

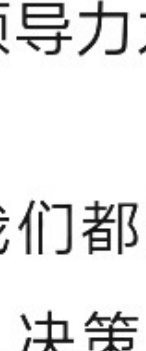
15讲 | 团体迷思：如何降低集体决策的风险？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



15讲 | 团体迷思：如何降低..



11:51 10.86 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂，我是李育辉。

这一讲是模块的最后一讲，我们来说一个领导力太强会产生的过犹不及的现象。

我们都知道，集体决策的质量应该高于个人决策。一个人想事情难免有疏漏，大家一起想，成功率会很高。但你有没有遇到过这种情况？就是团队中明明每个人都很厉害，但集体作出的决策却是漏洞百出。

组织行为学发现，集体决策质量低于个人决策的情况其实很常见。那原因是大家不团结么？恰恰相反，越团结，出现集体决策失误的概率反而越大，这是怎么回事？这一讲我们就来说说，如何降低集体决策的风险。

1.精英团队也会决策失误

首先有人会想，如果我的团队是由精英组成的，那错也错不到哪去。这样想就太小看这一讲的意义了。我给你举个例子。

著名学者欧文·贾尼斯最早注意到了这个问题。他关注的不是商业组织，而是容错率更低的政府组织。贾尼斯发现，国家决策团队也会出现低级失误。最典型的案例，就是你熟悉的猪湾登陆。

1959年，美国策划让士兵假扮流亡者在古巴猪湾登陆，占领机场，然后用电台发报求救。这样美国就能以响应民众请求为理由，堂而皇之地入侵古巴。

指挥团队由肯尼迪总统亲自牵头，下辖四位部长级人物，还包括三名白宫智囊，其中两位是哈佛教授。可以说，这是美国能够找出的最强团队了。而且他们都是肯尼迪的支持者，有几位甚至是从总统竞选时就舍命跟随的老人。

但我们知道，就是这样一支“梦之队”，在之后却频频作出了各种低级决策，最终导致送上古巴滩头的1000余名雇佣兵，三天内被全部围剿。

随便举个例子。行动的一个关键点，就是不能让人发现幕后指使是美国，必须制造古巴人民自愿反抗的假象。但肯尼迪团队居然派出了8架大型运输机，14架轰炸机，十多艘军舰参与，而伪装手段只是在机身、舰身上贴上古巴国旗。

拜托，你不是冒充流亡者么，谁家的流亡者有这样的实力？只有傻子才会相信。行动一开始，媒体立马发现了真相，苏联人甚至把飞机军舰所属的部队番号都贴在了报纸上。行动瞬间演变成外交危机，刚开始就结束了。

请注意，这么低级的决策失误可是总统团队犯下的。如果他们都能错得这么离谱，难保我们不会犯下更大的错误。

但你可能会说，这是政治团体，参考意义不大。但是贾尼斯指出，如果我们看看身边的商业组织，就会明白，那里的精英团队同样在犯与自己水平不相称的错误。我给你再举个例子，来自于你正在使用的得到。

得到曾经有个想法，就是推出“全通卡”，让你可以在一年内浏览所有的产品。这个想法被提出来的时候，团队非常兴奋，因为它确实有着各种好处，比如简化了财务系统，对用户来说也很方便。当时，技术团队已经包了酒店，集中研发，不做完大家都不回家。总之，没人察觉到这件事存在着明显的弊端。

当然，你现在没看到这个设置，说明它有问题。开设全通卡意味着得到要把满足用户对于产品数量的需求放在首位，而这势必会影响单个产品的质量，与企业战略明显不符。这是一个明显的逻辑漏洞，但硬是在讨论中被大家忽视了。

至于得到是如何意识到这个错误的，我们一会儿再说，卖个关子。回到主题，肯尼迪团队，还有得到，它们的问题出在哪？

2.团体迷思

学者通过调查发现，这类团队出现决策失误的逻辑惊人相似，**就是它们都太看重共识了，以至于为了达成一致意见，会忽略决策目的，放弃某些事实，从而导致判断失误。我们把这种现象称为“团体迷思”。**

那是什么导致了团体迷思？我们有个研究方向，专门探讨群体行为产生的动力，叫“群体动力学”。这个领域的研究发现，导致团体迷思发生的罪魁祸首，是群体的“内聚动力”，就是向内聚合的“内聚”。什么是“内聚动力”？用大白话讲，就是我们经常挂在嘴边的两个字：**团结**。

这与传统印象不符，“团结”是个好词啊。不错，团结可以减少内耗，降低沟通成本。但团结也有坏处。得到的错误决策中，就能看到团结的影子。

全通卡作为一个新想法被提出来时，大家的激情被点燃了。这时如果团队没那么团结，可能就会有人站出来泼冷水，提出另外的可能。但大家太团结了，激情也具备了传染性。罗胖就回忆，新想法的好处被无限放大了，大家陷入了一种循环论证的状况，结论就是这么做一定可行，所有问题我们都能克服。

其实得到面对的，只是过度团结的一种表现。贾尼斯提出了八种，并且总结为三大类，我一一讲给你。请你想想自己的团队是不是也出现过类似的情况。

第一类叫做“对自身的高估”。首先是团队成员共享一种坚不可摧的假象：“因为我们团结在一起，所以我们一定会胜利。”得到的案例中，成员就产生了这种想法。其次就是大家对自己的正义性、内在美德深信不疑。“我们是在为客户、为整个社会做有意义的事情，所以我们一定会成功。”

第二类叫做“封闭保守”，它也包括两点。

首先，在面对质疑时，成员不仅不进行思考，反而选择共同辩解，从而坚持之前的决定。得到案例中循环论证的过程，其实就是在不断合理化自己的想法。来自外界信息的挑战越大，他们的信念就越坚定，这就不知不觉走进了封闭保守的陷阱。

其次就是对竞争对手持有刻板印象，认为他们邪恶、愚蠢。比如一个团队动不动就得出结论：“对面公司就是一群赚快钱、短视的笨蛋，他们的管理一片混乱。”这也是一种封闭保守。肯尼迪团队就对古巴抱有这种偏见。

第三类叫做“寻求一致”，这点最要命，因为它最不容易被发现。

首先是对小组共识的任何偏离，大家都倾向进行自我审查。精英团队最容易出现这种情况，当我的意见与大家不一致时，先想想自己是不是错了。每个人都这样想，自然不同意见就变少了。

其次，大家相信一个观点只要大多数人赞成，就是对的。不仅如此，任何提出反对意见的成员，都会感受到一种氛围，就是我的意见与大家的期许相背离。

最后，团队出现了信息保镖。什么意思？就是自动屏蔽了可能会对决策有效性产生不利影响的信息源。比如在猪湾登陆中，肯尼迪团队从来不看古巴报纸，认为上面一句实话都没有。但凡看一眼，都不会犯很多错误。

好，以上三大类，八小点，是组织行为学称之为“团体迷思”的三类表现形式。我再重复一下：对自身的高估、封闭保守，以及寻求一致。如果你的团队出现了任何一种状况，那么就有可能中了团体迷思的招儿，掉进了团结的陷阱。

3.避免团体迷思的方法

贾尼斯还列举了团体迷思带来的致命后果，一共七点，比如盲目冒险，比如未经全面调研就展开行动等等，很好理解，不一一说了，请你查看文稿。我们重点讲如何预防。

既然问题出在过度团结身上，那我们就去制造一点“不团结”。所以组织行为学提出的手段，围绕减少“内聚动力”展开。学者们给了三个方向，我用我的语言讲述给你。

1) 要让成员同时扮演批评性评估者的角色。用大白话讲，就是鼓励批判性思维，和自己唱反调。这是学者的建议，不过按我的经验来看，实操性不大，因为自己反驳自己是违背人性的，难度太高。

我稍微修改一下。**作为领导者，你可以偷偷指定一个唱反调的人，专门提供反对意见。**我们总说，不要为了反对而反对，但这种时候，他存在的价值就不是为了真的提出建设性想法，而是为了带动大家效仿，从“寻求一致”的怪圈里跳出来。这样做，每个人的批判性思考才会被点燃。

2) 组织要遵循一种管理实践：在同一个问题上设立若干独立的评估团队，每个团队在不同的领导者带动下单独商议，然后再汇总。这么做固然好，但是沟通交流的成本很高，而且不适用于小团队。**我补充一**