

團隊情感氛圍的前因、動態改變及團隊績效關係之探討

在團隊運作的過程中，成員間的「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 et al., 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，本研究將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) 對於已成立的團隊而言，既然成員的心情狀態會隨著團隊的持續運作而互相感染、變動，團隊情感氛圍也不會是穩定不變的概念 (Ilies et al., 2007; Spoor & Kelly, 2004; Walter & Bruch, in press)，然而，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。(4) 最後，在團隊情感氛圍對團隊績效的影響方面，學者之間仍存在著不一致的看法。某些學者認為正向團隊情感氛圍可以透過提升團隊成員的自信而對團隊績效有所幫助 (如：George, 1995; Gibson & Earley, 2007; Rhee, 2007)，某些學者指出負向團隊情感氛圍可讓團隊成員更聚焦在團隊任務之上，因而提升團隊的績效 (如：Kaufmann, 2003; Philips & Lount, 2007)，而某些學者則認為團隊績效的好壞，也可能進一步改變正/負向團隊情感氛圍的程度 (如：Kelly & Barsade, 2001)，因此，正、負向團隊情感氛圍與團隊績效可能存在著互為因果的關係，但過去研究仍未針對此一可能的關係加以探討。為了釐清正、負向團隊情感氛圍與團隊績效之間的關係，本研究將採用交叉延遲貫時性分析 (cross-lagged panel analysis, CLPA)的設計加以檢視。

綜上所述，本研究之研究目的為：(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；(3) 探討正/負向團隊情感氛圍與後果變數 (團隊績效)的關係，以深究團隊情感氛圍如何影響團隊績效，而團隊績效又是否也會形塑團隊情感氛圍，以期對團隊情感氛圍的概念與理論發展做出貢獻 (Whetten, 1989)。由於單一研究不易同時兼顧上述三個研究目的，因此本研究將分為三階段進行 (每階段需時一年，共三年)，並以三個研究分別針對上述三個目的加以探討。在第一階段，本研究擬以新成立的 60 個 EMBA 學生團隊做為樣本 (約 250 人)，以探討團隊成員外顯特徵組成 (如：性別、年齡、背景等)、過去合作經驗以及印象管理對於團隊情感氛圍的影響，由於 EMBA 學生來自不同的產業、職級、功能背景及學業背景，加上成員間年齡差距較大，且過去較無合作經驗，有助於本研究以社會認同理論的觀點測試上述變數對團隊情感氛圍的影響，亦符合樣本攸關性的原則 (Sackett & Larson, 1990)。在第二階段，本研究擬以 80 個大學部、碩士班學生組成的團隊做為樣本 (約 300 人)，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在不同時間點的動態的改

變、及情感事件的干擾效果。由於大學部、碩士班學生為完成團隊任務較常有長期且密切的互動、討論，且必須自行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 (Sy et al., 2005)，有助於我們釐清團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的干擾效果。最後，在第三階段，本研究則擬選擇 80 個高科技研發團隊做為樣本 (約 400 人)，在兩個時間點同時收集正、負向團隊情感氛圍及團隊績效的資料，並以 CLPA 的設計及統計技術，檢視正/負向團隊情感氛圍與團隊績效之間的關係。由於研發團隊其工作複雜度高、面對高度時間壓力與不確定性、對於團隊績效的要求更高 (George & King, 2007; Shin & Zhou, 2007)，相較於學生團隊，以組織中的研發團隊做為樣本更能兼顧研究結果的真實性 (realism; 參 McGrath, 1982; Schwab, 2005)。

進度摘要

本研究目前已完成研究一之資料收集與分析，原本設定的研究對象為 EMBA 學生，但後來研究對象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、處理團隊討論的內容、指派個別成員的工作、並維持團隊內的人際關係，故仍符合自我管理團隊的定義 (Sy et al., 2005)。目前本研究擬照原訂計畫的時程，開始進行研究二的問卷編製工作，預計針對大學部、碩士班學生組成的團隊進行重複量測。有關研究成果發表部分，預計待三年期計畫均完成後，再來思考究竟要寫成一篇或兩篇文章投稿。

研究一初步結論

研究一之主要目的在於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，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；另一方面，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。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。

參考文獻

一、中文部份

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

- 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.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods, *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307.
- 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.
- Gibson, C. B., & Earley, P. C. (2007). Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 32, 438-458.
- 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.
- 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.
- Kaufmann, G. (2003). The effect of mood on creativity in the innovation process. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation*: 191-203. Oxford, U.K.: Elsevier Science.
- 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.
- 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.
- 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.
- McGrath, J. E. (1982). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. In J. McGrath, J. Martin, & R. Kulka (Eds.), *Judgment calls in research* (pp. 69-102). Beverly Hills, CA: Sage.
- 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.
- Rhee, S. Y. (2007). Group emotions and group outcomes: The role of group-member interactions. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 65-96), CT: JAI Press.
- Sackett, P. R., & Larson, J. R. (1990). Research strategies and tactics in I/O psychology, In M. D. Dunnette & L. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 428-442). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schneider, B. (1987), "The people make the place", *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schwab, D. P. (2005). *Research methods for organizational studies* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721.
- 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.
- 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.
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848-859.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239-261.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490-495.