

群體決策

資料來源：《誤區---思維中常犯的6個基本錯誤》

Thomas Kida 原著，張雲譯，2011年，人民郵電出版社

在很多情況下，我們是某個群體的一員，要的並不是個人決定，而是這個群體必須達成一個共同的判斷。群體的動態性會對群體意見的形成產生什麼影響？俗話說：「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，可是也有「人多嘴雜」的說法，的確，群體可能比個人做出更妥善的決策，但他們也可使問題變得更嚴重，從而導致災難性的後果。

當群體具有高度凝聚力，又與外界的反對觀點相對隔離時，很容易產生「群體迷思」的狀況。群體迷思是指因群體內壓力，導致在精神效率、對現實的檢驗和道德批判等方面的惡化。群體中的成員可能表現得像一群應聲蟲，大家都一致同意群體中意見領袖的意志，很少或根本沒有異議，這樣的群體很可能導致過分樂觀和過度冒險。他們還傾向拉高自己的品德，同時對對手產生邪惡、虛弱或愚蠢的刻板印象。希特勒的一名高級顧問就形容希特勒的內部圈子是一個完全順從的群體，在這種情形下，殘暴得以進行，因為沒有人提出不同意見。尼克森水門事件、甘迺迪的古巴豬羅灣慘敗、NASA 的挑戰者號發射失敗、布希決定出兵伊拉克……等等，都是受到群體迷失影響很好的例子。

那麼，如何才能緩解群體迷思的問題？對群體領導人來說，最好的方法之一就是明確鼓勵不同的觀點，他也不該在一開始就表明自己的立場。他可以建立另一群體來研究同樣的問題，將兩者的結論進行比較，或者引進外部專家，並鼓勵挑戰共識。

感想：

這些緩解群體迷思的建議只是理想，是很難行得通的，有心胸能接受反對意見的領導人，組織中就不會形成這種不願或不敢說反對意見的氛圍，不是嗎？好在，中國人在皇帝時代就認識到了這個問題，也建立了一套有效的制度來緩解，那就是在政府組織中設立正式的「諫官」，大家都知道他的職責和任務就是提出反對意見。就算是皇權至上的時代，皇帝雖不高興，也不敢濫殺諫官，因為會被史官記入史冊而遺臭萬年，所以諫官也可放心的反對！這樣的制

度現今要怎麼學習？

群體決策還有一個問題，就是容易發生「群體極端化」，也就是群體的討論會放大該群體成員的現有傾向。如果群體成員是冒險主義者，小組討論往往會導致更冒險的行為；當成員是比較謹慎的，小組討論結果會更謹慎。也就是說，經過小組討論，最初的立場容易變得極端化，這與很多人以為群體討論，會使極端觀點變得溫和是相反的。為什麼呢，因為有利於那種觀點的論據往往得到更多的發揮，而個人對該決定的責任又被分散了。民粹化的暴民私刑就是群體極端化導致的災難性後果！

感想：

「文化大革命」不正是現代版的群體極端化現象嗎？或者有人說這只會發生在共產黨統治下。那麼，所謂民主制度下的示威抗議遊行活動、罷工活動、勢均力敵的激烈選舉造勢活動，稍有不慎不是也很容易釀成美麗的風景線嗎？老牌的民主模範國家美國能夠避免嗎？恐怕未必，2021年1月的美國國會大廈不是照樣發生了極端分子衝擊的暴亂事件嗎？2024年的大選和大選之後大家也不妨等著瞧，實際見證一下群體極端化現象！

當然群體決策並非全是壞事，關於群體決策長期以來的研究支持以下的結論，亦即：「群體總體上優於個人，但是群體中最好的成員單獨思考時優於群體。」一般來說，將不同個體的資源集中起來往往不錯，但也不能保證成功。而且，我們必須意識到群體動態會引發的特別問題，如群體迷思和群體極端化。

《本書完》