

文章编号:1003-207(2001)-0639-09

人际互动双环培训方法的形成与理论检验

谢晓非¹, 陈文锋²

(1. 北京大学心理系 北京 100871; 2. 中国科学院心理所, 北京 100101)

摘要: 本研究的目的是形成一个“管理者个人影响力”培训方案,即以管理人员的认知和行为训练为最终目标。一个完整的培训方案应该以训练程序设计为主体,其中应包括训练主题设计与程序设计两项主要内容;另外,培训方案的有效性还必须有相应的评价工具作为技术保障,这也是培训方法科学性、合理性的体现。本文将对训练程序设计的基本框架,以及训练评价工具的形成中涉及的理论问题进行初步的探讨。

关键词: 培训方法;个人影响力;管理人员

中图分类号: C931 **文献标识码:** A

1 人员培训的理论假设

培训过程的一般原理是从角色鉴定、角色比较以及角色改进三个方面,规范建立具体培训方法的过程。本研究保持两个工作重点:一是对该培训方法所涉及的理论问题进行深入的探讨,以访谈、问卷测量等方法,进行相应的数据处理和分析;二是注重该方法在实践中的应用性与有效性。本研究的最终目的是提供一个具体的、可为企业所应用的关于管理人员“个人影响力”的培训方法。

组织角色是指人们对于占有某一职位的个体所期望的一系列行为模式。利用角色这一概念,可以更好地理解组织中各种职位的意义,以及在组织中个体之间的相互关系。管理者就是组织中的角色。而且,管理者在组织中还需要扮演多种不同的角色,因此管理者的行为随着所扮演的角色的不同而应有所不同。

角色知觉(role perception)是个体对某一角色的理解和认识。也是个体对于自己在某种环境中应该作出什么样的行为反应的认识。

角色认同(role identity)是个体对某一角色的接受和认可的程度,也是指对一种角色的态度与实际角色行为的一致性。

角色期望(role expectations)是指对某种角色的一般性社会认知,也是他人认为某一角色在一特定的情境中应该作出什么样的行为反应的认识。

个体的行为方式在很大程度上由其作出行为反应的背景所决定。在组织中,员工和管理者之

收稿日期:2001-07-01

基金项目:国家自然科学基金资助项目(79870075)

作者简介:谢晓非(1962-),女(汉族),重庆,北京大学心理系,副教授,研究方向:管理心理学专业。

间存在一种不成文的约定,这种约定被称为心理契约(psychological contract),它规定了双方的期望,也就是管理者对员工,以及员工对管理者的期望。可以说正是这种心理契约规定了每个角色的行为期望。员工期待管理者公正地对待他们,提供良好的工作条件,清楚地表达一天的工作任务,对员工的工作好坏给予反馈等。管理者期待员工工作态度认真,听从指挥,忠于组织等。如果心理契约中蕴含的角色期望没有实现,组织是不可能高效运作而产生双方期望的结果,这样最终会导致组织绩效的损害。

角色的概念是组织管理中一个非常重要的概念。某种程度上我们可以说管理者是否能够准确地认识自己的角色,实现角色知觉、角色认同以达成角色期望,是其能否胜任管理者角色、完成管理者功能的必要条件。本培训方法的理论假设是以角色理论为主要的依据的,培训方法形成的完整过程应遵循下面的三个步骤。

1.1 角色鉴定

角色鉴定,是指对所培训的心理特质的理论界定(心理特质是指在管理活动中所需的特定的心理品质,有时它指的是行为模式;有时它指的是技能形成中相应形成的心理特性等)。心理特质的界定是否正确、合理,是本项研究有效性的关键。角色鉴定的过程,实际上是建立培训中的角色标准模式的过程。通过角色鉴定最终可以形成一个相关角色的理想和标准的模式,从而为培训提供一个参照体系^[1]。这一过程在理论上具有重要的意义。

1.2 角色比较

建立了心理特质的角色鉴定模式之后,就相当于建立了一个比较的参照系统,也说是为培训的心理特质提供了一个标准或样板。它就是我们对其实际的心理特质进行评价的基础。因此,角色比较就是实际管理活动中所表现出来的现实心理特质与在该项管理活动中所要求的特质之间进行的比较。这种比较在技术方法上要求设计、修订和完善相应的测验工具;同时,它又是对工具操作化的过程。

1.3 角色改进

角色比较完成之后,角色改进便成为可能,这也正是训练的基本任务。在本研究中,角色改进所涉及的问题是确定训练的基本形式,如一般形式或心理形式(一般形式是指任何常规训练中使用的方法;心理形式是指利用心理的方法,如:心理测量,小组互动等)。确定训练的基本程式,包括按照具体的测量工具,规定训练的步骤等。

上述三个方面的内容构成本研究完整的研究过程。

2 管理人员“个人影响力”理论界定

管理人员个人影响力的双环训练法研究的具体内容包括三个部分,即(1)个人影响力的理论界定,(2)个人影响力的测量与训练工具的形成,(3)训练程序设计。

管理者的成功与否是由多方面的原因决定的。但毫无疑问,管理者个人的品质、技能等方面的状况是重要的决定因素。对于管理者技能的要求主要表现在三个方面:技术技能、人际技能和概念技能。图1中显示:对于不同层次的管理者三种技能的要求有所不同,而无论是哪一层次的管理者,对人际技能的要求都是相同的。也就是说,人际能力在管理者的技能要求中是最基础的能力,

每一位管理人员,无论处于何种层次,无论承担何种工作,都需要适当的人际能力。

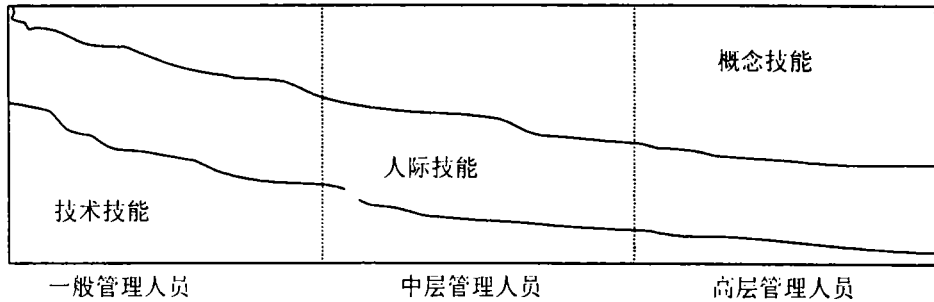


图1 不同层次的管理者在三种技能上的要求

人际能力(human skills)是与人共处、协调的能力。反映在组织中,管理者的人际能力表现为达成组织目标对组织成员进行有效的影响,并顺利实施组织意图。管理人员的个人影响力是人际能力的具体体现。管理人员在日常工作中总要与下属打交道,通过各种方式去影响下属,以共同达成组织目标、维持组织的运作。管理工作的效能与管理者对下属的影响力有关,管理者的影响可以存在一定的个人风格。当然,也有一些影响方式在管理人员身上普遍存在,而另一些风格更具有个人的特征。管理者可以使用组织赋予的合法权力,也可以利用个人的人格、关系等方式解决工作中的问题。这些力量作用于他人就构成了管理中的影响力。Tannenbaum(1962)从对个人和组织两方面的结果,提出有效的领导者应具有通过人际影响使下属完成其个人和组织目标的能力^{[2]-[4]}。

总结以往的研究,我们定义“个人影响力”可分为狭义和广义。狭义的个人影响力指管理者通过人际影响、说服、鼓动下属以改变下属的信念、态度、行为而达到某个目标的能力。这种能力最终形成类似权力的东西,可称之为个人权力,它不是由组织赋予的,而是由影响的对象赋予的。影响对象对个人权力的服从很大程度上可以是个人的选择。广义的影响力还包括管理者运用组织赋予的权力。影响力可以成为管理者获得他人服从行为和合作行为的资源,因此,对于管理者而言是非常重要的技能。本研究所采用的是广义的影响力概念,它也包括管理者合理运用组织的正式权力而高效地运作组织管理的过程。

3 影响力测量工具的形成

管理者“个人影响力”界定之后,根据培训方法形成的基本原理,首先应对“个人影响力”进行测量,以形成个人影响力培训的核心工具。本研究中,我们开发了两个测量问卷,分别为“个人影响力问卷”以及“最不易沟通者问卷”,后者是前者的辅助性测量工具。

问卷施测分为两次完成。第一次参加测试的被试是101名北京大学心理系98级人力资源班学员;第二次测量的被试是北京大学光华管理学院97级MBA学员125名。因此,被试共226名,其中高级管理人员(总裁等)40人,中层管理人员(部门主管等)88人,一般职员42人,其他10人,未答56人;平均年龄为31.6岁,在25-53岁之间,90%在25-36岁之间;男性146人,女性70人,10人未答。

3.1 “个人影响力问卷”的设计

管理人员的影响力体现于日常管理工作中,具体表现为管理者通过各种方式去影响下属。我们关心的是管理者具体运用哪些方式?这些方式有什么特点?Kipins(1980)收集了有关个人影响方式的条目,并经过筛选形成一个量表,被称为组织影响策略量表(POTS)。孙海法(1997)对POTS进行了本土化,增删了一些条目,并同时针对不同影响方向、文化背景进行了调整,形成了“管理人员影响方式”中文问卷^[5]。本研究正是在这一基础上进行的。

3.1.1 项目来源和问卷形成

问卷项目的来源有两个,第一个来源于“管理者影响策略调查问卷”调查。我们认为管理人员对下属的影响可以通过4种途径,①正式的组织职权,②正式的组织规范,③管理者个人的特点,以及④其它周边关系。调查中要求被试从上述4个方面对自己认为非常有效的或者经常被使用的影响方式作出描述。我们特别强调这些影响方式中可以包括其认为应该和不应该的、好的和不太好的、正当的和不正当的、高明的和高明的各种方式。其目的是最大可能全面地收集在日常工作中管理人员个人的经验和体会,总结出较为常用的影响他人的方式。被试为120人,均为各企业的中、高层管理人员。第二个来源是孙海法(1997)“管理者影响计策变量”问卷的条目。本课题中,我们只讨论管理人员对下属的影响方式问题,因此仅采用了孙问卷中向下影响的条目。最后经过整理、分类形成了一个包含58条目的问卷。

根据设计思路,问卷由3个分量表组成,分别为权力规范、个人风格以及交互关系量表。权力规范分量表中的条目是管理者依靠组织赋予的正式权力和组织形成的规范施加影响的方式。主要表现在两个方面,一是职位权力。当管理人员处于组织中正式任命的职位时具有要求下属服从的权力。合理运用正式职位权力是增强或削弱管理者个人影响力的重要方面。二是组织规范。组织为维持正常运作都有相应的组织规范。管理人员根据规范要求下属遵从,这也是管理者影响力的一种体现。个人风格分量表主要强调管理者运用个人的魅力和品格去影响下属。这种影响方式是最不具强制性,是被影响对象自愿遵从的表现。这种影响力是最有效和持久性的影响力,应该是管理人员所努力培养,也是本培训方法中的重点。交互关系分量表是指管理者通过与影响对象之间的沟通、交流以及正式或非正式的交互作用对对方的影响。这种影响方式也是一种比较积极的方式,是应该倡导的。在相互影响方式中使用不正当的关系,从长远来看,会对企业造成损害。这是我们必须注意的问题,在研究中也希望一并加以讨论。

问卷使用7点量表设计,以评价影响方式是否“完全必要”到“完全不必要”,请被试在1-7等级上对每一种影响方式的必要性进行判断。

3.1.2 问卷的结构和构想效度

管理人员影响方式问卷的设计是以三个分量表为结构基础的,我们结合实际调查,认为管理人员影响方式可以分为三种类型,这三种类型构成了问卷的三个分量表:即权力规范、人格和关系分量表。在这种因素结构中,权力规范包含了22个项目,人格包含了18个项目,关系也包含了18个项目。但是这种结构只是一种构想,为了验证这种构想,我们首先在施测的问卷中做了处理,把三种因素的项目混合起来,以避免给受调查者先入为主的观念,减少不必要的干扰。问卷进行施测后,我们使用软件EQS5对结果进行了验证性因素分析,以检查问卷结构的构想效度。结果表明,对于这个因素模型,模型的卡方检验 $p=0.03828$,考虑到卡方值受样本规模影响较大,我们重点

考虑模型的拟合优度:CFI = .985, GFI = .811, 近似误差均方根 RMSEA = 0.017, 90% RMSEA 的置信区间为(0.004, 0.024), 说明我们提出的模型在统计上可以接受^[6]。

58 个条目的内部一致性系数 Alpha = .8407, 分半信度 $r = .7687$ 。

3.1.3 管理人员影响方式特征分析

问卷条目筛选之后, 我们根据测量数据对被试的个人影响方式进行分析, 这些方式的特征代表了管理人员现行使用的影响方式的情况。了解这方面信息, 对于我们把握目前企业中管理者影响方式的特征是非常必要的, 对进一步有针对性地建立培训程序可建立一个有益的基础。

分析表明, 3 个分量表的分数分别满足个人风格(5.8, SD = .489) > 权力规范(5.1, SD = .622) > 相互关系(4.7, SD = .618)的关系, 并且 3 个分量表分数两两 T 检验的 $P < 0.0001$ (见表 1)。这说明管理人员影响下属还主要依赖自身魅力, 注重建立非正式的权威, 这的确是最有效和值得倡导的方式。即便是考虑了社会称许性效应, 至少也可以说明现行的管理人员从认知角度最推崇个人风格的影响方式; 权力规范处于其次的地位, 它仍然在影响下属中起到重要的作用; 相互关系相对分数最低, 因此影响相对较小, 这有可能是因为人际互动耗时耗力, 现行管理人员投入的时间相对较少。但它仍然是影响方式重要的方面。合理运用影响双方的互动来达到影响对方的目的是本课题的训练重点之一。

表 1 3 个分量表变量的两两 t- 检验

	Mean	Std. Dev	T	Sig
权力 - 人格	-.6494	.5486	-16.656	.000
权力 - 关系	.2400	.5573	6.092	.000
人格 - 关系	.8637	.5454	22.785	.000

3.2 “最不易沟通者问卷”设计

管理者的个人影响方式是以其对影响对象的认知为基础, 因此, 管理人员如何看待他的影响对象无疑可以投射出相应的信息。这是我们对“最不易沟通者问卷”设计的主要指导思想。因此“最不易沟通者问卷”将作为影响方式的辅助工具, 以增加信息的广泛性。

3.2.1 问卷形成过程

以 410 词的华人自评性格量表(杨国枢、王登峰等, 1999)作为基础词表, 采用两轮筛选确定出 20 对两极形容词词汇。具体过程是: 10 名北京大学文科学生, 男 5 女 5, 在两份词表中分别选出描述“不易与人沟通者”的性格特征的形容词和描述“容易与人沟通者”的性格特征的形容词。问卷采用笔答形式, 有一定的报酬。结果用 Excel 软件求和, 选出由 5 人以上共同选择的形容词。描述“容易沟通者”的形容词共选出 51 个; 描述“不易沟通者”的形容词共选出 44 个。在第一次初选的基础上, 让 19 名北京大学的文科学生, 男 9 女 10, 在缩减后的词表中选择出符合两种人的性格特征的形容词。问卷采用笔答形式, 有一定报酬。结果如下: 7 人以上共同选择的描述“不易沟通者”的形容词共计 17 个; 9 人以上共同选择的描述“容易沟通者”的形容词共计 22 个。然后对这些形容词进行相互配对, 最后形成含有 20 对两极形容词的词表。

3.2.2 最不易沟通者评价变量分析

沟通双方的互动受制于对沟通对象的知觉。我们假设,如果对沟通对象有积极的认知,表明个体在影响方式的运用中将具有积极的、员工导向的特点;相反,如果对沟通对象有消极的认知,则在影响方式的运用方面也将采取较为消极的、以任务导向的方式。那么,个体对一个他认为最不容易沟通的人进行评价时,可以反映出他对沟通对象的认知信息。如果对最不易沟通的人作出比较正性的评价,表明他对沟通对象抱有积极的态度;相反,如果对最不易沟通者作负向的评价,则可表明个体对沟通对象有消极评价的特征。我们基于这一假设对影响方式与最不易沟通者变量之间关系进行分析。

3.2.2 词变量的因素分析结果

将形成的两极形容词词表在北京大学光华管理学院 97 级 MBA 学员中实测,共得有效问卷 125 份,对所得的问卷结果用 SPSS 8.0 统计软件包统计,因素分析后取因素载荷大于 1.0 的因素 5 个,共解释 65.35% 的变异量(见表 2)。这 5 个因素将 20 对两极形容词划分成 5 个维度,可作为变量供进一步分析用。其中,因素 I 包括 X13 - “小心眼的 - 大度的”、X14 - “斤斤计较的 - 大方的”、X11 - “有敌意的 - 友善的”、X12 - “不可靠的 - 可信任的”、X16 - “难以捉摸的 - 坦诚的”、X10 - “怪僻的 - 人缘好的”以及 X3 - “挑剔的 - 宽容的”,这类形容词主要表现是否容易与人相处、是否宽容大度等特征;因素 II 包括 X17 - “沉默寡言的 - 健谈的”、X2 - “孤僻的 - 合群的”、X4 - “冷漠的 - 热情的”和 X9 - “刻板的 - 幽默的”,这类词主要表现是否健谈和容易接近的特征;因素 III 包括 X1 - “轻率的 - 负责的”、X7 - “消极的 - 积极的”、X18 - “鲁莽无理的 - 有礼貌的”以及 X5 - “自卑的 - 自信的”,这类词表现的是某些行为倾向,即行为是主动或被动、理性还是非理性的;因素 IV 则包括 X8 - “固执的 - 灵活的”、X15 - “好钻牛角尖的 - 通达的”和 X19 - “独断独行的 - 善于倾听的”,这类词反映出个体行为的灵活性;因素 V 包括两对词变量,即 X6 - “倔强的 - 温顺的”和 X20 - “自命清高的 - 平易近人的”,这两对形容词反映了个体与人相处的方式是否亲切和温和。这 5 个因素将 20 对形容词划分为 5 个维度,而每一维度都代表了某种个体心理特性的典型含义。在下一步的分析中,我们将以这 5 个维度作为词变量的合成变量。

表 2 20 对词变量的因素分析结果

	1	2	3	4	5
X13	.825	.275	- 1.416E - 02	.197	9.788E - 02
X14	.790	.101	9.612E - 03	.379	- 8.087E - 02
X11	.735	.190	.305	- 8.997E - 03	.330
X12	.672	- 5.009E - 02	.506	- .174	9.410E - 02
X16	.542	.446	.125	- 7.217E - 02	.336
X10	.504	.467	.171	.101	.192
X3	.421	.246	.120	.292	.308
X17	3.517E - 02	.822	6.461E - 02	.120	- 2.834E - 02
X2	.170	.780	.182	9.341E - 03	.264
X4	.366	.631	.116	.204	1.354E - 02
X9	.180	.601	- 3.829E - 02	.510	- 2.902E - 02
X1	- 2.385E - 02	7.299E - 02	.757	- .154	- 2.267E - 03

X7	.247	.118	.745	.214	9.828E-03
X18	.263	6.582E-02	.591	.170	.364
X5	1.953E-02	.231	.563	.324	-.410
X8	2.181E-02	8.728E-02	8.501E-02	.832	.278
X15	.248	.334	-1.094E-02	.554	.250
X19	.196	8.011E-02	.206	.492	.460
X6	4.842E-02	6.669E-03	-6.167E-03	.269	.749
X20	.319	.321	-1.882E-02	.199	.637
累积 解释 变异	34.685	10.197	8.062	7.205	5.202

上述两个问卷都是为评价管理人员对下属的影响方式而设计的,其目的是为配合培训过程中对培训对象的测量,这也是进行角色比较的工具。我们通过角色鉴定建立行为与认知的标准,然后在通过测量工具对培训对象现行的情况加以测量,而标准与现实情况的差异,便是我们培训过程分析、讨论的焦点问题。通过对测量数据的分析,可以有针对性地对现实与标准之间的差距进行分析讨论,以期找到缩短差距的途径。因此,测量工具是保证培训方法的科学性与有效性的前提条件。但是,要真正成为可操作的培训方案,还必须有一套完整的培训程序。通过培训程序的合理设计,可以将培训方法形成的三个基本步骤,即角色鉴定、角色比较以及角色改进有机地衔接在一起。

4 训练程序设计

本研究是以管理人员的认知和行为训练为最终目的的。训练方法形成中的一个重要环节是训练程序设计。配合本研究主题,我们认为双环模式可以比较好地负载训练功效,拟将其作为主导训练程序。

4.1 双环基本模式

所谓双环(见图2)是一种小组互动的方式,其基本形式以两个互动小组构成,分别形成内、外环(A组、B组)^[7]。通常以内环作被观察小组,外环作为观察小组。训练过程中可根据需要进行部分或完全的内外环交换。在活动进行过程中,内外环可随时进行资料、观点以及其它方面的信息交换。为保证两个小组的互动能够完全和充分,内外环的人数必须加以限制,活动时间也应有相应的限制。在基本模式基础上可以根据需要采用变式,以进一步丰富训练形式。

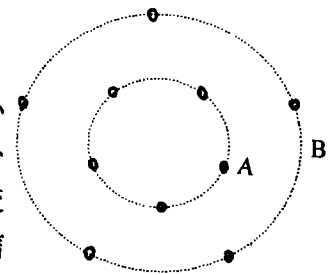


图2 双环基本模式

4.2 模式中的内容与过程

训练形式是训练内容与过程的载体,因此训练内容与过程的合理控制,对于训练方法的有效性同样是非常重要的。双环模式是以内环组为训练主导组,因此训练的内容与过程都以内环为表现主体。如果对内容和过程有所侧重,则可形成以认知为重点或以过程为重点的训练方式。以认知

为重点可以以案例为主,以过程为重点的训练以行为观察为主。

训练内容主要以案例讨论、图片刺激、关键事件回忆等认知材料作为训练程序的主题。这 3 项内容从方法上已比较成熟。但具体的材料需要根据相应的训练目的和对象进行积累。通常针对某一完整的训练程序,需要有 3-4 套训练内容的储备。

对过程的控制可通过设定活动程式,规定内外环互动频次以及程度等加以调节。训练中可分别在不同阶段将观察、调节行为作为训练重点。

4.3 评价方式

训练中反馈回路的建立是依靠评价程序来完成的。评价程序包括评价保证与评价工具以及评价过程等,是训练方法中必不可少的一环。双环模式仍然以内环为评价的主导对象。外环人员根据需要直接作为评价组,其人员构成以专家为主。个人和群体可分别,也可同时作为评价的单位。评价应分阶段,并配合各阶段给予不同方面的和不同详略的评价结果。评价应定性定量结合,相对水平与绝对水平结合。本研究开发的两个问卷就是定量评价培训人员的工具之一。

4.4 其他变式

双环训练法可以有多种变式。比如,可以根据内外环交流的不同程度安排一个或多个位置置于环的中心,或者置于内外环上,作为定时两环交叉的方式。图 3 表示最简单的单一位置设计的变式。中间的方块代表空位位置,可为定点交流的途径。另外,还可以根据需要将双环变为双线式等。

在一次训练中使用多环的方式也是一种变式。多环使用是指同时采用多个双环的方法。它的主要优点是环与环之间可以进行交流,加大了信息交流的广度,也提供了更多的参照体系。

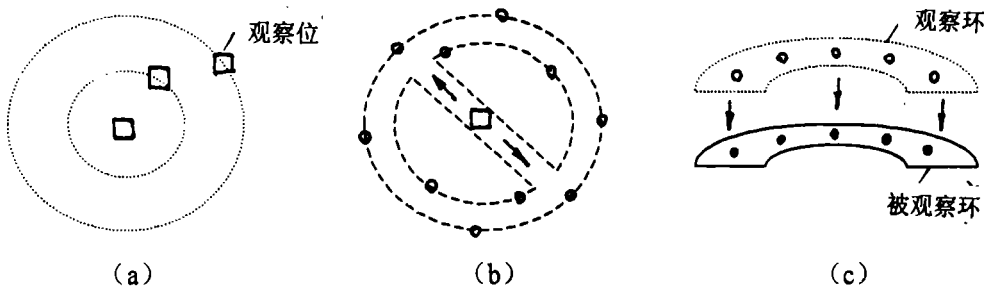


图 3 双环变式

4.5 双环模式的局限

双环模式是一种很有效的训练方式。它提供的人员互动的信息、行为广度较大。而且内环因为处于被评价的中心,对参训人员的唤醒水平较高,一定程度上可强化训练效果。但该模式的局限性也是存在的,主要反映在对参训人员个性品质上。对高度内向性人格、口语表述困难等问题,这一方法将无法生效。另外,该方法必须要有相应的测量工具、评价手段等技术为前提条件,否则其科学性将受到影响。

本研究由培训程序和相应的测量工具构成了管理者个人影响力的一个特定的培训方法的初步框架。在此基础上,配合培训主题材料,我们很容易将其发展成为一个完整的、可操作的培训方案。当然,培训主题资料应根据具体的训练对象、训练要求来取舍,有很强的针对性,通常可以通过文献

查阅和实地访谈获得,这部分内容本文不作讨论。

参考文献:

- [1] Gary Ward. Part4: Training Through Simulation, High Risk Training[M]. Nichols Publishing, 1988.
- [2] Kipnis D, Schmidt S M. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way[J]. Journal of Applied Psychology, 1980, 65(4), 440 - 452.
- [3] Falbe C M & Yukl G. Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics[J]. Academy of management Journal, 1992, 35(3), 638 - 652.
- [4] Schmidt S M & Yeh R S, The structure of leader influence[J]. A cross - cultural Psychology, 1992, 23(2), 251 - 264.
- [5] 孙海法. 管理者影响策略的结构[J]. 应用心理学, 1998, Vol4(1), 3 - 9.
- [6] 郭玉刚. 社会统计分析方法[M]. 中国人民大学出版社, 北京, 1999.
- [7] Julius E. Eittington. The Winning Trainer: Winning Ways To Involve People in Learning[M]. Gulf Publishing Co., Houston, 1989.

Forming and examining on the training method of interrelationships

XIE Xiao - fei¹, CHEN Wen - feng²

(1. Dept. of Psychology Peking University, Beijing 100871, China;

2. Institute of Psychology Chinese Academy, Beijing 100101, China)

Abstract: The purpose of this study is to form a training program of "Managers' Individual Influence," whose final target is managers' cognition and behavior. An integrated training program should focus on training design, including subject design and procedure design; In addition, the effectiveness of a training program should have corresponding evaluation tools as its technical guarantee. This also tells whether the training methods are scientific and reasonable. This article is going to make an initial probe into the basic frame of training procedure design and the theoretic problems involved in forming of evaluation tools during the training.

Key words: training method; individual influence; manager