）等相關的前因變數後，各主要變數仍會透過群體認同，進而對正、負向團隊情感氛圍造成影響，點出了「群體認同」確實是影響團隊情感氛圍形成的重要機制。

研究二主要探討在不同時間點間，團隊情感氛圍是否會產生動態改變、以及團隊內發生的情感事件所造成的影響。結果顯示，團隊的正、負向情感氛圍確實會隨著時間點的不同，而產生動態的改變；此外，前期的正/負向團隊情感氛圍亦會對後期的正/負向團隊情感氛圍有正向影響。在情感事件的效果方面，當團隊內發生負向情感事件時，確會減緩前、後期正向團隊情感氛圍間的正向關係，換言之，團隊不會始終處於高度正向情感氛圍的狀態。本研究也顯示，前期的負向情感氛圍會正向影響後期的負向情感氛圍，此結果與 Hareli 與 Rafaeli (2008)的情感循環模式相符，亦即團隊成員的負向心情會透過互動的過程互相影響、擴散，進而造成團隊內更高程度的負向情感狀態。再者，研究也發現團隊的規模大小會調節負向團隊情感氛圍的動態改變：在團隊規模較小的團隊中，若團隊先前即處於負向氛圍的狀態時，在隨後的互動時也容易持續這樣的負向情感氛圍；反之，若團隊規模較大時，即使先前的團隊運作是處於負向情感氛圍之中，此一負面的狀態可能因人數較多之故而不易擴散、循環，而使得團隊成員在往後的運作過程中不致於持續高度的負向情感狀態。

綜上所述，研究二對於團隊情感氛圍理論的延伸之處，在於明確地指出了正、負向團隊情感氛圍的動態本質，代表現在處於正、負向情感氛圍的團隊，在下一個時間點不見得會維持同樣的情感狀態；再者，負向團隊情感事件與團隊規模的調節效果，則回答了何時 (When)正、負向團隊情感氛圍會產生動態改變，未來的研究應持續採取團隊內 (within-group)的研究設計，以清楚探索、並描繪出團隊情感氛圍的動態內涵。

參考文獻

一、中文部份

- 蔡維奇、陳建丞、陳皓怡、宋立國 (民98)，應徵者印象管理戰術與面試官評價：面試官作筆記行為的干擾效果。《管理學報》，26(5)，10月：577-597。
- 蔡維奇、紀乃文 (2008)。團隊情感氛圍形成的前因、情境調節、及個人層次後果變項之研究。《組織與管理》，1(1)，1-37。

二、英文部份

- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. In F. Dansereau and F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues, volume 2: Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, vol. 2: 9-54. Oxford, UK: JAI Press.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. 1998. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83: 377-391.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods, *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.

- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, *91*, 3-26.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*, 497-529.
- Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (2000). On the use of the coefficient of variation as a measure of diversity. *Organizational Research Methods*, *3*, 285-297.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*, 83-93.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, *53*, 279-307.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*, 109-120.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups, In B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 27, pp. 175-222), Greenwich, CT: JAI press.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 185-202.
- Garcia-Prieto, P., Mackie, D. M., Tran, V., & Smith, E. R. (2007). Intergroup emotions in workgroups: Some emotional antecedents and consequences of belonging. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 145-184), CT: JAI Press.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 107-116.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, *25*, 778-794.
- George, J. M. (1996). Group affective tone, In M. A. West (Eds.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 77-93). Chichester, UK: Wiley.
- George, J. M., & King, E. B. (2007). Potential pitfalls of affect convergence in teams: Functions and dysfunctions of group affective tone. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 97-124), CT: JAI Press.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative processes. *Journal of Management*, *30*, 453-470.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *7*, 41-54.
- Heller, D., Watson, D., & Ilies, R. (2006). The dynamic process of life satisfaction. *Journal of Personality*, *74*, 1421-1450.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 89-106.
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism/collectivism. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1140-1148.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, *42*, 530-557.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 741-763.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 99-130.
- Kelly, J. R., & Spoor, J. R. (2006). Affective influence in groups. In J. Forgas (Ed.), *Affect in social thinking and behavior* (pp.311-325). New York: Psychology Press.
- Kessler, T., & Hollbach, S. (2005). Group-based emotions as determinants of ingroup identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, *41*, 677-685.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (eds). *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (vol.12, pp. 333-375), New York: Wiley.
- Lawler, E. J. (2007). Affect and group attachments: The role of shared responsibility. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 185-216), CT: JAI Press.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, *107*, 34-47.
- Magee, J. C., & Tiedens, L. Z. (2006). Emotional ties that bind: The roles of valence and consistency of group emotion in inferences of cohesiveness and common fate. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *32*, 1703-1715.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2005). Group task satisfaction: The group's shared attitudes to its task and work environment. *Group & Organization Management*, *30*, 625-652.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of manager's emotions. *Journal of Business and Psychology*, *19*, 221-240.
- Miner, A. G., Glomb, T. M., & Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 171-193.
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). "Mood contagion": The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*, 211-223.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, *34*, 21-37.
- Parsons, C. K., & Liden, R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and nonverbal cues. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 557-568.
- Phillips, K. W., & Lount, R. B. (2007). The affective consequences of diversity and homogeneity in groups. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 1-20), CT: JAI Press.
- Schlenker, B. R., & Britt, T. W. (1999). Beneficial impression management: Strategically controlling information to help friends. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 559-573.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1989). Goals and the self-identification process: Constructing desired identities. In L. Pervin (Ed.), *Goals concept in personality and social psychology* (pp. 243-290). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, *43*, 133-168.

- Smith, E. R. (1993). Social identity and social emotions: Toward new conceptualizations of prejudice. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception* (pp. 297–315). San Diego, CA: Academic Press.
- Smith, E. R., Seger, C. R., & Mackie, D. M. (2007). Can emotions be truly group level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*, 431-446.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 587-606.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, *32*, 29-54.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 295-305.
- Spoor, J. R., & Kelly J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes and Intergroup Relations*, *7*, 401-415.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, B. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 3, pp. 31-58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 848-859.
- Tsai, W. C., Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, *31*, 108-125.
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lanham, MD: Lexington Books
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*, 515-541.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, *88*, 632-657.
- Walter, F., & Bruch, H. (in press). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*.
- Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1063-1070.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 18, pp. 1-74), Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, *32*, 353-376.

計畫成果自評

一、學術貢獻方面：

本研究之學術貢獻總結為下列六點：(1) 以社會認同理論的觀點解釋影響正、負向團隊情感氛圍的前因變數，彌補過去理論在解釋新成立團隊是否存在情感氛圍的不足；(2) 同時探討影響正、負向團隊情感氛圍的前因變數，補齊過去研究大多以正向團隊情感氛圍為主的文獻缺口；(3) 瞭解個人是否可以透過有意圖的印象管理，影響團隊情感氛圍的形成；(4) 探討影響正、負向團隊情感氛圍的動態改變歷程，彌補過去研究大多以正向團隊情感氛圍為主的文獻缺口；(5) 納入團隊內的情感事件做為干擾變項，提供情感事件理論在團隊情境中的適用證據；(6) 本研究為目前少數幾篇以重覆衡量方式探討團隊內動態的研究，此一做法可供國內、外團隊研究者參考。

二、實務貢獻方面：

就實務貢獻方面而言，本研究對於企業或團隊成員而言，其結果可做為訓練規劃時之參考，如：(1) 訓練員工在團隊形成階段時，藉由表現適度的印象管理行為（如：面帶微笑、認同他人等），以形塑具有正向情感氛圍的團隊；(2) 教導員工在團隊中若面臨負向情感氛圍、以及團隊內的負向事件時，應如何化解或因應。