

團員關鍵性、忠誠行爲與 團體動能的關聯

張守中

英國國立牛津布魯克大學
企業經營管理研究所
商學院副教授

李宜玲

英國國立葛列斯哥大學
社會科學院研究員

鄭國泰

國立新竹教育大學
人力資源發展研究所
助理教授

本研究以兩個子研究分析忠誠行爲與團體動能之間的關聯性。研究一以實驗室情境模擬法進行，樣本爲六十名大學生，透過一系列的投資遊戲，來分析團體對忠誠行爲與非忠誠行爲之反應。研究一發現團員展現忠誠行爲時會收到較正面的評價，展現非忠誠行爲時則收到較負面的評價；若是高關鍵性團員展現非忠誠行爲時（關鍵性是以團員對團體的重要性而定），則會收到最負面的評價，而且此非忠誠行爲會影響團體整體表現。但低關鍵性團員展現非忠誠行爲時，對團體整體表現的影響則不大。研究二以另外六十名大學生爲樣本，研究設計同於研究一，進一步分析忠誠行爲與成員感受的關聯。研究二發現，相較於低關鍵性團員，高關鍵性團員在展現非忠誠行爲時，會激起其他團員更多的反感情緒。團體裡的其它團員，即使是犧牲自己的利益，也要懲罰那些對團體不忠誠的團員。這些發現指出，非忠誠行爲並不是解釋團體動能、團體表現變差的唯一因素，非忠誠團員本身對團體的關鍵性也必須予以考量。最後，本文討論這些新發現對團體管理政策之啓發，並對公共和私人部門之管理人員提出建言。

關鍵字：團體動能、忠誠、管理、成員資格、利益

壹、文獻探討與回顧

團體是一個分工機制，由不同的成員履行各種任務，從智力到體力（如方案提出與實際執行），從計畫到實施（如決策過程與分工明細）。這些任務不但需要個人的參與，也牽涉到許多代表團體利益的合作與協調。由於團體與團員的關係密切，成員對團體的忠誠度、對團體的付出與認同，往往對團體表現、團體動能有重大的影響。近年來，以團體忠誠度為題的相關研究指出，當團員對團體展現一定程度的忠誠行為時，團員之間的合作互動情形便會增加（Van Vugt and Hart, 2004: 585-598）。相關研究也指出，團員對團體的認同程度，與其對團體的忠誠度成正相關，成員對團體的展現高忠誠度，也可以加速團員達成目標、促進團體表現（Levine and Moreland, 2002: 203-228; Zdaniuk and Levine, 2001: 502-509）。

這些研究一方面解釋了成員忠誠度影響團體動能的可能性，另一方面，也說明了團體忠誠度與團體表現兩變項之間的可能關聯，發現誠屬寶貴。然而，Fehr 與 Gaechter（2002: 137-140）也指出，團體對忠誠行為（或非忠誠行為）的看法，或是團員對忠誠行為（或非忠誠行為）的評估過程，目前學者對這些議題的了解還是相對有限。從管理學的角度來看，若管理者能夠預知非忠誠行為對團體的可能影響，就可以即時提出因應策略，降低風險，以確保團體的利益。有鑑於此，本研究將以團體動能理論為基礎，進一步分析團體對忠誠行為與非忠誠行為的反應，並探討團員忠誠度是否能對團體動能造成影響。

一、團體動能與團員行為：認同與投機

團體動能（group dynamic）一詞在 1946 年由 Kurt Lewin 所提出，也稱為團體動力學，用它可說明團體成員在團體裡的一切互動歷程、行為、與現象，也可敘述團體運作和發展的過程。動力意味著「影響力」、「主動的」、與「動態的」。若用物理學的觀點來看，動力乃說明團體成員之相互牽引（關係）與運作（Hothersall, 1995: 239-253）。依照團體動能理論所推演出來的

理論有：社會認同理論 (Tajfel and Turner, 1986: 7-24)、社會膠合作用 (social glue; Van Vugt and Hart, 2004: 585-598)、與社會衝擊理論 (Latané, 1981: 343-356)。本文將陸續對這些理論，進行概念性的說明。

依團體動能的觀點來看，當個人與團體之間的互動增加時，個人將會由團體的周圍漸漸地向中心靠攏，對團體的使命感也會日漸加深。隨著時間慢慢累積，個人漸漸與團體產生心理上的連結（例如：個人依附感、群體歸屬感），同時會與其它團員形成搭配的默契；到最後，個人與團體的關係密不可分，個人也越來越認同於團體 (Levine and Moreland, 2002: 203-228)。於此，本文嘗試以社會認同理論 (Tajfel and Turner, 1986: 7-24) 來檢視人們認同於團體的過程。

廣義上看來，認同可以視為人們在生活中所面臨的基本認知，可以解釋為人們自我的意象或自我概念，同時它也是社會認同理論的核心概念。社會認同理論指出，一個人的自我認同有兩個層次，分別為社會認同層次 (social identity) 與個人認同層次 (personal identity)。人們通常藉由強化這兩種認同層次，來促進其自我意象與個人自尊。

Tajfel 與 Turner (1986: 7-24) 指出，社會認同層次說明的是個人「同化」於社會團體的過程 (assimilation process)，強調「社會我」(即：團體對個人的重要性、個人是組織裡的一員)。社會認同層次往往與團體行為有關，像是：種族優越感、團體謬誤、凝聚團結、組織順從行為、或是外人對團體所形成的刻板印象。另一方面，個人認同層次說明的是個人「異化」於社會團體的過程 (differentiation process)，強調「個人我」(即：個人對團體是重要的、自己跟其它團員是不一樣的)。

個人認同層次往往與個體行為有關，像是：我的意見是獨一無二的、我比其它人更有貢獻、或是我能掌控團體的未來。社會認同理論還指出，社會我與個人我是同時被需要的，因為個人需要歸屬於團體之中，讓自己成為團體裡的一份子，與團體共生，然後藉團體來滿足自己的需求、保護個人的自尊。同時，團體也提供了個體与其它成員比較（或競爭）的機會，藉著成員間不同的互動方式，讓個人的特性突顯出來。透過社會化的過程，人們與團體之間就會形成越來越強烈、越來越依賴的共生關係，人們越願意給予團體

承諾，團體忠誠的概念就開始浮現了。

團體動能的相關研究指出，個體形成團體是爲了彼此可以合作與交換資源，這兩個關鍵因素，是讓團體的生命能夠持續的主要原因（Moreland and Levine, 1982: 137-192; Van Vugt and Hart, 2004: 585-598）。然而，若團體裡出現投機者（意即只獲取資源卻不貢獻的團員），團體資源的經營就無法維持平衡。因爲，當一個團體裡充斥著投機型的團員時，團員之間的互動合作便會降低，團體效能也會變差（Foddy et al., 1990: 309-330）。其次，那些願意對團體努力與付出的成員，當遇到投機型的團員時，也會擔憂自己的付出是不是會被投機者平白地享受。類似的研究即指出，這種擔憂心態，一方面會降低個人對團體持續貢獻的願望，削弱努力付出的動機（Van Vugt, 2001: 1440-1449）；另一方面，這種擔憂心態也會讓那些奉獻者，爲自己的努力與付出感到不值，甚至因爲這種失望心態，憤而離開團體（Hart and Van Vugt, 2006: 1-13）。

爲了抑制團體出現這種崩解的可能性，學者曾提出一些試驗性的因應措施，比如說：團體領導者可以創造個體與團體的共同利益，讓個體有較多參與決策的機會，以擴大雙方合作的空間（Axelrod, 1984）；或者，透過提昇團體對個體的承諾，領導者以心理機制（忠誠度、認同度）將個體聚合在團體裡，緩衝個體想出走的念頭（Kenrick et al., 2003: 3-28; Van Vugt and Van Lange, 2006: 237-262）。先前學者也曾指出，即便是在實驗室裡的小團體活動，只要透過簡單的情境操弄，將內團體與外團體區隔開來，就能夠輕易地引發團員對自己團體產生忠誠感（Hertel and Kerr, 2001: 316-324）。

二、團體動能與團員忠誠行爲

從個人層面來說，「忠誠」是指對人事物從一而終、堅持到底的正直行爲（integrity），也可以形容對於某種信念從未動搖、忠心耿耿的意志（loyalty）。從團體的層面來看，「忠誠」則是指個體願意承諾對團體有所貢獻，並且不做出傷害團體、或是不利於其它團員的行爲（Levine and Moreland, 2002: 203-228; Zdaniuk and Levine, 2001: 502-509）。在展現忠誠行爲時，個人有可能會爲了增進（或保衛）自己團體的福祉，而放棄對個人最有利的選

擇。例如：設計師婉拒競爭對手的挖角，堅持留在自己的公司裡；情報官被敵方擄獲後，即使被刑求也不吐露部隊配置圖。

若從「團體動能」的角度來看，「忠誠」可以將個體與個體膠合在一起，促進團體共識的形成，驅動團員朝向團體目標邁進。學者稱這個現象為社會膠合作用（social glue）（Van Vugt and Hart, 2004: 585-598）。也就是說，忠誠是一種「利社會行為」的展現，讓共同工作的一群人彼此能夠合作。但忠誠與合作並不相同，例如，員工與組織簽訂長期的契約雖然會增加彼此合作的機會，但是合作現象的持續，則必須仰賴其他的因素，像是團員之間的相互信任（范馬克等，2005: 365-380）、溝通的品質與模式（Kenrick et al., 2003: 3-28）、以及團員間是否有團隊合作的共識（Levine, 1989: 187-231）。

近年來，坊間企業領導人在論述自己的經營哲學時，皆不約而同地強調忠誠度對團體管理、對組織擴展與經營的必要性。從團員管理的角度來看，團員的忠誠度似乎與團體發展的歷程密不可分。在現實生活裡，我們也可以看到，企業行號的組織利益與員工的個人福祉，常常仰賴於員工對組織的忠誠、個體之間的信任與合作、以及組織上下的行政協調，才能具體地達成。

研究團體管理的學者指出，透過團體成員展現對團體的忠誠度，團體成員間的合作行為才能持續出現。儘管忠誠度與團體有相當重要的關聯，當代學者似乎並沒有太大的研究興趣。從團體動能的發展歷史來看，Ziller（1965: 164-182）是第一個對忠誠度與團體提出看法的實證研究學者，他發現，團體的組織結構是影響忠誠度的直接因素。Ziller 指出，在界線不明顯的團體裡，由於團員可以恣意地進出團體（例：辭職、請調），團體在忠誠度的凝聚或是維持上並不容易。另一組學者則指出，假若成員離開團體，並帶走相關的技術與資源時，他們的離去可能會重創團體的未來表現。其中的原因是，如果離開的成員選擇加入敵方陣營，對原來的團體將會是雙重打擊，因為這些非忠誠的行為，會向原來的團體傳達一個訊息：告訴原來團體裡的團員，他們的團體是不重要的、不值得為團體繼續留下來（Levine and Moreland, 2002: 203-228; Moreland and Levine, 1982: 137-192）。類似的團體研究則指出，當團員流動頻繁時，剩下的成員可能就會變得不願意信任彼此、不願意相互合作，因此團體的動能越來越差，想離開團體的人越來越多，到最

後團體只好解散（張守中、陳美貴，2006: 411-424）。

由先前的論述來看，團體與個體的關係部份取決於個人對團體的認同，對團體展現的忠誠度也與個人對團體的認同程度有很大的關聯。強烈的團體忠誠度，可以將個體不管是在心理上、或是在行為上，與團體緊密地膠合在一起，讓個體願意對團體付出，並且從團體裡得到滿足。相反地，若團員沒有忠誠度，對團體認同度不高，團員便會覺得自己與團體沒有關係，不管是在心理上、或是在行為上，都很難願意對團體全心付出。以下將對忠誠行為與團體的關係，做進一步的探討。

儘管團員忠誠度與團體表現、團體動能皆有相當重要的關聯，當代學者似乎並沒有太大的研究興趣。在團體動能的領域裡，分析團體對忠誠行為、或是非忠誠行為反應的實證研究也不多，其中重要的發現本文摘錄如下：

首先，學者發現團體的動能與表現，有可能會因為出現了非忠誠行為而遭到破壞。比如說，在戰場上，當兩軍對峙時，若有一方的士兵擅自離開戰場、或是受到敵軍的利誘而擅離職守時，該士兵的部隊就有可能會出現防線缺口，進而被敵方侵入、甚至是攻陷（Stern, 1995: 217-235）。在政治活動裡，忠誠度往往也涉及到個人在團體裡的影響性與號召力。比如說，新力婭（Sonia Gandhi）對甘地（印度精神領袖）展現近三十年的忠誠，獲得選委一致地的認同與支持，最後出任印度國大黨的黨揆（Keralas, 2008）。相反地，要是軍隊裡的高階將領出現叛變、或政黨黨主席投奔他黨陣營時，這些不忠誠行為，對其組織所造成的傷害，可能就是難以彌補，甚至會受到社會與輿論的嚴厲批判。例如，在中國歷史裡，據守山海關的明朝寧遠總兵吳三桂，不但沒有確實地保衛邊疆，卻引清兵入關，吳三桂欺騙崇禎皇帝與背叛明朝的不忠誠行為，被後人譴責不已。

其次，為了進一步分析在團員合作的過程當中，「懲罰」所能扮演的角色與功用，研究者進行了一系列的「社會困境」情境型研究。社會困境是指，團體必須仰賴眾人持續貢獻才能經營運作；但對個人來說，若能夠少付出而盡情享受其它團員的貢獻，自己微量付出才是對自己最有利的；但如果團體裡每個人都這麼作，就會變成整體的不理性行為，最後資源耗盡，團體終將瓦解。相關的研究則指出，當進行團體遊戲時，若團員有機會，他們會願

意使用團體資源去懲罰那些不願意為團體付出的成員。如果將團體中團員信任度與懲罰行為做交叉分析，在信任度較低的團體裡，懲罰行為出現的頻率會比較高（Yamagishi, 1986: 51-87; 1988: 530-542）。

類似的研究也發現，即使團員自己並沒有被團體背叛者所傷害，團員還是願意使用自己的收入來懲罰那些背叛團體者，處罰那些將資源帶走、或者是跳槽到其它團體的成員。統計分析也指出，團員懲罰這些背叛者的態度，會受到自己對背叛行為的評估所影響；也就是說，若自己對這些背叛行為越生氣、或是越怨恨，自己就會越想懲罰這些背叛團體的人（Fehr and Gaechter, 2002: 137-140）。從另一個角度來看，雖然「不願意對團體付出」並不完全等於「不忠誠於團體」，不過，從上述的研究發現來看，團員對於這些團體背叛者還是持有負面印象，還是想要懲罰他們；同理可證，團員對於那些對團體展現不忠誠行為的人，也會產生較差的印象。

第三，西方研究團體動能的學者，試著用團體認同的角度，來分析非忠誠行為對團體表現所造成的影響。在他們的研究裡，非忠誠行為是定義為企圖破壞團體內所認同的行為，或是故意與領導者或組織政策唱反調的行徑。研究者發現，當處在認同程度較高的團體裡時，團員會比較傾向於拒絕（或是排斥）團體內的異常行為。比如說，團員會去譴責不遵守規定的人，會對背叛者產生不一樣的眼光，或是鄙視那些對組織不付出的成員（Coull et al., 2001: 327-339）。學者指出，或許是因為在認同程度較高的團體裡，異常行為會受到額外的關注，團體對行使者可能造成一些壓力，異常行為就會比較少出現，團體的共識與凝聚力也相對較高（Marques et al., 1998: 976-988）。

第四，從個人的忠誠度來看，一般的普通球迷，通常只有在球隊表現良好的時候，才會支持球隊。但是，死忠的球迷則完全不同。不管球隊表現優劣，球迷都對球隊表達一致性的支持與肯定；正因為如此，忠誠的球迷往往比一般球迷更受到大眾的青睞（Branscombe et al., 1993: 381-388）。Branscombe 等人認為這種現象可以用名聲利益（reputation benefits）的邏輯來解釋。也就是說，當一個人對某件事物表達高度持續的忠誠度時，他（她）可以收到來自社會大眾的肯定與鼓舞，或許球隊的表現有高低起伏，但由於自己對球隊的支持立場不變，自己的名聲便會受到正面的回饋，因此願意對球

隊繼續表達忠誠與支持。¹

在前面四個例子裡，忠誠行為出現的原因或許不同，然而，不管是對於個人或是團體，忠誠度都是相當重要的。先前的研究裡也發現了許多的負面情緒或反應，其實是跟個人是否對團體行使忠誠行為有關；至於團體會對忠誠行為或不忠誠行為做出何種不同的反應，目前並沒有引起太多學者的研究興趣。就像 Moreland 與 McMinn (1999: 1476-1486) 所提到的，目前進行團體忠誠行為的研究，分析的方向主要是從個人到團體，解讀個人對團體的感受與看法。然而，從團體到個人的分析，例如團體對於非忠誠團員會做出何種反應（如：印象評估、懲罰意願等等），或是這些反應是否受到其他因素所影響，研究者對這方面的認知是相對有限的。有鑑於此，本研究會在這方面做進一步的分析。

三、團員關鍵性對團體的影響

研究團體忠誠行為的學者最近發現 (Fehr and Gaechter, 2002: 137-140; Levine and Moreland, 2002: 203-228)，團體對忠誠行為或不忠誠行為的反應，可能會受到幾個因素所影響：團體本身的結構（開放或封閉）、背叛後果（懲罰或不懲罰）、以及成員關鍵性（重要或不重要）。從研究法的角度來看，操弄團體結構性可能會降低分析上的生態效度 (ecological validity)，但是進行背叛行為的操弄與測量，可能會引起一些研究倫理上的爭議，因此本文只選定團員關鍵性來了解團體對忠誠行為或是非忠誠行為的反應。所謂的團員關鍵性，是指團員對團體與其它團員的相對重要性。至於關鍵性對團體表現所造成的影響，本文嘗試由不同的層面來分析：

從關鍵性高低的層面來看，將一個基層作業員與領導 20 位作業員的領班相較之下，基層作業員的關鍵性可能是比較低的。因為他（她）的突然消

1 本文推理，名聲利益或許不能完全用來解釋忠誠行為的持續性，然而，忠誠行為的確有可能有益於個人名聲。一個古典的實例是，漢朝大臣蘇武受命出使匈奴，被匈奴單于囚禁冰窟逼降，蘇武飲雪吞氈堅決不從，一心一意忠誠於漢朝，單于無奈將他流放到北海牧羊。蘇武不受威脅利誘，堅持十九年永不屈服，最後終返漢朝，蘇武此忠膽義行一直為後人所景仰。

失（例：離開團體），對團體整體表現的影響不大。相對地，領班的突然消失，可能會對團體造成立即性的傷害（如：24 小時輪班表無人處理，而造成人力調派上的混亂，進而影響工作進度）。

從關鍵性的定義來看，與非關鍵性的成員互比時，關鍵性成員對團體表現是相對重要的，其忠誠度對團體表現是有益的，而其非忠誠的行為對團體所造成的傷害性，應該是比較明顯的。舉例來說，相較於基層員工，總經理對公司的態度及其決策，與公司的利益、前景、以及未來的發展息息相關。如果總經理私底下與競爭對手來往，甚至是合作，這些動作不管是在公司形象、還是在組織利益上，都會對原來的公司造成無法彌補的傷害。

從關鍵性成員的影響性來看，當與非關鍵性成員相互比較時，關鍵性的成員（如領導者、單位主管）會比較受到尊重（Van Vugt, 2004: 274-277）。這些關鍵性成員的行事風格與見解，往往會受到較多的關注與仿效。若這些成員出現非忠誠的行為時，組織裡其它的成員便會開始去思考一系列跟團體忠誠有關的問題。比如說：「為何領導者會做出這種不忠誠的事情」、「上面的都背叛了公司，那我還堅持什麼呢」、以及「我繼續對組織效忠的意義是什麼呢？還有必要嗎？」可想而知，關鍵性成員做出非忠誠行為時，他們對團體忠誠度所帶來的影響是很明顯的。這個現象可以用「社會衝擊理論」進一步解釋。

社會衝擊理論（Latané, 1981: 343-356）指出，社會影響力是來自於它的強度、接近性，以及影響源的數目對目標所產生的影響。當所有的社會影響源對準單一目標的時候，它的強度就會增大。反之，當所有的社會影響源是分散到許多目標的時候，它的強度相對之下就變弱。影響源的強度會受三個因素調節：「地位」，當影響源的位階越大，影響力越大；「能力」，當影響源的能力越強，影響力越大；「關係」，當影響源與目標的關係越親近，影響力越大。

從行為層面來看，通常關鍵性成員會比較接近於團體裡的典型（group prototype），關鍵成員的行為，也可能影響其它成員對團體的看法與認同感（Hogg, 2001: 184-200; Jetten et al., 1997: 635-657; Van Vugt and De Cremer, 1999: 587-599）。因此，如果關鍵性團員開始批判團體，甚至離開團體，團

體裡的凝聚力與認同感將會受到嚴重的威脅。

貳、研究設計與架構說明

綜合以上的文獻回顧來看，本研究提出：團員的忠誠度對團體表現和團體動能皆有重要影響。首先，社會膠合作用（social glue; Van Vugt and Hart, 2004: 585-598）認為，團體是由個體相互配合所膠合而成，藉由團員交換各自所擁有的不同資源、齊心協力地維持團體功能的持續運行，團體才能以一個實體（Entity）的方式，完整地呈現。社會認同理論（social identity theory; Tajfel and Turner, 1986: 7-24）則提出，團體與團員之間的關係，可由團員對團體的心理認同所維繫。強烈的團體認同感，可以促進團體成員展現對組織效忠的行為，並抑制不利於團體行為的發生。社會衝擊理論（social impact theory; Latané, 1981: 343-356）則指出，個體若展現不符合於團體常模的行為時，個人便會受到團體的輿論關注、規範與壓力，然後將異常行為修正回來；若個人的特色越顯著（例如：位居關鍵位置、握有權力資源者、與公司高層有親戚關係），所遭受的關注、評論、甚至是批判也就越多，因而承受的壓力也就越大（Chang and Lu, 2007: 549-568）。

這些研究，一方面說明了成員忠誠度影響團體動能的可能性，另一方面也解釋了團體忠誠度與團體表現兩變項之間的可能關聯，發現誠屬寶貴。不過，關於團體對非忠誠行為的反應，或是團員對忠誠行為的評估過程，學者的了解還是相對有限的。有鑑於此，本研究覺得有必要重新設計新研究，進一步分析團體對忠誠行為與非忠誠行為的反應，並了解團員忠誠度是否能對團體動能造成影響。本研究包含了兩個子研究：

- 一、研究一分析忠誠行為與團體表現。
- 二、研究二分析忠誠行為與團員情緒。

研究一與研究二皆以大學生為研究樣本，採用實驗室情境模擬法蒐集資料，詳情說明於各個研究裡。

參、忠誠行為與團體表現（研究一）

由緒論裡的文獻回顧與論述來看，研究一推測，當與關鍵性低的團員相比，高關鍵性團員展現忠誠行為時，其行為應該會引起較正面的評估。相對地，高關鍵性團員若做出非忠誠行為時，其行為將引起較為負面的評估。因此，研究一提出了以下的假設：

假設一：相較於低關鍵性團員，高關鍵性團員展現非忠誠行為時，會收到比較負面的評價。

假設二：相較於低關鍵性團員，高關鍵性團員展現非忠誠行為時，比較會減弱團體的表現。

一、研究方法

樣本與研究設計：本研究招募了 60 名大學部學生（女性佔 81.67%），年齡由 18 到 34 歲不等（ $M=20.12$ 歲， $SD=2.75$ ）。在研究一裡，研究進行方式以情境模擬為主。實驗的操作變項為忠誠度的有無，以及團員的關鍵性高低，因此共有四種模擬情境（請參考表 1）。實驗架構為二維（忠誠度有無）乘二維（關鍵性高低），所以一共有四個不同的模擬情境，即：高關鍵性成員做出忠誠行為、高關鍵性成員做出非忠誠行為、低關鍵性成員做出忠誠行為、以及低關鍵性成員做出非忠誠行為。在研究一裡，這些學生被告知要進行團體遊戲。然而，事實上，每一位學生會與三位虛擬團員（由電腦扮演）搭配成一個團體，然後隨機安排到任何一個情境裡。

表 1：情境模擬表

關鍵性(高 vs. 低)

忠誠行為 (是 vs. 非)	情境一： 高關鍵性成員做出忠誠行為	情境三： 低關鍵性成員做出忠誠行為
	情境二： 高關鍵性成員做出非忠誠行為	情境四： 低關鍵性成員做出非忠誠行為

研究程序與遊戲規則：首先，參加團體遊戲的成員（以下簡稱：團員），會先集合在實驗室旁的教室裡，參加事先安排的五分鐘小型暖場活動。透過相互的自我介紹，讓所有人有充足的機會互動、相互認識，讓團員覺得自己正在參加團體遊戲，增加臨場感，以增強生態效度（ecological validity）。隨後，團員隨機進入電腦教室，每個人坐在自己的小房間裡，裡面有螢幕以及按鍵以便輸入資訊。等所有團員就定位之後，研究人員透過螢幕，開始向團員解釋遊戲進行的規則：這是一個團體投資遊戲，團體裡有四個團員，分別為團員 A、團員 B、團員 C、以及團員 D。

事實上，在所有情境裡的每個團員都會被告知自己是：團員 C。如前節所言，只有團員 C 為真實的參賽者，而團員 A、B、D 則為虛擬的團員。初步分析後，所有成員都能正確地回答自己是團員 C，並且知道團體裡還有其它的三位團員 A、B、D，足證情境模擬成功。此外，這些團體會進行一系列的投資遊戲（共計兩回合的投資遊戲練習、與兩回合的真正投資遊戲），以測量團體對團員忠誠行為的反應。最後，為了避免遊戲結束效應，我們並沒有告訴團員正確的回合數，以確保資料的可靠性。

遊戲說明：在每一個回合裡，每位團員可以收到一定額度的投資基金。遊戲規則是，團員可以從自己所持有的基金裡，取用任何金額投資到四人共屬的團體裡（即團體共同基金），也可以選擇不投資，將資金完全保留在自己身上。在每一個回合裡，如果共同基金等於或超過投資門檻（100 元），就會有獎勵金，共同基金會先加倍，然後平均分給團體裡的四位團員。相反地，如果共同基金低於投資門檻，團員所投資出去的錢就會被全部沒收。如以投資報酬率的觀點來看，對自己最有利的玩法應是自己完全不投資，但是其他的三位團員完全投資，這樣一來，自己不但保有所有的資金，同時也分享了其他團員的貢獻。但是，若團體裡鮮少有人願意投資，或是投資金額不足時，自己的獲利情形可能就不高，所投資出去的錢可能會多於所能回收的錢，而造成虧本的現象。遊戲規則說明結束後，螢幕告知所有團員，他們在遊戲裡所賺到的錢，在遊戲之後將會兌現，獲利最高的小組還會得到額外的獎金（台幣 2000 元）。

團體意識的增強：為了提升團體意識的程度，研究一加入了四個增強機

制。一，在遊戲開始前，所有團員都會收到以下的訊息：「你將會與你的團員一起進行一系列的投資遊戲，你們必須相互合作，齊心努力，才有可能超越其它的小組，贏得最後勝利的獎金」。二，爲了增加團體遊戲的生態效度，所有參與者都會收到以下的訊息：「在此次遊戲裡，共有十五個小組一起參與，你是其中的一組，你的團體裡總共有四個成員，你是其中一位」。三，爲了強化個人與團體之間的關係，所有參與者都會收到以下的訊息：「請注意，在遊戲中，如果您小組的共同基金金額低於 100 元，每位團員的個人投資額將被無條件沒收」。事實上，我們並沒有這麼作，這個訊息的用意純粹是要讓組員有團隊意識，讓他們知道個人的貢獻對團體而言是重要的。四，我們要求所有成員輸入自己的組別代號，再一次地強化他們的組別意識。初步分析後，所有成員都能正確地回答這個問題，足證團體意識增強成功。

團員關鍵程度的操弄：爲了塑造不同的關鍵程度，團員會收到不同額度的基金。在每一個回合裡，團員 A 收到 40 元、團員 B 收到 30 元、團員 C 收到 30 元、以及團員 D 收到 20 元。在研究一裡，團員的關鍵程度是以資金的多寡來定義，團員 A 由於持有最多資金（40 元），對於投資門檻（等於或超過 100 元）有最大的影響力，其持有的資金是絕對強勢的。因爲若沒有團員 A 的資金，團員 B、C、D 的資金總額只有 80 元，團體共同基金絕對達不到投資門檻，團體利益（獎勵金）也無法取得。反觀團員 D，其持有資金只有 20 元，對達成團體利益的影響相對有限。若沒有團員 D 的資金，團員 A、B、C 的資金總額爲 100 元，團體共同基金還是有可能會達到投資門檻，取得團體利益（獎勵金）。因此，本研究操弄團員 A 是高關鍵成員，團員 D 是低關鍵成員。

模擬情境的操弄：爲了進行二維乘二維的情境模擬（即：**忠誠度有無與關鍵性高低相互交叉**），研究一安排了一連串的研究程序，詳情說明如下：

首先，團員會有兩個回合的投資練習遊戲，讓自己熟悉投資的概念，練習輸入投資金額的過程與方法。在練習的兩個回合裡，團員若有問題時可以發問，研究助理便從旁協助或解答，讓每位團員都清楚投資遊戲的規則，以確保投資遊戲的順利進行。

第一回合遊戲開始時，螢幕詢問團員：請輸入您願意投資到團體共同基

金的額度是多少、請輸入您留在自己身上基金的額度是多少。二個額度的相加必須等於 30，因為答題者皆為團員 C，每一回合裡只會收到 30 元。等團員作出投資金額決定後，遊戲繼續。接者，螢幕會告訴所有團員：在接下來的遊戲裡，你可以有機會離開現在的團體、參加另一個投資遊戲。在過去的經驗中，那些選擇離開自己團體、參加另一個遊戲的團員，往往都是獲利豐碩。這個機會是相當難得的，請好好把握喔。

爲了強調團員出走與團體整體投資表現（團體利益）的關聯，螢幕會告訴所有團員：請注意，如果你獲得此投資機會，不論你是否選擇離開團體參加新的投資遊戲，剩下的三位團員，還是會依照原來的遊戲規則，繼續進行投資遊戲，在每一回合裡，團員所分配到的投資金額一樣、投資門檻、獎勵機制、與沒收機制也都會維持一樣。請注意，如果你是團員 A，你將會帶走 40 元基金，這對團體是否能達到投資門檻，具有決定性的影響；如果你是團員 D，你將會帶走 20 元基金，這對團體是否能達到投資門檻，你的影響性不明顯。當你做決定的時候，請仔細思考個人投資報酬率與團體利益，好好把握投資的機會。

然後，螢幕會出現團員選擇畫面：現在電腦正在隨機挑選團員中，團員 A、團員 B、團員 C、以及團員 D 都有相同的機率可以得到這個離開團體、參與新投資遊戲的機會。請你稍候 30 秒，以便電腦將獲得此投資機會的團員挑選出來。

團員等候 30 秒之後會收到以下的訊息：現在電腦已將獲得此投資機會的團員選定，請你再稍候 30 秒，以便讓他（她）作出是否離開團體、參加高獲利的新投資遊戲，請耐心等待。

在上述的過程中，依照事先所設計好的模擬情境，團員依其所在的情境，會收到不同的場景訊息。例如，在高關鍵性的情境中，螢幕會出現：「團員 A 已經被電腦選中，將可參加高獲利的新投資遊戲。團員 A 如果選擇離開團體，你的團體裡將只剩下三位團員，即團員 B、團員 C（你自己）、以及團員 D。請注意，團員 A 如果選擇參加此投資機會，將會帶走 40 元基金，這對你的團體是否能達到投資門檻，具有決定性的影響。」

在低關鍵性的情境中，螢幕會出現：「團員 D 已經被電腦選中，將可參

加高獲利的新投資遊戲。團員 D 如果選擇離開團體，你的團體裡將只剩下三位團員，即團員 A、團員 B、以及團員 C（你自己）。請注意，團員 D 如果選擇參加此投資機會，將會帶走 20 元基金，這對你的團體是否能達到投資門檻，影響性並不明顯。」

在忠誠情境裡中，螢幕會出現：「團員 A（或團員 D）已經被電腦選中，將可參加高獲利的投資遊戲。在經過個人投資報酬率與團體利益的謹慎思考後，此團員決定留在你的團體裡，放棄這個具有豐碩報酬率的新投資機會。」在研究一裡，研究者認為犧牲個人利益、並保衛團體利益的考量與舉動，在概念上應該是同等於行使團體忠誠行為的。

在非忠誠情境裡，螢幕會出現：「團員 A（或團員 D）已經被電腦選中，將可參加高獲利的投資遊戲。在經過個人投資報酬率與團體利益的謹慎思考後，此團員決定離開你的團體，參加這個具有豐碩報酬率的新投資機會。」在研究一裡，此行為被視為是非忠誠行為。

變項的測量：在情境訊息顯示之後，為了進一步了解團體對忠誠行為與非忠誠行為的反應，團員會對獲得投資機會團員的行為（即：忠誠行為或非忠誠行為）進行評估。評量的標準以下面的三個人格特質問題為準：一、「此團員是值得信賴的」；二、「此團員是貪婪的」；三、「此團員是聰明的」。三題皆以 *Likert* 格式填答（1=非常不同意，7=非常同意）。接著，團體成員對此獲得投資機會團員的忠誠程度，進行評估。評量以下面的問題為準：「你認為此團員的行為是對團體忠誠的嗎」。此題以 *Likert* 格式填答（1=非常不忠誠，9=非常忠誠）。到此，第一回合結束。

第二回合緊接者開始，螢幕繼續詢問團員：請輸入您願意投資到團體共同基金的額度是多少、請輸入您留在自己身上基金的額度是多少。二個額度的相加必須等於 30（理由已說明於前）。等團員作出投資金額決定後，第二回合完成，研究一結束。在研究後的回饋時間裡，研究人員詢問團員對四個模擬情境的看法時，沒有團員曾經質疑過這些情境的真實性，足證這些情境的表面效度是合宜的。

二、研究一結果

情境檢驗（關鍵性操弄）：爲了謹慎確認此關鍵程度的操弄，研究者在進行投資遊戲之前，從四個模擬情境中隨機挑選了 20 位成員，請他們針對四位團員（團員 A、B、C、D）的特質做評估。由於是在情境分配之前做這個評估，參加評估的成員並不知道自己將會被分到哪個情境，也不清楚自己將會變成四位團員中的那一位團員，因此本研究認爲這些評估結果是真實可信的。評量的標準以下面的三個問題爲準：一、團體影響性：「在團體裡，那位團員對團體的表現是最具有影響性的？」；二、投資關鍵度：「那位團員的投資，對團體是否能獲利成功是最關鍵的？」；三、重要性評估：「在團體裡，那位團員的重要性最高？」。以上三題皆以 *Likert* 格式填答（1=非常不重要，7=非常重要）。由於這些問題具有高度的相關性，因此視爲單一量表，簡稱關鍵度量表（*Scale Reliability* $\alpha=.91$ ）。團員評估的分析結果指出，團員 A（ $M=6.12, SD=1.09$ ）、團員 B（ $M=5.38, SD=1.32$ ）、團員 C（ $M=5.35, SD=1.31$ ）、以及團員 D（ $M=4.77, SD=1.58$ ），彼此之間的差異性顯著（ $F(3, 57) = 21.47, p < .001$ ）。團員 A 的關鍵程度，明顯高於團員 B、C、與 D（ $F(1, 19) = 20.05, p < .001$ ）；團員 D 的關鍵程度，明顯低於團員 A、B、與 C（ $F(1, 19) = 25.37, p < .001$ ）。團員 B 與 C 之間的差異則不大（ $F(1, 19) = 1.15, p = .58$ ）。綜合來看，團員 A 被評估是關鍵性最高的團員，團員 D 是關鍵性最低的團員，團員 B 與 C 介於團員 A 與 D 之間。由這些初步數據來看，研究一的關鍵性設計是合宜的。

情境檢驗（忠誠度操弄）：將忠誠情境與非忠誠情境相比較時，在不同情境裡的團體成員，對獲得投資機會的團員有顯著的評估差異（ $F(1, 52) = 38.97, p < .001$ ）。在忠誠情境裡，團體成員認爲此團員放棄了高獲利的投資機會，選擇了留在原來的團體的行爲是對團體忠誠的（ $M=6.83, SD=2.14$ ）；相對地，在非忠誠情境裡，團體成員認爲此團員接受了高獲利的投資機會，選擇了離開原來的團體的行爲是對團體不忠誠的（ $M=3.48, SD=1.95$ ）。由這些初步數據來看，研究一的忠誠度操弄成功。

人格特質評估：首先，爲了觀察團體對團員忠誠行爲的評估，研究者以

MANOVA 針對三項人格特質²（值得信賴的、貪婪的、聰明的）進行分析。統計數據指出（請參考表 2），忠誠行為的有無，會顯著影響團體對團員人格特質的評估（ $F(3, 50)=8.15, p<.001$ ），當將非忠誠團員（接受投資機會、選擇出走）與忠誠團員（放棄投資機會、選擇留下）的人格特質拿來相互比較時，團體認為這些非忠誠的團員是比較不值得信賴的（ $M=4.04, SD=1.72, F(1, 55)=16.31, p<.001$ ），是比較貪婪的（ $M=4.81, SD=2.11, F(1, 55)=7.69, p<.001$ ），同時也是比較聰明的（ $M=6.78, SD=1.85, F(1, 55)=3.28, p<.05$ ）。另一方面，團體也認為那些忠誠的團員是比較值得信賴的（ $M=5.83, SD=1.89$ ），是比較不貪婪的（ $M=3.41, SD=1.52$ ），同時也是比較不聰明的（ $M=5.68, SD=1.82$ ）。

其次，為了進一步分析團員關鍵性是否是會影響評估結果，研究者針對忠誠行為與關鍵性高低合併在一起分析（共四個情境，忠誠行為有無 [二維] × 關鍵性高低 [二維]）。統計數據指出，關鍵性高低與忠誠行為的交互作用，

表 2：人格特質統計表

（人格特質）	非忠誠團員 [†]	忠誠團員 [‡]	統計結果
信賴	M=4.04 SD=1.72	M=5.83 SD=1.89	非忠誠團員比較不值得信賴 $F(1, 55)=16.31, p<.001$
貪婪	M=4.81 SD=2.11	M=3.41 SD=1.52	非忠誠團員比較貪婪 $F(1, 55)=7.69, p<.001$
聰明	M=6.78 SD=1.85	M=5.68 SD=1.82	非忠誠團員比較聰明 $F(1, 55)=3.28, p<.05$

†. 非忠誠團員：接受投資機會、選擇出走的團員。

‡. 忠誠團員：放棄投資機會、選擇留下的團員。

2 本研究選擇此三項人格特質，主要是參考當代團體研究為依據（如：Van Vugt and Hart, 2004: 585-598），認為這些特質與忠誠行為會有關係，並沒有其它特別的預設立場或引申涵義。本文作者則認為，依照常理來看，行使忠誠行為的人應該會比較值得信賴，行使非忠誠行為的人應該是比較貪婪，也或許有點小聰明。事實上，研究一的分析結果也證明，這三個特質的確與忠誠行為有關。但由於本文的焦點不是人格特質的建構，也不是人格特質的組成性分析，因此在人格特質的選擇上，主要以便於測量為主，題數也相對較少。本文在此研究設計上的缺陷，尚請讀者見諒。

會顯著影響團體對團員人格特質的評估 ($F(3, 50) = 3.38, p < .05$)，這個影響在信賴程度這個特質上最是明顯 ($F(1, 55) = 6.80, p < .05$)。

更進一步來看 (請參考表 3)，高關鍵性的團員展現忠誠行為與非忠誠行為的信賴程度差距 (忠誠行為的信賴程度 $M = 6.43, SD = 2.03$; 非忠誠行為的信賴程度 $M = 3.33, SD = 1.56$; 平均值差異 $M\text{-diff} = 3.10, t(24) = 4.31, p < .001$)，遠大於低關鍵性團員展現忠誠行為與非忠誠行為的信賴程度差距 (忠誠行為的信賴程度 $M = 5.27, SD = 1.62$; 非忠誠行為的信賴程度 $M = 4.60, SD = 1.68$; 平均值差異 $M\text{-diff} = 0.67, t(28) = 1.10, p = .30, n.s.$)。將所有的分析歸納起來，當高關鍵性成員展現非忠誠於團體的行為時 (相較於低關鍵性成員展現非忠誠於團體的行為時)，會收到較負面的評價 (信賴程度相對較低)。

團體投資表現 (團體共同基金)：為了分析團員關鍵性與忠誠行為對團體投資表現的影響，研究者對第二回合的團體共同基金投資量進行了分析，並以第一回合的團體共同基金投資量作為共變因子 (covariate)。統計數據指出，團員關鍵性對團體投資表現有顯著影響 ($F(1, 51) = 13.94, p < .001$)，忠誠行為對團體投資表現有邊際顯著影響 ($F(1, 51) = 3.78, p = .06$)，但關鍵性高低與忠誠行為的交互作用，也對團體投資表現具有顯著的影響 ($F(1, 51) = 7.02, p < .001$)。更具體地說，在四個不同的模擬情境裡，當關鍵性高的團員作出不忠誠於團體的行為時 (即接受投資機會、選擇出走)，其對團體所造成的傷害是最大的，因為團體的投資表現是最低的 ($M = 11.76, SD = 13.73$)。其它模擬情境裡頭的團體表現，皆優於這個最低的團體。(其它三個情境的團體投資情形，分別說明如下：高關鍵忠誠 $M = 22.53, SD = 8.26, t(24) = 2.38, p < .05$; 低關鍵忠誠 $M = 25.08, SD = 6.40, t(25) = 3.16, p < .05$; 低關鍵非忠誠 $M =$

表 3：信賴程度差距比較表

	展現忠誠行為時	展現非忠誠行為時	信賴程度差距
對高關鍵性團員的信賴感	$M = 6.43$ $SD = 2.03$	$M = 3.33$ $SD = 1.56$	$M\text{-diff} = 3.10$ $t(24) = 4.31, p < .001$
對低關鍵性團員的信賴感	$M = 5.27$ $SD = 1.62$	$M = 4.60$ $SD = 1.68$	$M\text{-diff} = 0.67$ $t(28) = 1.10, p = .30$

26.69, $SD=5.87$, $t(25)=3.78$, $p<.001$)。

綜合研究一所有統計數據來看，團員展現忠誠行為時會收到較正面的評價，展現非忠誠行為時則收到較負面的評價；若是關鍵性團員展現非忠誠行為時，則會收到最負面的評價，並且會減弱團體的整體表現。但有趣的是，非關鍵性團員展現非忠誠行為時，對團體整體表現的影響則不大。因此，由這些發現來看，假設一與假設二皆成立。

肆、忠誠行為與團員情緒（研究二）

研究一發現了非忠誠行為會收到負面的評價，並且會削弱團體的整體表現。研究二則想進一步了解忠誠行為的出現，是否會引起其它團體成員的情緒反應。同時，研究二也觀察忠誠行為是否會對團體認同（group identification）造成影響，以及其它團員是否有想懲罰不忠誠團員的傾向。有鑑於此，研究二提出了以下的假設：

假設三：相較於低關鍵性團員，高關鍵性團員展現忠誠行為時，比較會激起較正向的情緒。

假設四：相較於低關鍵性團員，高關鍵性團員展現忠誠行為時，比較會提昇團體認同的程度。

假設五：相較於低關鍵性非忠誠行為團員，在出現非忠誠的行為時，團員會比較想懲罰高關鍵性團員做出非忠誠行為團員的傾向。

一、研究方法

樣本與研究設計：本研究招募了 60 名大學部學生（女性佔 60.00%），年齡（ $M=21.17$ 歲， $SD=3.53$ ， $Range=18-37$ ）。這些學生不同於研究一的樣本，所以不會有殘餘效應的問題。同研究一，研究二進行方式也以情境模擬為主，實驗架構也相同，即：二維（忠誠度有無）乘二維（關鍵性高低），所以一共有四個不同的模擬情境，在每個情境裡都有一樣的團體數目（皆 15 團）。

研究程序：此部分大都與研究一相同，唯一不同的地方是，團員所收到

的遊戲金不同，其額度為研究一額度的十倍（詳情說明於下方「團員關鍵程度的操弄」一節）。

遊戲說明：此部分大都與研究一相同，唯一不同的地方是投資門檻為 1000 元（詳情說明於下方「團員關鍵程度的操弄」一節）。

團體意識的增強：與研究一相同。

團員關鍵程度的操弄：在研究一裡的金額安排為，團員 A 收到 40 元，團員 B 收到 30 元，團員 C 收到 30 元，以及團員 D 收到 20 元，投資門檻則為等於或超過 100 元。在研究二裡，金額則增大了十倍，團員 A 收到 400 元，團員 B 收到 300 元，團員 C 收到 300 元，以及團員 D 收到 200 元，投資門檻為等於或超過 1000 元。此設計與研究一的門檻與關鍵資金比例相同，因為團員 A 持有最多資金（400 元），對於投資門檻（等於或超過 1000 元）有最大的影響力，其持有的資金是絕對強勢的。因為若沒有團員 A 的資金，團員 B、C、D 的資金總額只有 800 元，團體共同基金絕對達不到投資門檻，團體利益（獎勵金）也無法取得。反觀團員 D，其持有資金只有 200 元，對達成團體利益的影響是相對有限的。此外，由於團員所收到的金額變大了，其所能操控的額度也相對地變大，研究二認為這樣的安排，將能有效地區隔成員的情緒感受，藉由額度的變大，對於非忠誠行為的「正向」或「負向」的情緒較容易區隔出來，這樣的安排將有利於情緒的觀察與測量。

模擬情境的操弄：此部分大都與研究一相同，不同的地方則說明如下：

首先，研究二不測量成員對非忠誠行為的評估，也不觀察非忠誠行為對團體表現所造成的影響。研究二的焦點是放在團員對非忠誠行為的情緒反應與懲罰傾向上，同時也觀察非忠誠行為對團體認同程度的可能影響（詳情說明於下方「變項的測量」一節）。

其次，在研究二裡，團員所面對的情境，從一開始就是固定的。不同於研究一，團員 C 可能會有額外投資的機會（在研究一裡，此為預先安排的假象）。但是，在研究二裡的團員 C，則是一開始就被告知團員 A（或是團員 D）已經被選定，他們將有參加額外投資機會的選擇權。也就是說，團員 C 將被告知四種不同情境裡的其中一種，詳情則說明如下：

在「高關鍵忠誠」的情境裡，團員 A 選擇留下來，與原來的團體繼續

遊戲（在研究二裡，研究者認為犧牲個人利益，並保衛團體利益的考量與舉動，在概念上應該是同等於行使團體忠誠行為的）；在「高關鍵非忠誠」的情境裡，團員 A 選擇參加投資機會，帶走資金 400 元，離開原來的團體（在研究二裡，此行為被視為是非忠誠行為）；在「低關鍵忠誠」的情境裡，團員 D 選擇留下來，與原來的團體繼續遊戲；在「低關鍵非忠誠」的情境裡，團員 D 選擇參加投資機會，帶走資金 200 元，離開原來的團體。

變項的測量：在情境訊息顯示後，為了進一步分析團員對忠誠行為（或非忠誠行為）的情緒與反應，團員需要回答一系列的問題，詳情說明如下：

(一)、正向情緒與負向情緒：團員的情緒以 PANAS (Watson et al., 1988: 1063-1070) 量表測量。量表共包含 24 個子題，量表引言為：「當我想到團員 A（或團員 D）的決定時，我覺得是」；正向的情緒包含：驕傲的、有熱心的、積極的等等題目；負向的情緒包含：沮喪的、害怕的、焦躁不安的等等題目。這些問題採百分數量表作答（0=完全不同意，100=非常同意）。

(二)、人格特質：此變項的安排，是為了分析人格特質與各種情境之間是否有關聯。在情境訊息顯示後（即：忠誠行為或非忠誠行為出現後），團員需針對此行為作出回答，量表引言為：「團員 A（或團員 D）是令人感到」，接下來一共有六個特質³ 詢問，包含：「好相處的」、「值得信賴的」、「友善的」、「有責任感的」、「貪婪的」、以及「自私的」。這些問題採九點 *Likert* 式量表作答（1=完全不同意，9=非常同意）。

(三)、團體認同：研究二以標準化量表來測量團體認同 (Ellemers et al., 1999: 371-389)。量表的引言為：「當我想到我的團體，我覺得是」，接下來一共有四個子題詢問，包含：「我認同這個團體」，「我跟其他團員有很多一樣的地方」，「我屬於這個團體」，「我是這個團體裡的一份子」。這些問題採九點 *Likert* 式量表作答（1=完全不同意，9=非常同意）。為了分析非忠誠行為是否會對團體認同造成影響，測量團體認同的時間點安排在情境訊息顯示之前與之後，這樣的安排有助於觀測出團體認同的細微變化（如果真的有變化出現的話）。

3 請參考註釋 2。

(四)、懲罰傾向：爲了測量團員對非忠誠行爲的懲罰傾向，研究二接著詢問團員，願意使用多少代價來懲罰團員 A（或團員 D），即：答題者先指定要用多少金額來懲罰此非忠誠團員，這個金額便會從其帳戶裡面來扣除。值得注意的是，這個懲罰的機制是建立在懲罰者與被懲罰者都須付出相同的代價上。也就是說，懲罰的決定過程，不是草率或恣意的，因爲當團員想要懲罰別人時，他（她）自己也必須付出相對應的代價。由於所有團員（皆爲團員 C）手上資金只有 300 元，團員最多只能以 300 元的金額，來懲罰展現非忠誠行爲的團員 A（或團員 D）。

最後，在團員回答所有問題後，研究二結束。研究人員接者向所有團員解釋本研究的真正目的、解釋相關的問題、並感謝他們的參與。大致上來看，沒有任何團員對本研究的操弄過程感到懷疑，他們都覺得自己的確是在進行團體投資遊戲。從情境操弄的過程來看，沒有團員曾經質疑過這些情境的真實性，足證這些情境的表面效度是合宜的。

二、研究二結果

情境檢驗（關鍵性操弄）：由於研究一已經證明，關鍵性高低與團員所收到資金額度多寡有關（請參考「研究一結果」一節）。有鑑於此，在研究二裡的關鍵性安排，研究者也運用了相同的邏輯來設計，因此其操弄過程應該也是合宜的。因爲團員 A 持有最多資金（400 元），對於投資門檻（等於或超過 1000 元）有最大的影響力，其持有的資金是絕對強勢的，因此將團員 A 視爲是高關鍵性團員是合理的；相對地，團員 D 持有資金只有 200 元，對達成團體利益的影響是相對有限的，因此將團員 D 視爲是低關鍵性團員也是合理的。

情境檢驗（忠誠度操弄）：將忠誠情境與非忠誠情境拿來相比較時，不同情境裡的團體成員，對獲得投資機會的團員有顯著的評估差異（ $F(1,56)=143.67, p<.001$ ）。在忠誠情境裡，團體成員認爲此團員放棄了高獲利的投資機會，選擇了留在原來的團體的行爲是對團體忠誠的（ $M=7.27, SD=1.29$ ）；相對地，在非忠誠情境裡，團體成員認爲此團員接受了高獲利的投資機會、選擇了離開原來的團體的行爲是對團體不忠誠的（ $M=2.77, SD=1.57$ ）。由

這些初步數據來看，研究二的忠誠度操弄成功。

正向情緒與負向情緒：若不考量關鍵性高低與忠誠行為有無時，正向情緒 ($M=48.89, SD=24.78$) 與負向情緒 ($M=26.22, SD=26.27$) 之間有顯著的負相關 ($r=-.72, p<.001$)。為了進一步分析關鍵性高低、忠誠行為有無、與情緒反應三者之間的關聯，研究者將三個變項進行 MANOVA 檢定 (在計算過程裡，研究者將正向情緒與負向情緒視為是依變項)。本研究以 MANOVA 中的 Wilks' Lambda (λ) 檢定方法來分析影響情緒的因素，由於此分析不違反貝氏球型檢定 (*Bartlett's Test of Sphericity, Likelihood Ratio* $<1, n.s.$)，因此分析繼續進行。結果顯示，忠誠行為有無與情緒之間有顯著 ($F(2, 55)=56.87, p<.001$)，另外，忠誠行為有無與關鍵性高低之間也有顯著 ($F(2, 55)=3.61, p<.05$)；更進一步來看，關鍵性高低與忠誠行為有無，可對正向情緒產生顯著效應 ($F(1, 56)=4.86, p<.05$)，也可對負向情緒產生顯著效應 ($F(1, 56)=5.05, p<.05$)。以正向情緒來看時 (請參考表 4)，高關鍵性團員展現忠誠行為與非忠誠行為之間的差異為顯著 ($M\text{-diff}=44.22, p<.01$)，低關鍵性團員展現忠誠行為與非忠誠行為之間的差異為顯著 ($M\text{-diff}=24.40, p<.01$)；以負向情緒來看時，高關鍵性團員展現忠誠行為與非忠誠行為之間的差異為顯著 ($M\text{-diff}=-49.46, p<.001$)，低關鍵性團員展現忠誠行為與非忠誠行為之間的差異為顯著 ($M\text{-diff}=-30.97, p<.01$)。綜合這些數據來看，高關鍵性團員展現忠誠行為時，會激起相對較正向的情緒 (跟低關鍵性團員相互比較時)；然而，高關鍵性團員若展現非忠誠行為時，則會激起相對較負向的情緒 (跟

表 4：正向與負向情緒統計表

	高關鍵性團員	低關鍵性團員	高關鍵性團員	低關鍵性團員
展現忠誠行為	正向情緒 M=69.70	正向情緒 M=62.39	負向情緒 M=5.50	負向情緒 M=6.72
展現非忠誠行為	正向情緒 M=25.48	正向情緒 M=37.99	負向情緒 M=54.96	負向情緒 M=37.69
差異量 ($M\text{-diff}$)	44.22**	24.40**	-49.46***	-30.97**

***. $p<.001$; **. $p<.01$

低關鍵性團員相互比較時)。因此，由這些發現來看，假設三成立。

人格特質：此變項由六個特質所測量，包含：「好相處的」、「值得信賴的」、「友善的」、「有責任感的」、「貪婪的」、以及「自私的」，其中最後兩個特質為反向計分。由於這六個特質有理想的內在一致性（*Cronbach alpha* = .90），因此視為是一個量表，簡稱為人格特質量表。分數高的代表評價是比較正面的，分數低的則代表評價是比較負面的。為了分析人格特質與團員忠誠行為（或非忠誠行為）之間是否有關聯，研究者進一步以 ANOVA 分析。在計算公式裡，所有情境裡的人格特質為依變項，關鍵性高低與忠誠行為為自變項。結果發現，在四個情境裡，「高關鍵性團員展現忠誠行為」時，其人格特質評分最高（ $M=7.43, SD=.73$ ），其次是「低關鍵性團員展現忠誠行為」（ $M=6.71, SD=1.01$ ），然後是「低關鍵性團員展現非忠誠行為」（ $M=4.39, SD=1.40$ ）、最差的是「高關鍵性團員展現非忠誠行為」（ $M=3.59, SD=.98$ ），四者的差異量為顯著（ $F(3, 56)=45.00, p<.001$; *Levene's F* = 1.83, $p=.15$ ）。綜合這些數據來看，高關鍵性團員展現忠誠行為時，其人格特質的評分是最正面的；然而，高關鍵性團員若展現非忠誠行為時，其人格特質的評分則是最負面的。換個角度來看，這些數據再次地強化了假設三的基礎，間接說明了為何高關鍵性團員在展現非忠誠行為時，為何能激起更多負向情緒的緣由。

團體認同：如表 5 所示，在情境訊息顯示之前，團體認同的平均值接近量表中點（ $M=4.56, SD=2.02$ ），四種情境之間（關鍵性×忠誠行為）沒有顯著差異存在（ $F(3, 56)=.55, n.s.$ ）；在情境訊息顯示之後，團體認同的平均值稍微超過量表中點（ $M=4.91, SD=2.07$ ），但四種情境之間（關鍵性×忠誠行為）也沒有顯著差異存在（ $F(3, 56)=1.85, n.s.$ ）。

表 5：團體認同統計表

(情境)	低關鍵性團員 展現忠誠行為	高關鍵性團員 展現忠誠行為	低關鍵性團員 展現非忠誠行為	高關鍵性團員 展現非忠誠行為
情境顯示之前	M=4.22	M=4.23 [†]	M=4.88	M=4.91
情境顯示之後	M=4.87	M=5.90	M=4.63	M=4.23
<i>t</i> 檢定	$t(14)=-1.68, n.s.$	$t(14)=-3.11^{**}$	$t(14)=.73, n.s.$	$t(14)=1.45, n.s.$

†. 情境顯示前後有顯著差異（ $M\text{-diff}=1.67, p<.01$ ）。**. $p<.01$

爲了進一步分析非忠誠行為是否會對團體認同造成影響，研究二進行一系列的 t 檢定，以測量在情境顯示之前與顯示之後，團員在團體認同的程度上，是否存在著任何差異。結果顯示，在四個情境裡，「低關鍵性團員展現忠誠行為」的前後差異量未達顯著 ($t(14)=-1.68, n.s.$)；「高關鍵性團員展現忠誠行為」的前後差異量有顯著 ($t(14)=-3.11, p<.01$)；「低關鍵性團員展現非忠誠行為」的前後差異量未達顯著 ($t(14)=.73, n.s.$)；「高關鍵性團員展現非忠誠行為」的前後差異量未達顯著 ($t(14)=1.45, n.s.$)。將這些數據綜合起來看，高關鍵性團員展現忠誠行為時，團員對團體認同的程度有顯著提升 ($M-diff=1.67, p<.01$)；然而，高關鍵性團員若展現非忠誠行為時，團員對團體認同的程度雖然有下降，但是其幅度未達顯著 ($M-diff=-0.68, n.s.$)。因此，這些統計數據說明了假設四成立。

懲罰傾向：爲了檢驗團員對非忠誠行為的懲罰傾向，研究者針對「高關鍵性團員展現非忠誠行為」與「低關鍵性團員展現非忠誠行為」兩種情境作比較分析。結果顯示，在「低關鍵性團員展現非忠誠行為」情境裡，懲罰傾向存在，平均值相對較低 ($M=15.71, SD=21.67$)，「高關鍵性團員展現非忠誠行為」情境裡，懲罰傾向存在，但平均值相對較高 ($M=51.67, SD=87.13$)，兩者之間爲顯著差異 ($t(55)=3.00, p<.01$)。綜合這些數據來看，當非忠誠行為出現時，團員即使犧牲自己的利益（請參考「變項的測量之懲罰傾向」一節），也要懲罰那些對團體不忠誠的人；還有，若是不忠誠的人是屬於高關鍵性族群，團員想懲罰他（她）的傾向，會比他（她）屬於低關鍵性族群來的更強 ($M-diff=35.96, p<.01$)。因此，由這些發現來看，假設五成立。

綜合研究二的所有統計數據來看，高關鍵性團員展現忠誠行為時，會激起較正向的情緒，其人格特質的評分是最正面的；但是，若展現非忠誠行為時，則會激起較負向的情緒，其人格特質的評分是最負面的。其次，高關鍵性團員展現忠誠行為時，會提昇團體認同的程度；但是，若展現非忠誠行為時，並不會降低團體認同的程度。最後，團員即使犧牲自己的利益，也要懲罰那些對團體不忠誠的人（特別是那些高關鍵性的不忠誠者）。因此，由這些發現來看，假設三、四與五皆成立。

伍、綜合討論

在文獻回顧裡，學者們解釋了團員忠誠度影響團體動能的可能性，也說明了團體忠誠度與團體表現兩變項之間的可能關聯。不過，關於團體對忠誠行爲（或非忠誠行爲）的看法，或是團員對忠誠行爲的評估過程，學者目前的了解還是相對有限的（Fehr and Gaechter, 2002: 137-140）。有鑑於此，本研究以團體動能理論爲基礎，進一步分析團體對忠誠行爲（或非忠誠行爲）的反應，並了解團員忠誠度是否能對團體動能造成影響。在本研究裡，研究者將非忠誠行爲定義成「爲了個人的利益、拋棄團體，並帶走團體資源的行爲」。從研究一與研究二的發現來看，忠誠行爲（或非忠誠行爲）的出現，不管是在團體整體表現、團體認同、情緒評估、或其它層面上，都會對團體造成不同程度的影響。這些發現，對於團體動能理論的演進、團體效能的預測，以及團體實務的管理，都有相當重要的啓示。以下將對這些新發現，做進一步地討論。

本研究裡的五個假設皆成立，說明了忠誠行爲的有無，的確會對團體產生影響。研究一發現團員展現忠誠行爲時會收到較正面的評價，展現非忠誠行爲時則收到較負面的評價；若是關鍵性團員展現非忠誠行爲時（關鍵性是以團員對團體的重要性而定），則會收到最負面的評價，此非忠誠行爲並會影響團體整體表現。但非關鍵性團員展現非忠誠行爲時，對團體整體表現的影響則不大。研究二發現，在展現非忠誠行爲時，關鍵性團員會比非關鍵性團員，激起更多的反感情緒。其它團員即使是犧牲自己的利益，也要懲罰那些不忠誠的團員。綜合這些發現，本文可以推論出：非忠誠行爲並不是解釋團體動能與團體表現變差的唯一因素，非忠誠團員本身對團體的關鍵性也必須予以考量。

受到社會認同理論（Tajfel and Turner, 1986: 7-24）的影響，西方學者認爲：團體與個體的關係，取決於個人對團體的認同，個體形成團體是爲了彼此可以合作與交換資源，這兩個關鍵因素，是讓團體生命能夠持續的主要原因（Ellemers et al., 1999: 371-389; Levine and Moreland, 2002: 203-228; More-

land and Levine, 1982: 137-192)。另一方面，社會膠合作用（social glue; Van Vugt and Hart, 2004: 585-598）也說明，忠誠概念的存在，可以將個體與個體膠合在一起，促進團體共識的形成，驅動團員朝向團體目標邁進。依循前人的研究脈絡，本文的研究則發現：高關鍵性團員的忠誠行為，將會是讓團體加速邁向目標的主要因素。從研究一與研究二裡的發現來看，高關鍵性團員的忠誠行為會對團體造成顯著的影響（例：團體表現較好、團體認同程度較高），也會激起團員正向的情緒。這些發現驗證了西方學者的看法為真，也就是說，高關鍵性忠誠行為不僅僅是對團體表現直接加分，也同時會鼓舞其它的團員，增加團員對團體的認同感，在這種交互作用之下，團體的動能與效能都會提昇。

本研究也發現，當高關鍵性團員行使非忠誠行為時，其行為將直接衝擊團體的整體表現。在本研究裡，團體表現是以團體的共同基金額度來測量。統計數據指出，當高關鍵性團員離開團體時（即：行使不忠誠行為），團員傾向將資金保留在自己身上，因此團體共同基金的金額便會快速下降。關於這點，本文的解釋是，由於此高關鍵性團員是對團體很重要的，所以他（她）的行為有可能會被其它成員來模仿，例如：「既然老大都不管團體了，我幹嘛還對團體付出」；或是，「上頭都做了，下面應該也可以做吧」。同樣的邏輯也可以用來解釋：為何高關鍵性團員行使忠誠行為時，其行為可以激勵團員，以及提升團體表現與動能的原因。

本研究還發現團體的認同程度，受到忠誠行為的影響程度比非忠誠行為更強烈。關於這點，本文嘗試由兩個方向來解釋。首先，多數的團員認為，當高關鍵性團員有額外的投資機會時，他（她）就會離開團體（即：行使不忠誠行為）；因此，這樣的不忠誠行為是可以預期的，對團體認同感受的衝擊有限。由研究一的結果也可以發現，做出非忠誠行為的人被視為是聰明的，因為離開團體將會使他們的獲利變多，其行為是可以理解的。其次，或許人是一種機會主義的生物，不管外在環境如何變化，都會在環境裡不斷地尋求最適合自己的情形。例如：「既然高關鍵成員已經離開，我應該把重心放在其餘團員身上，專注在彼此之間的利益關係，評估自己在新環境裡的優劣情勢」；或是「與其怨天尤人，還不如重新創造對自己有利的新局面」。

陸、研究發現的應用價值

本研究說明了非忠誠行爲的確與團體效能有關聯。但是，非忠誠行爲並不是解釋團體動能與團體表現變差的唯一因素，非忠誠團員本身對團體的關鍵性也必須予以考量。換句話說，組織管理者與團體領導者，可能需要進一步地制定「旋轉門條款」，以確保關鍵成員（例：位居要職、擁有重要資源的成員），其行爲能夠受到有效的約束，甚至是管理與監督。例如：中華民國公務員服務法第 14 條之 1 就規定：「公務員於其離職後三年內，不得擔任與其離職前五年內之職務直接相關之營利事業之董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問」。此目的就是要防止公務人員利用其服務公職之機會，累積日後轉業之資產，以便日後任職營利事業時，循原任公職時之管道或機會，牟取不當利益或取得其他競爭者所無法享有之便利。

本研究也發現，團員展現忠誠行爲時會收到較正面的評價，展現非忠誠行爲時則收到較負面的評價；若是關鍵性團員展現非忠誠行爲時（關鍵性是以團員對團體的重要性而定），則會收到最負面的評價。而且，在展現非忠誠行爲時，關鍵性團員會比非關鍵性團員，激起更多的反感情緒。針對這一個部分，組織領導者與團體管理者，必須對受到影響的部門與員工，依照不同的影響程度，給予不同種類或形式的協助與輔導。透過適當的心靈建設，降低原有團體裡的不安全感與不信任感。透過軟硬體兼顧的應變措施，團體重建的腳步才能加速前進。若環境允許的話，適時地安排可以測量團體動能變化的預測指標，當一偵測到團體動能下降的時候，管理階層便可以有足夠的時間來處置造成下降的原因。

從研究二的發現來看，非忠誠行爲會激發懲罰傾向。在本質上，懲罰是一種極度負面的態度與行爲，施罰者與受罰者之間可能會出現不良的互動模式，或是撕裂彼此的信任與合作。在現實的團體裡（以工作場所為例），工作本身可以視之為是一種有形的工作契約，而工作者與工作者之間的相處模式，則可視之為是一種無形的心靈契約。換個角度來看，如果工作者之間無法相互信賴，也無法合作，其團體的整體效能相信是每況愈下的。相對地，

Kruglanski 與 Higgins (2003) 則指出，當心靈契約獲得滿足時，個人就比較願意為工作付出，比較願意信任同事，與同事合作，產生較多公民行為，盡忠職守（工作契約的具體實現），工作產值因而相對地提昇。本文建議組織管理者與團體領導者，嘗試創造有利於提升心靈契約滿意度的策略，這對於提昇團體凝聚力、團體效能、團體動能來說都是有幫助的。平心而論，懲罰的效果或許是立竿見影，但是其後果可能是比較難以控制的，對團體的長遠利益來看，福禍難料。

在實驗室研究之外，在科學競賽、商業活動、政治選舉、前線戰事、甚至是宗教信仰裡，非忠誠的行為也不難看到。有鑑於此，本文建議組織管理者與團體領導者，可嘗試運用三個策略來預防背叛行為的醞釀或是出現。首先，組織應該避免過度依賴某個特定的成員。比如說，策略性地調整執行長或總經理的任期，以避免組織過度依賴他們的技巧與知識；其次，在權力結構或是資源分配的調度上，應該要有合宜的控管規則，最好避免使用不成文的慣例（例：行之多年的陋規），以徹底預防因循藏私或是獨攬大權的現象；最後，團體應對忠誠者予以肯定與表揚，透過加薪、升職等等獎賞忠誠行為的具體機制，在團體內慢慢建立「忠誠行為是值得的」文化。透過軟硬兼施的方法，降低非忠誠行為所造成的可能影響。

柒、研究限制與建議

在兩個子研究裡，「團體意識」與「團員關鍵性」的操弄，主要是透過實驗活動與組別安排，此法是參考當代研究的設計（例：Van Vugt and Hart; *Journal of Personality and Social Psychology* 與 Zdaniuk and Levine; *Journal of Experimental Social Psychology*）；然而，組別的識別操弄，並不全然等同於團體意識的提升，兩者之間的相對關係，或許還有其他因素需要加以衡量。還有，團員關鍵性對團體影響的測量，或許會因為團員本身的關鍵程度而有所不同，未來研究可以朝這些方向努力，以提升研究設計的精準度。

在「遊戲次數」的安排上，由於受到時間限制的關係，所以只安排了兩回合的投資遊戲練習、與兩回合的真正投資遊戲。在未來的研究裡，如果可

以將遊戲次數增加，相信會得到更豐富的數據可以分析；忠誠（非忠誠）行為對團體的影響，研究者也可以有較長的歷程可以觀察。在「研究樣本」方面，本研究的抽樣方法採招募制，施測對象為大學生，其團體特質與一般的公司行號，可能不盡相同。在人口變項的測量上，本研究也沒有考量人口變項是否會對忠誠行為產生影響。有鑑於此，未來研究者可以招募不同特質的團體，增加人口變項的測量，此舉不但可以豐富團體樣本的多元性，也可以讓研究結果更具參考價值。

其次，在不同的遊戲情境裡，團員之間並沒有直接溝通或交換意見的情形。團員所面臨的情境是固定的，所做出的決定也是以個人判斷為主的。雖然這是當代研究常見的操作程序（例：張守中、陳美貴，2006: 411-424; Van Vugt and De Cremer, 1999: 587-599），但由於團員是被動的「配合者」，無法對團體進行即時性的互動（例：自己無法影響背叛者的意見、或聯合其它團員一起壓抑背叛行為的出現）。在這種情形下，可能有學者會質疑這些團員是否能真的投入研究情境裡、質疑團體意識是否真正存在以及質疑團體動能是否能夠被測量；未來研究可以進一步討論這些議題，以提升研究品質。

研究團體忠誠行為的學者最近發現（Fehr and Gächter, 2002: 137-140; Levine and Moreland, 2002: 203-228），團體對忠誠行為或不忠誠行為的反應，可能會受到幾個因素所影響：團體本身的結構（開放或封閉）、背叛後果（懲罰或不懲罰）、以及成員的關鍵性（重要或不重要）。但受到時間與成本的限制，本文僅僅以團員關鍵性來了解團體對忠誠行為與否的反應，這是本文的遺珠之憾。

最後，本研究以模擬情境法進行，因此可以看到擁有較多資源者背叛時的衝擊。然而，在真實的團體裡，團員之間可能會有「歷史因素」。例如：美國 2007 年奇異家電（GE）在選擇接班人時，三巨頭中沒有被選上的兩人幾乎是立刻離職另有高就。雖然他們都是高關鍵性人物，但是社會大眾並沒有因此對他們的辭職嚴厲批判，由於歷史因素（例如：專業、人脈、經歷），使他們可以找到新的工作，而社會大眾對這兩人的觀感也似乎是肯定與接納的。換句話說，高關鍵性成員在行使非忠誠行為時，其中所牽涉到個人在團體中的社會比較與自尊因素，應該也需要一起考量。本文也建議未來學者可

以嘗試從團體結構、背叛後果、歷史因素，甚至是其它的因素，重新觀察團體對忠誠行為與非忠誠行為的反應。

參考資料

- 范馬克、張守中、哈克萊
2005 〈領導模式對團體穩定性的影響〉，《中華心理學刊》47(4): 365-380。
- 張守中、陳美貴
2006 〈團體界線的開放性、團體表現與成員流動性之關聯〉，《中華心理學刊》48(4): 411-424。
- Axelrod, R.
1984 *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Branscombe, N. R., D. L. Wann, J. G. Noel, and J. Coleman
1993 "Ingroup or Outgroup Extremity: Importance of the Threatened Social Identity," *Personality and Social Psychology Bulletin* 19: 381-388.
- Chang, K. and L. Lu
2007 "Characteristics of Organizational Culture, Stressors and Well-being—The Case of Taiwanese Organizations," *Journal of Managerial Psychology* 22(6): 549-568.
- Coull, A., V. Y. Yzerbyt, E. Castano, M. P. Paladino, and V. Leemans
2001 "Protecting the Ingroup: Motivated Allocation of Cognitive Resources in the Presence of a Threatening Ingroup Members," *Group Processes and Intergroup Relations* 4: 327-339.
- Ellemers, N., P. Kortekaas, and J. Ouwerkerk
1999 "Self-categorization, Commitment to the Group, and Group Self Esteem as Related but Distinct Aspects of Social Identity," *European Journal of Social Psychology* 29: 371-389.
- Fehr, E. and S. Gaechter
2002 "Altruistic Punishment in Humans," *Nature* 415: 137-140.
- Foddy, M., M. Smithson, S. Schneider, and M. Hogg
1990 *Resolving Social Dilemmas: Dynamic, Structural, and Intergroup Aspects*. Philadelphia: Psychology Press.
- Hart, C. and M. Van Vugt
2006 "From Fault Line to Group Fission: Understanding Membership Changes in Small Groups," *Personality and Social Psychology Bulletin* 32(3): 1-13.
- Hertel, G. and N. L. Kerr
2001 "Priming Ingroup Favoritism: The Impact of Normative Scripts in the Minimal Group Paradigm," *Journal of Experimental Social Psychology* 37: 316-324.
- Hogg, M.
2001 "A Social Identity Model of Leadership," *Personality and Social Psychology*

- Review 5*: 184–200.
- Hothersall, D.
1995 *History of Psychology*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Jetten, J., R. Spears, and A. S. R. Manstead
1997 “Distinctiveness Threat and Prototypicality: Combined Effects on Intergroup Discrimination and Collective Self-esteem,” *European Journal of Social Psychology* 27: 635–657.
- Kenrick, D., N. P. Li, and J. Butner
2003 “Dynamical Evolutionary Psychology: Individual Decision Rules and Emergent Social Norms,” *Psychological Review* 110: 3–28.
- Keralas
2008 *Leader of the Congress Party, India*. Retrieved June 13, 2008, from <http://www.soniagandhi.org/php/showContent.php?linkid=1>
- Kruglanski, A. W. and E. T. Higgins
2003 *Social Psychology—A General Reader*. New York: Psychology Press.
- Latané, B.
1981 “The Psychology of Social Impact,” *American Psychologist* 36: 343–356.
- Levine, J. M.
1989 “Reaction to Opinion Deviance in Small Groups,” pp. 187–231 in P. B. Paulus (ed.), *Psychology of Group Influence*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Levine, J. M. and R. L. Moreland
2002 “Group Reactions to Loyalty and Disloyalty,” pp. 203–228 in E. Lawler and S. Thye (eds.), *Group Cohesion, Trust, and Solidarity*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Marques, J. M., D. Abrams, D. Paez, and C. Martinez-Taboada
1998 “The Role of Categorization and In-group Norms in Judgments of Groups and Their Members,” *Journal of Personality and Social Psychology* 75: 976–988.
- Moreland, R. L. and J. M. Levine
1982 “Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-group Relations,” pp. 137–192 in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Moreland, R. L. and J. G. McMinn
1999 “Gone but Not Forgotten: Loyalty and Betrayal Among Ex-members of Small Groups,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 25: 1476–1486.
- Stern, P. C.
1995 “Why Do People Sacrifice for Their Nations?” *Political Psychology* 16: 217–235.
- Tajfel, H. and J. C. Turner
1986 “The Social Identity Theory of Inter-group Behavior,” pp. 7–24 in S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Van Vugt, M.
2001 “Community Identification Moderating the Impact of Financial Incentives in a Natural Social Dilemma,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 27: 1440–1449.

- 2004 "Follow the Leader, but at What Cost," *The Psychologist* 17: 274-277.
- Van Vugt, M. and D. De Cremer
1999 "Leadership in Social Dilemmas: The Effects of Group Identification on Collective Actions to Provide Public Goods," *Journal of Personality and Social Psychology* 76: 587-599.
- Van Vugt, M. and C. M. Hart
2004 "Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty," *Journal of Personality and Social Psychology* 86: 585-598.
- Van Vugt, M. and P. A. M. Van Lange
2006 "Psychological Adaptations for Prosocial Behavior," pp. 237-262 in M. Schaller, J. Simpson, and D. Kenrick (eds.), *Evolution and Social Psychology*. New York: Psychology Press.
- Watson, D., A. Clark, and A. Tellegen
1988 "Development and Validation of Brief Measure of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology* 54: 1063-1070.
- Yamagishi, T.
1986 "The Structural Goal/Expectation Theory of Cooperation in Social Dilemmas," pp. 51-87 in E. Lawler (ed.), *Advances in Group Processes*. Greenwich, CT: JAI Press.
1988 "Exit from the Group as an Individualistic Solution to the Free-rider Problem in the US and Japan," *Journal of Experimental Social Psychology* 24: 530-542.
- Zdaniuk, B. and J. M. Levine
2001 "Group Loyalty: Impact of Members' Identification and Contributions," *Journal of Experimental Social Psychology* 37: 502-509.
- Ziller, R. C.
1965 "Toward a Theory of Open and Closed Groups," *Psychological Bulletin* 64: 164-182.

Situational Analysis on the Association between Membership Criticality, Loyal Behaviors and Group Dynamics

Kirk Chang

Associate Professor

Department of Management and Organisational Studies
Business School, Oxford Brookes University

I-ling Lee

Research Fellow

Faculty of Social Science, University of Glasgow

Kuo-tai Cheng

Assistant Professor

Institute of Human Resource Development
National Hsin-Chu University of Education

ABSTRACT

This research project aimed to examine group reactions towards acts of loyalty versus disloyalty. Study One revealed that, compared to their counterparts, members with loyal behavior received more positive evaluations from the group. Critical members with disloyal behaviors received the worst evaluations and generated negative impact on group performance, in which criticality was defined as individual significance towards their own group. Yet, non-critical members with disloyal behaviors did not generate any salient impact on group performance. Study Two indicated that critical members with disloyal behavior provoked more negative emotions than non-critical members with disloyal behavior. General group members were keen to punish the disloyal members, even sacrificing their own interests. This research suggested that disloyal behavior may not be the sole factor accounting for deteriorated group dynamics and performance, because the degree criticality of disloyal members

is also of importance. Implication of the findings and their contribution to the theoretical framework of group management are evaluated. Suggestions for group leaders, personnel officers, and managerial practitioners are discussed accordingly.

Key Words: group dynamics, loyalty, management, membership, interests

