

## 團隊情感氛圍的前因、動態改變及團隊績效關係之探討

為了彌補團隊情感氛圍的文獻缺口、釐清其概念內涵，本研究同時納入正、負向團隊情感氛圍於模式中，並分別以三個研究來檢視團隊情感氛圍的前因（研究一）、動態改變（研究二）、以及後果變數（研究三），以期對團隊情感氛圍的理論發展做出貢獻。研究一的結果發現，年齡多元化與教育背景多元化會透過負向影響群體認同，進而強化負向團隊情感氛圍。此外，研究一亦發現，當團隊成員共同地感受到來自其他團隊的競爭時，會透過提升群體認同、進而強化正向團隊情感氛圍。最後，當團隊成員均從事「迎合」與「自我表現」兩種印象管理策略時，能藉由提升群體認同，進而強化正向團隊情感氛圍；另外，團隊成員從事「威嚇」此一印象管理策略的程度雖然較低，但亦能顯著提升團隊內的負向情感氛圍。

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, Wagner, & Morgeson, 2007; Spoor & Kelly, 2004; Walter & Bruch, 2008)，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, Mune, & Kramer, 2003），並無法探討團隊內 (within-team) 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調節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，本研究第二階段的研究試著在多個時間點重覆量測正/負向團隊情感氛圍與團隊的情感事件，以探討團隊情感氛圍在不同時間點動態的改變，及情感事件的調節效果。

概念上，團隊情感氛圍應是隨著時間經過與成員們互動經驗的累積，而隨之改變的 (Kelly & Barsade, 2001; Walter & Bruch, 2008)。社會認同理論的觀點指出，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 (Reicher, 1982)：當個人成功的隸屬於某個群體中，並與成員建立起社會連帶時 (social bonds)，個人便會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, Mackie, Tran, & Smith, 2007; Kessler & Hollbach, 2005)。因此，在多個時間點間的正向團隊情感氛圍應會產生動態改變且前期的正向團隊情感氛圍與後期的正向團隊情感氛圍間應呈正相關。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，在多個時間點間的負向團隊情感氛圍應會產生動態改變且前期的負向團隊情感氛圍與後期的負向團隊情感氛圍間應會呈正相關。

此外，將情感事件理論的觀點 (Weiss & Cropanzano, 1996) 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或認同感 (Ashkanasy, 2003)，進而影響團隊成員後續的互動等。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)。過去研究多認為，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 (Mignonac & Herrbach,

2004; Miner, Glomb, & Hulin, 2005), 即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狀態影響較大 (Felps et al., 2006; Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002)。因此, 本研究預期在團隊運作的過程中, 負向情感事件的發生 (如: 團隊成員遲到、意見不合、爭執或衝突、工作進度落後、進展不順、成員並未達成交付進度、故意缺席等)除了直接影響負向團隊情感氛圍外, 更可能調節團隊情感氛圍的動態改變。

### 進度摘要

研究二主要欲探討團隊情感氛圍在不同時間點的動態改變、以及情感事件的調節效果, 因此本研究選擇以經驗抽樣法 (experience sampling method, Hektner, Schmidt, & Csikszentmihalyi, 2007)的研究設計, 在六個時間點重覆量測正/負向團隊情感氛圍, 以回答研究問題。由於大學部、MBA 學生為完成團隊任務, 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, Cote, & Saavedra, 2005), 有助於我們探討團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的調節效果。因此, 以大學部/MBA 學生組成之自我管理團隊做為研究樣本 (為另一組獨立樣本, 與研究一不同), 採用經驗抽樣法中的「時間間隔為主」抽樣法 (interval-contingent sampling; Hektner et al., 2007) 以收集資料, 亦即, 請團隊成員在固定的時間間隔後, 針對固定時間間隔內, 團隊成員所感受到的情感狀態與所發生的事件加以收集。在分析上, 本研究首先參考 Judge、Scott 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在不同時間點時, 確實是會產生動態改變的。此外, 本研究選擇以階層線性模式進行假設的驗證。目前本研究擬照原訂計畫的時程, 開始進行研究三的樣本資料收集, 預計選擇高科技產業之研發團隊做為研究樣本, 在兩個時間點重覆量測正、負向團隊情感氛圍與團隊績效的資料, 並採用交叉延遲貫時性分析 (cross-lagged panel analysis, CLPA)的設計加以檢視。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文章或兩篇文章投稿。

## 研究二初步結論

在研究二中，本研究主要想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。如同本研究之預期，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，本研究發現團隊內的負向情感事件確實會正面影響後期的負向情感氛圍，此外，當團隊內發生負向情感事件時，亦會減緩前、後期正向團隊情感氛圍間的正向關係；然而，團隊內的負向情感事件卻不會調節前、後期負向情感氛圍間的關係，但本研究卻意外發現團隊規模較大時，前、後期負向情感氛圍間的正向關係會被減弱，推測應是負向情感循環的機制受到較多的團隊人數稀釋所致。整體而言，研究二的假設大多符合預期，同時也進一步指出了團隊情感氛圍的動態本質、以及團隊內情感事件扮演的重要角色。

研究二的結果發現，在不同的時間點，團隊正、負向情感氛圍的程度的確會產生明顯的動態改變。研究二中卻發現團隊內的負向情感事件會調節前、後期正向情感氛圍之間的正向關係，換言之，團隊不會始終處於高度正向情感氛圍的狀態：當團隊成員在互動的過程中發生了成員爭執、意見不合、遲到、缺席等負向事件時，將會使得團隊先前的正向情感氛圍較不易持續到隨後的運作之中。而正向情感的螺旋，也將被負向情感事件所阻礙。

另外，Hareli 與 Rafaeli (2008)的情感循環模式指出，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。研究二的結果支持此一說法，發現前期的負向情感氛圍確實會正向影響後期的負向情感氛圍。再者，研究二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。綜合前述的發現，團隊情感氛圍並非穩定不變的概念，而會在團隊不斷運作的過程中，受到相關資訊（如：團隊成員的互動狀況）的影響而產生改變的。

研究二發現，團隊情感氛圍確實會隨著團隊每週的互動，產生顯著的動態改變、而非穩定不變的特質情感，而此一發現，也呼應了 George(1990, 1995)對團隊情感氛圍的定義。至於在情感事件的影響方面，本研究發現負向情感事件除了會調節正向團隊情感氛圍的動態改變外，尚會對後期的負向團隊情感氛圍有顯著的正向影響；正向情感事件並不會調節正、負向團隊情感氛圍的動態改變，但正向情感事件在本研究中，亦扮演了直接影響後期正、負向情感氛圍的角色。不管團隊先前的正、負向情感狀態為何，當正向情感事件於團隊中發生時（如：共同解決了問題、被老師稱讚、在課堂上有好表現），就會直接提升團隊成員間的共享正向情感狀態、並降低成員之間的負向情感狀態。

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

- 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.
- 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.
- 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.
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35-59.
- Hektner, J. M., Schmidt, J. A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126-138.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly, 13*, 561-581.
- Reicher, S.D. (1982). The determination of collective behaviour. In Tajfel, H. (Ed), *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 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.
- 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.
- 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.