

群体决策过程中的群体思维研究

毕鹏程, 席酉民

(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

摘要: 综述了群体决策过程中的一类非理性行为——群体思维的研究状况, 评述了相关的研究文献。分别从群体思维的本质、前提条件、表现、对群体决策过程及结果的影响以及如何防范几个方面进行了探讨。最后提出一些待研究的方向和建议。

关键词: 群体决策; 群体思维; 非理性行为

中图分类号: C934 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2002)01-0025-10

0 引言

群体思维(group think)是群体决策研究文献中一个非常普遍的概念^[1]。最初的群体思维理论是由Janis于1972年提出并于1977年和1982年进一步扩展的。他在1972年通过对一些执行问题解决任务的小群体行为的观察,提出了一系列的假设,并将这些假设综合后称之为群体思维^[2]。随后,Janis运用群体思维概念解释了一些美国历史上失败的高层政治和军事决策事件,例如60年代的越南战争,尼克松的水门事件以及侵略古巴的“猪湾事件”^[3]。由于这些事件的声名远扬以及群体思维理论直觉上的可行性,使得群体思维引起了广泛的研究兴趣。研究者们运用不同的方法,从不同的角度对群体思维进行了各种各样的研究。除了上述的一些事件外,研究者们还利用群体思维理论对很多失败的群体决策事件进行了解释。其中有1986年美国“挑战者”号航天飞机失事^[4,5]和卡特总统解救德黑兰人质行动的失败^[6]。

随着时间的推移,群体思维现象的研究已不仅仅局限在高层的政治、军事和外交决策群体中,而是扩展至几乎任何类型的群体。而且,不仅仅是决策理论研究者和实践者关注群体思维现象,心理学家和组织行为学家也同样对它表现出了很浓

厚的兴趣^[7]。

群体思维作为群体决策过程中的一种很普遍的行为和现象,对于群体决策过程的交互及其结果都有着很重要的影响。在群体决策过程的组织中,群体思维现象一般都被认为是一种过程损失(process losses),因为它不仅会导致群体决策不能够按照理性的程序进行而产生决策失误,更严重的是,它会使群体决策失去相对于个体决策在效果方面的优势。而现实中,无论是高层的政治、军事、外交,还是企业的管理决策,都非常普遍地采用了群体决策的形式。因此,如果不研究清楚类似于群体思维这样的群体所特有的现象,就很难找到科学理性的群体决策组织方式来减少这种过程损失,同时增加决策的过程收益(process gains),从而也就无法发挥群体决策的优势。

1 群体思维

关于什么是群体思维,目前理论界已经有很多种说法。文[3]的一些说法给出了群体思维的最初定义:

(a) 当人们深深地卷入一个凝聚力很强的群体,并且当人们对于寻求一致的需要超过了合理评价备选方案需要时所表现出的一种思维模式;

(b) 因为群体压力而产生的思维效率、事实验证能力和道德判断能力的退化;

(c) 寻求一致的倾向

这个定义的基本内涵是, 具有很高凝聚力的小决策群体, 为了保持其凝聚的群体社会结构而无意识地削弱了他们解决问题的基本使命。也就是说, 在群体中, 人际维持的需要超过了任务执行的需要。当决策群体将更多的注意力集中在如何维持群体内部的人际关系, 如何让群体能够更像一个人一样地行动时, 群体内个体之间的差异和不同的观点便被暂时性地掩盖了。因而决策不能够按照理性的方法和程序进行, 最终产生了失败的结果。事实上, 在决策过程中群体保持一致并非是什么坏事, 特别是当决策群体的任务是由其最初的个体偏好来形成一个群体偏好时^[8]。之所以会产生问题是由于群体的一致性寻求发生在还没有找到最优的解决方案之前, 以及在还没有充分地评价各种解决方案的利弊之前就已经达到了意见一致。

文[9]还提出了一个群体思维的理论分析模型, 概括地分析了群体思维从原因到后果的各个环节。该理论模型的大体框架是这样的, 首先, 导致群体思维发生的是一系列的前提条件。当这些前提条件的全部或者是部分出现时, 群体就会表现出寻求一致的倾向。当群体表现出寻求一致的倾向时, 群体思维就发生了, 并且有很多种表现形式。具有这些表现形式的群体, 在决策过程中就容易产生失误, 相应地有一些标志可以判断群体决策是否发生了失误。

Janis 关于群体思维的定义及其理论分析模型为群体思维的研究奠定了一个基础。随后的研究基本上都是围绕着这个定义和理论分析模型进行的。

群体思维通常还被定义为未成熟的一致性思维, 即发生在所有备选方案被现实地考察之前的一致性寻求^[10-12]。文[13]给群体思维下了一个操作性的定义, 即群体思维是一系列导致一定错误决策程序的前提条件, 这些错误的决策程序将产生错误的决策结果。事实上, 这个定义与文[9]的理论分析模型差别不大。

文[14]的研究认为群体思维是一个过程理论

而不是变量理论, 并建议研究者利用基于过程观点的方法和技术来检验群体思维理论。文[15]提出了一个群体思维的两极模型(bipolar model), 扩展了Janis的群体思维概念。认为除了那种认为群体思维表现为妄想和过分自信的看法之外, 还应该存在群体思维表现为失望和悲观状态这种情形。该研究证实了一个群体可能既表现出“妄想”的群体思维又表现出“悲观”的群体思维。依据本研究, 认为这两个理论由于扩展了Janis的模型, 因而比较符合现实的群体决策情况, 具有进一步的探索价值。

尽管群体思维的概念很流行, 但是群体思维过程非常缺乏实证支持, 这已经危及到它在群体决策研究文献中地位的重要性。在一个最近的关于群体思维实验研究的文献综述中, 文[1]得出的结论是, “似乎很清楚, 还没有找到对整个群体思维模型的支持, 现有的研究中还没有哪一个研究的结果和该模型是完全一致的。”的确, 这些作者认为该模型之所以流行更多的是由于它给人直觉上的可行性, 而不是实证上的支持。有一些作者认为, 该模型及其组成部分之所以缺乏实证检验主要是因为Janis针对前提条件变量的本质和它们之间的关系只给出了相当模棱两可和不完整的描述^[7, 16, 17]。所以, 很有必要对现有的模型进行进一步的理论修正。

尽管对群体思维的定义多种多样, 但是通过对群体思维文献的调查可以发现, 研究者们已经就“群体思维过程的本质是什么?”提出了很多的问题。这些问题在Janis的模型中基本上未考虑。文[18]研究了这些问题并进行了归类。首先是关于群体思维理论模型本质的强弱两种解释。大多数的学者认为Janis的群体思维模型具有可加性, 即前提条件出现得越多, 群体思维越有可能出现^[1]。早期的研究者一般不假思索地就接受了这种强解释。但由于这种解释缺乏实证检验, 一些学者随之又提出了一个相对宽松的解釋^[1, 7]。这种弱解释将群体思维框架更多地视为一种引导, 认为只要存在一些前提条件变量就足够引致群体思维; 其次是关于群体中的个体特征。目前有两项研究提出了群体中的个体特征对群体思维的发展所

产生的作用 Luechauer 认为群体成员的自我监控倾向 (self-monitoring propensity) 可以作为一个引导群体向群体思维发展的手段。基本上, 群体成员所表现出的幻想和盲目乐观可能会迫使群体“为自己划定一个可以阻挡入侵的边界”。群体成员的自我监控越强烈, 这种边界将越牢固, 群体就越有可能表现出群体思维。文[19]从涉及性别类型的研究文献中得出的结论认为, 男性比女性更容易陷入群体思维。作者指出, Janis 和随后的研究者们的案例研究中所分析的群体几乎都是由男性所组成的。这和通常的群体思维实验研究中成员的混合性别形成了尖锐的对比。这可能是为什么群体思维的试验研究结论总是模棱两可的主要原因^[19]; 再次是群体的发展水平。文[20]认为在群体发展过程中的不同阶段可能会有不同类型的群体凝聚力, 从而会对应着不同的群体思维发展水平。特别地, 群体思维在群体成员对期望、规范和地位还感到不太保险时的早期阶段更有可能出现^[1]。同样地, 文[21]认为那些已经拥有比较长的决策历史的群体, 由于成员间彼此的了解和熟悉, 对其行为和预期将更加放心。因此他们更有信心挑战占群体多数地位的观点, 最终导致出现更少的决策失误。

从上述的分析可知, 关于什么是群体思维, 的确众说纷纭, 尚无明确的定论。群体思维是一个涉及到群体内外两部分相关变量的动态发展过程。从内的方面来讲, 它和群体中的个体特征、群体的发展过程和水平等涉及人的心理、行为因素的变量有关; 从外的方面讲, 它和群体所面临的环境特征(政治的、经济的、体制的、制度的等)、任务特性等涉及非心理因素的变量有关。具体讲, 就是下面要探讨的群体思维的前提条件。

2 群体思维的前提条件

文[2]认为引起群体思维的前提条件有 8 种:

- 群体凝聚力;
- 群体与外界的隔绝;
- 命令式的领导方式;
- 缺乏有条理的决策方法程序;
- 群体成员背景和价值观的相似性;
- 外部压力;

现有的方案被有影响力的领导所接受而使群体没有信心去寻找更好的方案;

由于刚刚经历的失败使得群体处于一种很低的自尊水平。

文[2]认为对于群体思维的产生起至关重要作用的前提条件是群体凝聚力 (group cohesion)。当一个群体内的成员表现出一种高度的友善和团队精神, 并且群体成员对其群体身份有着很高程度的评价时, 群体成员一般都愿意继续维持群体身份, 群体所呈现出的这样一种状态就被称为是群体凝聚力。群体凝聚力是由群体成员间的人际吸引、执行群体任务的意愿和群体声誉和威望对个人的吸引所组成的^[22]。对群体凝聚力最初的研究一般将它看作是一个一元变量, 即认为群体凝聚力就是指群体内的人际吸引。直到目前, 人际吸引仍然是群体凝聚力研究中的主要研究对象。不过, 在目前的研究中, 已经不再将群体凝聚力简单地看作是一元变量, 而是一个多属性变量。Janis 认为高水平的群体凝聚力将会导致失误的群体决策, 并且群体凝聚力对于群体思维的发生是必要而非充分的。当高水平的群体凝聚力和其它的前提条件交互作用时将会很容易地引起群体思维, 这种交互作用的长期效果是以群体的外部需求为代价来换取对群体及其内部过程的过分关注^[16]。不过, 也有一些实验研究认为, 在大多数情况下, 群体凝聚力不论是单独作用还是和其它前提条件交互作用, 都对群体思维的产生无影响^[17]。这种研究结果间的矛盾首先是由于 Janis 最初对群体凝聚力的定义相当模棱两可, 而随后的研究者又基本沿用了这个定义。其次正是因为定义的模糊而使得无法在实验条件下可靠地再现群体凝聚力^[7, 11, 16]。文[16]研究了任务面向的凝聚力 (task-oriented cohesion) 和社会情感面向的凝聚力 (social-emotional cohesion) 以及它们之间的关系。研究表明, 低水平的社会情感凝聚力和高水平的任务凝聚力相结合会导致最低的群体思维出现概率; 而具有高社会情感凝聚力的群体比具有高任务凝聚力的群体更有可能表现出群体思维现象。事实上, 文[16]的研究提供了一个初步的证

Luechauer D. L. Groupthink revisited: A dramaturgical approach. Paper presented at the meetings of the Academy of Management, Washington, D. C., 1989

据证实群体思维是群体所呈现的凝聚力类型的函数。很明显,高水平的社会情感凝聚力而不是任务凝聚力,至少是群体思维出现的一个必要的前提^[16]。文[23]研究了群体凝聚力对群体决策结果的影响。该研究认为,群体凝聚力对群体决策质量没有明显的影响。不过,当群体思维的其它表现(如命令式的领导)出现时,过高的凝聚力(指表现为人际吸引的凝聚力)将产生更低质量的群体决策。此外,凝聚力的构成中,对群体思维的出现起重要作用的是人际吸引。当凝聚力更多地表现为人际吸引时,它将更多地损害决策的质量;而当凝聚力更多的表现为对任务的实施或者是对群体荣誉的尊重时,它将促进决策质量的改善。最后,当群体规模增大时,越是凝聚的群体将产生越差的决策。

尽管对于群体凝聚力的研究很丰富,但是也应该看到,由于在引起群体思维的前提条件中,不仅仅只有群体凝聚力,因而还有必要考察其它的前提条件。目前,研究者们已经将研究重点放在了群体凝聚力和其它前提条件相互结合后对群体思维的作用上。文[23]采用元分析整合(meta-analytic integration)的方法研究了群体凝聚力对群体思维的出现所起的作用,发现群体越凝聚,当其它的前提条件出现时,决策质量越低。特别是当出现命令式的领导和缺乏评价备选方案的方法程序这样的前提条件时。在另外一项研究中,文[7]研究了群体凝聚力和外部威胁之间的关系。发现中等或者高水平的凝聚群体,在面对高的外部威胁时,比在面对低的外部威胁下更容易产生决策失误。文[24]的研究认为,决策的方法程序会影响群体思维的产生。当高凝聚的群体缺乏一套评价备选方案的程序时,群体思维必然会发生。

文[25]基于文[26]对19个冷战危机事件的研究,对群体思维模型的定义进行了定量分析(quantitative analysis)。其所基于的研究认为群体决策过程中的信息处理失误将直接导致不良的决策结果,而该研究则更深入地探讨了那些在群体决策过程中导致信息处理失误增加的因素。文[25]的研究发现,Janis所提出的一些前提条件和当初所预期的相比,引起的问题更少一些。其中外部环境方面的前提条件,如时间压力,高人际关系紧张和最近的失败,似乎不引起群体思维。相似背

景构成的群体和不同背景构成的群体相比,对决策结果并无什么影响。群体与外界的隔绝在现实中很少发生,所以似乎无法评价它的作用。实际上,几乎没有决策群体像Janis所预期的那样与世隔绝。其次,使群体思维发生问题的因素可以分为3类:领导风格,惯有的群体程序,群体的行为模式。利用这些因素就可以很清晰地预期群体过程中的信息处理失误以及决策的不利结果。如果群体希望通过自身的结构化来避免决策失误,最好是拥有公正的领导和合理的方法程序,同时避免群体过分自信、封闭思维和从众压力。再次,该研究认为其所讨论的前提条件既是引起失误决策程序的关键因素,也是造成不利结果的主要原因。当群体已经处在信息处理过程中时,总的来说已经无法避免失误的决策了。所以决策制定者应该在问题产生之前就将注意力放在如何创造一个合适的决策环境上。这个研究的贡献在于,它不仅使群体思维模型得到了量化分析,更重要的是,它通过引入群体决策过程中的信息交互机制,将焦点集中在如何创造一个避免群体思维产生的外部环境上,具有很重要的实证意义。

还有几项研究^[27,11]是针对群体中命令式的领导作用的(即领导很早便提出了自己的主张而不鼓励产生其它的方案)。研究结果显示,和预期的一样,命令式的领导与群体思维的发生是正相关的。此外,文[23]的元分析(meta-analysis)发现只要出现命令式的领导,凝聚的群体就会做出低质量的决策。文[28]研究了两种不同类型的命令式领导对群体决策过程及结果的影响,发现尽管这两种领导方式都对群体决策有负向效果,过程领导(领导主要对群体决策过程实施影响)比结果领导(领导主要对群体决策结果实施影响)更有可能引发群体思维。文[29]研究了决策方法程序对群体决策的影响,结果没有发现群体程序和群体思维表现之间的关系。

虽然以不同形式出现的很多研究中,外部威胁仍然没有得到充分的研究。正如文[11]所指,“外部威胁对群体思维的产生是必要但非充分的,但是在所援引的例子中并没有证实这一点。”文[30]的研究认为外部威胁是小集团偏见(in-group bias)的直接诱因,而后者是Janis所指的群体思维的一个表现形式。

Janis 和他的追随者, 尽管描述了几种群体思维的表现和导致这种群体过程的前提条件, 但是在他们的文献中, 很少出现心理方面的前提条件。在心理动力学的范围内群体思维的研究进行得很少。一个例外是, 文[31]将心理动力学理论应用于群体思维的研究, 认为群体思维过程或者“群体的无意识”可被视为一种社会防御 (social defenses), 这种社会防御的功能是躲避个人或群体所面临的威胁和焦虑。此外, 文[32]的关于组织中非理性行为和过程的研究认为, 当组织中的群体处于因外界压力、威胁而造成的焦虑、压抑、矛盾等心理方面的不适状态时, 就会产生种种的非理性行为倾向。

通过对群体思维前提条件理论文献的回顾, 发现这方面的研究也是多分支、多角度的。不过, 基本上还是围绕着 Janis 的理论模型而进行的一系列扩展和补充。其中对于凝聚力和外部环境的研究, 还需要进一步加强和完善。

3 群体思维的表现形式

根据文[2]的总结, 导致群体决策失误的群体思维有以下 8 种表现形式^[33]:

1) 无懈可击的错觉 即群体对自身过于自信和盲目的乐观, 不认为自己存在潜在的危险。这种过分的乐观主义使群体看不到外来的警告, 意识不到一种决策的危险性。

2) 行为的合理化 即群体通过集体将已经做出的决策合理化, 忽视外来的挑战。一旦群体形成了某种决策后, 更多的是将时间花在如何将决策合理化, 而不是对它们重新审视和评价。

3) 对群体的道德深信不疑 即相信群体所做出的决策是正义的, 不存在伦理道德问题, 不理睬从道德上提出的挑战。

4) 对群体外成员(对手)看法的刻板化 群体成员一旦卷入群体思维, 就会倾向地认为任何反对他们的人或者群体都是不屑与之争论的, 或者认为这些人或者群体过于软弱、愚蠢, 不能够保护自己, 而群体既定的方案则会获胜。

5) 从众压力 群体不欣赏不同的意见和看法, 对于怀疑群体立场和计划的人, 群体总是处于反击的准备之中, 而且常常不是以证据来反驳, 取而

代之的是冷嘲热讽。为了获得群体的认可, 多数人在面对这种嘲弄时会变得没有了主见而与群体保持一致。

6) 自我压抑 由于不同的意见会显示出与群体的不一致, 破坏群体的统一, 因而群体成员会避免提出与群体不同的看法和意见, 压抑自己对决策的疑惑, 甚至怀疑自己的担忧是否多余。

7) 全体一致的错觉 从众压力和自我压抑的结果, 使群体的意见看起来是一致的, 并由此造成群体统一的错觉。表面的一致性又会使群体决策合理化, 这种由于缺乏不同意见而造成的统一的错觉, 甚至可以使很多荒谬、罪恶的行动合理化。

8) 思想警卫 思想警卫 (mindguards) 的说法是相对于身体安全警卫提出来的。群体决策一旦形成以后, 某些成员会有意地扣留或者隐藏那些不利于群体决策的信息和资料, 或者是限制成员提出不同的意见, 以此来保护决策的合法性和影响力。

总之, 这些表现能够使群体维持那种表面上“一致”的感觉, 在决策过程中使群体更像是一个人一样地行动。“当一个政策制定群体表现出全部或者是大多数的群体思维症状时, 群体成员就会低效地完成他们的集体任务。为了寻求一致, 其代价就是最终决策的失败。”^[2]

上述群体思维的表现是一个综合的表述。在已经研究过的群体决策案例中, 陷入群体思维的群体往往只表现出部分的症状, 在现实中的群体决策过程中也很难同时发现所有的这些症状。在研究群体决策时, 可以通过观察群体是否表现出了这些症状来判断其是否陷入了群体思维。

以上 Janis 的总结基本上涵盖了人们常常在群体决策过程中所观察到的群体思维的各种表现形式。关于这方面的研究, 因为存在的分歧不是很大, 因而不是所关注的焦点。

4 群体思维对群体决策过程及结果的影响

在群体决策过程中一旦出现了群体思维, 决策将不能够按照理性的程序进行, 而且会直接导致出现很多的过程缺陷, 文[2]总结的这些缺陷

包括:

- 1) 不全面研究变通的方法;
- 2) 不全面研究决策目标;
- 3) 不考察既定选择的冒险性;
- 4) 信息资料研究不充分;
- 5) 对既有资料处理时的选择性偏见;
- 6) 不重新评价其他的选择;
- 7) 不制定其他的备用方案

群体决策是一个动态多阶段的交互过程 而文[34]的观点认为群体思维是一个过程而不是变量 按照这种观点, 群体思维是一个贯穿在整个群体决策始终的过程, 从问题界定、信息收集、方案生成、评价直到最后的决议, 都有可能发生群体思维 从上述对群体决策过程缺陷的描述中也可以看出这一点

在群体决策中, 影响最终结果的往往不是最终拍板定案的那一瞬间, 而是整个的决策过程 所以说, 要说群体思维对群体决策结果的影响, 其实就是说对整个决策过程的影响 尽管引起群体决策失误的原因有很多, 但根据上述的过程缺陷, 有理由认为, 群体思维对决策结果是有负面影响的, 至少它会使决策结果偏离群体最初所设定的目标

与群体思维表现形式的研究一样, 由于Janis的总结已经比较全面, 因而得到了大多数研究者的认可. 关于这方面的研究文献目前还不是很多. 知道了群体思维对群体决策过程及结果的影响, 就可以进一步地研究如何去防范它

5 群体思维的防范

自从群体思维的概念提出以来, 研究者们便试图弄清楚群体思维为什么会发生, 应该怎样防范它 虽然文[35]的研究发现, 群体决策并非必定带来群体思维的不良影响, 在很多条件下群体决策比个人决策更好 但是, 群体思维的确常常在日常生活中发生, 并造成了巨大的决策失误 特别是在现实中, 无论政治决策、军事决策或者企业管理决策中, 决策智囊团的运用, 已成为普遍潮流, 因而群体思维的危害也比以往更多 显然, 有效地避免群体思维的不良作用, 减少重要决策集团的决策失误, 无论从群体自身的利益, 还是从更广泛的社会利益着眼, 都具有十分重要的意义^[32]. 文[2]

提出了防止群体思维的 10 种具体的操作方法:

- 1) 群体成员懂得群体思维现象, 其原因和后果;
- 2) 领导者应当保持公正, 不要偏向任何立场 (防止形成不成熟的倾向);
- 3) 领导者应该引导每一位成员对提出的意见进行批评性评价, 应鼓励提出反对意见和怀疑;
- 4) 应该指定一位或多位成员充当反对者的角色, 专门提出反对意见;
- 5) 时常将群体分成小组, 并将他们分别聚会拟议, 然后再全体聚会交流分歧;
- 6) 如果问题涉及与对手群体的关系, 则应花时间充分研究一切警告性信息, 并确认对方会采取的各种可能行动;
- 7) 预备决议后, 应召开“第二次机会”会议, 并要求每个成员提出自己的疑问;
- 8) 决议达成前, 请群体之外的专家与会, 并请他们对群体意见提出挑战;
- 9) 每个群体成员都应当向可信赖的有关人士就群体意向交换意见, 并将他们的反应反馈给群体;
- 10) 几个不同的独立小组, 分别同时就有关问题进行决议 (最后决议在此基础上形成, 以避免群体思维的不良影响).

文[36]就群体思维为什么会发生提出了一个动机的自适应模型 (self-regulatory model of motivation), 作为统一的框架来研究群体中部分成员最初的不同动机是如何与其它前提条件相结合而产生能导致群体思维发生的各种过程的 该模型认为理解正处于群体思维状态中的群体行为的方法是考察其行为所指向的目标以及在通向目标的过程中所得到的反馈 现在的问题是, 是什么促使群体中的个体参与群体思维? 是因为他们担心违背群体规范从而忽视了个人信仰, 还是他们在努力做出一个已被证实有利于群体地位的决策呢? 弄清了行为的动机, 就可以设定相应的目标来引导行为 按照此模型, 要想防止群体思维, 就必须创造一个系统, 这个系统能够为群体设定一个目标鼓励群体参与, 同时当群体达到目标后给予适当的奖励, 这样就可以使“有效的群体过程”成为群体成员所追求的能够引导群体成员自适应过程的主要目标

由于有越来越多的群体决策应用了计算机辅助支持技术, 一些研究者研究了这些被称之为群体支持系统(GSS)和群体决策支持系统(GDSS)的技术对群体决策的作用。文[37]通过实验研究探讨了在中国文化背景下GDSS系统对群体绩效的影响, 认为GDSS能够有效地促进群体完成想法产生类任务。文[38]还研究了GSS过程中的匿名强度与群体绩效的关系。由于群体思维对群体绩效存在着负效应, 因此有理由认为GSS和GDSS能够有效地防范群体思维。文[39, 40]认为群体支持系统能为群体思维的防范提供解决方案。文[41]回顾了导致群体思维的前期条件和过程情形, 并提出了一套能够防止群体思维的会议管理程序, 然后探索了GSS在这些会议管理过程中所能发挥的作用。该研究提出了一个研究GSS对群体思维的作用效果的框架, 分析了GSS的结构特征对于引起群体思维的前提条件和方法程序的作用, 回顾了现有的与群体思维变量有关的GSS研究文献。以上研究表明GSS可以提供防止群体思维的有效方法, 最后提出了GSS的使用对群体思维影响的实验研究方法。

从上述各种研究的回顾中可知, 随着群体决策理论研究的不断深入, 以及对群体决策行为特征、机理的不断揭示, 人们对群体思维这种现象的认识也越来越清晰。以GSS和GDSS为特征的群体支持工具不断发展, 也为群体思维的防范提供了有力的工具。但是, 任何的防范措施都是以弄清被防范主体的本质为前提的。由于目前对群体思维的本质还缺乏足够的认识, 因此, 关于如何防范群体思维这一方面的研究, 很有必要继续深化, 而且应和群体思维本质的研究紧密结合。

6 待研究的问题、方向及进一步的思路

通过以上对群体思维研究的一个概括的评述, 可以认为群体思维研究仍然是一个很值得探索的领域。尽管上面所概述的研究中已经就群体思维的本质、前提条件和表现得出了一些初步的结论, 但是可以看到, 很多的结论还是模棱两可甚至是互相矛盾的。这就为下一步的群体思维研究

提出了很多的问题和方向, 具体有以下一些方面:

首先是关于群体思维模型的扩展。很多的研究者认为Janis的群体思维模型还不是很完全^[5, 7, 17]。文[5]认为此模型中还需考虑两个额外的变量: 时间压力和群体领导的地位。文[24]注意到即使所有的前提条件都出现了, 群体思维还是可以避免。主要的原因是群体采用了一个系统地收集和分析信息以及严格地评价备选方案的程序。除了这几个变量之外, 还有几个变量也是对群体思维模型的重要补充^[1]。首先是群体规范, 它会影响群体凝聚力对群体绩效的效果; 其次是群体内领导的权力, 总地来讲, 领导越具有权力和影响力, 越能够将群体朝着领导所设定的方向推动; 最后还有群体任务的特性, 那种需要所有的群体成员参与才能成功完成的任务容易引发群体思维, 因为这些需要部分群体成员的交互。相反地, 那些不需要所有群体参与, 而且一个成员就能完成的任务就很少需要群体成员的交互, 从而很少能够引发群体思维。这些变量对于群体思维的作用仍然是值得继续探讨的。

其次是关于群体思维的研究方法问题。在现有研究所采用的方法中, 有案例研究^[42, 43], 同时还有内容分析^[44]和关于理论的局部方面的实验研究^[27, 29, 21]。每一种研究方法都对群体思维理论的发展做出了一定的贡献, 但它们各自也存在着局限性。单个案例的研究不允许严格的比较分析, 而且结论也总是令人怀疑。对诸如决策者公开的演说进行的内容分析并不能了解决策者的真正意图。尽管试验研究能够让人理解一些群体过程, 但是它们距离现实的经验世界太远了。案例研究的特点是由决策的结果反向推至群体思维的前提条件, 并且将注意力放在事件的发展过程上。而实验研究的特点是先控制一个前提条件变量, 然后考察它对结果的影响, 与案例研究的推理过程正好相反。在已有的研究中, 案例研究大多比实验研究更支持群体思维理论^[1]。要检验一个模型首先要了解其本质, 根据文[34]的观点, 群体思维本质上是群体决策过程中的一个动态发展过程, 因而案例研究似乎是一种比较适合的研究方法。但对于群体思维的本质问题, 目前的研究并没有给出一个很清晰的答案。所以, 到底什么方法更适合群体思维的研究, 以及如何来验证, 还值得进一步地

探讨。

最后是关于群体思维和群体决策过程中其它的非理性行为之间的关系问题。根据社会心理学家对群体的研究,群体的动态交互过程,实际上是一个非常复杂的多阶段、多变量、非线性的过程,不仅涉及了群体中每个个体的态度、价值观、偏好以及能力、权力等因素,而且会由于群体成员间的社会交互而带来一系列的社会心理问题。这些社会心理问题表现在具体的决策过程中,则是一系列的非理性行为和现象,除了本文所探讨的群体思维之外,还包括群体极化(group polarization),风险转移(risky shift),帮助行为(helping behavior),从众(conformity)等。在群体决策过程中,这些非理性行为和现象常常是同时存在、交互作用的。一个群体可能在表现出群体思维的同时出现风险极端性转移。而现有的群体决策研究中,大多是针对单个非理性行为,很少有同时研究它们之间的关系和交互作用的。所以,这也是下一步值得更深入研究的问题。

依据本研究所受资助项目的总体研究思路,下一步对群体思维及其它群体决策过程中的损益

行为的研究除了继续针对上述的一些问题和方向之外,将着重从群体决策过程组织方式及损益这个角度来进行。具体讲,就是通过对这些行为和现象的剖析,揭开过程“黑箱”,寻找度量损益的标准,探索能够减少过程损失、增加过程收益的科学、理性的群体决策组织方式。

7 结束语

本文对群体思维的研究状况进行了一个概括性的评述。从群体思维的本质、前提条件、表现、对群体决策过程和结果的影响以及防范措施几个方面进行了一些初步的探讨。最后提出了一些待研究的问题。本文认为,在群体决策过程的组织方式及其损益的研究中,很有必要弄清楚类似于群体思维这样的能够引起过程损失的非理性行为和现象,否则就很难找到科学理性的群体决策组织方式。虽然对群体思维的研究已经取得了一定的成果,但是,还有很多的问题需要不断地探索,这是进一步的研究所面临的任务。

参考文献

- [1] Aldag R J, Fuller S R. Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes[J]. Psychological Bulletin, 1993, 113: 533-552
- [2] Janis I L. Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decision and fiascoes[M]. Boston: Houghton Mifflin, 1972
- [3] Janis I L. Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes[M]. Boston: Houghton Mifflin, 1982
- [4] Esser J K, Lindoerfer J S. Groupthink and the space shuttle challenger accident: Toward a quantitative case analysis[J]. Journal of Behavioral Decision Making, 1989, 2: 167-177
- [5] Moorhead G, Ference R, Neck C P. Group decision fiascoes continue: Space shuttle challenger and a revised groupthink framework[J]. Human Relations, 1991, 44: 539-550
- [6] Smith S. Groupthink and the hostage rescue mission[J]. British Journal Political Science, 1985, 15: 117-126
- [7] Turner M, Pratkanis A, Probasco P, et al. Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1992, 63: 781-796
- [8] Whyte G. Groupthink reconsidered[J]. Academy of Management Review, 1989, 4: 40-56
- [9] Janis I L, Mann L. Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment[M]. New York: Free Press, 1977
- [10] Gordon J A. Diagnostic approach to organizational behavior[M]. Boston: Allyn & Bacon, 1987
- [11] McCauley C. The nature of social influence in groupthink: Compliance and internalization[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1989, 57: 250-260
- [12] Shaw M E. Group dynamics: The psychology of small group behavior[M]. New York: McGraw-Hill, 1981
- [13] Moorhead G, Montanari J R. An empirical investigation of the groupthink phenomenon[J]. Human Relations, 1991, 44: 539-550

1986, 39: 399-410

- [14] Mohamed A A, Wiebe F A. Towards a process theory of group think[J]. *Small Group Research*, 1996, 27: 416-430
- [15] Granstrom K, Stivne D. A bipolar model of group think[J]. *Small Group Research*, 1998, 29: 32-57
- [16] Bernthal R, Insko C. Cohesiveness without group think: The interactive effects of social and task cohesion[J]. *Group and Organization Management*, 1993, 18: 66-87
- [17] Park W. A review of research on group think[J]. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1990, 3: 229-245
- [18] Street, Marc D. Group think[J]. *Small Group Research*, 1997, 28: 72-94
- [19] Kroon M B R, van Kreveland D, Rabbie J M. Group versus individual decision making: Effects of accountability and gender on group think[J]. *Small Group Research*, 1992, 23: 427-458
- [20] Longley J, Pruitt D G. Group think: A critique of Janis's theory[A]. In Wheeler L ed. *Review of personality and social psychology*[C]. Sage, CA: Beverly Hills, 1980: 507-513
- [21] Leana C R. A partial test of Janis's group think model: Effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making[J]. *Journal of Management*, 1985, 11: 5-17
- [22] Cartwright D. The nature of group cohesiveness[A]. In Cartwright D, Zander A ed. *Group dynamics*[C]. New York: Harper and Row, 1968: 91-109
- [23] Mullen B, Anthony T, Salas E, et al. Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the group think hypothesis[J]. *Small Group Research*, 1994, 25: 189-204
- [24] Neck C P, Moorhead G. Jury deliberations in the trial of U. S. v. John DeLorean: A case analysis of group think avoidance and an enhanced framework[J]. *Human Relations*, 1992, 45: 1077-1091
- [25] Schafer, Mark. Antecedents of group think[J]. *Journal of Conflict Resolution*, 1996, 3: 415-436
- [26] Herek G M, Janis I L, Huth P. Decision making during international crisis: Is quality of process related to outcome? [J]. *Journal of Conflict Resolution*, 1987, 31: 203-226
- [27] Flowers M L. A laboratory test of some of the implications of Janis's group think hypothesis[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 35: 888-896
- [28] Peterson R A. Directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 72: 1107-1121
- [29] Callaway M R, Marriott R G, Esser J K. Effects of dominance on group decision making: Towards a stress-reduction explanation of group think[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, 49: 949-952
- [30] Fippen A, Hornstein H, Siegal W, et al. A comparison of similarity and interdependence as triggers for ingroup formation[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1996, 22: 882-893
- [31] Elmes M, Gennil G. The psychodynamics of mindlessness and dissent in small groups[J]. *Small Group Research*, 1990, 21: 28-44
- [32] Argyris C. *Overcoming organisational defences*[M]. Boston: Allyn & Bacon, 1990
- [33] 金盛华, 张杰. *当代社会心理学导论*[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 1995: 409-412
- [34] Mohamed A, Wiebe F. Toward a process theory of group think[J]. *Small Group Research*, 1996, 27: 416-430
- [35] Hill G W. Group versus individual performance, are N + 1 heads better than one? [J]. *Psychological Bulletin*, 1982, 91(3): 517-539
- [36] Flippen A. Understanding group think from a self-regulatory perspective[J]. *Small Group Research*, 1999, 30: 139-166
- [37] 席酉民, 汪应洛, 王刊良等. GDSS 环境下群体大小的实验研究[J]. *决策与决策支持系统*, 1997, 7(2): 1-9
- [38] 徐晓霞, 王刊良, 席酉民等. 群体支持系统过程支持中的匿名强度的研究[J]. *管理科学学报*, 1998, 1(2): 57-61
- [39] Gallupe R B, DeSanctis G, Dickson G W. Computer-based support for group problem-finding: An experimental investigation[J]. *MIS Quarterly*, 1988, 12(2): 277-298
- [40] Jessup L M, Connolly T, Galegher J. The effects of anonymity on GDSS group process with an idea-generating task[J]. *MIS Quarterly*, 1990, 14(3): 313-321

- [41] Miranda, Shaila M. Avoidance of groupthink[J]. Small Group Research, 1994, 28: 105-137
- [42] Hensley T R, Griffin G W. Victims of groupthink: The Kent State University board of trustees and the 1977 gymnasium controversy[J]. Journal of Conflict Resolution, 1986, 30: 497-531
- [43] Mulcahy K V. Rethinking groupthink: Walt Rostow and the national security advisory process in the Johnson administration[J]. Presidential Studies Quarterly, 1995, 25: 237-250
- [44] Tetlock P E. Identifying victims of groupthink from public statements of decision makers[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1979, 37: 1314-1324

Groupthink in group decision making process

B I Peng-cheng, X I You-m in

School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract Group decisions have often been seen as offering the benefits of collective wisdom, but may also lead to disastrous consequences. There are many factors that focus on the negative effects of erroneous group decisions. In this paper, a sort of irrational behavior in group decision making process- Groupthink, is studied and relative literatures are systematically summarized. This topic is discussed from the nature of groupthink, its antecedents, symptoms, effects on group decision making process & outcome and its avoidance. It not only examines some relative theoretical areas that have been problematic for scholars investigating the groupthink model as an explanation for faulty group decision making, but also makes some evaluation of these theories. Future research suggestions are discussed finally.

Key words: group decision making; groupthink; irrational behavior