

小集团思维



小集团思维

■ 高级心理学经典译丛

【美】欧文·L. 贾尼斯 著 张清敏 孙天顺 王德贵 译

决策及其失败的心理学研究

在本书中，作者研究了决策的心理过程，以及导致决策失败的心理因素。本书探讨了决策失败的心理因素——这一主题——如何与决策过程相关。本书探讨了决策失败的心理因素和过程。——欧文·L. 贾尼斯



[小集团思维 下载链接1](#)

著者:[美]欧文·L. 贾尼斯

出版者:中央编译出版社

出版时间:2016-5

装帧:平装

isbn:9787511729644

“团体可以产生最好的决定，也可以做出最差的决定，就像一个人一样。”有团体决策的地方，就难免有决策失误。本书认为，造成团体决策失误的，在众所周知的人类错误

根源之外，存在一种非常强大的、由小集团思维（groupthink）造成的有缺陷的判断——追求一致的倾向导致过于乐观，缺乏警觉，总是把外部其他团体看作虚弱和不道德的。

以美国外交史为主要事实依据，本书研究内聚团体在决策过程中的小集团思维，即人数不巨、成员相互熟悉、参与共同决策过程的团体在决策过程中的一种思维方式。作者通过美国历史上五个惨败的决策案例和两个成功的决策过程，分析、总结了这种思维方式的八个主要特征、产生的原因、后果以及避免的方法。

作者认为小集团思维的症状包括：对小组实力、道德的高估，对外界相反信息的忽视，对对方领导人的负面刻板印象，对团队一致意见的维护、成员抑制自己和其他成员不同声音的出现，等等。从而造成对于备选方案和目标的不全面调查、对所偏好的选择会带来的风险缺少充分分析、缺少对一开始排除的备选方案进行再评估等集体的缺陷，导致决策失败。

作者进而将“小集团思维”这种由社会心理学、政治学、历史学交叉的研究方法，由政府外交决策推行至其他决策团体，由美国扩展到全世界，为预防小集团思维提供了种种处方，如：让团队每一个成员扮演批评性的角色，不以领导人的先入之见予以暗示和诱导，对同一决策过程设立若干讨论小组，等等。

作者介绍:

欧文·L. 贾尼斯 (Irving L. Janis, 1918—1990)，美国杰出的心理学家，生于纽约州，毕业于芝加哥大学和哥伦比亚大学。1947年受聘于耶鲁大学心理学系，1985年退休后任加利福尼亚大学伯克利分校荣休教授。他在普通心理学、危机和压力状态下的心理状态与行为特征，以及团队心理对决策结果的影响等方面的突出成就，为他赢得了众多的学术荣誉。在他十余种著作中，根据1972年出版的《小集团思维的牺牲品：对外政策决策及其失败的心理学研究》(Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes) 一书，于1982年扩充再版的《小集团思维：决策及其失败的心理学研究》(Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes) 影响最大。

贾尼斯曾于1967年获美国科学促进联合会颁发的社会心理学奖，1981年获美国心理学会颁发的杰出科学贡献奖，并获美国实验心理学协会 1991年度杰出科学家奖。

2002年一项心理学领域的调查显示，在20世纪最为杰出的心理学家中，贾尼斯的作品的引用率位居79位。

目录: 译丛总序1

译者序

探索决策研究的新思路1

前言1

致谢5

第一编大失败

第一章引言：为什么有这么多误算？ 3

人无完人3

团体决策之不足4

团体内聚的结果5

与团体规范保持一致6

政治决策的观念7

什么是小集团思维？ 9
大失败的选择 11
小集团思维和大失败之间并不完美的联系 13
愚蠢团体的冷酷决定 14
第二章 猪湾入侵：完美的失败 16
“开局不利的冒险” 16
顾问团队核心成员的资格 18
六个主要的误算 21
为什么顾问团队失败了？ 29
官方的解释 32
官方的解释够吗？ 34
肯尼迪总统顾问们中间的小集团症状 37
结论 50
第三章 卷入朝鲜战争：“与错误的敌人进行的错误的战争” 52
杜鲁门总统和谐的顾问团队 53
存在缺陷的决策 57
被忽略的风险 59
对红色中国和苏联的刻板印象 62
没有能修正错误认知 64
在关键的会议上错失的最后机会 66
将怒火撒向集团以外 69
规范传递者：“我告诉过我的顾问，我们得针锋相对。” 72
团队对领导者的影响：“我的立场和其他所有人是一样的。” 74
小集团思维：决策及其失败的心理学研究
第四章 回首珍珠港：堡垒何以沉睡？ 78
“不可能在这里发生” 78
从“魔术”中所获得的内部信息 80
被误读的战争预兆 81
与基梅尔心心相印的顾问团 83
嘈杂的警报信号和愿景思维 86
共享的自我辩解：为什么不会在这里发生？ 90
一个传递规范并不有趣的笑话 94
有海军军官不接受坚不可摧的迷思 96
陆军加强了海军的乐观 98
华盛顿进一步加强这种自信 98
罗斯福顾问的神安气定 100
关联小组的集体小集团思维 102
第五章 越南战争的升级：如何发生的？ 104
需要解释什么？ 104
约翰逊总统的核心圈子 106
丹尼尔·埃尔斯伯格对“沼泽迷思”的批评 109
一种“巨大的误判”和随后的误算 112
错误的主要来源 116
应用小集团思维的假设 117
集团内聚压力的效果 118
集团决策之前承诺的影响 119
保持一致的压力 123
违规者的下场：罗伯特·麦克纳马拉被解职 126
团队内部的一致 129
忽略风险 130
破坏了和平的模糊之花 135
小集团思维假设的限制 139
第二编 相反的案例
第六章 古巴导弹危机 143

危机的背景143
执行委员会的使命144
在13天的危机中做出的决定148
小组内的分歧149
“猪湾事件”的遗产151
导弹危机期间表现出的新的团队规范154
主观不适159
谨慎的评估：作为小集团思维的对立面160
为什么执行委员会的决定是成功的？ 170
结论171
第七章制订马歇尔计划173
战后经济危机173
政策规划小组的成功174
凯南委员会的任务175
避免琐事177
对批评性评估的“极度不适” 180
更多的小组，更多的折磨182
一个松散的委员会中的苦与乐184
没有小集团思维的团队内聚力185
领导人的角色186
让更多小组介入以避免隔绝187
第三编理论、含义及其运用
第八章小集团思维综合征191
小集团思维的症状191
后果192
前提条件194
小集团思维症状有多普遍？ 195
尼克松、福特、卡特以及里根政府时期误判的备选案例196
只出现在美国吗？ 204
欧洲失败的备选案例205
小集团思维与其他导致误判的原因212
第九章掩盖“水门事件”：聪明的操控者缘何陷入一个本可避免的困境218
本案例研究的独有特点218
授权潜入水门大厦的决定219
对形成掩盖失败政策的解释221
大事记：掩盖“水门事件”的主要事件225
尼克松的助手们是与总统一同参与掩盖真相的决策，还是唯唯诺诺的人？ 229
决策团队是一个内聚的团队吗？ 233
有缺陷的决策在导致这个大失败的过程中发挥了重要作用吗？ 238
能看到小集团思维的症状吗？ 240
在小集团决策过程中是否一直存在共同的坚不可摧的感觉？ 242
有无潜在的不同意见被压制的迹象？ 250
有集体自我辩解的表现吗？ 251
有无表明团队相信自己天生就道德高尚的迹象？ 254
团队是否依赖赤裸裸的刻板印象？ 254
团队是否对持不同意见的人施加压力并表现出与小集团思维有关的症状？ 257
形成小集团思维的条件存在吗？ 260
是否有启发性的新线索？ 266
结论268
第十章归纳：什么时候，谁，为何会陷入小集团思维？ 270
一个工作假设：谁容易受到影响？ 270

理论模型概览271
内聚的团队注定会成为牺牲者吗? 272
什么时候出现小集团思维的其他假设: 组织的结构错误277
压力作为激发情境性因素的作用278
解释理论的基本原理282
八种症状的心理机制284
第十一章预防小集团思维289
一个麻花状的问题289
因此, 该怎么办? 290
三个处方及其负面作用292
更多避免被隔绝的处方296
更多抵消领导人偏见的处方298
提升创新的手段304
道义问题306
对小集团思维了解不多是一件危险的事情吗? 308
注释310
参考文献358
索引372
• • • • • ([收起](#))

[小集团思维 下载链接1](#)

标签

心理学

政治学

社会学

政治

管理心理学

思维

心理

社会科学

评论

很好的“微信群”心理研究

核心观点“身处决策小集团会使得人们无意识地用对相互间共识的验证，取代个人批评性的思考和对现实条件的检验”。观点同传统的三大决策模式区分度还是挺大的，论证过程也很严谨（四个案例读得我有点头疼）。
总之虽然读的过程很恶心，但对受了多年“帝国主义亡我之心不死”的历史教育的国人来讲，我想这本书确实提供了一些修正自己的历史观与国际政治观的思路（哪里都有傻逼！

想到了戊戌变法\义和团\袁世凯称帝...

嗯，目前还能出版

决策是个过程而非一次性事件，剥离自身主观看法、判断他人主观看法、客观分辨影响因素，剥离情绪作祟、对各种潜在后果制定相应应对措施，在整个过程中，保持事儿逼，广集言论，独立决策，慎防傻逼

内聚性的团体因为面对难题式的模式不一样能有截然相反的结果，平时我们遇到的危机远不如猪湾事件，古巴导弹来得棘手和危机四伏。团体动力学理论上来说都是很好玩的，实际的变化确是千变万化，精彩有趣。

看完猪湾事件的复盘即可，后面都是重复，花了2小时。

写的非常好，团体决策就很可能出事

社心考试前突击的。

观点总结得比较凝练。还是应该理解成一个不间断的连续统，不能单纯用某一个群体人数去当作阈值。

2018#18 对外政策群体决策的心理学模型

看看

谁特么想看你复盘美国宫斗史

读完了美国案例，想起以前一直好奇，我们古往今来大一统集权思维，时时提防着上上下下，唐玄宗怎么就能让安禄山同时兼任多镇节度使～
更好奇，此事件之后代代王朝真开始利用太监变本加厉处处提防，权力终于捏在手里了，这下老婆孩子热炕头又没干劲了～
到头来，只是为了权力而争夺权力，放羊为了生娃，生娃为了放羊～
活着的目的一旦真空，耽于享乐，反倒挺无趣～

题目译的好。高参宫斗的机会，利用总统的各种缺陷。杜鲁门优柔寡断，却对自己的开放而自豪，便只能用迁怒法了。193页对groupthink分类，我分：争吵，求同，和谐。
信息的完整、开放和组织偕同

又名“如何玩转厨房政治”

《乌合之众》

感觉是本严肃的学术书籍文科论文

这书观点很好，即一个小群体会因对团结的过度追求而做出愚蠢的决策。小集团思维有特定的外在表现，比如大家附和与顺从核心人物，等等。当然，不是所有小集团都会产生这种思维，它是在特定条件下产生的。最后一章谈了防止这种思维的办法，感觉有点虚。这书很厚，但其实看看译序、前言、正反案例各一，以及最后两章即可。

[小集团思维_下载链接1](#)

书评

1 题目译的好。高参宫斗的机会，就是利用总统的各种缺陷。中国人说：大患在君。杜鲁门优柔寡断，却对自己的开放而自豪，便只能用迁怒法了。193页对groupthink分类，我分为：争吵，求同，和谐三个类型。信息的完整、开放和组织偕同。其实就是阴阳五行思维的相生相克。中国人...

[小集团思维_下载链接1](#)