

國立交通大學
傳播研究所

碩士論文

人格特質對小團體決策品質之影響：從團體

迷思觀點談起



研究生：曾昭中

指導教授：李秀珠 教授

中華民國九十四年九月

人格特質對小團體決策品質之影響：從團體

迷思觀點談起

A study on the relationship between personalities and
group decision making: The Groupthink perspective

研究生：曾昭中

Student : Chao-Chung Tseng

指導教授：李秀珠 博士

Advisor : Shu-Chu Li, Ph.D



A Thesis

Submitted to Department of Communication Studies
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts
in
Communication Studies
September 2005
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年九月

人格特質對小團體決策品質之影響：從團體

迷思觀點談起

研 究 生：曾昭中

指 導 教 授：李秀珠 博士

國立交通大學傳播研究所

中文摘要

隨著科技的進步，事務處理的複雜度也相對地提昇，在這種狀況下，事務的決策已經無法單由個人所能來完成，於是在組織及機構中形成了愈來愈多的小團體（small groups），而組織及機構也依靠這些小團體去進行討論、決策等行為，相關研究表示，組織及機構愈來愈常藉由團體去面對日漸增加的工作多樣性。因此，小團體決策的成功與否，就大大的影響了組織或機構的生存與發展，在此情形下，對於小團體溝通的研究也益顯重要，所以本研究欲探討其影響因素，並期待將來能作為組織或機構在建構小團體時的指導方針。

在實證研究方面，本研究以交通大學的大學生為研究對象，總共收集了12個小團體的資料，透過「輸入—過程—產出」的模式進行驗證，而後測問卷對小團體成員的人格特質進行調查，並對小團體溝通的內容進行內容分析。

研究結果發現，（1）高神經質的團體成員藉由小團體傳播的過程，容易增加團體迷思的發生；反之，具高勤勉正直性和高隨和性的成員則會減少團體迷思的產生，（2）團體凝聚力的高低對團體迷思的產生並無顯著影響；最後，（3）團體迷思的增加，的確會降低小團體決策的品質。

關鍵字：五大人格特質、小團體溝通、團體迷思

A study on the relationship between personalities and group decision making: The Groupthink perspective

Student : Chao-Chung Tseng

Advisor : Shu-Chu Li, Ph.D

Institute of Communication Studies
National Chiao Tung University

Abstract

With the tasks becoming more complicated, organizations tend to rely on small groups to perform various tasks. Many factors have been discovered to affect the quality of group performance, the most important of which is group communication. Many studies have confirmed that there is a positive relationship between group communication and the quality of group performance. Therefore, this study attempts to understand whether members' personalities affect group communication, which in turn impacts the quality of group performance. An experimental design was adopted by this study to examine the relationship between members' personalities and the quality of group communication. The data analysis shows that members' personalities did communication affect the quality of group which consequently had a significant effect on group performance.

Key Words: The Big Five Model, Small group communication, Groupthink

誌謝

如果，夢想的達成是有階段性的，那麼這篇論文的完成，正可以代表表現階段的我，已經順利的完成我現階段的夢想，同時，這也代表著我能克服挑戰，再次前進，為下一階段的夢想去努力。

關於這篇論文以及兩年以來的研究所求學生涯，有太多太多的人是我所要感謝的～

感謝您，我的指導教授李秀珠老師。這一路走來，從小論文的寫作、投稿到論文的指導，老師都陪伴我一起經歷。除此之外，老師更常鼓勵我，為我加油打氣，對我而言，老師不僅是我的嚴師，更是一位意義非凡的長輩。老師：我要謝謝您，如果少了您的耐心與細心的指導與鼓勵，此篇論文將不完整，感謝您。

感謝您，我的口試委員黃鈴媚老師。這一路走來，您的建議、指導與鼓勵，我銘記在心，感謝您。

感謝您，我的口試委員周倩老師。您不同觀點的看法及建議，都讓這篇論文能有更好的呈現，感謝您。

感謝你們，我的好友們。貞怡學姊、逸文、士玄、昇弘、佳玲、怡靖等…，沒有你們的相伴，研究所的生涯，似乎會缺少了些什麼，記得啊，我們在研究所期間所建立的情誼，我終生難忘，感謝你們大家。

感謝你們，我親愛的家人們，一直以來的支持及關心，千言萬語盡在不言中。感謝您。

特別感謝妳，我的女朋友詩韻，多年來的信任及協助，從認識以來總是全心付出，感謝妳。

最後，要感謝的人非常多，我想說的是謝謝所有與我共渡“喜、怒、哀、樂”人生過程的人，因為這些人生過程，讓我經歷了成長與蛻變，讓我瞭解了知足與感恩，讓我印證了努力是會被看見的，也讓我對未來能永不放棄、持續努力。

目 錄

中文摘要	i
Abstract.....	ii
誌謝	iii
目錄	iv
圖表目錄	vii
第一章、緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	5
第二章、文獻檢閱	10
第一節 傳播與小團體表現	10
第二節 小團體表現與決策品質	12
第三節 功能觀點與小團體決策	16
一、功能理論	17
二、團體迷思理論	21
三、資訊使用理論	33
四、小結	36
第四節 人格特質與小團體決策	38
一、人格的定義	38
二、人格特質理論	39
三、五大人格特質	40
四、五大人格特質與傳播	45
第五節 研究假設	49
第三章、研究方法與研究步驟	52
第一節 前實驗步驟	52
一、研究方法	52
二、研究對象與抽樣方法	53
三、實驗設計	54
第二節 實驗步驟	57
第三節 後實驗步驟	58
一、變數定義與衡量方法	58
二、資料分析方法	62

第四節	統計分析	67
一、	信度分析	67
二、	相關分析	67
第四章、	研究發現	68
第一節	樣本特徵描述	68
一、	性別	68
二、	年級	68
三、	團體人數	69
四、	小團體討論時間、發言次數	69
五、	小團體成員人格特質	70
六、	團體凝聚力、團體迷思及決策品質	70
第二節	信度分析	71
一、	量表信度分析	71
二、	內容分析	72
第三節	主要資料分析	74
一、	五大人格特質與團體迷思徵狀之相關性	74
二、	五大人格特質與團體迷思徵狀發生次數之統計	75
三、	團體迷思、凝聚力與決策品質之關連	78
第五章、	總體討論	79
第一節	五大人格特質與團體迷思產生之關聯性	79
一、	神經質特質之小團體成員與團體迷思的產生呈顯著正相關	79
二、	勤勉正直性特質之小團體成員與團體迷思的產生呈現顯著負相關	81
三、	隨和性特質之小團體成員與團體迷思的產生呈顯著負相關	82
四、	外向性特質之小團體成員與團體迷思無顯著相關	83
五、	經驗開放性特質之團體成員與團體迷思無顯著相關	83
第二節	團體凝聚力與團體迷思之關聯性	84
第三節	團體迷思的產生與小團體決策品質之關聯性	86
第六章、	結論	87
第一節	本研究之主要發現	87
第二節	研究限制	88
第三節	研究建議	89
一、	針對其他小團體決策品質的影響因素進行實證研究	89
二、	將本研究的次級資料行實證分析	89

三、發展本土化的人格特質量表	90
附錄A 冬季求生測驗	91
附錄B 人格特質及凝聚力問卷	92
附錄C 內容分析編碼表	95
附錄D 內容分析編碼範例	97
參考書目	110
作者簡歷	113



圖表目錄

圖 2-1	團體迷思模式的理論架構	30
圖 3-1	研究架構圖	52
表 3-1	人格特質量表	60
表 3-2	團體凝聚力量表	62
表 3-3	團體迷思徵狀表	66
表 4-1	研究樣本性別分佈表	68
表 4-2	研究樣本年級分佈表	69
表 4-3	研究樣本團體人數分佈表	69
表 4-4	小團體討論時間、發言次數	70
表 4-5	小團體成員的人格特質	70
表 4-6	小團體凝聚力、團體迷思及決策品質	71
表 4-7	人格特質之信度檢測	72
表 4-8	凝聚力之信度檢測	72
表 4-9	內容分析之相互同意度	73
表 4-10	內容分析之信度	74
表 4-11	五大人格特質與團體迷思徵狀比例表	77
表 4-12	人格特質與團體迷思相關分析表	78
表 6-1	研究假設驗證之結果	88

第一章、緒論

第一節 研究背景

隨著科技的進步，事務處理的複雜度也相對地提昇，在這種狀況下，事務的決策已經無法單由個人所能來完成，於是在組織及機構中形成愈來愈多的小團體 (small groups)，而組織及機構也依靠這些小團體去進行討論、決策等行為，相關研究表示，組織及機構愈來愈常藉由小團體去面對日漸增加的工作多樣性 (Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995; Offermann & Gowing, 1990)，換句話說，為了使組織、結構的運作能更具彈性，且能透過員工彼此的合作，促使組織中的人力資源產生最大的效用，於是，現代的企業或機構都開始大量地運用「小團體」類型的工作型態。



在財星(Fortune)雜誌的一項調查發現，排名前 1000 大的企業中，68%的企業都採用小團體的工作類型 (Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995)，可見運用小團體來進行決策已經逐漸在全球公與私的組織中扮演重要的角色。的確，現今組織中最流行且熱門的工作方式，就是採行自我一管理式的小團體，來進行經營上及策略一制訂上的重要決策。根據 1995 年，一項針對美國 1800 個企業組織所做的調查結果顯示，在擁有 100 位以上員工的公司中，有 78% 的公司運用了小團體的工作方式，在這些應用小團體的組織中，平均有 61% 的員工參與了小團體的運作 (轉引自王秉鈞，1995)。由此可見，小團體已然成為現今企業組織及機構所廣泛採用的。

許多著名的企業如：General Electric、Motorola、Apple Computer、Federal Express、3M、Australia Airlines、Johnson & Johnson 等組織及機構，均採用小團

體的方式來運作，以便重新整合組織的人力資源與工作。這些實例以及之前的調查發現，引發了一個問題，為什麼小團體在現在的工作場所中是那麼重要？

事實上，採行小團體的運作模式，除了可以增加工作產能及提昇品質外，更可以為組織解決複雜的問題，並提高成員對於組織願景的認同，使得組織在競爭日益激烈的環境中，增加其生存的機會（賈春琦，1999）。此外，學者 John 及 Courtland 在 2002 年也發現，其中一個最主要的原因是“效能表現”，他們對 232 個組織的研究中發現（這些組織跨越了 16 個國家，並且超過 8 個企業），採用小團體運作而產出的品質表現，會讓小團體成員獲得進步以及學習的經驗；另外一個原因是“創造力”，因為透過小團體的參與、促使成員們在工作中相互的腦力激盪，而這樣的互動將增加彼此的創造力，並且可以具體呈現在公事的決策之上，由此可見，運用小團體進行決策的確對組織有許多的優點及好處。

此外，企業界喜歡採行小團體來運作，這是因為組成小團體後會產生附加的情感性支持，這種支持可以協助員工們減輕其所面對的工作壓力，具體而言，小團體的參與者可以藉由相互溝通的行為，來化解工作壓力所造成的心理負擔（Caplan, Cobb, French, & Pinneau, 1975; Goolsby, 1992）。最後，小團體組成所形成的凝聚力，能提升員工對組織的忠誠度，減少離職的情形發生，進而避免組織內部人力資本的流失（Lott & Lott, 1965; Stogdill, 1972）。由此可見，企業組織若能妥善的運用小團體，將可獲致多方面的好處與利益。

回顧過往，關於個人決策與小團體決策兩者優劣比較的研究中，可藉由其中兩份經典的研究，得以來分析兩種決策的表現，第一份有關兩者比較的相關研究，也是最早的比較研究是由 Watson (1931) 所進行的，他採用智力測驗的三種等量版本，每一種版本包含九項適合正常成年人所能完成的任務。共有 68 位研

究生參與這項研究，首先，每一位學生先單獨接受測試，然後組成四人或五人的小組，以合作的方式解出第二項測驗，最後，第三種測驗則是由每一個人獨自做完。實驗結束將兩次個人成績加總後平均，而各小組成員之前並沒有共事的經驗，並且每項任務都只有 10 分鐘可以運用。結果發現，15 個小組中，有 11 個小組的成績比其一般成員的成績要來得高，有六組的成績甚至比其表現最佳的個別成員要來得高 (李郁文，2001)。

另一位學者 Shaw (1932) 施行的另一項研究，是讓個人和四人所組成的小組分別解出一系列的智力測驗。其中一個謎題是讓三對夫妻坐一艘只能搭載三名乘客的船渡河。謎題設了一些限制，反映出當時的婚姻與性別規範：只有做丈夫的可以划船，且做丈夫的不允許妻子和別的男性同處，除非自己也在場。這一類的謎題叫做解決困難型(Problem solving)任務；如果正確的答案有被提出來討論的話，它的正確性是顯而易見的 (Lorge, Fox, Davitz, & Brenner, 1958)，在這份研究中，21 位個人中只有 3 位能解出這題「夫妻謎題」，而 5 個小組中卻有 3 組可以順利解出謎題。由以上兩位學者的研究中似乎可以確信，小團體決策的品質的確是優於個人的 (李郁文，2001)。

但是，在組織或機構越來越倚重小團體來討論重要問題及做出決策的當下，學者 Janis (1972, 1982, 1989) 經由案例分析後發現，小團體也可能做出有勇無謀並導致悲慘結果的決定，而且，常是由組織中最佳的小團體組合所做出的。可見小團體決策並非必然導致正向結果的。讓我們舉美國太空總署(NASA)的太空梭發射事件為例：眾所皆知，美國太空總署在外太空研究上的表現，他／她們不僅帶領人類首次的登上月球，也持續的在進行外太空的研究上努力。當然，這樣的組織機構耗費了美國政府每年百億美金的預算，並集合了世界頂尖的研究團體。

在這樣人力、物力資源全力的投入下，美國太空總署在進行太空計畫時應該總是順利成功；但並非如此，1997 年的挑戰者號太空梭發射即發生了慘烈的爆炸死亡事件，再舉最近的哥倫比亞號太空梭發射為例：

2003 年 1 月 21 日，哥倫比亞號太空梭第 28 次的飛行任務途中，任務管理小組於當天召開了第二次視訊會議，任務管理小組中一名成員於開會前得知哥倫比亞太空梭在升空進入大氣層時，外燃料槽上有一塊大泡棉折斷並擊中太空梭的右翼，但在視訊會議討論之時，該名成員非但沒有將這層顧慮明確的轉達給任務小組，而是在會議討論完後，與其他次要的事項放在一起討論。同時，當小組的主持人要求該名成員提供最新資料時，該名成員也只是簡單的帶過，只因他的心中已認定泡棉撞擊事件無關緊要，但這卻導致了 2 月 1 日，哥倫比亞號太空梭重返大氣層時所發生七人罹難的爆炸意外。(資料來源：本研究整理)

由上述的案例中可以看出，錯誤的小團體討論及決策，不僅會耗費大量的金錢及資源，甚至更慘烈的導致了人命的喪失。因此，如何在進行小團體決策時，避免出現有缺陷的溝通方式或是溝通的迷思，是非常重要的 (Janis, 1972, 1982)。

事實上，小團體進行決策的運作模式，並非只出現在大型企業或機構，而是時時出現在我們的生活之中，例如：法庭中，陪審團可以決定嫌犯是否要去坐牢；教育界中，教評會可以決定教師的去留；政界中，黨團得以改變法案的方向。除此之外，教育界中著名的長春藤聯盟名校，也為了讓學生能提早學習小團體的運作經驗，進而增強人際之間的溝通技巧，因此規定學生修習小團體運作的相關課程，並且鼓勵開課教授採行小團體的評分方式 (Guffey, 2003)。由此可見，小團體被各界所重視的程度。但是，小團體在解決問題上，是否真的是如俗諺所言：「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」，或是像之前的哥倫比亞太空梭案例一般，反而作出更糟糕的決策，這個問題應該不只是學術性的問題而已，而是所有人都應該關注的。

近年來，有成千上萬個的小團體如雨後春筍般地冒出，這些小團體很快的成為現今社會及機構的支柱，其中，有一些案例映證了之前的發現，也就是小團體所完成的績效，比傳統且非小團體架構的，其績效高出 30%到 50% (Fisher, 2001)，反之，卻也有研究證實有些小團體的決策甚至比個人的決策還差，造成這個問題的原因，到現在還是許多實務界及學界人士想要瞭解的重點。隨著小團體的應用愈來愈廣泛，國外學者們對於小團體的研究數量日亦增多，反觀國內對於小團體的研究卻相當稀少，並且不見有增多的趨勢，綜合以上的因素，本研究將對影響小團體決策品質的原因做進一步的探討。

第二節 研究動機

面對今日快速變遷的環境，許多組織選擇採用小團體這種富有彈性的工作單位來提昇競爭力，小團體成員藉由組織所賦予的共同目標，齊心協力、發揮所長以達成任務，其績效表現為全體成員們共同承擔的責任，為了完成組織的任務，小團體成員必須分工合作，溝通協調。又因為任務兼具複雜性與分工協調性的特色，所以任務不能只靠個人來完成，而是需要集合小團體中每一個人的專業與能力，發揮整體的力量來完成，才能展現整體績效大於個體績效的效果。有鑑於此，許多研究者於是開始探究影響績效好壞的因素，也引發學者對於小團體決策中成員的互動及傳播過程的興趣。

整理許多小團體的相關研究後可發現，影響小團體決策的品質，傳播是最重要的因素之一 (Harper & Askling, 1980; Gouran & Hirokawa, 1983; Hirokawa, 1992; 王鳳儀, 1999)，當然，除了傳播因素以外，小團體成員的組成往往不是出於自願或具相同特質。進一步探討，學者也指出小團體所展露出來的表現，是由

個體的特質所造成的 (Hackman, 1990; McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000)，於是乎，小團體成員的組成變得相當重要，因為它影響了小團體的互動過程，進而影響整體產出的表現。過往研究也發現，就算已經組成了小團體而且成員們都全力以赴，但展現出來的結果卻也大大不如預期。因此，以小團體合作為主的工作小組，除了尋求最好的成員個體外也要尋求最好的成員特質組合，而所謂的特質包括了個別的知識、傳播技巧，以及人格特質。

小團體之所以能帶來大的效用，主要是在成員彼此的溝通協調中，提升了解決問題的能力，並透過彼此的腦力激盪，產出個人難以達到的創意或解決方案，進而造就一加一大於二的功效，順利的改善組織的效能。就另一方面來看，以小團體為主的工作型態，會因為成員間的溝通過程，進而滿足工作者的社交需求，藉此提升成員們的工作滿意度並改善工作的品質 (Caplan, Cobb, French & Pinneau, 1975)。然而，小團體並非每次都能做出成功的決策，舉例來說，學者 Janis 所分析的：珍珠港事件、古巴飛彈危機、馬歇爾計劃等...，都是小團體錯誤決策的案例。

這些案例引發許多小團體研究者，進一步的來研究小團體傳播的過程是如何影響決策制定的品質？根據學者的觀點，小團體的傳播是真正促使小團體決策品質發揮的重要因素。具體來說，它提出小團體成員的傳播會從三方面來影響小團體的品質：一、允許小團體成員為了決策及解決問題來分享必要的資訊；二、允許個別成員掌握及糾正錯誤的判斷；三、提供小團體成員有機會讓自我的決策偏好影響他人。當然，研究確已發現傳播是成員們用來形成決策的工具、做為社交的工具；此外研究也得知，小團體中的傳播，可以同時對決策產生促進及抑制的影響；也就是說，它可以同時建構出高與低品質的決策 (Gouran & Hirokawa, 1983;

Hirokawa & Scheerhorn, 1986; Norbert & Tindale, 2004)。

在相關學者的研究中發現，影響小團體傳播品質的因素為數不少。其中最主要的因素在於，小團體傳播的過程是以合作取向為主，或是以競爭取向為主。合作與競爭的作用力，在任何一個團體中往往都混合為一。在某些小團體中，成員間的互動幾乎全是合作取向的；在其他的小團體中，互動幾乎全是競爭取向的；還有一些小團體的互動則是合作、競爭參半。這其中的關鍵因素便是在小團體成員的人格特質之上，當成員間的人格特質差異使得傳播的過程具有合作色彩，這個小團體的表現往往就越好。許多研究顯示，小團體成員通力合作時，溝通往往比較頻繁、開放、完整、準確而坦誠 (McCrae & Costa, 1992)，在合作的情境之下，小團體成員基本上持有長遠的時間導向(time orientation)，其精力同時著眼於「達成目標」以及「和其他人營造良好的工作關係」之上。

進一步說明，具合作特質的人，樂於提供他／她人訊息，也樂於被他／她人告知訊息，他／她們往往比較頻繁且有效地運用傳訊及收訊技巧。此外，他／她們對於其他人及其行為的知覺也準確得多，且更具有建設意味，因此，錯誤的認知及誤解發生的頻率將降低，而且具合作特質的人更容易對誤會或差異的認知加以更正和釐清。因人格特質所導致的小團體合作情境中，成員們會信任、喜歡彼此，因此也願意以協助的立場回應對方的需求與請託，這一點對有效溝通很具影響性。

但是，當小團體成員因人格特質影響而導致彼此競爭的型態時，會往往缺乏溝通、成員彼此故意誤導、或忽視溝通重要性的狀況 (McCrae & Costa, 1992; Susan & Linda, 2003)。因而，在競爭情況下，小團體成員基本上持有短程的時間導向，並把精力花在贏過對方之上，他／她們往往否認他／她人的需求與感受的

正當性，而只考慮到個人利益，小團體成員常常對彼此懷有敵意、疑心重重，進而剝削彼此，進而回絕他／她人的請託。人格特質導致了競爭的本質，對小團體成員造成影響，使其為了贏過對方而想辦法占盡上風，並且隨時擔心自己有敗北的可能。競爭的情形越激烈，溝通品質低落的可能性就越高；小團體溝通的防衛意味越濃厚，成員就越容易對其他成員的動機、價值觀與情緒有錯誤的認知，而小團體的產出往往會缺乏效率與效能。總而言之，無論是合作或競爭的小團體氣氛，多是因為小團體成員其人格特質的差異，而產生的不同結果。由上述對小團體表現的相關研究可以看出，人格特質的影響力的確不容小覷。

小團體是由一群人所組成的，小團體成員的組成特性當然會對小團體的傳播過程產生影響，而人格特質、性別、教育程度、組織職位、年齡、年資等的差異，都是學者們在研究小團體多元化時所關注的焦點（蔡靜婷，2000；蔡達人，2001；李宛宜，2002），但 Williams 及 O'Reilly (1998) 針對過去四十年團體組合研究加以回顧時發現，雖然小團體組成對小團體的運作確實有深遠的影響，其影響方向卻無一致結論，因此，小團體組成的多元化與小團體產出的品質之間的關連性仍像是個「黑箱」(black box) 一般 (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)。

學者發現，我們現在的確可以得知，小團體組成的多元可以導致好的決策出現，而從現有的文獻也可以得知，它們都指出人格的特質是影響小團體多元的重要因素，也是小團體表現的重要因素之一 (Barrick et al., 1998; Neuman & Wright, 1999; Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999)，但是目前小團體傳播中較少去探討成員的人格特質是如何影響小團體溝通，進而再影響小團體的決策品質。

故本研究試圖要去探討小團體中成員的人格特質，是如何影響成員間的傳播及決策的品質；同時，不同的人格特質是否會對小團體決策造成不同程度的影

響。總體來看，現有的研究發現對於個性影響團體的結果，的確沒有明確的發現及最終的結論 (Driskell, Hogan, & Salas, 1987; Barry & Stewart, 1997; Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998)，所以留給我們許多空間可以去研究，因此，本篇研究將探討小團體成員間不同的人格特質差異，如何影響小團體之傳播行為，進而影響小團體決策的表現。

根據上述研究動機，本研究將焦點放在團體成員人格特質、團體迷思、凝聚力及決策品質的相關影響效果，希望得知：

- 一、 人格特質對團體迷思的影響效果
- 二、 凝聚力對團體迷思的影響效果
- 三、 團體迷思對決策品質的影響效果



第二章、文獻檢閱

本研究主要在探討小團體成員彼此互動的情境下，小團體中成員的人格特質是否會對小團體的傳播產生影響，進而影響小團體決策的品質。因此，本節首先描述傳播與小團體表現的關連性，其次探討小團體表現與決策品質之間的關連性，再來討論影響小團體溝通及其決策的理論，最後再整理人格特質的相關理論及其研究發現。

第一節 傳播與小團體表現

小團體表現是小團體研究領域中最主要的研究議題，此議題已引起來自各領域，包括：傳播學、社會學、教育學、商學、心理學等等...學者們的研究興趣。小團體的表現之所以能夠成為如此熱門的研究主題，主要是因為在現代社會裡，許多的工作已複雜到非個人可以獨力完成，所以大部分的工作都必須由數人所組成的小團體通力合作才能完成。因為，小團體是我們日常生活不可或缺的一環，我們在小團體中生活、工作、遊戲，進而在小團體中表達自己的想法、態度。現在的各種組織中，幾乎重大的決策都是由小團體來決定，極少使用個人決策的方式 (Eisenhardt, 1989; Thompson, Kray, & Lind, 1998; Parks, Sanna, & Posey, 1999)，若以小團體為單位來進行決策是必要的、是社會上普遍的現象，那麼我們應該找出能減少決策品質、或表現低落的小團體組成方式。

小團體可以用許多方式來區分，如小團體的大小、存在的時間長短、其存在有無特殊目的、是否為正式團體、小團體組成為何等等...，但不論以何種方式來區分小團體，小團體表現的模式仍不脫離「輸入—過程—輸出」

(Input-Process-Output)的概念，可簡稱為「I-P-O」模式，在小團體行為表現的相關研究中，最常被引述的即是 McGrath 於 1964 年所發展的模型，McGrath (1984) 指出，輸入階段的許許多多因素將會透過小團體傳播的過程，對小團體的表現產生影響。而「I-P-O」模式便是將小團體運作的過程區分為三個方面：影響小團體的各種因子(輸入)、在團體中互動的資訊或傳播(過程)，和產出的結果或績效(輸出)。

譬如，某些研究關心到小團體成員多樣性的組成功效(輸入)，以及在小團體中成員們相互交談的數量(過程)，或是傳播互動的功效(過程)，最後則是成員們獲得滿意的、獲共識的產出(輸出)。在社會學、教育學、商學、心理學等學門過往的團體研究中，多數的研究將重點放在輸入與輸出兩者上，但從「I-P-O」模式中可以看出，小團體傳播的過程在「輸入—輸出」間，一直是扮演著重要的中介角色，在這個架構中，傳播學者認為小團體傳播的過程，的確會影響輸入與輸出變項間的關係，而這也成為後來學者們在建構小團體品質模型時的一致看法 (Hirokawa, 1992)。

從小團體表現的相關模式來看，「傳播」是所有小團體表現行為中具備的重要過程，同時，傳播是所有人類互動的基石，也是一切小團體運作的基礎。透過傳播，小團體成員才能對彼此的差異進行了解，建立信任、協調彼此的行動，為了達成小團體目標而規劃策略、集合專業知識、做出說服力十足的論證、就分工方式達成協議，提昇每一位成員的責任和表現，甚至是互相出言侮辱。一切的合作行動端賴有效的傳播，而我們的日常生活中充滿著接二連三的傳播經驗，小團體成員透過了傳播才能互動，而有效傳播就是每一個層面的團體運作的先決條件，因此不管是實務界人士或學術界的學者，都很想瞭解什麼因素導致有效傳

播，進而影響小團體的表現的好與壞。

如能釐清這些因素，對於社會上現存的許多組織將有莫大的幫助。在美國，已有不少學者投身於此研究領域裡，而許多影響小團體表現的因素也一一被發現。在這些研究中，學者發現影響小團體表現，其最重要的因素是小團體傳播的品質 (Hall & Watson, 1970; Davis, 1973; Hackman & Morris, 1975; Harper & Askling, 1980; Gouran & Hirokawa, 1983; Hirokawa, 1992)。學者發現，雖然有許多因素影響了小團體的表現，但小團體中的傳播品質卻是最具決定性的因素，因此學者們相信，要了解小團體表現，其關鍵就是在瞭解小團體的傳播品質。

第二節 小團體表現與決策品質

小團體藉由互動產生的決策是否具有良好的品質，受到許多不同因素的影響，學者 Hirokawa 和 Pace (1983) 認為，小團體決策的有效性來自於訊息的正確呈現，並且謹慎地考量，而非只是對成員們的陳述做膚淺的評量；一個高品質的有效決策，須完成許多關鍵性的工作或功能，而能成功滿足關鍵性的工作或功能之團體，比無法滿足的小團體更可能做出高品質的決策 (Norbert & Tindale, 2004)，進一步來說，小團體成員的參與程度、搜集資訊的正確性及豐富度，以及傳播的品質都是影響決策有效性的關鍵性因素。

Hirokawa 和 Rost (1992)，在檢視團體討論的話語(utterance)內容時，發現做出有效決策的團體有以下幾個特點：一、使用較多讓問題、工作的分析能順利進行的語句，以及較少抑制意見發表的語句；二、不會花大部份的精力，毫無限制地對評估標準進行討論；三、在評估各個方案的好壞結果方面，進行較多實際的討論，並且較少在此方面抑制意見發表。Hirokawa (1985, 1988) 進一步並發現，

適當地對所有可選擇方案，其可能造成的好壞結果做評估及討論，並同時精確地瞭解問題的情境，是可以增進決策品質的。學者 Janis (1982) 的研究發現也有相似的看法，但他也強調在小團體討論之時，也會有心靈層面的相關因素的影響，例如小團體中成員的偏見或刻板印象的存在，同樣都是可能會影響決策品質好壞的。

然而，並非每一個小團體都能做出高品質的決策，相關學者 (Hirokawa & Scheerhorn, 1986) 在研究無效率小團體的傳播行為、互動模式之後，提出了在五種的潛在因素之下，將使小團體決策的品質下降。而這五種因素分別為：一、對決策情況的不適當評價；二、不適當目標的確立；三、對與各種選擇方案相關的正面及負面特性的不適當評價；四、採用了錯誤的資訊；五、小團體用了錯誤的資料來推論。



整理近期，對於小團體決策品質的相關研究後可以瞭解，傳播對於小團體的決策是具有絕對影響性的，例如，以下學者的見解：Ancona 及 Caldwell (1992) 的研究中便發現，當小團體內部的傳播管道暢通時，小團體決策的品質將會較高。同時，小團體內部的傳播暢通也可減少小團體成員之間，因互動所造成的誤會與障礙的產生，進而改善工作的表現 (Dougherty, 1992)。Peter, Richard 及 Jack (1997) 也發現，成功的小團體是依靠其成員彼此做出有效率的互動，當小團體中傳播的質與量相對提升時，就有助於互動績效的增強，並進一步促使小團體整體決策品質的提升。

然而，早期的小團體理論，卻是將傳播的過程視為決策過程中的消極媒介，且對於小團體成員的傳播如何影響小團體決策品質則從三方面說明：一、允許小團體成員為了決策及解決問題來分享必要的資訊；二、允許個別成員掌握及糾正

判斷的錯誤；三、提供小團體的成員有機會讓自我的決策偏好影響他人。但後期的理論則指出，傳播在小團體決策的過程中扮演著更積極的角色。這樣的觀點認為，小團體傳播不僅僅是個人分配資訊，或使他人瞭解自我偏好的便利管道；同時，小團體傳播也是成員們用來形成決策及社交的工具，小團體中的傳播可以對決策同時產生促進及抑制的影響，而小團體傳播中的功能觀點便是採用這個看法。

功能觀點是由一系列同樣看待及研究小團體，並且有同樣基本假設的相似理論所組成的。功能觀點所關注的議題，包含了小團體工作的品質及促成或減損的因素。舉例來說，功能觀點的理論們，其主要的目的是去瞭解並發展可以連結領導力風格模型、小團體決策品質，及闡明傳播科技會影響小團體意見產生的模型。功能觀點已經被定義為一種基本的觀點，來描述及預測小團體的品質(特別是關注在功能的輸入、過程及輸出)。當學者想去研究小團體傳播品質的效力時，採用功能觀點去檢視小團體是最常被使用的 (Gwen, Andrea, Paul, et al., 2004)。因為功能觀點有三個最主要的假設是：一、小團體是目標導向的；二、小團體的品質可分為質及量兩個方面，並且是可以被測量的；三、內在或外在的因素會藉由互動的過程來影響小團體的品質：

(一) 小團體是目標取向的

功能觀點假設小團體有一個或多個目的可以被察覺，換句話說，也就是可以看出小團體想要達成某個目標。而這些小團體的目的可能是社會情感的 (social-emotional)，例如去協助小團體中的成員；團體導向的 (group oriented)，例如提供資源讓小團體可以維持或運作；或是任務導向的 (task oriented)，例如產製一個成品、意見或決定 (Cartwright & Zander, 1968; McGrath, 1991)。然而，多數

這些從功能觀點出發的研究，都將焦點放在任務導向的小團體品質之上。任務導向的小團體會有那些具體的表現，舉例來說：小團體達成一個決策、產生一個創意、解決問題，或記憶資訊。

(二) 小團體的品質是可以被區分及測量的

根據功能觀點，小團體的品質是可以藉由一些標準所測量的。藉由標準，可以使我們得知小團體是否達成預期目標，進而評估品質的好壞。最常見到的標準包含基本的評判準則(物件的產能、業績的好壞等...)，以致於我們能辨別出小團體運作的好壞。這些基本的評判準則是理性模式的典範，例如：成員會進行溝通並且積極的去衡量所有任務相關的資訊，而當小團體品質低落到未達基本標準時，得以介入並幫助小團體發揮他／她們的潛能。

(三) 內在或外在的因素會藉由互動的過程來影響小團體的品質

功能論認定影響的因素來自於小團體內部，例如：小團體成員的組成、小團體規模的大小，以及外部環境，例如：人格特質差異、外部威脅、時間壓力，這些都會影響小團體的運作。此外，小團體的品質會受這些內、外部因素而產生因果關係的影響，但卻不僅僅是單純的、物理性的變化。換句話說，給予一個輸入或許會產生許多不同的輸出；同樣的，一個輸出可以是許多不同的輸入所導致。輸入—輸出之間的關係，是藉由小團體傳播的過程所中介的(例如：溝通模式、衝突管理)，這些傳播的過程正是導致小團體輸出品質差異的主因。

整理以上學者的看法，功能觀點中的相關小團體理論，例如：功能理論、團體迷思理論、資訊分享理論等...，反映出許多共通的假設敘述特徵。這些理論也都強調，傳播的過程會影響小團體傳播品質，進而影響到小團體品質的輸出，也

就是小團體決策的品質。因此，下一段將進一步檢視，從功能觀點出發的小團體傳播理論並做一些文獻的檢閱，以便對小團體傳播的過程有更詳細的分析及描述，同時為本研究之研究假設鋪陳。

第三節 功能觀點與小團體決策

功能觀點可用來預測及解釋小團體傳播行為或決策理論，基於這觀點的類似理論如同自然科學一般的，有因(輸入)果(過程及輸出)關連的可測試變項。多數的研究都是由這個觀點所產生的，而這也就是使用後實證主義的典範(intellectual paradigm) (McGrath, Kelly, & Rhodes, 1993)。從此觀點所發展出的理論有許多的類型，如同包含其中的功能理論和團體迷思理論等，都是可以被應用在廣泛的小團體任務上的。的確，許多傳播、小團體決策，以及解決困難型任務的實驗法研究 (Hirokawa, 1982, 1983, 1985, 1988; Hirokawa & Rost, 1992) 及案例研究 (Gouran & Hirokawa, 2003) 的發現都支持功能觀點。

一般來說，研究者認為從負面的觀點來進行選項的評估，對於具許多可選擇選項的任務來說是最重要的，因為沒有簡單或明確的選項會從既有的選項中凸顯而出，大體上來說是在預測小團體決策時，最具有效力的方式 (Orlitzky & Hirokawa, 2001)。而運作此重要的功能(進行選項的評估)，就可以去正確的瞭解議題，並進而去釐清或比較所有的選擇因素，這就是產生優良選項所必需經歷的過程 (Orlitzky & Hirokawa, 2001)。事實上，案例研究、實驗法研究、及描述性的實驗調查皆產生相似的發現，也就是小團體決策及問題解決的品質，是與成員們藉由小團體來互動，並且去滿足重要任務所要求的能力及功能相關，這使得我們從功能觀點去看待傳播、小團體決策品質是可信的。

小團體決策的品質是受許多不同因素的影響，但是從現有的小團體研究文獻中，其實可以看的出來，大部份的研究都指出小團體傳播的品質是影響小團體決策的重要因素。舉例而言，在功能觀點中，小團體傳播被視為小團體成員用以構成小團體決策的社會工具，而非只是傳遞資訊的管道而已，此外，功能觀點的理論也認為，符合某些功能的傳播行為可以影響傳播品質，進而可以去影響小團體的決策品質。因此，本研究將由功能觀點的相關理論—功能理論、團體迷思理論及資訊使用理論三個面向來討論，傳播的品質跟小團體決策之間的關連性：

一、功能理論

功能理論是傳播學者 Hirokawa，於近期所發展出的理論，它可以直接運用在傳播、小團體決策、及解決困難模式的研究之上。這個觀點及想法的元素，可以溯源至著名學者 John Dewey (1910)、Robert Freed Bales (1950)、及 Irving Janis (1972, 1982, 1989; Janis & Mann, 1977) 的研究。特別有影響的是 Janis (1989) 的研究，他建立了一套評估的觀點來看待小團體決策的品質，而這觀點是與小團體成員於互動過程中，是否有滿足重要的任務需求有關，而這也進一步的影響了功能理論，去檢視並創立出其檢視小團體決策品質的觀點。

事實上，功能理論有其基本的假設，其認定有效率的小團體決策，和有效的解決困難模式，最容易發生在小團體成員們，藉相互溝通、互動而成功的滿足五個基本的任務需求：(一)對待欲解決的議題展現出正確的瞭解，(二)確認出所有可採行選項的最詳盡特徵，(三)檢視選項的意義即可行性，(四)對現行所有獲共識的選項作詳盡且全盤的檢視，及(五)選擇出經分析過後最符合要求的選項 (Gouran & Hirokawa, 2003)。

Hirokawa 在 1985 年的研究中即發現，傳播功能的發揮比討論步驟更能決定

小團體的決策品質，同時也證明了小團體的決策表現，與傳播功能中的問題分析，以及可行性方案其缺點的評估有顯著關連性；Hirokawa (1988) 另一份研究則發現，問題分析、可行方案標準的建立、可行方案優點的評估，以及可行方案缺點的評估與決策的品質，有正面及重要的關連性。同時，此研究也證明了小團體決策的品質，與小團體能否藉傳播滿足其重要的功能之間，具有密切的關係。整理 Hirokawa 對功能理論的研究發現，如果在小團體傳播之中，能夠有效率的行使這四種傳播功能，可使決策具有較高的品質，而這也稱為有效決策的必要面向，這四項面向分別為：

1. 分析問題

進行中的事情需要改進或異動嗎？為了回答這個問題，小團體成員必須以實際的角度檢視現況。贊成維持現況的人們總說：「如果沒問題就不用改了。」但是如學者 Hirokawa 和 Gouran 所提醒的，對於情況的任何誤判，都會在成員做出最終決定時融合在一起。他還特別強調，最明顯的錯誤分析，就是未能確認出存在的潛在威脅。人們承認有提出的必要後，還必須瞭解小團體所面臨的問題本質、範圍與可能起因。

2. 設定目標

小團體成員有必要清楚的瞭解他／她們試圖達成的目標，學者 Hirokawa 和 Gouran 因此將討論欲達成的目標，視為決策上的第二項必要的功能。小團體需要建立用來判斷提議或選項的標準。倘若小團體未能滿足這項的工作要求，個人偏見或刻板印象等，很可能凌駕了理智而做出非理性的選擇。

3. 評估正反特質

小團體成員在此階段，需要對選擇出的方案或選項進行評估，若評估產生偏差則會影響最終決策的品質。在於此一階段，小團體成員可能會犯下四種錯誤：(1)沒有認知到選擇方案可能產生的正面結果，(2)沒有認知到選擇方案可能產生的負面結果，(3)高估選擇方案可能產生的正面結果，以及(4)高估選擇方案可能產生的負面結果。這些情況的發生，都會使得小團體成員錯失較佳的選擇方案或選項。

4. 產生解釋

資訊在整個決策過程中都扮演了極重要的角色，因此小團體成員處理資訊的方式，便會影響共同決策的品質。在於此階段，小團體成員可能會犯的錯誤有三種：(1)小團體成員接受了無效的或錯誤的資訊，(2)小團體成員否定了有效的或正確的資訊，(3)小團體成員在評估選擇方案時，對資訊的錯誤詮釋或引用。

上述為 Hirokawa 對功能理論所認知的四種傳播功能，而根據其其他的相關研究可以發現，小團體的討論步驟(順序)與小團體的決策品質無關，但傳播功能的發揮卻與小團體的決策品質相關，仔細分析 Hirokawa 的研究發現，小團體的決策品質與四個傳播功能中的兩項，問題分析及各可行方案的優缺點評估，具有統計上顯著的相關性，這個研究的發現也支持了功能理論的觀點。國內學者 (李秀珠，1996)整理功能論對於小團體決策的研究中發現，小團體在決策上是否具有效率，受兩方面的影響。首先，較具效率的小團體常運用其小團體成員的傳播互動，去徹底了解問題的所在；同時，具效率的小團體為了有效的解決問題，小團體成員們會謹慎地評估各個可行方案的優劣點，然後才作出最後的選擇。藉由上述的文獻可以推論出，傳播的品質確實與小團體的決策品質相關。

而另一個與功能論十分類似的便是警戒互動理論，這個理論是採行積極的觀

點來看待互動的過程 (Gouran & Hirokawa, 1983; Hirokawa & Scheerhorn, 1986; Janis, 1989), 但它在近期小團體傳播的相關研究中, 只有零散的被提及。簡言之, 這個理論主張, 小團體的互動會直接的形塑警戒的效果(或稱批判性思考), 使其對事物進行理性邏輯的思考辯證, 進而產生出最後的選擇, 也就是說形塑出的警戒效果, 最後會影響決策的品質。換言之, 這理論是在探討小團體成員們討論問題、選項及結果的方法, 以及小團體影響成員思考、討論問題、選項及結果的思考模式。也就是說, 這理論最終可以藉此推斷出小團體最後做出選擇的品質。警戒互動理論試著給小團體一個實際可行的模式, 使小團體成員知道如何才能達到高品質的決策, 在這個模式下, 小團體要有效率的達成目標, 必需按下列四個警戒決策的步驟進行: 首先, 現在所宣稱的事態有什麼需要改進或改變的? 其次, 面對問題時我們應該如何形成或達成決定? 再者, 我們有哪些選項? 最後, 對於我們的選擇有什麼正面及負面的觀點?

Herek (1987)等學者, 所做的研究發現了在小團體決策的過程中, 若出現一些決策的瑕疵徵狀, 即表示成員們的警戒效果(批判性思考)降低或減少了, 而這將會影響到做出高品質決策的可能性, 此研究也證明了上述警戒決策的步驟與高品質決策的關連性, 警戒互動理論的七種瑕疵徵狀分別為: (一)可行方案的重大遺露, (二)小團體目標的重大遺露, (三)當選定可行方案時, 沒有察覺到其主要的損失及風險, (四)資訊搜尋的不完整, (五)過濾資訊時存有偏見, (六)沒有重新再考慮那些一開始即被拒絕的可行方案, 以及(七)沒有詳細地計劃施行方案、控制方案及替代方案 (Herek et al. 1987; Janis, 1989; 李秀珠, 1996)。由此可以得知, 在小團體決策的過程中若出現缺陷徵狀時, 會導致決策的失誤, 以上七種瑕疵徵狀多為傳播類型的行為, 由此亦可推論出傳播品質的優劣對於小團體決策的品質相關。

二、團體迷思理論

(一) 團體迷思的定義

1972 年美國社會心理學家 Janis，提出了小團體成員在進行討論時，會出現一種集體一致性的思考模式，而這就是團體迷思(group think)，其主要是從美國四 0 及六 0 年代的一些重大內政、外交決策事件當中，參照各個事件中的環境、決策過程和結果的敘述，綜合歸納出團體迷思的模式。這六個事件分別是 1.豬鐮灣事件 2.珍珠港事件 3.韓戰 4.越戰 5.古巴飛彈危機 6.馬歇爾計劃的發展。其中，前四項是失敗的例子，後二項則是成功的案例。以下簡述幾個事件作為範例，以供各位瞭解事件的概況 (Janis, 1971,1982)：

珍珠港事務：1941 年珍珠港事件幾週前，有關日本準備攻擊某地的資訊便川流不息地提供給駐守在夏威夷的美國軍事將領。接著，軍事情報人員失去了日本大和戰艦的無線電蹤影；同時，日本的航艦群其實已經武裝完畢，朝著夏威夷直奔而來。美軍若進行空中偵察行動，應當能偵測到其位置，或者，至少在這個迫在眉睫的攻擊數分鐘前便提出預警。但是，美軍將領們過份的自信而否決了類似的預防措施。

越南戰爭：在 1964 到 1967 年間，美國詹森總統與其所謂「週二午餐團」的智囊團假設，戰事升高(包括美軍空中轟炸、枯葉作戰、搜索與摧毀軍事任務)，很有可能讓北越坐上談判桌，因而決定升高越南戰事的規模。雖然政府方面的情報專家，以及幾乎所有的美軍將領都提出警告，這個決定仍然拍板定案。其所導致的災難至少奪去 56,500 名美國國民以及超過 100 萬越南民眾的性命，讓詹森失去總統寶座，並造成美國政府巨額的預算赤字(1970 年代油價暴漲成因之一)。

豬鐮灣事件：1961 年，1400 名受過美國中央情報局訓練的古巴流亡者，受美國之命攻擊古巴。事件發生之後，美國甘迺迪總統問道：「我們怎麼會這麼不智？」。因為，幾乎所有奉命入侵古巴的人，都立即遇害或者被俘；美國因此顏面大損，而古巴於當時則更加向蘇聯靠攏。

Janis (1972, 1982) 的團體迷思模式，是功能觀點對於小團體研究的良好範

例。首先，它假設小團體是目標導向的，每一個 Janis (1982, 1985, 1989) 所研究的政治及商業的決策團體，皆有清楚的政策及公開的目標。舉例來說，白宮的尼克森總統想要去控制水門案的資料，甘乃迪總統想要開啟新的革命來推翻古巴的卡斯楚政權。其他類似的小團體研究，也是如同 Janis 所導出的團體迷思假設一般，都擁有清楚的目標 (Esser & Lindoerfer, 1989; Hensley & Griffen, 1986)。在國外，團體迷思理論的研究學者，大多以美國政府組織或大型企業，其實際所發生的案例做為研究對象，並對發生團體迷思的現象提出見解與忠告。

Janis (1972) 從這些案件中，歸納出小團體會因為某些因素，而被強烈的導向一致性，這將會取代掉小團體成員們對於資訊徹底所要瞭解的動機，並且會進而導致低品質的決策，小團體若出現這種思考模式，往往會是發生在凝聚力較高而緊密團結的小團體。這是因為該成員們相當認同於小團體，且有強烈的歸屬感；因此，為了達成某一特定的一致目標，成員們會高度關心小團體的一致性。在這種小團體裡，為了避免衝突，及強烈的尋求意見一致的傾向，常會要求成員們不許作任何的批判或評價，並阻礙一些不尋常、少數或少見的觀點。這進一步會壓抑了小團體內成員們，其個別的理性思考能力，而導致於他／她們不去仔細且實際地評估他／她們所做出的決策，疏於檢核相關決策的假設與各種的可能性。因為，在這種出現團體迷思的傳播情境中，維護小團體的凝聚力比理性的思考及決策更為重要。

凝聚力也是指小團體精神的指標，在一個高度團結的小團體中，一個人很容易獲得其他成員的支持，他／她們也較順服於其他人的意見，正因為如此，小團體的凝聚力愈強，會要求全體成員們的意見需要完全的一致，進而產生了所謂的「一致性的壓力」(conformity pressures)，也因此壓抑了成員表達不同意見的機

會；相同的，小團體成員間的團結合作、支持與服從也愈強，也愈容易產生追求全體一致性及壓制相異意見的傾向，這種情境就非常容易產生團體迷思。這種愚忠式(blind loyalty)的思考模式，會導致小團體在心智效能、問題處理上的惡化，及對現實行動有關訊息的忽視。團體迷思是一種常見的問題，很多小團體都深受其害卻不自知，因為它會明顯地削弱小團體的產出品質 (McCrae & Costa, 1992; Schafer & Crichlow, 2002)。Janis (1972, 1982) 主張團體迷思的出現，會受到以下三種的因素影響：分別是高度團體凝聚力的情境、組織內的結構缺陷以及決策制定的背景：

1. 高度團體凝聚力 (High Group Cohesiveness)

(1) 凝聚力的定義

Janis (1972, 1982) 認為，團體凝聚力是導致團體迷思發生的最主要因素。但團體凝聚力確切為何、有何表徵及對小團體有何影響，我們將進一步探討並進行檢閱，有學者認為團體凝聚力是指「將小團體成員們連結在一起的力量強度、成員感受到團體一體感的強度、成員覺得被特定成員或小團體本身所吸引的程度，和小團體成員們願意一起工作以達成目標的程度。」(Forsyth, 1999)。學者的研究中也將團體凝聚力定義為：小團體成員為共同追求組織目標與任務達成，而緊密結合在一起的動態過程 (Carron, 1982)。簡言之，凝聚力是指小團體中成員受到激勵而願意留在小團體內的程度，具有高度凝聚力的小團體成員在小團體的運作中將更具活力。

(2) 凝聚力的相關實證研究

在一般人的印象中，高度的凝聚力可為小團體帶來許多好處，但後續的研究

卻指出高度凝聚力也可能會危害小團體，例如使小團體的表現變差。Stogdill (1972) 以後設分析的方式，探討團體凝聚力與小團體表現之間的關係，發現研究的結果有不同看法，有些研究認為兩者是呈現正向的關係，有些則認為是呈現負向的關係，有些則認為兩者不相關。有學者主張凝聚力與小團體表現之間的關係要視小團體的規範為何來決定，若小團體的規範為成功、高生產力，則高凝聚力的小團體會將此規範內化，依小團體的規範行事，而使團體凝聚力與小團體表現呈現正向的關係，反之，若小團體的規範鼓勵低生產力，則兩者會呈現負相關 (Sally & Caroline, 2000)。

Back (1951) 的相關實驗得到了一個結論：具有高度凝聚力的小團體具有高度的參與感，小團體中的個體會特別關心小團體其他成員的福利，以及整個小團體的利益，而凝聚力對於團體內非正式的溝通也具有相當的影響。在 1994 年，Mullen 等人做了一項凝聚力效應的實驗，其所得到的結果與 Back (1951) 的理論相互一致，亦即凝聚力如果只是建立在個人的魅力上，則將導致低劣的決策品質，如果是架構在團體利益或是真正以小團體為榮的組織上，則將會增加決策品質 (Albert, Lawrance, & Mark, et. 2003)。

整理其他學者對於凝聚力的相關研究可以發現，Shaw (1976) 指出，擁有高度凝聚力的小團體，成員通常會有以下的表現：A. 高度投入小團體的事務，B. 低度曠職的傾向，C. 在執行小團體的任務時會展現高度的合作性；Sally 和 Caroline (2000) 的研究中發現，當小團體成員間擁有高度自信心及認同感，衷心認為工作可以如期完成時，此一小團體便成為一個具有高度凝聚力的小團體，其較能達成高品質的決策及符合預算、進度的團體目標，因此，藉研究可以發現團體凝聚力對生產力和效能而言是絕對相關的。此外，Ouchi (1980) 則指出高度社

會化且具凝聚力的小團體，會有較低的溝通及合作成本，並因此較有效率和彈性；還有學者 Forsyth (1983)在研究中也發現，具凝聚力的小團體其合作滿意度通常會較高。

似乎，高凝聚力的小團體在相關研究的效能上，是優於低凝聚力的團體，但是從團體迷思的觀點及之前回顧的相關研究我們又可以推論，高凝聚力對團體進行決策是有負面影響的，因此凝聚力對於小團體決策品質的影響如何，是值得本研究進一步來探討的影響因素。

2. 組織內的結構缺陷 (Structural Faults of the Organization)

除了受到上述團體凝聚力的影響之外，小團體在進行策略規劃時，若組織或結構內出現下列缺失時，則容易提高團體迷失在決策過程中出現的機率：

首先，是當凝聚力高的決策小團體在進行決策方案的討論時，直到政策最後被決定之前，都不容小團體以外的人知道決策的內容，起因於小團體成員擁有過度的自負及自信，認為他／她們的決定是萬無一失的，同時，他／她們也能夠應付所有的問題。因此，在這種情境下，決策的討論往往是以秘密的方式進行，這種小團體的成員想法不外乎是，愈少人知道愈好，因為人多嘴雜、意見分歧，反而不好取捨，然而這樣子的小團體，由於拒絕外來者的參與，所以隔絕了外來的批評和建議，因此，聽不見不同的聲音，吸收不到不同的資訊，小團體等於被孤立 (Schafer & Crichlow, 2002)。

其次，小團體領導者解決問題的領導型態，也是另一個形成團體迷思的因素。如果小團體的領導者是採行獨裁式的領導型態，當小團體的成員在對決策方案作考量時，小團體中並無任何規範可以限制領導者對其所偏好的政策進行推動

時，這會導致小團體在進行討論時，領導者可能會有意的主控小團體討論的走向。這是由於小團體缺乏公平的領導傳統，使得小團體的領導者發現，他／她可以輕易的使用其所擁有的權力與名望，去影響小團體成員來認同他／她所偏好的方案，例如：當小團體進行討論時，只願意提某些特定的問題，即使願意做某些限度的公開討論，但最後仍會壓制任何不同意見的產生，在這種作法下，使得討論失去了意義，同時，也使得小團體進入團體迷思的模式中。再者，小團體中若缺乏既定的領導規範則可能導致決策的缺陷，為了防範這樣的影響，因此必須要求小團體內的成員，採用有系統且明確的程序來進行資訊的蒐集與評估 (Won-Woo, 2000)。

另外，若決策小團體成員間之理想、理念、社會背景與意識形態同質性愈高時，將使得其與領導者所持的意見相近，因而造就小團體內多元、具建設性的意見減少，這種情形相當不利於決策時方案的選擇 (Janis, 1982)。因為組織結構有了這樣的缺失，使得小團體在進行決策時，易與其他小團體產生隔絕、或者遭受隔絕，因此忽視外界環境的刺激及資訊，最後導致小團體的決策判斷更趨於一致性而缺乏多元。

3. 決策制定的背景 (Proactive situation context)

從數個案例中，Janis (1982) 研究發現，危機所引發的高度壓力，並不是造成團體迷思的主因，因為在古巴飛彈危機之決策過程裡，並未發現團體迷思的產生，但在珍珠港事件中，雖然只是低度壓力，卻發生團體迷思現象；另外，在尼克總統的水門事件中也發現，除了上述壓力之因素外，仍有其他的因素會構成團體迷思的傾向，便是來自外界威脅的高度壓力，若小團體處於壓力大的情境下，並且小團體成員認為無法達成較領導者更佳的對策時，團體迷思的徵狀即會產

生。

(二) 團體迷思的徵狀

Janis (1972, 1982) 在他的著作「團體迷思的犧牲者」中所提出的八個團體迷思的徵狀，都發生在歷史上嚴重決策失誤的個案中，對小團體而言，團體迷思是一種心理病症，因為它限制了成員的互動以及表達能力，並窄化了成員的思考空間，它也影響到小團體的心理健康，讓小團體無法發揮正常的功能。Janis 記錄下許多團體迷思的案例，由其特定的活動、對話和事件，經案例分析及內容分析後彙整出以下八點徵狀 (Forsyth, 1999; Schafer & Crichlow, 2002)：

1. 無懈可擊的錯覺 (illusions of invulnerability)：對小團體那份胸有成竹的感覺及完全的自信心，使得他／她們覺得自己的計畫及決定是正確的、無風險的，這種自負的心態使得小團體敢去採取極端的冒險行動。

2. 警告合理化 (rationalization of warning)：當警訊出現時，小團體成員不願積極的面對現實進而解決問題，只是一昧地找理由搪塞，將警告合理化，因而鑄成大錯。這種合理化的作法也被稱為「缺陷的決策策略」(defective decision-making strategies)。

3. 倫理道德的錯覺 (illusion of morality)：當團體迷思的氛維在小團體中形成時，小團體成員會因而偏向，忽視其決策對於倫理、道德的後果。舉例來說：豬鐮灣事件時，美國訓練古巴的流亡者，入侵古巴進行恐怖行動，一心想剷除卡斯楚的共黨政權，他／她們認為此一理由絕對正當，卻從未有人質疑此一行動的道德性，進而討論他／她們使用的手法或手段是否恰當。

4. 刻板印象 (stereotypes)：當小團體成員對外團體、環境及資訊不夠瞭解，

或者心中已存有固定偏見、錯估形勢時，會增加小團體的風險進而導致小團體的挫敗。

5. 從眾的壓力 (pressure)：當團體迷思的現象已經在小團體中形成之後，將會帶來一股強大的壓力，這會使得小團體成員，若對共有的觀點或決策的有效性產生懷疑時，那麼其他人就會對他／她產生強烈的團體壓力。

6. 自我審查 (self-censorship)：避免與小團體一致的觀點或決策相背離，而把自己的懷疑降至最低。因為小團體成員心靈上，為符合他人預期或意見，已事先做出對自我資訊的審查，進而產生全體一致的現象。

7. 全體一致 (unanimity)：小團體成員們都強烈的感覺到他／她們的觀點應該完全一致。Janis (1972, 1982) 提出解釋說，小團體中是有部分成員持反對意見的，只是這些反對意見在討論過程中，一直無法浮出於檯面上；這是因為在凝聚力很強的小團體中，如果花太多的時間來處理成員們分歧的意見，則會分裂掉小團體的團結性。

8. 心靈守衛者 (mindguards)：當團體迷思現象產生時，成員們常自視為小團體觀念的捍衛者，他／她們試圖防止敵對或不同的訊息，或者以忘記、刻意遺漏的方式來轉移會引起爭論的訊息，以避免小團體間的混亂，進而影響決策行動的執行。

(三) 缺陷決策的徵狀

根據 Janis (1982, 1989) 的研究發現，當小團體的決策產生團體迷思的現象時，對於決策的過程會產生不良的影響，甚至造成缺陷決策，進而使決策成功的可能性降低，而缺陷決策則可以分為以下數種情形：1. 未能完整考量所有替代方

案，2.未能完整考量欲達成之目標，3.未能查驗，評估入選方案之風險，4.未能重新評估汰選方案之可行性，5.未能儘量蒐集資料，6.處理資訊時已有預設偏見，7.未規劃面臨突發事故的權變方案。

如下方圖 2-1 所示，Janis 的團體迷思模式是由主要的凝聚力條件，包含組織內的結構缺陷以及決策制定的背景所引起，而產生所謂的團體迷思的八項心靈徵狀，這八個團體迷思的心靈徵狀進而對決策過程產生不當影響，導致七個缺陷決策的徵狀，並使決策的成功性降低。





圖 2-1 團體迷思模式的理論架構

資料來源：Janis, I. L., 1982, Groupthink, Boston, MA: Houghton Mifflin, p.244

(四) 團體迷思的相關實證研究

由文獻可知，團體凝聚力可提升小團體的生產力和表現，增加對團體規範的服從，提升士氣和工作滿意度，幫助小團體進行內部的溝通，減少小團體內部的敵意，並將小團體內的敵意轉向外團體，增加自我的價值感(self-worth) (Mark & Scott, 2002)。雖然傳統上認為凝聚力可為團體帶來許多好處，但後續的研究卻指出凝聚力也可能會危害團體，例如小團體的決策品質變差。Stogdill (1972)，以後設分析的方式探討團體凝聚力與小團體表現之間的關係，發現有些研究發現團體凝聚力與團體表現間兩者的關係為正向的，有些則為負向的，而有些則呈現無關連性。

有學者主張凝聚力與小團體表現之間的關係，要視小團體的規範為何來決定，若小團體的規範為成功、高生產力，則高凝聚力的小團體會將此規範內化，依小團體的規範行事，而使團體凝聚力與小團體表現呈現正向的關係；反之，若團體規範鼓勵低生產力，則兩者則會呈現負相關 (Sally, & Caroline, 2000)。團體凝聚力理論認為，相似性是人際相互吸引而形成小團體的前提 (Terborg, Castore, & DeNinno, 1976)，而社會心理學的文獻認為，增加相似性會造成小團體從眾的壓力，因此，當小團體成員的相似性高時，個體傾向喜歡、欣賞此小團體的成員，即凝聚力高時，其從眾的壓力也會上升，故凝聚力與從眾壓力間具有高度相關 (Baron & Byrne, 2000; Mark & Scott, 2002)。相關實證研究也進一步發現，凝聚力對於從眾行為有強烈的影響 (Latane & L'Herrou, 1996)，因此也呼應了團體迷思的理論。

大部分的相關實證研究，其實驗設計多半在測試團體迷思理論中的各項假設，並多著眼於操控其前置條件，驗證其是否會產生團體迷思的心靈徵狀與決策

缺陷的徵狀，藉此考驗理論的正確與否。

在 Janis (1972, 1982) 的團體迷思模型中，最重要的先決條件就是團體凝聚力，是以此成為實驗室的研究中首要的操弄變數。其操弄方式有：1. 成員的挑選是經由人格或態度測驗中最相似的，2. 以好朋友來組隊，3. 提供以小團體為單位的獎勵，4. 使用曾經合作過的小團體，5. 要求小團體成員討論其彼此的相似性，並賦予該小團體一個標籤，進而證實凝聚力的確會導致團體迷思。

雖然，在 Janis 的團體迷思模式中，團體凝聚力是導致團體迷思的最重要前提，認為高凝聚力團體會產生團體迷思的徵狀以及決策品質低落，但有部分研究顯示凝聚力高不一定如此。例如 Leana (1985) 的研究發現，在不具凝聚力的小團體中，其成員反而傾向於表現出壓抑不同想法的自我節制；Flowers (1977)、和 Callaway 及 Esser (1984) 等研究，也顯示團體凝聚力對團體迷思模型沒有影響。然而，Callaway 及 Esser (1984) 另外針對成員對團體凝聚力的自我陳述，採用內容分析法來分析，發現其部分支持團體迷思模型。

Turner 等人 (1999) 的研究則指出，相較於不具有凝聚力的小團體，具凝聚力的小團體對其決策較有信心，而且認為其決策的風險較少；但是不同於理論模型的是，他們反而比較不會有壓抑不同想法的自我節制。總之，實驗室研究在凝聚力與團體迷思徵狀之間的關係，仍是無法確定的。另外，Mullen, Anthony, Salas 和 Driskell (1993) 所作的一個相似的研究，則使用後設分析(meta-analysis) 來分析九個實驗室的研究，探討凝聚力對決策品質的影響，結果發現在具高人際關係(相互熟識)的凝聚力以及小團體的人數較多時，凝聚力與決策品質呈負向相關。

Mullen, Anthony, Salas 和 Driskell (1993) 發現，當其他會引發團體迷思的

因素、前提存在時，如小團體的隔離、領導風格與決策的壓力，凝聚力才會造成不好的決策；若小團體不具備這些會引發團體迷思的因素，則凝聚力會使小團體做出較好的決策。Eaton (2001) 認為小團體處於決策品質低落的情境時，可視為小團體受到外在威脅，因為獲得決策失敗的影響且做出正確決策是困難的。使小團體覺得有高壓力和低自尊(前提之一：刺激情境)；且在品質低落的情境中，個體常會扭曲訊息，使訊息符合自己想像出的品質低落的信念與偏好，而不是尋求新的訊息(前提之一：組織中的結構缺陷)。這兩個前提再加上凝聚力這個條件，則高凝聚力團體才會呈現高度尋求意見一致的傾向，並進而產生團體迷思的現象。

綜合上述研究發現，高凝聚力團體中的從眾行為與極化效果都較低凝聚力團體大，且高凝聚力團體在品質低落的情境中容易產生團體迷思的現象，而低凝聚力團體相較之下並不容易出現團體迷思的現象。所以，本研究認為高凝聚力團體中較高的從眾行為較易產生團體迷思的現象，使得高凝聚力團體中的成員較低凝聚力團體的成員，更傾向於同意多數人的意見而決定繼續支持，並且使這樣的態度趨於極端，產生較大的團體極化或風險遷移(risky-shift)的效果。

國內，雖然有一些針對小團體行為、或小團體動力所進行的相關研究，但是較多注重於小團體的輸入及輸出的面向，而捨棄了小團體決策中傳播過程的探討。尤其是缺乏從傳播的面向，來探究決策成功與否的研究；此外，以團體迷思理論來探究小團體決策過程的相關研究仍相當缺乏，所以是相當值得探究的。

三、資訊使用理論

在組織及政治的情境下，小團體通常會被請求做出重大決策，而小團體所產生的決策品質可能會超過個人的決策品質，因為他／她們可以有效地分享他／她

們所擁有的差異知識。然而，研究也發現決策小團體的成員也會不適當的提出他／她們獨特的想法。舉例來說，小團體成員會嘗試去討論(分享)全體組員已經知道的資訊，而不去討論(隱藏)單一組員所知道的資訊 (Stasser, 1999; Wittenbaum & Stasser, 1996)。當隱藏的資訊是被配到小團體中的個別成員時，因此而沒能去討論到隱藏的資訊，這是會影響到小團體決策品質的 (Stasser & Stewart, 1992)，因為充分的對擁有資訊的討論是促使高品質決策的條件。而從隱藏的檔案分配案例中，我們可以發現，越能被分享進而充分討論的資訊，越會被小團體成員支持去做成最後決策的選項；但是，有時候若最理想的決策選項是被個人所擁有(隱藏)，而沒有辦法經過共同討論，這是相當令人擔憂的狀況。因此，資訊使用理論，就是想去研究小團體成員能否交換隱藏的資訊，以達成最好的決策。

在 Stasser 及 Titus (1985) 第一次提出小團體中的資訊分享研究後，學者們嘗試發展理論來解釋，為什麼已經分享的資訊會主導小團體的討論。這個理論呼應了功能觀點的三個假設。首先，解釋了傳播過程會影響任務導向小團體的決策品質，特別是在達成決策上。其次，小團體決策的品質會被隱藏的資訊輕易的影響，換句話說，最好的選項該是由小團體找出並經充分及全面的討論所決定的。最後，每一個資訊分享理論研究的具體發現，都說明了引起差異的資訊分享過程(輸入—過程—輸出)。

Stasser (1992) 的理論說明了，資訊分享的討論偏差是有可能出現的。根據其所推展出的資訊抽樣模式，資訊是隨機的出現在討論成員的心中。因為分享的資訊是較容易在討論成員的心中提及，所以會比隱藏的資訊更常被討論。這個解釋反映了功能觀點，也就是一些成員知道一些資訊(輸入)，進而影響了資訊被重提和被小團體討論(過程)的可能性。因此，若資訊被分配成是有隱藏檔案的型

態時，小團體的討論就可能導致出失敗的決策(輸出)。Stasser 的模式對於為什麼小團體成員只會注意到分享的，而不是隱藏的資訊是相當具有解釋力的。

第二個對於討論偏差的解釋，是由於小團體成員們對於社交確認(social validation)的需求：也就是成員們渴望對於與他／她們相關資訊的準確性(Festinger, 1954)。這個解釋說明了小團體成員喜歡覆述他／她們已經注意到的資訊 (Stasser, Taylor, & Hanna, 1989; Winquist & Larson, 1998)。當小團體成員對於任務或情況感受到不確定性時，他們可能會彼此尋求資訊並做出與他／她們相關資訊的決定。當分享的資訊是已經被提及的，其他人就可以藉此證明其與資訊的關連性及準確性，確立成員對於自己及其他人對於解決任務的信心 (Wittenbaum, Hubbell, & Zuckerman, 1999; Wittenbaum & Park, 2001)。甚者，聽到其他人擁有與自己相同的資訊，會使得這些資訊呈現出價值感及關連性 (Postmes, Spears, & Cihangir, 2001; Greitemeyer & Schulz-Hardt, 2003)。

當分享的資訊被小團體成員注意時會激勵討論的彼此，也可能會引導成員去覆述彼此已知的資訊。但當分享資訊的輸出是有缺陷的，且持續被強調及提及時，就只會持續的產出低劣的決策品質，也就是說，這時候隱藏的資訊會是最佳的參考來源，並且會具有絕對的影響力。這個符合功能觀點的資訊使用理論，可以進一步用「I-P-O」模式解釋理論運作的過程，已分享的資訊會進入討論(輸入)，並振奮了資訊的評價與說話者(過程)，進而影響彼此的共識或意見(輸出)。

Hirokawa (1992) 指出，在做決策或討論時，小團體是否有能力去搜集足夠且有效的資訊，是小團體決策成功的重要因素。當小團體成員們開始討論問題時，成員間必須要有足夠的資訊進而來瞭解所面對的問題，才能尋找出解決問題的可行方案，並且去評估可行方案的優劣性，最後才能選擇出一個最好的解決方

法。若缺乏足夠且有效的資訊，優質的小團體決策便無法達成。學者 Stasser 及 Titus (1985) 的研究發現，如果小團體能藉由溝通而將所有的資訊都做出充份的討論，他／她們就會做出比較好的決策，由此可證，傳播品質確實與決策的品質具有關連性，換句話說，如果小團體在進行溝通時善用傳播的行為及機會，將小團體成員中，個人所擁有的所有資訊都拿出來進行交互討論，則可增進小團體決策的品質。

整理以上研究發現可以得知，所謂的資訊使用是指當小團體討論時常常缺乏系統、全面及客觀的議題探討，反而是針對成員自己本身的偏好及所知，對其它成員進行傳播並加以說服，這可以說明在小團體進行討論時，某些資訊將因成員的喜好而被加以扭曲，而小團體成員也只會提出可以支持自己喜好立場的相關資訊，忽視其他資訊，這也會成為小團體決策的危機。

綜合上述相關文獻及理論的探討，得知傳播的行為對於小團體是否能達成高效率決策是具有重大的影響力，尤其是在小團體成員間彼此有差異、認知不同，或所擁有的資訊不同時，良好傳播行為的展現，就可以有效的化解小團體決策的危機。

四、小結

整理上述三種小團體決策的相關理論，可以簡單的歸納如下，團體迷思是以小團體決策的七項缺陷，以及警戒互動理論採行的七種瑕疵徵狀，這種負面表述的方式，來避免小團體成員在進行決策時產生偏差；而功能理論則是採正面表述的方式，來期許小團體應遵循決策的四大討論過程及功能；而資訊使用理論則強調成員間資訊的全面討論及互動。其中團體迷思理論，不僅僅從影響小團體決策外顯的傳播行為及形式上來探討，更進一步以團體迷思會導致心靈層面的八大徵

狀，也就是由心理認知的層面，來影響傳播行為的角度來探討小團體的決策，研究者認為其討論的範圍更為全面，並且與本研究欲從小團體成員，其人格特質差異的心理認知層面來探討的角度相呼應，此外，功能理論的學者也認為，Janis的團體迷思理論所探討的層面更為廣泛，並且期許後續研究者進一步去檢驗，團體迷思對於小團體決策的預測力 (Hirokawa, 1992)。

再者，歸結上述與小團體決策相關的理論，本研究推論要達到高決策品質的小團體傳播具有三個面向，第一個，成員們能夠將知道的所有資訊拿出來做交換，並進行徹底的討論；第二個，成員在傳播中對於所面對的問題及應對選項，詳細的進行正反的分析；第三個，對於有疑問的部份，成員們也願意提出來討論而不被心理層面的因素干擾，這些理論及研究也都明白指出，傳播是影響小團體決策的重要因素。但從文獻檢視上也可看出，小團體決策的確會因為小團體成員間不同的人格特質因素，也就是心理層面上的差異進而影響小團體討論時的行為，最後影響到決策的品質。根據上述的推論可以得知，若要讓小團體的決策擁有最佳的品質，小團體成員必須要能高效率地溝通和思考，此外還要考量心理上偏差因素的影響。換句話說，也就是應該進一步考量小團體成員人格特質的差異及影響。

事實上，小團體成員所顯露出來的外顯行為，多是由於成員的特質所造成的，小團體的決策品質在某種程度上，也是依賴小團體成員不同的特徵所影響 (Hackman, 1990; McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000)，近年來，許多學者紛紛探討小團體成員人格特質的影響 (Jackson, 1991; Milliken & Martins, 1996)，結果發現無論在何種小團體中，小團體成員的人格特質都會影響小團體的運作及績效 (Finkelstein & Hambrick, 1996; Williams & O'Reilly, 1998)，許多的研究發現並指

出人格特質是影響小團體表現的重要因素 (Barrick et al. 1998; Neuman & Wright, 1999 ; Neuman, Wagner & Christiansen, 1999)。

學者 Williams 及 O'Reilly (1998)，針對過去四十年小團體成員的組成研究進行回顧時發現，雖然小團體成員特質的多元化，對小團體的運作確實有深遠的影響，但其影響的方向卻無一致的結論。因此，現在我們應該將注意力關注在小團體的組成(人格特質的差異)之上，瞭解在小團體互動中成員們的心理差異是如何影響決策的過程 (Poole & Hollingshead, 2004)。可以確信的是，小團體成員的個性差異是影響小團體表現、決策品質的重點之一，而國內對於人格特質的組成與傳播的關係，以及進一步對小團體決策的影響，卻無相關的研究。因此，在下一節，本研究將針對小團體成員的差異，也就是人格特質的部份及其相關文獻進行檢視。



第四節 人格特質與小團體決策

一、人格的定義

每個人都擁有個別、獨特的「人格」，是個人應付外在環境時，於其行為上所顯示的獨特個性。此種獨特個性，是由先天的遺傳、後天的學習以及環境的影響等因素的交互作用下，表現於身心各方面的特質所組成，其實，人格(Personality)一詞源自於拉丁語「Persona」，其意義有兩種：第一，是指古希臘時代戲劇演出時所戴的面具，各以其相同的臉譜樣貌代表著劇中角色的特性。第二，是指一個人真正的自我，包括其內在的動機、情緒、習慣、思想等，(楊語芸譯, 1884)。

然而人格心理學家對於人格在學術上的定義，卻無完全一致的看法：Guilford (1959) 指出，人格是個人特徵、屬性和特性的總和，使個人與他人有所不同的

一種持續且特殊的特質；Allport (1961) 認為人格是位於個體心理系統之內的動態組，是決定個人思想與行為的獨特型式；David 及 Stanley (1989) 認為，人格是可以判定個人與他人間，共同性與差異性的一組穩定且持久的特質及傾向，簡而言之，人格乃指個人特徵(characteristics)的獨特組成，它決定了人與環境的互動模式；人格是個人在不同時間、不同情境時，所表現出來的獨特心理特質，其決定個人適應環境的模式及思考方式，使個人在需要、動機、興趣、氣質、生理、性向、態度及外型等各方面，均具有與他人不同之處。雖然各學者對人格的定義不盡相同，但都有其共通之處，便是認為人格特質是用來表示一個人的思考模式、感情表達和行為特性的一般總和，用來區辨自己與他人的一種獨特性質。

在眾說紛紜的定義中，目前較為學者及大眾所接納的人格定義，乃是 Allport (1937) 所提出的：「人格是一個人內在心理、生理系統的動態組織，它決定了此人對其環境的獨特適應」。此項定義也代表了近代心理學上，多數學者對於人格一詞的用法。



二、人格特質理論

目前的人格理論，在心理學派之理論主要可分為心理動力學派、行為學派、人本主義學派、特質心理學派、認知學派及生物心理學派等六大理論學派，其中最被廣泛應用在心理測驗實證研究上之理論，便是特質心理學派 (Susan & Linda, 2003)。再者，楊語芸譯 (1994) 指出，人格理論的研究範疇主要包括了人格結構、人格發展、人格動力以及人格改變四項，而本研究著重於小團體成員的人格與小團體決策、傳播行為之關係，因此在本研究中有關人格研究的重點，應是放在瞭解小團體成員的人格結構上。至於人格結構的研究範圍，主要是探討個體人格所包含特質的項目、內容以及各特質間的結構關係，而這方面的人格特質研究最重

視人格特質的觀察與測量；而在眾多的人格理論中，又以「特質論」(trait theory)特別重視人格結構的探討，因此本研究擬採特質論的觀點，來作為人格衡量的理論依據。

特質論者認為，人格是由一系列的人格特質所組成，特質是建構人格的基本磚塊，具有影響人類外顯行為的作用 (Susan & Linda, 2003)，也就是說人格是人格特質的整體表現，無法用單一的特質來描述個體的人格，而特質是指廣泛、持久、相對穩定地用來推測和解釋人類行為的特點，人格則是穩定的，使人的行為持續一致的內部因素，因此將人格分為幾個連續的構面，每個構面都代表一種特質，然後將個體在各個構面上的表現與眾人的常模相互比較，並以心理圖示的方式，來表示個體在各個向度上所佔的等級比重，就可藉此瞭解個體的人格特質。至於人格特質究竟有幾個構面，從 Cattell (1946) 的研究得到十六項人格特質構面，至 Norman (1963) 所驗證的五因素模式；而到目前為止，五大人格特質被認為是最具有穩定性的模式 (Goldberg, 1981, 1982; Peabody, 1987; Tellegen & Waller, 1987)，因此足以成為本研究衡量人格特質的基礎。

三、五大人格特質 (The Big Five Model)

人格特質理論，主要是在研究如何找出人格的基本向度，它的基本假設認為人們擁有以特定方式反應的行動傾向；而這種行動傾向稱為特質(trait)。早期的學者們針對特質理論提出相當多不同的架構，但是在核心問題上，並沒有達成顯著的共識。直到最近幾年來，許多持不同觀點的人格心理學者凝聚了共識，利用因素分析法，提出了人格五因素模型 (Goldberg, 1990)，也就是俗稱的「五大人格特質(The Big Five Model)」 (Tupes & Christal, 1961; Norman, 1963)。近年來人格測驗逐漸被接受的最重要原因，即是「五大人格特質」(The Big Five Model)

的出現，讓持不同觀點的文、理學者凝聚了共識 (Costa & McCrae, 1992)。

如果特質是人格的構成基本單位，那到底那些單位才能夠達到描述所有行為呢？Galton (1884) 提出用人格特徵來描述人，估計人格可用一千多個表示特徵的詞彙。此後 Allport 和 Odbert (1936) 延續 Galton 的方式，區分人格特質特徵名詞，並提出一個列表，由韋伯特新國際辭典中挑出 17935 個描述人格特質和個人行為的語詞，經 Cattell (1943) 重新區分及縮減，將特徵描述詞彙濃縮為 171 個，並將結果設計成十六項因素人格問卷(16PF)，其提出的十六項特質構面包括樂群性、聰慧性、穩定性、恃強性、興奮性、有恆性、敢為性、敏感性、懷疑性、幻想性、世故性、憂慮性、實驗性、獨立性、自律性、緊張性。

Fiske (1949)、Tupes 及 Christal (1961) 的研究都是根據 Cattell 而來，且都不約而同的得到五項因素，他／她們可說是最早將因素數目確定為五因素的研究者，Goldberg (1981) 建議今後凡是討論到人格的個別差異時，應當將這五大向度包含在內，正式命名五因素人格模式為「Big Five」(McCrae & Costa, 1992)。

而在後續的眾多研究中，最被廣泛接受的是 Costa 及 McCrae (1985) 的五大人格特質，分別為神經質、外向性、經驗開放性、隨和性及勤勉正直性。本研究也是採用此五大人格特質，整理學者 (Digman, 1990; Neuman, Wagner & Christlansen, 1999; Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002) 對五大人格特質分別的定義、組成構面及典型特徵整理如下：

(一) 神經質 (Neuroticism)

用來衡量一個人的情緒穩定度，能鑑別具有心理抑鬱、不切實際的理想、過度的欲求和衝動、不健全的反應等傾向的人。神經質的人容易受到過去負面情緒

的影響，會讓人產生悲傷、恐懼、困窘、生氣、內疚、嫌惡等情緒反應，這種人對於別人的嘲笑都很敏感，容易覺得羞恥或困窘，有自卑的傾向，如果一個團體中有這種人存在，會讓大家覺得不舒服。

這種人比較不能控制自己的慾望和衝動，雖然他／她們在事後常常感到後悔。比起其它人，這種人也比較不能承受壓力，一當壓力產生時他／她們就會覺得孤單、無助、恐慌。這類型的人在組成構面上是焦慮、憤怒敵視、抑鬱、自我意識、衝動性、易受傷害。而神經質的典型特徵可分為：(高神經質)緊張、憂鬱、易沮喪、情緒化、衝動控制不良、缺乏安全感；(低神經質)冷靜、放鬆、性情沉靜、溫和，不會過度興奮。

(二) 外向性 (Extraversion)

用來衡量一個人在人際交互作用的量及強度，包括對於活動水平、刺激需求、歡樂的能量等的評量。這一種人的社會化程度較高，他／她們是合群的、健談的、善於社交活動、活潑的、具行動力、樂觀的、熱心的、溫和的、友善的。這種人喜歡和人群接觸，而且他／她們會覺得人越多越好。比起其它人來，他／她們較武斷，支配慾也比較強，說話從不遲疑，常常會變成團體裡面的領袖人物。

這種人的生活步調很快，喜歡保持在忙碌的狀態。他／她們在刺激的情況下會很興奮，類似於追求感官刺激的人。他／她們喜歡體驗生活中喜悅、興奮、愛或幸運的正面情緒，這類型的人在組成構面上熱心、樂群、積極性、樂於活動、追求刺激、正面情緒。而高外向性的典型特徵是自信、主動活躍、喜歡表現、喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向、喜好刺激與興奮。

(三) 經驗開放性 (Openness to experience)

指衡量一個人對陌生事物的容忍和探索能力，及其主動追求經驗和體認經驗的取向。這類型的人在組成構面上幻想、尚美、重感受、具行動力、有點子、價值觀。通常這種人的想像力比較豐富、比較注重內在的感覺、對美術也比較敏感、喜歡多樣化、求知慾旺盛、好奇心強、注重獨立思考及判斷、不存偏見。經驗開放性的人不喜歡因襲別人的言行，他／她們喜歡挑戰權威，保持一些新穎的道德、社會或政治觀點，但這並不表示他／她們沒有原則。站在心理學的角度，經驗開放性代表一種健康、成熟的心理狀態，但是一個小團體中是不是每個人的經驗開放性都要很高，則必須視當時的情況而定。

經驗開放性高的人喜歡幻想，但是這並不是單純的做白日夢，透過編織幻想，他／她們可以藉此豐富內心世界。這種人對於藝術或美學有高度的鑑賞能力，他／她們並不需要高深的藝術天份，只要他／她們一旦對一個東西產生興趣，他／她們就會去補足相關的知識。經驗開放性的人對於內在的感覺和情感體驗較深、敏感度較高，比起經驗開放性較低的人，他／她們對於正面或是負面的情感體驗都較多。這種人的行動力也比較高，他／她們喜歡去不一樣的地方，參加不一樣的活動、嘗試不同的食物，他／她們喜歡新鮮感和多樣化，隨著時間過去，他／她們的喜好也會轉變。另外，這種人喜歡思考一些不一樣的新點子，但這並不表示他／她們的理解能力一定要很強。最後，經驗開放性的人價值觀較開放，他／她們會重新檢視社會或宗教的價值觀，相對之下，這種人不容易對權威屈服。

(四) 隨和性 (Agreeableness)

是衡量一個人在思想、情感和人際互動上從同情到反對的連續向度中人際取向之程度，隨和性是一種易相處、溝通與合作的人格特質。這類型的人在組成構

面上信任、坦誠、利他主義、順從、謙虛、體貼。這種人相信每一個人都是善良的、意圖都是良好的，他／她們很坦白、天真，會替別人著想，對敵人寬恕，喜歡幫助別人，在團體中他／她們通常扮演順從的角色，避免衝突、攻擊性的話語，對於不愉快的事都採取遺忘或原諒的態度。即使他／她們對於自己的表現相當有信心，仍然會表現得很謙虛。他／她們對於不幸的人採取憐憫的態度，會去考慮別人的需求。而高隨和性的典型特徵是有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處。

(五) 勤勉正直性 (Conscientiousness)

是衡量一個人的組織性、堅毅性，以及目標取向的動機強度。勤勉正直性是在評估一個人的組織能力、自我堅持及自我成就導向的行為，是一個人追求特定目標時的志向，這類型的人在組成構面上是成就導向、按部就班、責任心、勝任感、追求成就、自律、深思熟慮。這種人做事比較有規劃、有組織、自我控制的程度較高，而且這種人比較有目標、意志力堅強，做事也比較有決心，這種人有能力、明智、做事謹慎且有效率，做事井然有序、組織能力強，他／她們很堅持倫理道德規範，也具有高度的成就導向，對於自己的目標孜孜不倦，但是過度的成就導向容易變成工作狂；他／她們可以專心一致的完成自己份內的工作，即使工作無聊，他／她們仍會激勵自己完成，在採取任何行動之前都會經過謹慎的思考及規劃。而高勤勉正直性的典型特徵是努力、自我要求、追求卓越、循規蹈矩、謹慎、有責任感等特質。

綜合上述，不同的人格特質的確有很明顯的心理差異，然而現今的機構或組織在組成團體時，往往是隨機的由各種人格特質所組成，組合因素大多是因為工作性質或類別，於是乎，成員間人格特質的差異會對小團體決策產生何種影響？而成員間的人格特質是否是影響小團體決策效率及品質的關鍵因素呢？

四、五大人格特質與傳播

本研究將進行五大人格特質其傳播行為，與小團體決策的相關文獻進行檢視，以便來說明人格特質的差異與小團體決策的關連性。

(一) 神經質

根據文獻推論，小團體若要達成高品質決策時，對於討論過程中具有疑問的部份，成員們需要勇於提出來進行討論。而人格特質中神經質得分高者由於屬於缺乏自尊和自信的人，較容易受到負面情緒的影響，容易產生悲傷、困窘、恐懼、內疚、生氣等情緒 (Costa & McCrae, 1992; Neuman, Wagner, & Christlansen, 1999; Smith & Canger, 2004)，同時，高神經質的人自我知覺的程度很高，非常介意別人的嘲笑及指責，容易有自卑感，碰到緊急狀況的時候就會變得很驚慌，對人的信任度會降低，所以，可以推論高神經質的人，容易產生全體一致的現象並且對資訊分享的意願偏低，因此無法達成有效的小團體傳播行為。

因此，神經質的人在進行小團體討論時，所提出建議或想法如果受人質疑，他／她們就容易感覺是受到別人的嘲笑或指責，同時會覺得相當羞恥或困窘，進而產生自卑的傾向。當這樣的人在進行小團體的工作時，較不容易信任其他成員，也傾向於不發表自己的意見。因上述推論，本研究認為神經質得分較高者，可能對小團體決策的品質產生不好的影響，相關文獻也發現，在小團體中，如果小團體成員的神經質平均值較高時，代表成員的情緒較不穩定，這容易造成負面情緒的增加，進而破壞小團體合作的可能性 (Smith & Canger, 2004)，很明顯的，這樣的負面情緒影響所及，將會造成小團體的溝通品質下降、凝聚力不佳等影響。

(二) 外向性

在高品質的小團體決策中，成員們必須能夠積極的討論並且把彼此知道的資訊拿出來做交換及討論，而外向性高的人由於社會化程度較高，喜歡跟人互動，他／她們通常較為合群、活潑、樂觀、熱心、溫和、友善，且善於社交活動 (Costa & McCrae, 1992; Barrick et al. 1998; Neuman et al. 1999; Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002; Smith & Canger, 2004)，因此在傳播過程中，也較願意與其他小組成員討論、互動及參與溝通過程，由此推測，外向性高的成員可能對高品質的傳播會有較好的影響，與小團體相關的研究也發現，在小團體中，外向性高的人喜歡參與小團體的討論並樂於與人合作 (Littlepage, Schmidt, Whisler, & Fromt, 1995; Barrick & Stewart, 1997)，且因為他／她們接受的正面情緒較多，對於小團體的滿意度也會較高，進而提升自我的參與程度 (George, 1990)。

同時，外向性高的人通常具有比較好的溝通能力 (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994)，在小團體決策的傳播過程中，能建立良好的互動，以達成高品質的小團體決策；另一方面，外向性高的人並不是一個好的跟隨者 (Susan & Linda, 2003)，當小團體中這樣的人數過多時，便會發生人人都想當領導者的情況，反而會造成成員角色的衝突，不利於小團體的表現 (Costa & McCrae, 1992; Smith & Canger, 2004)。

(三) 經驗開放性

小團體達成高品質決策時，成員能對所面對的問題做詳細的分析，同時，對於有疑問的部份，也願意提出來討論。而經驗開放性此一特質構面得分高的人，因為他／她們想像力比較豐富、重視內心的感覺、喜歡多樣化、求知慾旺盛、好奇心強、注重獨立思考及判斷、不存偏見 (Costa & McCrae, 1985, 1992; Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999; Thomas & Kenneth, 1996; Barrick, Stewart, &

Piotrowski, 2002), 所以在面對問題時, 得以理性的討論並思考, 同時, 也由於此種人不喜歡跟隨別人的言論, 樂於挑戰權威, 具有開放的價值觀, 所以他/她們較不容易對權威屈服, 故在進行小團體討論時, 不易導致團體迷思。

由相關文獻中也發現, 當小團體成員組成的經驗開放性特質的平均水準越高時, 小團體的表現也會越好 (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999), 而且, 經驗開放性高的人行動力也較高 (Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002; Smith & Canger, 2004), 有助於小團體成員間的傳播互動, 試想當每一位成員都願意不斷吸收及獲取新的經驗時, 小團體的運作勢必會更加順利, 尤其是在小團體的成員彼此具備不同專業才能的情況下, 卻除自身的本位主義, 就能有效的促進彼此的溝通與合作, 並減少因立場不同而導致的衝突行為。

(四) 隨和性



小團體成員願意將自己擁有的資訊提出, 並進行討論, 是小團體高品質決策的重要面向之一, 在人格特質中隨和性高的人具有合作性較高、信任他人、容忍他人, 心腸特別軟等...特性 (Kichuk & Wiesner, 1997; Barrick et al., 1998; Neuman & Wright, 1999; Smith & Canger, 2004), 因為他/她們比較容易信任別人, 所以也願意與小團體成員分享自己的看法, 或是傳授本身擁有的知識, 這對高品質決策而言是很重要的關鍵。當小團體成員的隨和性特質普遍較高時, 會傾向將彼此視為合作伙伴而非競爭對手 (Neuman & Wright, 1999), 有助於一同合作完成小團體的目標, 減少不必要的情感衝突與誤會。

值得注意的是, 雖然隨和性高的人可以促進小團體成員之間的人際互動, 但由於高隨和性成員具有容忍他人、希望氣氛緩和等導向, 因此, 在小團體討論時, 會進而減少了理性辯證的討論機會(Costa & McCrae, 1989), 因此, 我們可以推導

出，這種行為將促使團體迷思的增加，進而影響小團體決策的品質。

(五) 勤勉正直性

達到高品質的小團體決策品質的重要面向之一，是小團體的成員能夠將面對到的問題，做詳細的分析並做出正反選項的評估，而勤勉正直性便是在評估一個人的組織能力、自我堅持及自我成就導向的行為，這種人通常較有責任感、具成就導向、規劃能力強，並努力於工作之中 (Thomas & Kenneth, 1996; Neuman et al., 1999; Smith & Canger, 2004)，由於這種特性使然，勤勉正直性的人在面對問題時，也較能對問題做組織、規劃及分析。在小團體工作上，因其是成就導向的人，所以較願意與他人溝通觀點以促進產出效能，並期望他／她們的想法被小團體內成員充分瞭解，進而有效率的解決小團體中的問題 (Schneider & Delaney, 1972)，而且獲致小團體的成功則是他／她們衷心所期望的 (Barrick et al. 1998)。在許多的研究發現，勤勉正直性較高的工作者具有較高的成就動機 (Costa, McCrae & Dye, 1991)，所以在工作效能方面有較佳的表現 (Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002)。

另一種看法出自學者 Barry 及 Stewart (1997) 的研究，他／她們發現在小團體中，勤勉正直性高低程度不一的成員對於工作要求不盡相同，對任務的重視程度也不一樣；因此，當小團體成員的勤勉正直性差異越大時，勤勉正直性高的人不只要忙著完成自己的工作，還要幫一些勤勉正直性低的人補強他／她們較低的工作績效，久而久之，將造成團體內互動的不公平狀態，讓勤勉正直性高的人感覺不平衡，反而容易加深小團體成員之間的情感衝突。

最後，五大人格特質的結構是在不同文化及各種評判的形式下所產生，其具有恆久性 (Daniel & Timothy, 1996)，且持續至今它仍然是相當廣泛的被應用在

人格的分類之上。由此可知，五大人格特質仍具有一定的傳承性，因此本研究將持續採用 Costa 和 McCrae (1992) 的五大人格特質分類方式，來進行小團體成員的人格特質與團體迷思以及小團體決策品質的研究。

第五節 研究假設

近年來許多學者紛紛探討小團體成員人格特質的影響效果 (Jackson, 1991; Milliken & Martins, 1996)，發現無論在一般工作團體或高階經營團體，小團體成員的組成效果都會影響小團體的運作及績效。然而，小團體是由是二個以上的成員所組成的，只有透過成員彼此的溝通及互動交流，才能相互認識進而資訊交流，並建立起一同達成任務的默契。

由此可見，傳播在小團體的工作中扮演著很重要的角色，也認為高績效的小團體所應具備的七項特質中，其中之一就是「良好的傳播」(Gwen, Andrea, Paul, et al. 2004)。由之前小團體決策品質的相關文獻中可看出，傳播對於小團體決策是具有相當影響的，這樣的觀點認為小團體傳播不僅僅是個人分配資訊，或使他人瞭解自我偏好的便利管道，同時，小團體傳播也是成員們用來形成決策及社交的工具，小團體中的傳播可以對決策同時產生促進及抑制的影響，傳播功能觀點中的團體迷思便是採行這個觀點，也指出小團體決策表現，並非由某些特定類型的傳播行為所影響，而是這些傳播行為可讓小團體成員實行重要的決策功能。

小團體成員的人格特質除了在決策過程中有相關性外，在團體迷思上亦有影響，團體迷思上是由於小團體成員心理因素的差異，進而認同小團體，同時產生強烈的歸屬感，或為了達成某一個特定的一致性目標，且強烈的尋求意見一致的傾向，而忽視自身的動機或目的，壓抑了小團體成員的思考能力，導致成員不

仔細評估他／她們的決策的一種情況，使得小團體決策陷入危機。回顧相關文獻中可以發現，「神經質」特質者由於屬於缺乏自尊和自信的人，較容易受到負面情緒的影響，在團體討論中，不容易信任其他成員，也傾向於不發表自己的意見。「高隨和性」特質者，比較容易信任別人，傾向將彼此視為合作伙伴而非競爭對手，因此容易為了維護討論的緩和氣氛，忽略了理性的辯證；而「高外向性」的人通常具有比較好的溝通能力願意與其他小組成員討論、互動及參與溝通過程；「高經驗開放性」的成員則注重獨立思考及判斷、不存偏見，在面對問題時，才能重新思考或討論；最後「高勤勉正直性」的人在面對問題時，較能對問題做組織、規劃及分析，較不會忽視本身的意見。因此，本研究提出相關的研究假設：

研究假設 1：小團體成員的神經質特質與團體迷思的產生呈現正相關。

研究假設 2：小團體成員的隨和性特質與團體迷思的產生呈現正相關。

研究假設 3：小團體成員的外向性特質與團體迷思的產生呈現負相關。

研究假設 4：小團體成員的經驗開放性特質與團體迷思的產生呈現負相關。

研究假設 5：小團體成員的勤勉正直性特質與團體迷思的產生呈現負相關。

本研究根據文獻推論出，人格特質為團體迷思產生的相關因素，而由 Janis (1972, 1982) 的發現也認定，團體迷思會在具備高度團體凝聚力的情境下發生，然而由許多相關實證研究中卻對凝聚力有不同的發現，在凝聚力與團體迷思具有正向顯著相關性的研究包括：Callaway 及 Esser (1984) 對 128 位大學生的研究中發現，團體凝聚力的高低與問題解決程序及決策品質是有正向顯著相關性；Leana (1985) 在對 208 位大學生(52 個小團體)的研究中可看出，團體凝聚力與成員間分享資訊的數目、在達成協議之前與之後對事實陳述的次數、不同解決方案的提出與討論之次數、對可能的風險所討論之次數存在，呈現正向顯著相關；Turner, Pratkansis, Probasco & Leve (1999) 的研究中，更是針對 72 位大學生對於

團體凝聚力與 5 個團體迷思徵狀及 7 個決策缺陷間的相互關聯進行研究，結果發現團體凝聚力對團體迷思的影響是顯著正向的。

由以上的實證研究中可以發現，凝聚力對於團體迷思是否存在著影響性眾說紛紜，至今尚無確切答案，所以本研究根據 Janis 的團體迷思理論及相關實證研究，對凝聚力推導出研究假設：

研究假設 6：凝聚力與團體迷思具正相關。

根據文獻中 Janis 的團體迷思理論中得知，團體迷思是造成小團體決策品質不佳的原因之一，從過往研究中得知，團體迷思的產生代表了小團體中產生了某些心理徵狀，也就是心理因素的影響，進而導致了小團體在決策的過程中出現瑕疵，因此，本研究進一步對團體迷思與小團體決策品質的關連性推出了研究假設：

研究假設 7：團體迷思與小團體決策的品質呈現負相關。



第三章、研究方法與研究步驟

就本研究之理論基礎作一番說明後，本章將詳細說明本研究採用之研究方法與實驗步驟。本章共包括四個主要章節，1.前實驗步驟：此部份敘述實驗方法之選擇原理及實驗之整體設計等；2.實驗步驟：此部份詳述實驗過程的各項步驟及資料蒐集的過程；3.後實驗步驟：此部份說明變數定義與衡量方法、資料分析方法，其中包括內容分析及登錄員訓練方式；4.統計分析：說明本研究所使用之統計分析方法。

第一節 前實驗步驟

一、研究方法

本研究的研究主軸，在於瞭解小團體成員的人格特質組合，與小團體傳播過程及小團體決策品質間的關聯性，因此根據相關文獻，本研究以為小團體成員人格特質的組成將影響小團體傳播品質，而小團體的傳播品質是與團體迷思息息相關的，最後推導出人格特質將影響小團體之決策品質。所以，本研究提出如下的研究架構：

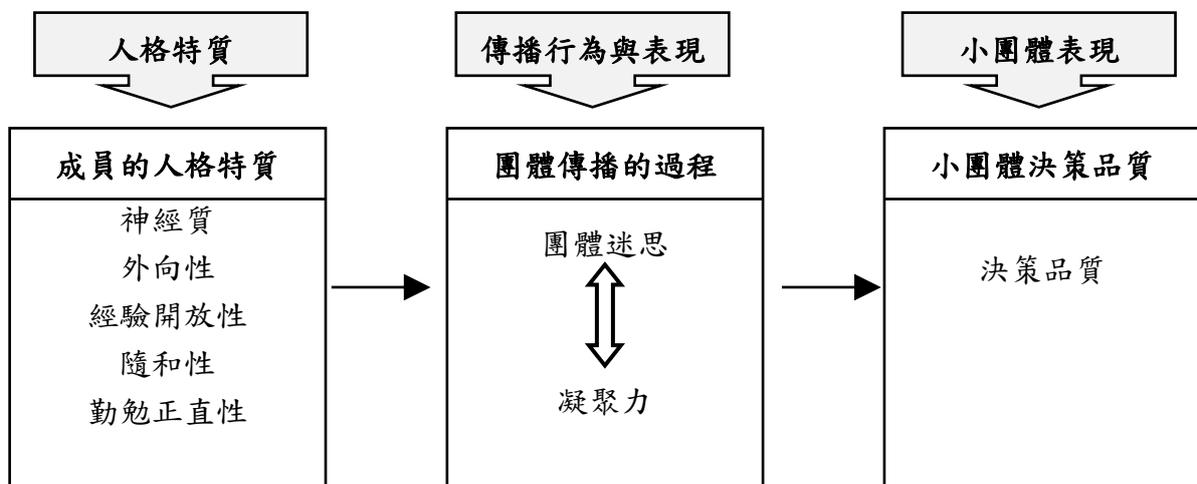


圖 3-1 研究架構圖

二、研究對象與抽樣方法

本研究採行實驗法來測試人格特質、凝聚力及小團體決策之間的關連性，實驗法最大的優點在於可以經由實驗操控，排除其他可影響傳播品質的因素，並為實際觀察小團體運作情形的需要，及盡量減少其他影響因素的干擾，因此實驗結果可允許研究者在小團體成員人格特質、凝聚力及決策品質之間建立一個明確的關係，待其關係之明確性建立後，後續之研究才可以在實際生活中的小團體測試其間之關係。

在本研究中，將研究對象設定為交通大學通識課程的兩班大學生，其所選修的通識課程是以溝通教學為主要基礎，加以設計、規劃的。透過與授課教師的合作，對課堂中所分組的小團體進行研究調查。仔細觀查這些組成小團體的各個面向，可以發現其與機構或組織當中的小團體，在許多部分都很相似：同樣是由一群人組成小團體；成員可能是自願或非自願地加入隨機所組成的小團體；透過成員之間彼此的合作，追求小團體任務的完成。不過，企業與學校團體在組織規範、任務特性、獎酬系統等面向上還是有些許差異存在。

本研究為了驗證所提出之各項假設，進行過小團體討論的實驗之後，再透過問卷調查的方式，直接對小團體成員進行施測，總計有兩個班級，成員組成為大學一年級至四年級的學生，共計組成十二組四至六人的小團體；共計發出六十二份問卷，經檢查在無不完整填答及明顯偏誤之回卷後才回收，有效回收的問卷共計六十二份，回收率 100%。由於本研究必須探討小團體成員組成的差異程度，如果小團體內成員的問卷完整性不足，將會影響本研究的實證結果，在這個前提下，本研究最終獲得完整六十二份團體成員人格的資料，以此作為後續分析的完整基礎。此外，為了瞭解小團體成員在進行實際決策時相互溝通的行為，研究者

以全程錄影的方式，對十二個小團體，用 D8 攝影器材進行完整的紀錄，以便確切記錄下對話的過程。

三、實驗設計

本研究實驗分為三部份，在第一個階段中，需先將受試者分為數個小團體，而小團體的定義則是依據人數的多寡來判別，Simmel 將團體的大小界定為下面幾類：1.兩人團體、2.三人團體、3.小團體(四至二十人)、4.社會團體(二十至三十人)、5.大團體(四十人以上)，而對小團體的人數界定為下限二人，但卻沒有上限；Fisher 及 Ellis (1990) 則表示，小團體的品質是一種過程，因此不能為小團體的人數提出上限，因為小團體人數一旦增加到某一種程度後便會自然形成組織，而小團體的下限則應以三人為限，因為二人過於簡化，因此，在本實驗研究中的小團體人數已控制在四至六人左右，以符合小團體的定義 (李郁文，2001)。

在第二階段，首先，小團體成員需在相同的實驗室內進行討論，這是因為場地也有可能是促成或阻礙小團體傳播品質的因素，當小團體進行傳播時，若環境太熱、太冷、過大、過小、太嘈雜、沒有人情味或會令人分心等等。由此可以得知，學者認定環境會是壓力的來源或影響的因素 (Halpern, 1995)。另一方面，場地的氣溫也很重要，18 度到 30 度左右被視為是舒適的溫度，這個範圍之外的溫度可能會降低生產力。如果房間溫度太高的話，疲憊、挑釁甚至生理上的傷害(例如中暑)都有可能發生。過高過低的溫度都有傷害身體的可能性。噪音也是一樣。0 到 50 分貝的聲音通常很少造成刺激，而 80 分貝以上的聲音就會打擾到團體成員。雖然很大的噪音可以暫時予以忽略；然而，噪音越大聲，其造成分心、刺激或心理壓力的可能性就越高 (Cohen & Weinstein, 1981)。因此，在本實驗中，各小團體均限定在同一實驗地點，進行討論並控制可能的環境因素，以避免誤差的

產生。

其次，在座次安排上，小團體成員需隨機抽籤決定座位，因為小團體成員如何在成員之間選擇座位，對於其在身分地位、參與模式、領導活動、情感反應上的知覺有重大影響 (Gardin, Kaplan, Firestone, & Cowan, 1973)。當某些小團體成員相信自己在團體中占有較高身分地位時，會據此選擇座位(例如桌子前方)；和坐在長方形會議桌較長兩側位置的人比起來，坐在較短兩側位置的人參與程度較高，並被視為對小團體決策握有較高的影響力 (Riess, 1982)。因為成員傾向於跟面對著自己的人溝通，而不是跟自己這一排的人溝通。

同時，小團體的正式領導者通常坐在桌子正前方，而坐這個位子的成員通常會被看做是領導者，而為了避免誤差的產生，在開始討論前，小團體成員需先行抽籤，以便產生隨機的座位。在確定座位後，小團體成員需共同作出決策，每一個小團體約有六十分鐘的時間來討論冬季求生的問題，並作出共同的決策；在此階段中，小團體成員的討論需經由 D8 攝影機全程錄影，以便實驗後將對話過程，轉打成逐字稿並作為事後分析之用，除了經由討論以達成小團體的最後決策之外，小團體必須寫下他／她們下決策所依據的理由及最後的決定，這些資料則將用來評估小團體中是否有團體迷思及決策缺陷現象的產生。

第三階段中，小團體成員需獨立完成一份問卷，此份問卷是用來了解成員的人格特質，與團體凝聚力等問題，在問卷完成後經確認無題項疏漏，便交回給研究者以完成實驗。本實驗的小組討論過程中，所採用之討論問題能符合小團體成員的能力，並避免太過專業的問題產生，導致小團體內決策能力的誤差，使研究結果無法測出人格特質與決策品質之間的真正關係。

在這份冬季求生的討論問題中，成員不需有非常專門的知識或技術即可完成

相關討論，因為它所需的是發揮腦力思考及善加運用資訊並進行討論即可。這份“冬季求生”的討論問題，是一件有關於空難事件的求生過程，主要內容是當小團體成員搭乘一架小型飛機，要從加拿大的東南部的一個小鎮至另一個小鎮的旅程中，因飛機引擎故障迫降在一個森林的冰湖之上。當時正值一月中旬，每年此時的白天溫度正常是攝氏 0 度至 24 度，而晚上的溫度則在-7 度至-43 度之間，在飛機迫降之前，氣象報導已說明，這裡將要有寒流來襲，因此白天溫度會在-12 度至-21 度之間，晚上溫度則在-24 度至-35 度之間。寒流預計會持續至少五天，但是這一時段則不會下雪。而問題中也說明，雖然不知道你／妳們身在何處，但是相關單位應該很容易就可以根據塔台記錄找出迫降的地點。同時，成員決定留在迫降地點等待救援，經清點發現三十項可以使用的物品，但由於時間等的限制，所以所有人可拿回來的物質只能有 10 件。

“冬季求生”的討論問題便是要小團體成員決定哪 10 樣物品是可以幫助你／妳們在救援到達之前，生存下來的必需物品，同時，救援約在五至七天內到達，成員中也沒有任何人受傷或生病。而三十項物品分別為：指南針；打火機（尚有一半的油料）；毛毯（毛料輕質，每個座位有一個）；多的上衣與褲子（每人皆各有一個）；兩段式的閃光燈；一加侖的橘子汁（尚未打開）；一箱 1.5 盎司的巧克力棒（共有 12 包）；900 公分長的呂宋麻繩；不銹鋼製的茶壺；滅火器（化學泡沫型）；急救箱（包含繃帶，紗布，繃帶，藥膏，急救手冊）；無線電對講機（已不可使用）；三瓶白酒（尚未打開）；三份當地報紙（最近一天）；一罐阿司匹靈（頭痛藥，尚未打開）；當地的飛行地圖（放在防水的塑膠筒內）；刮鬍用具（單邊刮鬍刀，多餘刀片，小鏡子，刮鬍膏）；一支點 38 的手槍（六發子彈型）；手調的鬧鐘；八人座的救生圈（具有自動定位訊號）；塑膠用品（包括杯子，刀叉，湯匙）；一瓶濾水藥片（尚未打開）；六罐可樂；嘔吐袋（每人皆有一個）；一箱蘇打餅乾（共有 24 包，每包有兩

片蘇打餅乾)；五加侖的水罐(尚有四分之三的水，而且沒有漏水)；瑞士小刀；信號槍(三發)；一包三十加侖的垃圾袋(共十個)；兩捲廁所的衛生紙(全新的)。

三十項可供選擇的物品中，其得分共分為三種層級，分別是十分、五分、零分，每種層級有十項物品，而同一層級中的物品皆同分。實驗者會依據小團體最後所選擇的十項物品來計分，以作為小團體決策品質評鑑的方法之一。

第二節 實驗步驟

大部份的實驗室的研究，其實驗設計多半在測試理論中的各項假設，大多在於操控其前置條件，驗證其是否會產生團體迷思的徵狀或決策缺陷，因此，本研究首先採行實驗法並將全部小團體進行全程錄影，之後再將整體過程轉換為逐字稿，以進行內容分析，以期能對小團體傳播的互動過程有更為詳盡的分析，再者，本研究欲以研究變項之操作來測試小團體互動的過程，以便求得變項間之明確關係，因此採用實驗法應為最適當之研究方法。本研究採隨機抽樣 (李美華等譯，1998)，將選修通識課程的交通大學學生，以四人至六人為一組，共分出 12 個小組進行實驗。

本研究中的小團體人數為四至六人，而在進行小團體決策的討論過程中，皆是以冬季求生的案例做為討論主題，而每位成員所獲得的資訊均相同。本研究一共使用了 12 組小團體，所有受試者都知道是要參加課程中的一項期中報告討論，各小組可自行選擇進行討論的時間點，待全組組員到齊之後，再經由實驗者的安排進入實驗場地並進行隱密的全程錄影。在受試者全體到達約定地點後，便依據下列程序進行實驗：

一、當受試者全體到達實驗室後，先進行抽籤，以便決定受試者的座位。

二、實驗者對受試者解釋實驗步驟，並發下冬季求生的題目，當受試者準備開始討論時，實驗者便開始進行全程錄影。

三、受試者需在一小時內討論出答案，並對所決定的答案寫下原因或理由。

四、實驗結束後，實驗者會回收小組所決策出的答案，再發下人格特質及凝聚力問卷進行填答。

在組員完成問卷並確實進行回收後，實驗者會提醒受試者，一週之內的不同時段將有其他組別進行此實驗，請受試者勿將冬季求生的內容及討論過程，告知課程中的其他同學，以利實驗順利進行。

第三節 後實驗步驟

一、變數定義與衡量方法

(一) 小團體成員的人格特質

本研究在五大人格特質這一部分，採用 Costa 及 McCrae (1985) 的定義，將五大人格特質區分為神經質、外向性、經驗開放性、隨和性及勤勉正直性五項，而五大人格特質的特徵在文獻探討時已經詳細論述，在此不再多加贅言。其次，本研究藉由五大人格特質問卷，並採 likert 量表，以 1-7 分為評分範圍，測試出團體成員個人的人格特質，每一特質各有十二題項，每一題項之最低分為 1 分，最高分為 7 分，因此，在本研究中，小團體成員的五大人格特質，每一種特質的最低分均為 12 分，最高分均為 84 分。

衡量工具：許多學者都發展出五大人格特質的研究量表：Costa & McCrae (1985) 曾提出 NEO 人格量表(NEO Personality Inventory，簡稱 NEO-PI)，共有 60 題的

自我陳述量表，它將人格特質分為五個項度。NEO-PI 採 likert 量表，以 1-7 分為評分範圍，最低分為 1 分，最高分為 7 分，從以下的表 3-1 可以明確表示出 NEO-PI 量表的各題之構面。

(二) 團體決策品質

小團體決策的品質，是藉由本研究中小團體對於冬季求生問題，所決定出的選項進行計分。Hirokawa (1992)，對於評量小團體表現提出了一些看法，他認為在選用測量的主題時，必須要依據受測者的程度即可參與的時間，選用適合的測驗，本實驗的冬季求生測驗的題型及選項對於大學生來說，是可以經討論而充分理解的，況且每一組都得以在一小時內討論完畢，可見題目的難易度適中。除此之外，冬季求生的選項我們有專家學者所共同討論出的各答案之層級，以供評分之用。

依據冬季求生測驗的要求，每一個小團體需選出十個答案，用以解決冬季求生的相關問題。在可供選擇的三十個答案中，共分為三個層級，三個層級分為 10 分、5 分和 0 分，每個層級均有十個答案，因此，每一個小團體的冬季求生答案總分，十項相加後，最低分為 0 分，最高為 100 分。

表 3-1 人格特質量表

構面	題號	題項
神經質	1	我不是一個會杞人憂天的人【反向題】
	6	我常會覺得自己不如別人
	11	當我處於壓力中，有時會覺得自己快崩潰
	16	我很少感覺到孤獨或焦慮【反向題】
	21	我經常覺得緊張與焦慮
	26	有時候我覺得自己一文不值
	31	我很少覺得害怕與焦慮【反向題】
	36	我時常會因為別人對待我的方式而感到生氣
	41	當事情出錯，我時常感到沮喪並且想放棄
	46	我很少悲傷或沮喪【反向題】
	51	我時常感到無助，且需要他人幫我解決問題
	56	有時我會覺得難為情到只想躲起來
外向性	2	我喜歡與人相處
	7	我很容易笑
	12	我不認為自己會特別地患得患失【反向題】
	17	我喜歡和人交談
	22	我喜歡與人湊熱鬧
	27	我通常喜歡獨力完成事情【反向題】
	32	我經常覺得自己活力十足
	37	我總是興高采烈、心情愉快
	42	我不算一個極度樂觀的人【反向題】
	47	我的生活步調很快
	52	我是一個非常主動積極的人
57	我寧可用自己的方式做事也不願領導他人【反向題】	
經驗開放性	3	我不喜歡浪費時間在幻想上【反向題】
	8	當我知道我的作法是對的時候，我會擇善固執【反向題】
	13	藝術和大自然的事物容易引起我的興趣以及好奇
	18	我相信讓學生聽到相反的意見會混淆且誤導他／她們的思想【反向題】
	23	詩詞對我的影響甚少或是無動於衷【反向題】

表 3-1 人格特質量表(續)

	28	我經常嘗試新奇的東西與外國食物
	33	我很少注意到，在不同環境下自己的心情與感覺【反向題】
	38	關於道德問題，我認為應該尊重宗教領袖的決定【反向題】
	43	有時當我欣賞文學或藝術作品時，心情會有所感觸
	48	我對於思索宇宙本質和人類生存沒什麼興趣【反向題】
	53	我聰穎且富有好奇心
	58	我時常沈迷於理論或抽象事物中
隨和性	4	我試著待人謙遜有禮貌
	9	我時常和家人或同事起爭執【反向題】
	14	有些人認為我很自私和自我中心【反向題】
	19	我寧願和人合作也不願與人競爭
	24	我憤世嫉俗且懷疑他人有所企圖【反向題】
	29	如果讓人有機可乘，我相信大多數人都會佔你便宜【反向題】
	34	大部分我所認識的人都喜歡我
	39	有些人認為我是冷漠而且有心機的【反向題】
	44	我態度上果決而且意志力堅強【反向題】
	49	一般而言，我嘗試當個思慮周密且體貼的人
	54	如果我不喜歡某一個人，我會讓他／她們知道【反向題】
	59	如果需要，我會利用他人來獲得我想要的事物【反向題】
勤勉正直性	5	我會保持我的東西乾淨整齊
	10	我善於安排時間，讓自己可以準時完成事情
	15	我做事不是很有條理【反向題】
	20	我會盡職地處理所有分派給我的任務
	25	我有清楚的目標設定並且有計畫地完成
	30	我要花很多時間才能定下心工作【反向題】
	35	我努力工作完成自己的目標
	40	當我做出承諾，我總是不負所託完成
	45	有時候，我並不可靠或不值得信賴【反向題】
	50	我是一個具有生產力，且能把事情完成的人
	55	我似乎無法有系統、或有條不紊的做事【反向題】
	60	我盡力將每件事做到完美

衡量工具：本研究在此部分，是由研究者本人透過冬季求生的討論決策成果(10個選項相加的總分)為團體評分，以確認其決策的品質。

(三) 團體迷思

本研究中團體迷思的分析衡量，是經由編碼員對於小團體成員的討論過程(逐字稿及影片檔)進行內容分析，並對小團體中所發現的迷思徵狀依據其出現的次數作統計，並就出現的程度之輕重給分，最低分為1分，最高分為7分。

衡量工具：編碼者本人藉內容分析冬季求生的整體討論過程，來統計團體迷思發生的次數並為其發生的程度輕重給分。

(四) 團體凝聚力

本研究中團體凝聚力部分的衡量，是參考 Langfred (1998) 的凝聚力問卷而設計，由小團體成員在完成冬季求生問題討論結束後再填寫。本研究小團體凝聚力共有五個題項，其中各題項的衡量尺度是以 Likert 7 點尺度計算，最低分為1分，最高分為7分。

表 3-2 團體凝聚力量表

1	我認定我是小組中的一員。
2	我的小組比其他小組更能和睦相處。
3	我的小組比其他小組更會互相幫助。
4	我的小組比其他小組更朝向共同目標而努力。
5	我不會考慮換到其它的小組。

二、資料分析方法

本研究採用內容分析來分析小團體討論過程，並歸納出本研究之主要變項

(團體迷思)的心靈徵狀。

(一) 內容分析

內容分析法是一種注重客觀化、系統化、和量化的研究方法，也是一種探究訊息的意義的方法，而訊息可以傳達意境，其最獨特的功能是超越時空，將遠地發生的事件、過去發生的事情、與人們心靈深處的意念描述分析，以傳達出來，這些訊息傳播接在描述閱聽人直接觀察不到的現象 (王石番，1999)。Weber (1989) 認為內容分析的中心概念，是將文件中的許多文字歸類成很少的幾個內容類別，每一個類別都由一個、幾個或更多個單字所組成。假定具有相同意義的單字、片語或其他的文件單位，都會被歸類到相同的類別。研究者依據資料的內容，透過立項分類的規則，以客觀而系統化的步驟，把文件內容所傳達的訊息，作為比較與推論的依據，進而探究有關的研究主體。而George 強調內容分析提供更準確、客觀和可靠的觀察內容特點會單獨出現次數，或與其他特點出現次數 (轉引自王石番，1999)。

Babbie (1998) 認為，內容分析特別適用於傳播方面的研究，以及回答該方面研究的一個古典問題：「誰說了什麼、對誰說、為什麼說、如何說、以及產生什麼影響？」。同時，Babbie也認為內容分析法的優點有經濟(Economy)、安全(Safety)、超越時空(Processes over long periods of time)和非親身訪查(Unobtrusive)，經濟指節省時間與金錢；安全是從事內容分析不必爬山涉水，重複檢證輕而易舉；超越時空強調的是資料不受時空上的限制。內容分析法是一種觀察方法，其主要價值不在於分析傳播內容，而是將傳播內容利用系統、客觀、和量化的方式加以歸納統計，將非結構性的語言文字轉變成為方便處理的量化資料，並根據這些類別的統計數字做出敘述性的解說。

內容分析研究設計的過程有許多不同的說法，但大致上涵蓋形成問題或假設、界定母群體、抽取樣本、界定分析單位(Recording unit)、建構類目(Categories)、建立量化系統、執行預測、建立信度、依照定義將內容編碼、分析資料、和解釋與推論等十個步驟 (王石番，1999)，茲說明如下：

1. 形成研究問題：正如任何其他傳播研究一樣，內容分析研究必須有思慮周密的研究問題或假設，引導研究的歷程。蒐集相關文獻，深入探究其內涵，才能增益思維，以清楚界定研究問題或假設。

2. 界定母群體：即賦予母群體適當的操作定義。

3. 抽取樣本：內容分析的內容範圍是完整的樣本母體，一般研究常需要面對大量資料，應該要特別考慮資料分佈的情況，研究者宜先將母群體資料先行過目，熟悉資料結構以掌握母群體特性，再決定抽樣方法，才會讓樣本更具有代表性。

4. 界定分析單位：分析單位是內容分析過程中必須實際計算的最小單位，通常隨著類目之不同而有所差異。印刷內容常以字、句、語幹、段、篇等為分析單位，而影響內容的分析常以人物、劇情等為分析的主要元素。分析單位的選擇，主要基於二種考量：第一要符合研究目的，回答研究問題的基本要求；第二要講求效率。

5. 建構類目：內容分析的核心工作是建構類目系統，以分類文字內容。類目的訂定應根據研究的目的發展出來，故會隨著研究主題內涵之不同而有所差異，基本上應該合乎互斥、詳盡、和信度高的原則。建構類目就是發展觀念，故內容分析所運用的類目應該是針對特殊問題最有意義的分類，而類目的擬定愈是

周延、明確且具體，則愈適合做深入的研究，也愈具學術價值。

6. 建立量化系統：內容分析為定量分析的一種，所以包括尺度的設計、信度(Reliability)和效度(Validity)的檢驗等都是需要預先考量的。

7. 建立信度：如果在建構類目時，並無理論或過去的研究可為依據，則必須施行預測以檢視類目定義是否清楚明確。

8. 內容編碼：將分析單位規劃到類目就是編碼(Coding)，編碼者依照類目和分析單位的定義來判讀內容，再逐一歸入類目。

9. 分析資料：依照量化系統的特性，來設定處理方法，辨別描述統計和推論統計的適用性。

10. 解釋與推論：如果研究者的主要目的是驗證變項間關聯性的假設，由於目標明顯，要闡釋或推論較為容易；如果研究本質屬於描述性，為了評斷研究發現的意義，勢必遵循參考文獻或另訂標準，才能說明結論。

本研究的目的是在探討不同人格特質的小團體成員，在小團體決策過程中的傳播情形，以 Janis (1972, 1982) 經案例分析及內容分析出的團體迷思徵狀為類目，將全體的逐字稿進行分析，而團體迷思徵狀的類目分別陳列如下表：

表 3-3 團體迷思徵狀表

編號	迷思徵狀名稱
1	無懈可擊的錯覺(illusions of invulnerability)
2	警告合理化(rationale of warning)
3	倫理道德的錯覺(illusion of morality)
4	刻板印象(stereotypes)
5	從眾的壓力(pressure to conform)
6	自我審查(self-censorship)
7	全體一致(unanimity)
8	心靈防衛(mindguards)

資料來源：本研究整理

經內容分析後，首先將各組所產生的團體迷思進行次數統計，並將各組產生迷思的類目依據其程度，給予 1 至 7 高低不同的分數，同時，去觀察團體迷思的產生是否與小團體成員人格特質的傳播過程相關。

(二) 登錄員訓練

本研究有採用內容分析法，為了達到分析的準確性，本研究使用兩位傳播所研究生(包含研究者自己)作為登錄員，兩位登錄員分別做完所有逐字稿的分析，然後再將彼此的分析結果比對，同意度未達 80%，就必須繼續訓練。進行過程如下，首先，需先就書面資料(逐字稿)做內容分析，分析之書面資料(逐字稿)為小團體傳播過程的逐字稿，並輔以影片檔確認對話的過程，所使用之分析類目為團體迷思的八種團體迷思徵狀，研究者先對八種徵狀的特性及不同之處，加以說明，並要求登錄員熟悉其特性及不同點，在實際分析完一份資料後，二位登錄員會討論其所登錄不同的地方，以期藉由實際登錄與討論，使登錄員之同意度增高，達到 80%以上。

第四節 統計分析

本研究採用問卷填答的方式，來調查人格特質及凝聚力的資料，並將回收的資料，利用 SPSS 13.0 統計軟體進行相關的統計分析工作，以下分別說明，本研究所要採用的統計分析方式：

一、信度分析

利用 Cronbach's α (內部一致性係數) 來透視問卷的結構與穩定性，用以測試本研究工具，五大人格特質量表及凝聚力之信度。

二、相關分析

初步分析自變項和依變項之間，其相關強度與正負之間的關係，藉以探討小團體成員人格特質組合與團體迷思之間的關連性，以驗證前述本研究所提出之各項假設。



第四章、研究發現

本章說明及討論資料分析之結果，將分兩部分來陳述：第一部份是信度分析，第二部分是主要資料之分析。

第一節 樣本特徵描述

以下依據問卷所得之樣本背景特徵，作一概括性的描述。

一、性別

由所回收的問卷資料可知，本研究樣本總人數為 62 人，其中男性人數為 45 人，佔總人數比率為 72.58%，女性人數為 17 人，佔總人數比率為 27.41%，男性人數高於女性，詳見表 4-1。

表 4-1 研究樣本性別分佈表

性別	人數	百分比(%)
男性	45	72.58
女性	17	27.41
合計	62	100

資料來源：本研究整理

二、年級

依大學的年級來加以區分的話，總人數為 62 人，大學四年級學生 15 人，佔總人數的 24.19%，大學三年級學生 16 人，佔總人數的 25.8%，大學二年級學生 14 人，佔總人數的 22.58%，大學一年級學生 17 人，佔總人數的 27.41%，詳見表 4-2。

表 4-2 研究樣本年級分佈表

年級	人數	百分比(%)
大學四年級	15	24.19
大學三年級	16	25.8
大學二年級	14	22.58
大學一年級	17	27.41
合計	62	100

資料來源：本研究整理

三、團體人數

就小團體人數而言，本研究的小團體共計 12 組，其組成人數介於四至六人之間，符合 Simmel 對團體的大小界定，而由表 3-5 可知，其中 4 人的小團體有 1 組，佔全部組別的 8%，5 人的小團體有 8 組，佔全部組別的 67%，且 5 人的小團體佔總數的一半以上，為最多的小團體類型，6 人的小團體有 3 組，佔全部組別的 25%。

表 4-3 研究樣本團體人數分佈表

小團體人數	組數	百分比(%)
四人	1	8
五人	8	67
六人	3	25
合計	12(組)	100

資料來源：本研究整理

四、小團體討論時間、發言次數

從小團體討論的時間及發言次數中可以看出，本研究中 12 組小團體平均討論時間約為 47.36 分鐘，標準差為 8.74 分鐘，而 12 組小團體的平均發言次數為 609.56

次，標準差為 224.51，詳見表 4-4。

表 4-4 小團體討論時間、發言次數

	討論時間(分)	發言次數
平均數	47.36	609.56
標準差	8.74	224.51

資料來源：本研究整理

五、小團體成員人格特質

就小團體成員人格特質表現中可以看出，小團體成員的神經質平均數為 50.37，標準差為 9.67，外向性的平均數為 56.95，標準差為 9.63，經驗開放性的平均數為 60.16，標準差為 6.73，隨和性的平均數為 58.63，標準差為 8.35，勤勉正直性的平均數為 59.61，標準差為 9.35，詳見表 4-5。

表 4-5 小團體成員的人格特質

	神經質	外向性	經驗開放性	隨和性	勤勉正直性
最小值	33	35	47	35	33
最大值	78	75	79	73	77
平均數	50.37	56.95	60.16	58.63	59.61
標準差	9.67	9.63	6.73	8.35	9.35

資料來源：本研究整理

六、團體凝聚力、團體迷思及決策品質

本研究凝聚力的相關問卷題項共有五題，依 Likert 7 點尺度，最低分為 1 分，最高分為 7 分量表的計算，最高分為 35 分，最低分為 7 分。而本研究的團體凝聚力之平均數高達 31.16 分，標準差為 4.83，可分析出本研究之 12 個小團體均呈現高凝聚力的狀態。

本研究之團體迷思是以團體迷思的八種心靈徵狀做為分析項目，分析員依照每一種徵狀的嚴重程度給分，非常嚴重為 7 分，非常輕微為 1 分，而本研究中 12 個小團體的團體迷思平均數為 21.46，標準差為 16.01。

在決策品質的分數上，本研究是以小組決策出的冬季求生 10 個，答案做為計算的依據，冬季求生的答案總分最低分為 0 分，最高分為 100 分，而本研究中 12 個小團體的決策品質平均數為 77.18 分，標準差為 5.63。

表 4-6 小團體凝聚力、團體迷思及決策品質

	凝聚力	團體迷思	決策品質
平均數	31.16	21.46	77.18
標準差	4.83	16.01	5.63

資料來源：本研究整理



第二節 信度分析

一、量表信度分析

本研究以(Cronbach's alpha)係數進行測量，綜合學者們的意見(吳統雄，1984)， α (alpha)係數在 0.90 以上時，顯示其測驗或量表的信度極高，0.70 至 0.90 則為信度頗高，一般而言，若信度低於 0.50，則表示其信度不高。在參考相關研究所設定的信度標準之後，再經信度分析 (Cronbach's alpha) 之後發現，本研究的內在一致性測量十分理想，在人格特質部份，神經質的 alpha 值為 0.7830；外向性的 alpha 值為 0.7857；經驗開放性的 alpha 值為 0.7135；隨和性的 alpha 值為 0.7292；勤勉正直性的 alpha 值為 0.8461(見表 4-7)；而在凝聚力部份 alpha 值為 0.7959(見表 4-8)，信度皆超過 0.70，所以內在一致性頗高。

表 4-7 人格特質之信度檢測

	神經質	外向性	經驗開放性	隨和性	勤勉正直性
信度	0.7830	0.7857	0.7135	0.7292	0.8461

資料來源：本研究整理

表 4-8 凝聚力之信度檢測

	凝聚力
信度	0.7959

資料來源：本研究整理

二、內容分析

內容分析是用來分析團體迷思徵狀的書面資料(逐字稿)，藉分析逐字稿來記載小團體討論過程中，團體成員所出現團體迷思徵狀的出現次數及強度，並且分析該名出現團體迷思的團體成員其人格特質為何。這一部份資料的內容分析是由兩位登錄員來作，兩位登錄員，以表 3-3 的 8 個團體迷思徵狀為類目，分別進行登錄的工作。登錄員完成登錄工作後，本研究將計算其登錄信度。登錄信度之計算包括兩種，一為單位之登錄信度，二為類目之登錄信度。信度的重要性也在於確保獲取資料過程中，不受到測量工具、事件和人物的影響，具有信度的資料，不論測量過程怎麼變化，都不失真實的本質。而信度的合理標準，應以柏格那之文化指標設立的.80 為信度係數標準。本研究採用信度之檢驗方法為「交互評分者信度法」，其信度檢驗公式如下：

兩人相互同意度：

$$\text{相互同意度} = \frac{N_1 + N_2}{2M}$$

$$\text{信度} = \frac{N \times (\text{平均互相同意度})}{1 + [(N-1) \times (\text{平均互相同意度})]}$$

M=完全同意之數目

N₁=第一位編碼員應有的同意數目

N₂=第二位編碼員應有的同意數目

N=參與編碼人員的數目

表 4-9 列出了內容分析之互相同意度。從表 4-9 之資料得知，互相同意度有從最低之 88%至最高之 100%，平均之同意度為 97%。雖然最高最低之分數相差頗大，然而大部分之同意度皆在 98%以上，算是相當的好。

表 4-9 內容分析之互相同意度

小團體	兩人登錄總次數	差異數	同意度
1	14	0	100%
2	12	0	100%
3	8	0	100%
4	12	0	100%
5	8	1	88%
6	16	1	94%
7	10	0	100%
8	6	0	100%
9	8	0	100%
10	12	0	100%
11	10	0	100%
12	6	0	100%
平均	10.17	0.17	98%

資料來源：本研究整理

表 4-10 列出了內容分析之信度分數。從表 4-10 之資料得知，類目信度有從最低之 71%至最高之 100%，平均之類目信度為 97%。雖然最高最低之分數相差頗大，然而大部分之信度皆在 90%以上，算是相當好了。

表 4-10 內容分析之信度

小團體	登錄員 A	登錄員 B	差異數	信度
1	7	7	0	100%
2	6	6	0	100%
3	4	4	0	100%
4	6	6	0	100%
5	3	4	1	93%
6	7	8	1	97%
7	5	5	0	100%
8	3	3	0	100%
9	4	4	0	100%
10	6	6	0	100%
11	5	5	0	100%
12	3	3	0	100%
平均	4.92	5.08	0.17	99%

資料來源：本研究整理

第三節 主要資料分析

本節將說明主要假設的分析結果，主要的分析包括三類，一為小團體成員的人格特質與團體迷思之關連，二為團體迷思與凝聚力之關連，最後一個是團體迷思與決策結果之關連。

一、五大人格特質與團體迷思徵狀之相關性

本研究將五大人格特質(神經質、外向性、經驗開放性、隨和性、勤勉正直性)，與團體迷思的 Pearson 相關分析於 4-12 表可見，結果如表所示，五大人格特質中的神經質與團體迷思的徵狀呈現非常顯著的正相關(.34, $p < .001$)，而在隨和性(-.26, $p < .005$)及勤勉正直性(-.38, $p < .005$)則呈現顯著的負相關，表示除了小

團體成員的外向性及經驗開放性之外，神經質、隨和性及勤勉正直性都和團體迷思有相關性。其中，在神經質和勤勉正直性部份與本研究的假設 1 與假設 5 相同，這也就是說，小團體中神經質的特質越高，則產生團體迷思的現象就越嚴重；小團體中勤勉正直性的特質越高，團體迷思的現象反之就越輕微。而在隨和性的資料呈現上，則與本研究的研究假設 2 相反，也就是說，隨和性與團體迷思的產生呈現顯著負相關的結果。然而，在外向性的資料呈現上，則無法看出外向性對團體迷思有任何顯著的影響，因此本研究結果不支持研究假設 3。最後，在經驗開放性的部份，亦無法看出經驗開放性對團體迷思有任何顯著的影響，所以此結果的呈現，並無法支持研究假設 4。

二、五大人格特質與團體迷思徵狀發生次數之統計

本研究藉由內容分析法，分析了 12 個小團體中成員的對話內容後，找尋出個別小團體發生團體迷思的對話部分，並且針對個別小團體的發言，去對應出哪一位成員的發言，導致了該小團體團體迷思產生；並且，針對該名發言的成員，我們也從其填答的人格特質量表的資訊中，判別出其為哪種性格的人；進一步來說明，每個人在五大人格特質的各個層面都有分數，若其於神經質方面的得分最高，本研究則判斷其為神經質為主的人，而這也是一般心理學界判別個人性格的方法，本研究則以此來評斷個別組員的人格特質。

本研究除了分析團體迷思徵狀與五大人格特質的相關性外，也藉由內容分析得到詳細的對話資料，發現在團體迷思的八個徵狀中，不同的人格特質在團體中容易形成的徵狀也不同，請參照表 4-11。

首先，在神經質高的個人部份，徵狀「無懈可擊的錯覺」發生 2 次，徵狀「警告合理化」發生 1 次，徵狀「刻板印象」出現 7 次，徵狀心靈防衛出現 1 次。特

別的是，「刻板印象」是神經質特質高的人最容易產生的徵狀，佔所有發生的「刻板印象」徵狀的 70%。

其次，在外向性高的個人部份，徵狀「無懈可擊的錯覺」發生 9 次，徵狀「警告合理化」發生 3 次，徵狀「倫理道德的錯覺」發生 10 次，徵狀「刻板印象」出現 2 次，徵狀「從眾的壓力」出現 1 次。其中「倫理道德的錯覺」是其最容易形成的徵狀，也佔所有發生的「倫理道德的錯覺」徵狀的 66.67%；次高的徵狀是「無懈可擊的錯覺」，佔所有「無懈可擊的錯覺」徵狀的 60%。同時，外向性所形成的團體迷思總數高達 25 次，是五大人格特質中最容易出現團體迷思徵狀的人格特質。

再者，在經驗開放性高的個人部份，徵狀「無懈可擊的錯覺」發生 1 次，徵狀「警告合理化」發生 1 次，徵狀「倫理道德的錯覺」發生 3 次，徵狀「從眾的壓力」出現 3 次。最容易形成的「倫理道德的錯覺」與「從眾的壓力」徵狀，均佔經驗開放性人，其所有形成徵狀中的 37.5%。

另外，在隨和性高的個人部份，徵狀「無懈可擊的錯覺」發生 1 次，徵狀「警告合理化」發生 5 次，徵狀「倫理道德的錯覺」發生 2 次，徵狀「從眾的壓力」出現 5 次。「警告合理化」、「從眾的壓力」是此類型人最容易形成的徵狀，其中「集體合理化」部份，佔了所有「集體合理化」徵狀的 50%，而「從眾的壓力」部分，也是佔所有「從眾的壓力」徵狀的 55.56%。

最後，在勤勉正直性高的個人部份，徵狀「無懈可擊的錯覺」發生 2 次，徵狀「刻板印象」出現 1 次，對於此類型的人來說，「無懈可擊的錯覺」是最容易形成的徵狀，但卻僅僅出現 2 次，從表 4-11 看來，所有的人格特質中，高勤勉正直性的人，是最不容易形成團體迷思心靈徵狀的人格特質。

表 4-11 五大人格特質與團體迷思徵狀比例表

	神經質	百分比	外向性	百分比	經驗開放性	百分比	隨和性	百分比	勤勉正直性	百分比	總數
無懈可擊的錯覺	2	13.33	9	60.00	1	6.67	1	6.67	2	13.33	15
警告合理化	1	10.00	3	30.00	1	10.00	5	50.00	0	0.00	10
倫理道德的錯覺	0	0.00	10	66.67	3	20.00	2	13.33	0	0.00	15
刻板印象	7	70.00	2	20.00	0	0.00	0	0.00	1	10.00	10
從眾的壓力	0	0.00	1	11.11	3	33.33	5	55.56	0	0.00	9
自我審查	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
全體一致	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
心靈防衛	1	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1

資料來源：本研究整理

三、團體迷思、凝聚力與決策品質之關連

本研究將團體迷思、凝聚力以及決策品質的 Pearson 相關分析表列於下表 4-12，結果如表所示，凝聚力與團體迷思呈現無顯著相關性，和本研究的假設其為正相關並不同。此外，團體迷思與決策品質之間的關係從下表 4-12 可明顯看出，是呈現非常顯著的負相關，也就是說，團體迷思的狀況發生的越嚴重，則小團體的決策品質會越差。

表 4-12 人格特質與團體迷思相關分析表

	神經質	外向性	經驗開放	隨和性	勤勉正直	凝聚力	團體迷思
團體迷思	0.34**	0.00	0.06	-0.26*	-0.38**	-0.16	
決策品質							-0.83**

** 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著

資料來源：本研究整理

第五章、總體討論

在前一章中，已經說明了本研究之統計分析結果，本章將根據統計發現，就研究假設做出逐一的探討。整理本研究之研究假設，可分為三大類型：一、五大人格特質之小團體成員與團體迷思產生之關聯性；二、凝聚力與團體迷思之關聯性；三、團體迷思產生與小團體決策品質之關聯性。

第一節 五大人格特質與團體迷思產生之關聯性

本研究的第一組假設是五大人格特質，與團體迷思產生之關聯性之假設，本研究預測神經質特質、隨和性特質之小團體成員與團體迷思的產生呈顯著正相關；外向性特質、經驗開放性特質、勤勉正直性特質之小團體成員與團體迷思的產生呈顯著負相關。經過相關分析後，有兩項研究假設部份得到證實，也就是神經質及勤勉正直性與研究假設相同，但外向性、經驗開放性則無明顯相關，最後隨和性則與研究假設相反。以下是本研究對研究發現所進行的詳細討論：

一、神經質特質之小團體成員與團體迷思的產生呈顯著正相關

整理相關研究後可對神經質推導出一個簡單的看法，在過去的研究中多數認為低神經質的成員，由於其心理狀態較為開放，在小團體討論中得以與其他組員溝通，使得其在小團體傳播過程中公私分明，而不會將私人情緒帶進工作中，或封閉心靈使得溝通管道消失，進而影響工作情緒，這在小團體傳播中特別重要。從文獻中可以得知，充分的溝通表現確實與小團體的決策品質有關連，而且在功能論、團體迷思理論、警戒互動理論、及資訊分享理論中可以發現，詳盡的對問題、選項、方案的正反面探討是必須的。然而，高神經質的特性與詳盡的討論等

行為卻是背道而馳。因此，在進行小團體討論的過程中，高神經質的成員很容易受到他人的影響封閉其心靈，或者是在情緒上呈現退縮或自卑的傾向；同時高神經質的成員也不容易融入小團體的討論之中，他／她們主動發言的機會非常少，因為他／她們不容易開放其心靈，使得討論品質低落、資訊分享不易，進而影響小團體決策的品質。

Smith 和 Canger (2004) 的研究中也發現，小團體成員的神經質平均值較高時，容易造成負面情緒的增加進而破壞小團體的合作，與本研究結果發現相似，神經質越高，與團體迷思的徵狀出現呈現正向的顯著性。Janis (1972, 1982) 認為團體迷思出現的成因，除了凝聚力之外，其與封閉的溝通管道及成員堅持己見有關，從本研究的發現可以印證，神經質的人具備後者兩種特色。再從本研究的五大人格特質與團體迷思徵狀的出現比例表中，可看出神經質的人雖然在影響團體迷思徵狀的次數上並非最多，但在徵狀中的刻板印象及心靈防衛上，卻是主要的造成者，藉此可以驗證。

進一步討論團體迷思的徵狀，在刻板印象部份，是指當團體成員對事物及其他外來資訊或小團體，產生強烈的刻板印象、心存偏見、錯估情勢而造成錯誤判斷時，容易造成小團體盲目的冒險性，而高神經質的成員，由於害怕被其他成員嘲笑及指責，以及對於資訊的封閉，導致於高神經質成員不積極參與傳播活動、不發表自己的意見、進一步也不去傾聽別人的看法。一味的堅持己見，因而造成了刻板印象的出現。再者，心靈防衛是當團體迷思的現象形成後，小團體成員的作為會如同那些自我任命的保安人員，試圖力阻其他成員表達反對的訊息，以避免造成團體的分裂，他／她們防止相反的訊息，在小團體成員和領導間造成混亂和抵觸，進而影響行動的執行。這些保安人員會孤立不同意見者，亦可能告訴不

同意見者他／她們的行動具有破壞性，而高神經質的成員為了防止自己的選擇被其他成員所反彈，或是被嘲笑及指責，甚至對原本的選擇產生遲疑，而且，高神經質的成員碰到緊急狀況的時候會變得很驚慌，當有他人反對自己的意見時，對人的信任度會降低，所以他／她們會執行心靈防衛的迷思，以免自己受到挫敗。由以上的分析及統計的正向關連性上來看，可以得知高神經質的小團體成員的確是容易造成團體迷思發生的人格特質。

二、勤勉正直性特質之小團體成員與團體迷思的產生呈現顯著負相關

本研究在勤勉正直性的發現上也與研究假設相同，那就是勤勉正直性越高，團體迷思的發生就最輕微。勤勉正直性的特質是具責任感、並且積極追求目標的達成，換句話說他／她們喜歡達成目標，進而積極參與小團體討論的過程，以求結果的良好呈現。事實上，我們可以藉由 Schneider & Delaney (1972) 的相關研究中來印證，因為勤勉正直性的成員希望能有效率的解決小團體的問題，增進小團體決策品質的展現，進而滿足自我的成就導向，因此，勤勉正直性的小團體成員會在傳播的過程中，扮演積極的角色，而且願意與其他成員充分溝通以求結果的順利呈現，並希望自己的想法可以被其他的團體成員充分的理解。

勤勉正直性的人在於小團體溝通上的表現，相當符合功能觀點的看法，他們認為在小團體中應有的溝通表現，簡單說就是要積極、詳盡、全面，並且心態上的開放，才會對小團體決策的品質有好的幫助，而勤勉正直性的人正符合以上的描述。進而由五大人格特質與團體迷思徵狀之比例表中也可看出，勤勉正直性的小團體成員，經內容分析後是最少發生團體迷思徵狀的人格特質，從統計數字上來看也是顯著會避免團體迷思產生的人格特質。由此結果可知，小團體內成員若是普遍的具有較高的勤勉正直性特質時，其小團體決策的表現將會較好，這是因

為勤勉正直性特質高的人傾向於負責、具成就導向、努力且認真，因此，當小團體成員的勤勉正直性高時，該小團體能夠聚焦於問題的分析、目標的追求與任務的達成，進而有效率的討論問題，並充分的討論可行的方案，再加上勤勉正直性擁有堅定信念的特色，這將使得此種人格特質，可以導致高的決策品質。

三、隨和性特質之小團體成員與團體迷思的產生呈顯著負相關

本研究在推導研究假設時認為，隨和性與團體迷思的產生應呈現正相關，主要是從文獻中發現，高隨和性的特質是信任他人及容忍他人，進而避免衝突發生，而本研究認為這種順從的心態，容易減低理性辯證的機會，進而導致團體迷思的發生，因為在團體迷思的八大徵狀中，「警告合理化」、「全體一致」以及「從眾壓力」這三種徵狀的特徵，都是容易順從別人的見解及看法，使得該經充分討論的問題或選項疏漏，或者不同意見的出現機會減低，使得經由理性批判且進而相互討論的機會消失，進而降低小團體決策的品質。在文獻中也可看出，「警告合理化」和「從眾壓力」等團體迷思，都是隨和性成員最容易發生的徵狀，隨和性的人由於合作性較高、容忍他人等特質，所以較容易消極的來解決問題。

然而，本研究結果卻發現，隨和性特質與團體迷思的產生呈現顯著負相關，也就是說小團體中普遍具有高隨和性特質的成員，將使得小團體在決策討論過程中不易產生團體迷思，這與本研究假設不相符。在研究分析中，雖然具隨和性特質的小團體成員會產生「警告合理化」和「從眾壓力」等團體迷思徵狀與文獻相符，但在程度上都較為輕微，對小團體決策的品質沒有顯著的影響；其次，可能因為隨和性有助於小團體內的氣氛和緩，進而鼓勵了成員的發言，使得合作的趨勢在小團體決策過程中展現，因而減弱團體迷思的影響程度。此外，可能是由於文化因素的影響所造成，中華傳統文化主張「以和為貴」，為了維護此種氣氛，

在本研究討論過程中，多數人都展現出「以和為貴」的行為，而隨和性的人於此種情境下容易促進討論的進行，使得組員們盡情的討論，這與國外的發現相異，進而對研究結果產生不同的影響。以上影響本研究結果的相關因素，可提供後緒研究加以改善，特別是在文化因素上的影響。

四、外向性特質之小團體成員與團體迷思無顯著相關

除了神經質、勤勉正直性及隨和性有明顯相關外，五大人格特質中的另外兩項特質與團體迷思的出現，則缺乏明顯的關連性，但是在五大人格特質與團體迷思徵狀的比例表中，外向性卻是最容易產生團體迷思的人格特質，在之前的文獻中已有相關的研究發現說明，外向性特質高的人，也是會積極去參與小團體傳播過程的人，他／她們非常願意與其他小團體成員討論、互動及參與決策過程，並且極為重視討論的氣氛。再者，外向性的成員特性是喜於與小團體中的成員互動，所以就算他／她們容易產生團體迷思的徵狀，卻容易因為他／她們溝通的互動的頻繁而稀釋掉可能造成的危害。這點在登錄員分析逐字稿時，的確發現外向性成員在發言的頻率上相當積極，次數也相較其他的人格特質明顯，所以登錄者較容易在外向性成員所發表的言論中發現團體迷思的產生，但編碼員也發現，外向性特質高的成員雖然團體迷思出現的次數較多，但程度都較為輕微。因此，在團體迷思的產生上，無法具有正向或負向的顯著相關性。

五、經驗開放性特質之團體成員與團體迷思無顯著相關

最後，經驗開放性的人，他／她們的主要特色是注重獨立思考及判斷、不存偏見，所以在進行討論之時，得以理性的思考；而由於此種人不喜歡跟隨別人的言論，具有開放的價值觀，所以他／她們較不容易對其他人的看法信服，所以本

研究認為這類型的人格特質不容易進入小團體的迷思中，與團體迷思的產生呈現負相關。但是，本研究卻發現這類型的人與團體迷思之間的關連性並不顯著，許雅婷 (2000)也發現這類型的人，同樣的在知識分享上並不積極，只能被動的考驗別人的意見及看法，鮮少發表自己的言論。在本研究中發現，高經驗開放性的成員對於小團體成員討論內容的接受度較高，有助於小團體成員間的傳播互動，進而促進彼此的溝通與合作，並減少因立場不同而導致的情感性衝突行為，但也由於只屬被動的資訊尋求，使得其與團體迷思的關連不顯著。

第二節 團體凝聚力與團體迷思之關聯性

本研究的發現，凝聚力的高低與團體迷思並無顯著相關，這可能是因為下列二項因素而導致，第一、由於本研究所採用的冬季求生問題具有高度趣味性，使得團體成員產生高度凝聚力，導致本研究實驗的小團體均屬於高凝聚力團體，因而無法分析其對於團體迷思之間的關聯性；第二、相關過往研究多將實驗中的小團體分為高凝聚力及低凝聚力兩種，再比較兩者間的差異，而本研究則是以組織中團體出現的自然情境為主，而未加以操弄，因此，使得實驗結果無法明顯發現凝聚力與團體迷思兩者間的相關性。

在學者的相關研究中，對於高凝聚力的團體與團體迷思的關聯性也沒有確切的答案，Janis 的研究中認為過高的凝聚力是導致團體迷思的主因，相關文獻中某些學者也認為凝聚力高可以促使小團體的參與度，進而拉高小團體的表現，但檢查過往文獻發現，並非所有研究都說明凝聚力與團體迷思的產生有正相關，例如 Kimberley, Albert 及 Paul (2001) 對 120 位大學生(10 個小團體)對小團體凝聚力與團體迷思，以及團體成員提出不同解決方案數目的研究中，發現小團體的

凝聚力與團體迷思不具有顯著的關連性。

此外，學者 Albert 和 Lawrence (2000) 對 96 位大學生所做的團體凝聚力對決策品質的影響研究中也發現，決策品質與小團體的凝聚力的關連性不顯著；Fodor 和 Smith (1982) 的研究中，以 80 位大學生(40 個團體)對團體凝聚力、團體迷思、領導風格與決策品質的研究中發現，團體凝聚力對團體迷思及決策都無顯著相關。可以發現，凝聚力的高低似乎與影響迷思的關係並不顯著，我們可以參酌以上的發現來推論凝聚力高時，的確會增進討論的頻率及次數，進而才能滿足 Hirokawa 和 Rost (1992) 的認知，他們認為有效決策的團體的幾項特點是：對問題、工作進行充分的討論，不會抑制意見的發表；但凝聚力過高也的確會產生迷思現象的發生。

因此，本研究在歸納對團體凝聚力的相關研究，及本研究的發現後，得出過高或過低的團體凝聚力，對小團體表現都可能導致負面的影響，當凝聚力過高時，小團體成員會為了不破壞團體的氣氛，進而忽略傳播過程及功能的重要性產生了迷思進而影響決策品質，而當凝聚力過低時，小團體成員則會因為不重視小團體決策的品質，所以輕易帶過並草率的做出決策，也就是說若以圖來表示，團體凝聚力對於小團體決策品質的影響力，則在圖表上會呈現倒 U 的狀況，這也就是說適度的團體凝聚力是有其必要性的，符合 Forsyth (1999) 的發現及看法，具適度凝聚力的小團體其合作滿意度通常會較高。所以，要促使小團體運作的順暢及決策的效能，過與不及都不好，適度的凝聚力出現才是最好的。總而言之，經本研究發現，凝聚力對團體迷思的影響並非主因，其他因素的考量也是該進一步做探討的，而這樣的解釋也符合本研究的發現。

第三節 團體迷思的產生與小團體決策品質之關聯性

本研究的發現證實，團體迷思的卻會對小團體決策的品質產生顯著的關連性，也就是說團體迷思越高則小團體的決策品質表現就越差，在統計資料上也呈現顯著的負相關。可以確認的是，小團體在進行討論時產生了團體迷思越多、越嚴重，則小團體討論的過程就越不詳盡、而且有偏執的心靈因素等涉入。

而小團體成員的人格特質雖然會影響團體迷思的產生，但是，卻無法直接對團體決策產生影響，這可能是因為在本研究中，小團體成員的五大人格特質會經由傳播過程而產生變化，經由小團體成員間的傳播互動，五大人格特質中的問題會較為緩和，因此，本研究藉由相關分析後可以得知，當小團體能經由充分的傳播行為後，影響(輸入部份)小團體成員個人因素的五大人格特質也就較為不明顯，所以，充分的小團體傳播的行為是可以避免團體成員個人因素，對於小團體決策品質的影響，使討論能充分進行並造就良好的決策品質。

而在團體迷思的部份則與 Janis 的推論相同，當小團體的傳播產生團體迷思時，會直接影響到傳播品質及決策品質。從整個研究分析結果，大體上發現，團體迷思的各個徵狀是團體決策成員為了維持自尊和支持社會的既有體制以及產生平穩決策的情緒而來，更重要的是想要分擔決策制訂的責任與效能時所產生的。

第六章、結論

本章將就本研究之發現作一總結，並就研究過程作一檢視，同時，也將針對本研究不足之處，提出未來研究的可能方向，以利後續研究者之拓展與深究。

第一節 本研究之主要發現

本研究的主要目的是，探討小團體成員的人格特質與小團體決策品質之相關性，小團體的決策品質是由三個變項來評估的：小團體成員的人格特質、凝聚力、團體迷思。依照這三個變項，本研究發展出三個研究假設：一、五大人格特質之小團體成員與團體迷思產生具有關聯性；二、凝聚力與團體迷思的產生具有正相關；三、團體迷思產生與小團體決策品質為正相關。

本研究採實驗法來驗證以上三個假設，實驗中共使用了 12 組小團體，而所有的小團體都進行相同的問題探討—冬季求生，並經歷相同的實驗歷程，其討論過程均以 D8 攝影機錄下對話過程以作事後的內容分析，研究所得之資料加以整理後，再作統計分析。統計及分析之結果支持了：

研究假設 1：小團體成員的神經質特質與團體迷思的產生呈現正相關。

研究假設 2：則得到相反的結果：也就是小團體成員的隨和性特質與團體迷思的產生呈現負相關。

研究假設 3：小團體成員的外向性特質與團體迷思的產生無關。

研究假設 4：小團體成員的經驗開放性特質與團體迷思的產生無關。

研究假設 5：小團體成員的勤勉正直性特質與團體迷思的產生呈現負相關。

研究假設 6：凝聚力與團體迷思無關。

研究假設 7：團體迷思與小團體決策的品質呈現負相關。

表 6-1 研究假設驗證之結果

假設		解釋
假設 1	團體成員的神經質特質與團體迷思的產生呈現正相關。	非常顯著
假設 2	團體成員的隨和性特質與團體迷思的產生呈現正相關。	顯著，與假設相反
假設 3	團體成員的外向性特質與團體迷思的產生呈現負相關	無關
假設 4	團體成員的經驗開放性特質與團體迷思的產生呈現負相關	無關
假設 5	團體成員的勤勉正直性特質與團體迷思的產生呈現負相關。	非常顯著
假設 6	團體凝聚力與團體迷思具正相關。	無關
假設 7	團體迷思與小團體決策的品質呈現負相關。	非常顯著

資料來源：本研究整理

第二節 研究限制

本研究在執行過程中發現了以下的研究限制，首先，本研究在樣本抽取上，選擇學校中的課堂小組團體，主要是為了減少其他小團體影響因素的干擾效果，以及方便紀錄成員互動過程的需要；然而，這些小團體所面對的任務性質及環境，與企業或組織之間還是存在著一定程度的差異，若將本研究成果類推到企業或組織團體中可能會有一些出入。

另外，本研究所選擇的決策問題「冬季求生」似乎相當的有趣，可以從逐字稿、高凝聚力以及學生的反應中看出，因為八成以上的小團體都能充分的運用時

間討論，並且在凝聚力的表現上，滿分 35 分的問卷，12 個小組的凝聚力平均值接高達 31.16。

第三節 研究建議

本研究經由相關理論的推論，以及統計資料的實證分析後，驗證出小團體成員的人格特質，確實會透過小團體中成員互動的傳播過程而產生團體迷思的徵狀；但凝聚力卻對團體迷思的產生並無影響性；同時也發現，團體迷思對於小團體決策的品質有很高的影響力；另外，在實際觀察小團體成員在進行傳播行為的互動過程後，發現小團體成員的傳播行為的確會影響小團體決策的品質。綜合上述各項結果及發現，在此提出對未來研究的建議：

一、針對其他小團體決策品質的影響因素進行實證研究

由過去學者所提出的小團體傳播模型可以得知，尚有許多影響小團體品質的因素，例如成員的能力、技術、知識、性別、權力差異等...，而在本研究中僅針對成員人格特質的差異與決策的表現，做出相關的實驗研究。為了更瞭解其他方面對於小團體決策的影響，期許後續的研究者對於其他因素加以探討與分析，以期未來能夠總結這些研究成果，對小團體整體的運作做出完整的瞭解，並提出更廣泛的解釋。

二、將本研究的次級資料行實證分析

本研究的數個次級資料均具有再詳細研究的價值性，再將所有因素放入 perason 相關的模式中，發現到小團體的發言次數對於團體迷思的產生具有顯著性，進一步說，發言次數越多發言次數越多越容易產生團體迷思。此外，小團體討論的時間與小團體決策的品質也有顯著的正面影響，換句話說，討論時間越久

決策品質越好。這些次級資料都可供後續研究者參考，並進行進一步的實證分析研究，以期有更多的發現。

三、發展本土化的人格特質量表

本研究所採用的五大人格特質量表，主要是西方學者透過自然語詞的方法所建構完成的，其對於中國文化背景的適用性並不完全符合，在過去學者的使用經驗上也發現，有些題項並無法符合原先所預期的特質向度。因此，整體而言雖然有許多相似處，但差異部分還是存在，此點有賴後進者，針對中國文化背景下的人格基本向度進行深入研究，以發展出本土化的人格特質的構面與量表。



附錄 A

冬季求生測驗

你(妳)及其他組員原本是搭一架小型飛機要從加拿大的東南部的一個小鎮至另一個小鎮去，結果飛機因引擎故障迫降在一個森林裡。當時正值一月中旬，每年此時的白天溫度正常是攝氏 0 度至 24 度，而晚上的溫度則在-7 度至-43 度之間，在飛機迫降落之前，氣象報導說，這裡將要有寒流來襲，因此白天溫度會在-12 度至-21 度之間，晚上溫度則在-24 度至-35 度之間。寒流預計會持續至少五天，但是這一時段則不會下雪。

這個迫降來的太突然，駕駛並沒有時間告訴塔台飛機迫降的正確地點。好在，駕駛在迫降前 20 分鐘曾告知塔台，引擎有問題。因此，雖然你/妳不知道現在身在何處，但是相關單位應該很容易就可以根據塔台記錄找出你/你們迫降的地點。飛機駕駛在迫降過程中，不幸傷重過逝，但他在臨終之前曾告訴你們，距離這裡最近的小鎮也有 125 公里遠，你們似乎無法安全地步行到小鎮去。因此，他告訴你/妳們可以先啟動救援信號，然後待在原地等待救援隊到達。並且，救援最快約在五到七天可以到達。

經過一番討論，妳/你們決定留在迫降地點等待救援，於是你/妳們最關心的是，如何從支離破碎的機身中拯救出足夠的物資，好在救援到達之前，妳/你們有足夠的物資可以存活。其中一個組員進入飛機中檢查飛機受損情形，順便清點剩留下來可以使用的物資：

這位組員說，飛機迫降的地點在一個大湖中央的薄冰上。據他觀察，這片薄冰恐怕無法承受飛機的重量，很快就會破裂，之後飛機就會沈到湖底。為了安全起見，每個人只能去飛機那裡一趟，所有人可拿回來的物質只能有 10 件。

現在你/妳們的工作就是決定哪些東西是你/妳們求生所需。請記得，妳/你們僅能從這 30 項物品中選擇十項，而這十項東西是幫助你/妳們在救援到達之前，可以生存下來的東西，請記得(1)救援約在 5-7 天會到達，(2)妳/你們中任何一個人皆沒有受傷或生病。假設物品大或小都一樣很容易搬至你/妳們等待救援之地點，請選擇這十項物品。

當妳/你們在決定選擇哪十項物品時，請說明選擇每一個物品的原因，另外，如有其它整體的理由也可以在下面說明。

附錄 B

人格特質及凝聚力問卷

小組編號：_____

組員編號：_____

接著，請你(妳)針對下的每個敘述句表示同意程度，由 1—7 分請您打分數，分數愈高表示愈同意，憑直覺回答就可以了，謝謝！

例：我喜歡從事運動相關的活動.....(3)

-
1. 我不是一個會杞人憂天的人.....()
 2. 我喜歡與人相處.....()
 3. 我不喜歡浪費時間在幻想上.....()
 4. 我試著待人謙遜有禮貌.....()
 5. 我會保持我的東西乾淨整齊.....()
 6. 我常會覺得自己不如別人.....()
 7. 我很容易笑.....()
 8. 當我知道我的作法是對的時候，我會擇善固執.....()
 9. 我時常和家人或同事起爭執.....()
 10. 我善於安排時間，讓自己可以準時完成事情.....()

-
11. 當我處於壓力中，有時會覺得自己快崩潰.....()
 12. 我不認為自己會特別地患得患失.....()
 13. 藝術和大自然的事物容易引起我的興趣以及好奇.....()
 14. 有些人認為我很自私和自我中心.....()
 15. 我做事不是很有條理.....()
 16. 我很少感覺到孤獨或焦慮.....()
 17. 我喜歡和人交談.....()
 18. 我相信讓學生聽到相反的意見會混淆且誤導他們的思想.....()
 19. 我寧願和人合作也不願與人競爭.....()
 20. 我會盡職地處理所有分派給我的任務.....()
-

21. 我經常覺得緊張與焦慮·····()
 22. 我喜歡與人湊熱鬧·····()
 23. 詩詞對我的影響甚少或是無動於衷·····()
 24. 我憤世嫉俗且懷疑他人有所企圖·····()
 25. 我有清楚的目標設定並且有計畫地完成·····()
 26. 有時候我覺得自己一文不值·····()
 27. 我通常喜歡獨力完成事情·····()
 28. 我經常嘗試新奇的東西與外國食物·····()
 29. 如果讓人有機可乘，我相信大多數人都會佔你便宜·····()
 30. 我要花很多時間才能定下心工作·····()
-

31. 我很少覺得害怕與焦慮·····()
 32. 我經常覺得自己活力十足·····()
 33. 我很少注意到，在不同環境自己的心情與感覺·····()
 34. 大部分我所認識的人都喜歡我·····()
 35. 我努力工作完成自己的目標·····()
 36. 我時常會因為別人對待我的方式而感到生氣·····()
 37. 我總是興高采烈、心情愉快·····()
 38. 關於道德問題，我認為應該尊重宗教領袖的決定·····()
 39. 有些人認為我是冷漠而且有心機的·····()
 40. 當我做出承諾，我總是不負所託完成·····()
-

41. 當事情出錯，我時常感到沮喪並且想放棄·····()
 42. 我不算一個極度樂觀的人·····()
 43. 有時當我欣賞文學或藝術作品時，心情會有所感觸·····()
 44. 我態度上果決而且意志力堅強·····()
 45. 有時候，我並不可靠或不值得信賴·····()
 46. 我很少悲傷或沮喪·····()
 47. 我的生活步調很快·····()
 48. 我對於思索宇宙本質和人類生存沒什麼興趣·····()
 49. 一般而言，我嘗試當個思慮周密且體貼的人·····()
 50. 我是一個具有生產力，且能把事情完成的人·····()
-

51. 我時常感到無助，且需要他人幫我解決問題·····()

52. 我是一個非常主動積極的人……………()
53. 我聰穎且富有好奇心……………()
54. 如果我不喜歡某一個人，我會讓他們知道……………()
55. 我似乎無法有系統、或有條不紊的做事……………()
56. 有時我會覺得難為情到只想躲起來……………()
57. 我寧可用自己的方式做事也不願領導他人……………()
58. 我時常沈迷與理論或抽象事物中……………()
59. 如果需要，我會利用他人來獲得我想要的事物……………()
60. 我盡力將每件事做到完美……………()

最後，請你(妳)針對下的每個敘述句表示同意程度，由 1—7 分請您打分數，分數愈高表示愈同意，憑直覺回答就可以了，謝謝！

1. 我認定我是小組中的一員。……………()
2. 我的小組比其他小組更能和睦相處。……………()
3. 我的小組比其他小組更會互相幫助。……………()
4. 我的小組比其他小組更朝向共同目標而努力。……………()
5. 我不會考慮換到其它的小組。……………()



附錄 C

內容分析編碼表

記錄者		記錄組別		記錄時間	年 月 日
編號	迷思名稱	頁/段/發言者	頁/段/發言者	頁/段/發言者	頁/段/發言者
1	無懈可擊的錯覺				
2	警告合理化				
3	倫理道德的錯覺				
4	刻板印象				
5	從眾的壓力				
6	自我審查				
7	全體一致				
8	心靈防衛				

附錄 D

內容分析編碼範例

編號	迷思名稱	意 涵	範 例
1	無懈可擊的錯覺	<p>對團體那份胸有成竹的感覺及完全的自信心，使的他們覺得自己的計畫及決定是正確的、無風險的，這種自負的心態使得團體敢採取極端的冒險行動。</p> 	<p>2：這樣就五個勒，其實不用救援會不會也沒差？ 他們就說五天到七天就會到啦！那個五天到七天後面有寫，救援約在 5-7 天會到達，而且幸運的是我們沒有任何一個人生病或受傷，</p> <p>4：那就好啦，那就只要想办法活下來就好啦！</p> <p>2：所以...</p> <p>5：醫藥箱也不用啦！</p> <p>2：醫藥箱也不用囉。</p> <p>5：對啊，沒有人受傷啊。</p>
2	警告合理化	<p>當警訊出現時，團體成員不願積極的面對現實進而解決問題，只是一昧地找理由搪塞，將警告合理化，因而鑄成大錯。這種合理化的作法也被稱為「缺陷的決定策略」。</p>	<p>2：我覺得留一樣是打獵用的，不然真的會死掉</p> <p>1：好，那就點三八手槍，可以防身，好那就這樣了</p> <p>2：到底需要防什麼身？野獸</p> <p>1：會有熊或老虎跑過來</p> <p>5：那也來不及吧</p> <p>1：應該不會每天都有一頭熊跑過來吧，六天一頭，六發子彈應該夠</p> <p>4：打到一頭的話就...</p> <p>2：如果沒打到就翹了，真是好玩</p> <p>4：沒打到打</p>

3	倫理道德的錯覺	<p>當團體迷思的氛維在團體中形成時，團體成員會因而偏向，忽視其決策對於倫理、道德的後果。舉例來說：豬羅灣事件時，美國訓練古巴的流亡者，入侵古巴進行恐怖行動，一心想剷除卡斯楚的共黨政權，他們認為此一理由絕對正當，卻從未有人質疑此一行動的道德性，進而討論他／她們使用的手法或手段是否恰當。</p>	<p>5：有森林的話就... 4：那就放火啊。 1：那就燒森林啦 4：對啊，燒森林，然後就有人啊，來滅火啦 1：然後就可以坐救生艇啦 5：喔 2：ㄟ，對齣。也是自殺而已 2：劃來劃去，ㄟ？怎麼只剩一把槍？ 4：對啊，只剩一把槍而已，拿來自殺</p>
4	刻板印象	 <p>當團體成員對外團體或環境不夠瞭解、錯估形勢，或者心中已存有固定偏見時，會增加團體的風險進而導致團體的挫敗。</p>	<p>3：三份當地報紙，最近一天。 1：馬蓋先喔。 5：天啊，那是我選的。 1：應該要選擇能夠... 5：就是有一些你看他實用價值，其實它裡面的東西也...就是還有其他用途，報紙... 3：如果那邊有食人族怎麼辦？ 5：我是覺得我要報紙。 2：報紙，可是你要報紙做什麼？ 5：你沒有報紙的話你就完全不知道這個島上是怎樣的一個島啊。 2：可是這個報紙有說這個島的... 5：當地的報紙，當地，至少我們可以知道當地的一些情況。</p>

5	從眾的壓力	當團體迷思的現象已經在團體中形成之後，會帶來一股強大的壓力，這會使得團體成員，若對共有觀點或決策的有效性產生懷疑時，那麼其他人就會對他／她產生強烈的團體壓力。	<p>3：1.2.3.4.5..然後我們要再...我們先選.....</p> <p>4：餅乾</p> <p>3：為什麼？其實我反而覺得餅乾沒有那麼重要？</p> <p>5：我覺得餅乾還是蠻重要的</p> <p>2：餅乾是一定要的吧</p>
6	自我審查	避免與團體的一致的觀點或決策相背離，而把自己的懷疑降至最低。也由於團體成員心靈上的自我審查，而產生全體一致的現象。	無
7	全體一致	團體成員們都強烈的感覺到他們／她們的觀點應該完全一致。Janis(1972, 1982)提出解釋說，團體中是有部分成員持反對意見的，只是這些反對意見在討論過程中，一直無法浮出於檯面上；這是因為在凝聚力很強的團體中，如果花太多的時間來處理成員們分歧的意見，則會分裂掉團體的團結性。	無
8	心靈防衛	當團體迷思現象產生時，成員們常自視為團體觀念捍衛者，他／她們試圖防止敵對或不同的訊息，或者以忘記或刻意遺漏的方式來轉移會引起爭論的訊息，以避免團體間的混亂，進而影響決策行動的執行。	<p>3：急...救...箱...唔，這是故意的嗎？繃帶，紗布，繃帶。好，故意的。</p> <p>5：急救箱也只能...沒有其他的用處喔？</p> <p>1：沒有啊就重點是你受傷的時候不會被感染。</p> <p>3：還有急救手冊。</p> <p>4：沒有，可能逃生的時候會受傷。怕墜落的時候會受傷。</p> <p>3：現在是什麼？怕墜落的時候會受傷。他不是說他下來的時候是毫髮無傷的。</p> <p>5：是喔？</p>

			<p>1：沒有啊，就防止之後受傷感染的情形。</p> <p>3：那防防防防止...</p> <p>5：是喔，原來是毫髮無傷。</p> <p>3：防止？</p> <p>15：受傷、感染。</p> <p>3：防止受傷、感染喔，防止受傷的機會，防止感染受傷用。還有勒？</p> <p>4：還有就是急救手冊可能防止有人有心臟病... 就可以。</p> <p>5：CPR</p> <p>3：急救手冊...</p> <p>1：來，第五個。</p>
--	--	--	---



參考書目

中文部分

- 王石番(1999), 傳播內容分析法— 理論與實證(二版), 台北: 幼獅文化事業公司。
- 王秉鈞 譯(Robbins, S. P. 著)(1995), 管理學(四版), 台北: 華泰。
- 王鳳儀(1998), 新科技對小團體決策之影響: 從電腦中介傳播談起, 國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 李秀珠(1996), 權力與小團體傳播關係之研究, 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 李宛宜(2002), 團隊多元性對學習型組織之影響。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李美華 譯(Babbie, E. 著)(1998), 社會科學研究方法, 台北: 時英。
- 李郁文(2001), 團體動力學/群體動力的理論, 實務與研究, 台北: 桂冠。
- 許雅婷(2002), 人格特質與團隊組合對知識分享、創新績效的影響, 東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 賈春琦(1999), 團隊型組織在國民中學學校行政應用之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文
- 楊語芸 譯(Darley, J. M. 著)(1994), 心理學概論, 台北: 桂冠。
- 蔡達人(2001), 團隊多元化對知識分享、創造、創新績效之影響 — 以衝突為中介變項, 東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 蔡靜婷(2000), 工作團隊多元化、衝突與任務績效之相關性研究, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。

英文部分

- Albert, V. C., & Lawrance, R. B. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 31*(1), 89-106.
- Albert, V. C., Lawrance, R. B., Mark, A. E., Steven, B., Kim, D., Paul, E., et al. (2003). Do individual perceptions of group cohesion reflect shared beliefs: An empirical analysis. *Small Group Research, 31*(1), 468-496.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs, 47*, 211-232.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Ancona, D. C., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science, 3*, 321-341.
- Baron, R., & Byrne, D. (2000). *Social psychology* (9rd ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 377-391.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology, 87*, 43-52.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology, 82*, 62-78.
- Callaway, M. R., & Esser, J. K. (1984). Groupthink: Effects of cohesiveness and problem-solving procedures on group decision making. *Social Behavior and Personality, 12*, 157-164.
- Caplan, R. D., Cobb, J. R., French, R. V., & Pinneau, S. I. (1975). *Job demands and*

worker health. Washington, DC: U.S. Department of Health, Education and Welfare.

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport group: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology, 4*, 123-138.

Cartwright, D., & Zander, A. W. (1968). *Group dynamics research and theory* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic trait resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 38*, 476-506.

Cattell, R. B. (1946). *Description and measurement of personality*. New York: World Book.

Cohen, S., & Weinstem, N. (1981). Nonauditory effects of noise on behavior and health. *Journal of Social Issues, 37(1)*, 36-70.

Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory manual*, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. (1989). *The NEO-PI/NEO-EFI Manual Supplement*, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences, 13*, 653-665.

Costa, P. T., Jr. McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO personality inventory. *Personality And Individual Differences, 12*, 887-898.

Daniel, M. C., & Timothy, A. J. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 67(3)*, 294-311.

David, V. D., & Stanley, B. S. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology, 42*, 25-36.

Davis, J. H. (1973). Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. *Psychological Review, 80*, 97-125.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model.

Annual Review of Psychology, 41, 417-440.

Dougherty, D. J. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179-202.

Driskell, J. E., Hogan, R., & Salas, E. (1987). Personality and group performance. *Review of Personality and Social Psychology*, 9, 91-112.

Eaton, J. (2001). Management Communication: The threat of Groupthink. *Corporate Communications*, 6(4), 183-192.

Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Esser, J. K., & Lindoerfer, J. S. (1989). Groupthink and the space shuttle Challenger accident: Toward a quantitative case analysis. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, 167-177.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison process. *Human Relations*, 7, 117-140.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organization*. MN: West.

Fisher, S. G., Hunter, T.A., & Macrosson, W. D. (2001). A validation study of Belbin's team roles. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(2), 121-144.

Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structure of personality ratings from different sources. *Journal of Personality and Abnormal Psychology*, 44, 329-344.

Flowers, M. L. (1977). A laboratory test of some implications of Janis's groupthink hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 888-896.

Fodor, E. M., & Smith, T. (1982). The power motive as an influence on group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 178-185.

Forsyth, D. R. (1983). *An Introduction to Group Dynamics*. CA: Brooks/Cole.

Forsyth, D. R. (1999). *Group Dynamics*(3rd ed.). CA: Brooks/Cole.

- Gardin, J. ., Kaplan, K., Firestone, I., & Cowan, G. (1973). Proxemic effects on cooperation, attitude, and approach-avoidance in a prisoner's dilemma game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 13-18.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Guffey, M. E. (2003). *Business communication: process and product*. Mason, Ohio: Thomson.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons,” In Wheeler, L. (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, CA: Beverly Hill.
- Goldberg, L. R. (1982). From ace to zombie: Some explorations in the language of personality. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), *Advance in Personality Assessment*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: The big five factor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goolsby, J. R. (1992). A theory of role stress in boundary spanning position of marketing organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(2), 155-164.
- Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1983). The role of communication in group decision making: A functional perspective. In M. S. Mander (Ed.), *Communication in Transition* (pp.51-84). New York: Praeger.
- Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (2003). Effective decision making and problem solving in groups: A functional perspective. In R. Y. Hirokawa, R.s. Cathcart, L. A. Samovar, & L. D. Henman (Eds.), *Small group communication* (pp. 27-38). Los Angeles, CA: Roxbury.
- Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 322-339.
- Guilford, D. W. (1959). Consistency of the factorial structures of personality ratings

- from different source. *Journal of Abnormal and Social psychology*, 44, 329-344.
- Gwen, M. W., Andrea, B. H., Paul, B. P., et. (2004). The Functional Perspective as a Lens for Understanding Groups. *Small Group Research*, 35, 17-43.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work team. In J. W. Lorsh (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in experimental social psychology*, 8, 45-99.
- Hall, J., & Watson, W. H. (1970). The effects of a normative intervention on group decision making performance. *Human Relations*, 23, 299-317.
- Halpern, D. (1995). *Mental health and the built environment: More than bricks and mortar*. London: Taylor & Francis.
- Harper, N. I., & Askling, L. R. (1980). Group communication and quality of task solution in a media production organization. *Communication Monographs*, 47, 77-100.
- Hensley, T. R., & Griffen, G. W. (1986). Victims of groupthink: The Kent State University board of trustees and 1977 gymnasium controversy. *Journal of Conflict Resolution*, 30, 497-531.
- Herek, G., Janis, I. L., & Huth, P. (1987). Decision making during international crises: Is quality of process related to outcome? *Journal of Conflict Resolution*, 31, 203-226.
- Hirokawa, R. Y. (1982). Group communication and problem-solving effectiveness I: A critical review of inconsistent findings. *Communication Quarterly*, 30, 134-141.
- Hirokawa, R. Y. (1983). Group communication and problem-solving effectiveness II: An exploratory investigation of procedural functions. *Western Journal of Speech Communication*, 47, 59-74.
- Hirokawa, R. Y. (1985). Discussion procedures and decision-making performance: A test of a functional perspective. *Human Communication Research*, 12, 203-224.

- Hirokawa, R. Y. (1988). Group communication and decision-making performance: A continued test of the functional perspective. *Human Communication Research, 14*, 487-515.
- Hirokawa, R. Y. (1992). Communication and group decision-making efficacy. In R. S. Cathcart & L. A. Samovar (Eds.), *Small Group Communication: A reader* (6rd ed.). Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Hirokawa, R. Y., & Pace, R. (1983). A descriptive investigation of the possible communication-based reasons for effective and ineffective group decision making. *Communication Monographs, 50*, 363-379.
- Hirokawa, R. Y., & Rost, K. M. (1992). Effective group decision making in organizations: Field test of the vigilant interaction theory. *Management Communication Quarterly, 5*, 267-288.
- Hirokawa, R. Y., & Scheerhorn, D. R. (1986). Communication in faulty group decision-making. In P. Y. Hirokawa & M. S. Pooles (Eds.), *Communication and group decision-making* (pp. 63-80). Beverly Hill, CA: Sage.
- Hirokawa, R. Y., Gouran, D. S., & Martz, A. E. (1988). Understanding the sources of faulty group decision making: A lesson from the Challenger disaster. *Small Group Behavior, 19*, 411-433.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*, 485-504.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jackson, S. E. (1991). *Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force*. London: Sage.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions* (2rd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I. L. (1985). Source of error in strategic decision making. In J. M. Pennings (Ed.), *Organizational strategy and change* (pp. 157-197). San Francisco:

Jossey-Bass.

Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policy-making and management*. New York: Free Press.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.

Kichuk, S. L., & Wiesner, W. H. (1997). The big five personality factors and team performance: Implications for selecting successful product design teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 14, 195-221.

Kimberley, L. G., Albert, V. C., & Paul, A. E. (2001). Team Cohesion and Individual Productivity: The Influence of the Norm for Productivity and the Identifiability of Individual Effort. *Small Group Research*, 32(1), 3-18.

Langfred, C. W. (1998). Is group cohesiveness a double-edged sword? An investigation of the effects of cohesiveness on performance. *Small Group Research*, 29(1), 124-143.

Latane, B., & L'Herrou, T. (1996). Spatial clustering in the conformity game: Dynamic social impact in electronic groups. *Journal of Personality & Social Psychology*, 70, 1218-1230.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E., Jr. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Leana, C. (1985). A partial test of Janis's groupthink model: The effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making. *Journal of Management*, 11, 5-17.

Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W., & Frost, A. G. (1995). An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 877- 889.

Lorge, I., Fox, D., Davitz, J., & Brenner, M. (1958). A survey of studies contrasting the quality of group performance and individual performance, 1920-1957. *Psychological Bulletin*, 55, 337-372.

- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness and interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variable. *Psychological Bulletin*, 64, 259-302.
- Mark, S., & Scott, C. (2002). The process-outcome connection in foreign policy decision making: A quantitative study building on groupthink. *International Studies Quarterly*, 46, 45-68.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1992). An Introduction of the Five-Factor Model and it's applications. *Journal of Personality*, 60, 175~215.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95-105.
- McGrath, J. E., Kelly, J. R., & Rhode, J. E. (1993). A feminist perspective on research methodology: Some metatheoretical issues, contrasts, and choices. In S. Oskamp & M. Costanzo (Eds.), *Gender issues in social psychology: The Claremont symposium on applied social psychology* (Vol. 6, pp.19-37). Newbury Park, CA: Sage.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (1993). Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research*, 25(2), 189-204.
- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376-389.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24, 28-45.
- Norbert, L. K., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making.

Annual Review of Psychology, 55, 623-655.

- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Offermann, L. R., & Gowing, M. K. (1990). Organization of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*, 45, 95-108.
- Orlitzky, M., & Hirokawa, R. Y. (2001). To err is human, to correct for it divine: A meta-analysis of research testing the functional theory of group decision-making effectiveness. *Small Group Research*, 32, 313-341.
- Parks, C. D., Sanna, L. J., & Posey, D. C. (2003). Retrospection in social dilemmas: How thinking about the past affects future cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 988-996.
- Peabody, D. (1987). Selecting representative trait adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 59-77.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Peter, G. D., Richard, R. R., & Jack, W. M. (1997). The effects of peer feedback on team member behavior. *Group and Organization Management*, 22(4), 508-520.
- Poole, M. S., & Hollingshead, A. B. (2004). Theories of small groups: An interdisciplinary perspective. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Postmes, T., Spears, R., & Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 918-930.
- Riess, M. (1982). Seating preferences as impression management: A literature review and theoretical integration. *Communication*, 11, 85-113.
- Sally, A. C., & Carline, D. P. (2000). The Measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71-88.
- Schafer, M., & Crichlow, S. (2002). The process-outcome connection in foreign policy decision making: A quantitative study building on groupthink.

International Studies Quarterly, 46, 45-68.

- Schneider, F. W., & Delaney, J. G. (1972). Effect of individual achievement motivation on group problem solving efficiency. *Journal of Social Psychology*, 86, 291-298.
- Shaw, M. E. (1976). *Group Dynamics: The Psychology of Small Group behavior*. NY: McGraw-Hill.
- Shaw, M. (1932). A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *American Journal of Psychology*, 44, 491-504.
- Smith, M. A., & Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor big five personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.
- Stasser, G. (1999). The uncertain role of unshared information in collective choice. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of Knowledge* (pp. 49-69). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stasser, G., & Stewart, D. (1992). Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. *Journal of personality and Psychology*, 63, 426-434.
- Stasser, G., Taylor, L. A., & Hanna, C. (1989). Information sampling in structured and unstructured discussions of three- and six-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 67-78.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467-1478.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25(2), 207-228.
- Stogdill, R. M. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 26-43.
- Susan, M., & Linda, C. A. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences makes a difference for team performance. *Small Group Research*, 34,

651-677.

- Tellegen, A., & Waller, N. G. (1987). Reexamining basic dimensions of natural language trait descriptors. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Chicago.
- Terborg, J., Castore, C., & DeNinno, J. (1976). Group Composition, Group Performance, and Cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*, 782--790.
- Poole, M. S., & Hollingshead, A. B. (2004). *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, J. B., & Kenneth, P. D. (1996). Diagnosing whether an organization is truly ready to empower work teams: A case study. *Human Resource Planning*, *19*, 38-47.
- Thompson, L., Kray, L., & Lind, A. (1998). Cohesion and respect: An examination of group decision making in social and escalation dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, *34*, 289-311.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, *60*, 225-251.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1999). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, *63*(5), 781-796.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, *64*(1), 108-130.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.77-140). CT: JAI Press.
- Winquist, J. R., & Larson, J. R., Jr. (1998). Information pooling: When it impacts group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*, 371-377.
- Wittenbaum, G. M., & Park, E. S. (2001). The collective preference for shared

information. *Current direction in Psychological Science*, 10, 70-73.

Wittenbaum, G. M., & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Social cognition research in small groups* (pp. 3-28). Thousand Oaks, CA: Sage.

Wittenbaum, G. M., Hubbell, A. P., & Zuckerman, C. (1999). Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 967-968.

Won-Woo, P. (2000). A comprehensive empirical investigation of the relationships among variables of the groupthink model. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 873-887.



作者簡歷

姓名：曾昭中

籍貫：台南市

生日：民國 69 年 2 月 7 日

學歷：國立世新大學新聞口語傳播系畢業

國立交通大學傳播研究所肄業

