

## UC3M研究表明：僵化的危机应对规程通常效率最低

由马德里卡洛斯三世大学(UC3M)主导的一项研究得出结论，工作团队在危机和紧急情况下的有效适应，需要理解当前局势并灵活运用不同的协调流程。研究结果显示，矛盾的是，强制执行僵化的危机规程会限制这些理解和协调过程，从而降低这些团队的适应性反应。

这项发表在《组织科学》(*Organization Science*)杂志上的研究，由UC3M企业组织学教授拉蒙·里科(Ramón Rico)领导。该研究解释了团队适应过程是如何发生的。具体而言，它展示了主动处理紧急情况的重要性，即关注“预期发生的情况”与“实际感知的情况”之间的失调。这种信息处理有助于结合“隐性协调过程”(基于常规和预先期望)与“显性协调过程”(基于开放式沟通和反应式规划)。UC3M企业经济系的研究员评论道：“在我们的研究中，我们将真实的消防员队伍与实验室实验模拟相结合，发现当我们僵化地实施行动规程时，会限制团队的处理能力，以及在不同协调类型之间转换的灵活性。”

该工作通过一个模型阐述了使团队能够理解多变局势并结合不同协调机制做出适当反应的认知过程。测试的模型将“任务心理模型”(成员带入团队的稳定知识)与“团队情境模型”(紧急情况下对任务的实时感知)联系起来。结果表明，面对突发干扰事件，团队的预期与实际发生的情况之间存在不匹配。这种不匹配需要使用显性协调过程(重新定义分工并主动共享信息)，以便挽救更多的生命和资源。规程的僵化强加降低了团队关注差异的能力，从而产生自动化反应，削弱了其适应能力。

实际应用意义非常明确：里科解释说：“当团队在高度干扰的情况下运作时，如果对预设规程的盲目信任阻碍了处理环境提供的新信息，这种信任可能会适得其反。”因此，可以应用一些培训策略，如“干扰训练”，通过在模拟或稳定的绩效情境中受控地植入干扰(例如减少成员人数或改变任务规范)，来提高团队的适应能力。

此外，还可以通过培训规程与角色的灵活组合，帮助团队在危机时刻灵活执行任务。正如最近与拉巴斯大学医院(Hospital Universitario La Paz)合作开展的一项研究，通过适应性领导力培训，促进手术室在紧急情况下灵活地重新分配角色，并验证了其临床表现的效果。

这项工作是与马德里康普顿斯大学、荷兰马斯特里赫特大学、美国宾夕法尼亚州立大学和佩珀代因大学合作完成的。此外，该研究还得到了西班牙科学与创新部 [PID2020-113394GB-I00] 和陆军行为与社会科学研究所 [ARIW911NF-16-1-0545] 的部分资助。

参考文献：Rico, R., Antino, M., Gibson, C.B., Simkins, S., & Uitdewilligen, S. (2025) Putting out the Fires: The Role of Team Knowledge, Coordination, and Procedural Rigidity in Adapting and Performing During Disruptive Events. *Organization Science* 36(6): 2349-2371. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16932>  
E-Archivo: <https://hdl.handle.net/10016/49492>

Vidéo: <https://youtu.be/x3tqnyiwTU>