

控制式无领导小组讨论的实验研究

李志¹, 冉瑞琳², 关香丽³

(1. 重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400044; 2. 中国邮政储蓄银行 重庆分行沙坪坝支行, 重庆 400030; 3. 云南瑞升烟草技术(集团)有限公司, 云南 昆明 650106)

摘要:目的:基于人才测评原理,提出控制式无领导小组讨论的一般做法并探讨其有效性。方法:采用被试内实验设计,每组被试均参与控制式和无控制式两场讨论。结果:组织协调能力、语言表达能力、分析判断能力、团队合作能力、主动性、自信心六项素质上,控制式无领导小组讨论的评分者一致性信度更好;组织协调能力、分析判断能力、团队合作能力及自信心四项素质上,控制式无领导小组讨论的评分效度更好;控制式无领导小组讨论通过影响小组氛围(如激烈程度和冲突性)诱发被试暴露更多观测点。结论:控制式无领导小组讨论可以诱发被试暴露更多观测点,提高评价结果的信度和效度。

关键词:控制式无领导小组讨论;控制者;小组氛围;人才测评

中图分类号:F243 文献标志码:A 文章编号:1008-5831(2012)01-0042-06

一、前言

无领导小组讨论作为评价中心中一种重要的测评技术广泛应用于各种人才测评活动。根据其设计原理,让被评价者在看似松散的讨论中通过人际互动产生各种行为反应,评委根据各个被评价者的表现进行评价,但这一技术在实际应用中,往往出现部分被评价者表现极少甚至沉默的现象。孙健敏等曾指出无领导小组讨论的评价取决于被评价者暴露的外在行为数量,暴露的外在行为很少时,评委难以进行客观评价。根据心理测量学原理,被评价者行为暴露较少往往是因为刺激方向不当或刺激力度不够,那么从控制角度给予有针对性的刺激情景引发被评价者产生反应则是本研究的根本目的。

以往研究中,有提出讨论题目的设计遵循给予被评价者足够的表现空间(孙健敏,等),也有提出小组成员人数为双数(6~8人)最合适(彭平根)。但仅从题目设计或小组人数上控制具有一定的随机性,难以对讨论过程本身进行控制。Lievens F(1998)曾在“提高评价中心结构效度的措施和建议”中提出,从测评方法环节运用一些能积极唤起与测评维度相关行为的角色扮演者,对角色扮演者进行培训,使其行为标准化,可降低活动的变异。无领导小组讨论是评价中心的一种重要方法,Lievens F对于提高评价中心效度的设想同样适用于无领导小组讨论。Lievens F提出在测评实施环节运用“角色扮演者”的建议为本研究提出控制式无领导小组讨论(以下简称CLGD)的设想和实验研究奠定了基础。

CLGD即在讨论实施过程中引入控制者,通过有效控制诱发小组出现更多

收稿日期:2011-10-29

作者简介:李志(1964-),男,四川内江人,重庆大学贸易与行政学院教授,博士,硕士研究生导师,主要从事人力资源开发与管理研究。

观测点。对被评价者而言,控制者是与其具有同等角色的小组成员之一;对评委而言,控制者是诱发被评价者出现观测点,以便评委客观准确评价的助手,评委无需对其进行评分。CLGD的一般做法为提前对控制者进行培训,控制者与被评价者一同参与整场小组讨论,根据小组表现出的各种特征把握控制点进行控制,如轮流发言阶段干扰/逆时针发言顺序,自由讨论阶段反对讨论中出现的投票决议、提出背离主题的相反意见、拖延小组讨论进程等,通过刺激小组讨论氛围,提高被评价者的参与度,促进其积极表现,出现观测点,从而提高评委评分的有效性。基于这一设想,笔者通过实验研究验证 CLGD 的有效性。

二、研究方法

(一) 实验假设

基于 CLGD 的设计原理,提出以下假设:CLGD 评分信度和效度好于无控制式的无领导小组讨论(以下简称 NCLGD)评分信度和效度;CLGD 通过影响小组讨论氛围诱发被试暴露更多观测点。

(二) 方法

1. 参与者

被试:重庆大学本科生 27 名,来自不同学院、不同专业、不同年级,被试间相互陌生。

评委:重庆大学应用心理学专业研究生 4 人,实验前参与两次系统培训和两次预备实验,评价经验丰富。

控制者:重庆大学应用心理学专业研究生 1 人,实验前参与两次系统培训和一次预备实验,熟悉控制原理,掌握基本控制行为,包括轮流发言阶段干扰发言顺序,自由讨论阶段反对投票决议、提出背离主题的相反意见、拖延小组讨论进程、支持少数人意见、提议表现极少的组员发言等。

2. 实验材料

测评要素:实验中被试为在校大学生,以考察个人综合素质为目的,非基于胜任素质的测评,无需进行工作分析,参考已有研究中经检验信效度较高的测评要素(关培兰、吴志明、骆方、张利岩、田效勋等研究),实验中无领导小组讨论的测评要素确定为组织协调能力、语言表达能力、分析判断能力、团队合作能力、主动性和自信心共六项。

讨论题目:以测评目的和测评要素为出发点,选取无领导小组讨论常用的多选排序型题目,题 A 主题为“荒岛求生”,题 B 主题为“求职应聘”。

座位编码牌:根据无领导小组讨论设计原理及实践经验,为强调小组成员间的平等角色,实验中被

试的座位编码以“水果”和“植物”代替常见的数字,克服可能出现的数字顺序效应。实验中测评要素、讨论题目及座位编码牌设计的有效性均通过预备实验进行验证。

评分表:采用十分制计分法,对每项测评要素进行独立评价,评分表包括各测评要素的评价标准、被试个人表现情况及小组整体氛围评价等。

自评问卷:用于了解被试的参与情况,被试自评讨论中各个要素的表现及小组整体氛围等。

他评问卷:采用 360 度评价方法让熟悉被试的辅导员、班长、团支书、寝室室长或其他同学等对其在六项测评要素上的表现进行评价,以此为效标。

3. 实验设计

实验采用被试内设计,27 名被试分为 4 组,每组被试均参与控制式和无控制式两场小组讨论,两场讨论的题目不一样。为控制额外变量,采用拉丁方 ABBA 四组设计,平衡因题目或引入控制者顺序差异对实验的影响;在匹配分组上,以 16PF 人格测验结果为依据,减小被试组间差异,保持组内差异。另外,以更换两场讨论座位编码和座位顺序的方式淡化评委的印象效应;每组被试两场讨论间隔时间统一组织休息和填写问卷,干扰被试对前一场讨论的思考,同时减少被试间相互熟悉了解的机会,保持陌生情景。

4. 实验程序

之一,实验前培训:实验前对控制者和评委进行系统培训,控制者的培训内容包括 CLGD 的设计原理、一般做法、讨论中每一阶段可能出现的控制点和对应的控制技巧以及每组被试的个性特征;评委的培训除上述内容外,还包括评分表的使用及常见的评分误差等。

之二,16PF 个性测验:实验前被试分散填写 16PF 人格测验量表,根据其个性特征匹配分组。

之三,实验场地布置:准备讨论室和休息室两个场地,讨论场地为圆桌布置,被试和评委分别位于圆桌的两端,提前摆放好座位编码牌、题目及评分表等。

之四,实施过程:每组被试参与讨论的程序遵循以下五个步骤:(1)入场前在休息室统一告知本次活动是一项关于素质测评的活动,希望大家珍惜机会,积极投入,根据大家在讨论中的表现和 16PF 人格测验结果,为每人提供一份测评报告,有助于更好地认识自我;(2)进入讨论室随机选择座位,主持人宣读指导语进入讨论;(3)讨论结束后,集中休息,期间安排问卷填写;(4)第二场讨论入场后要求重新随机选择

座位,主持人宣读指导语进入讨论;(5)第二场讨论结束后回到休息室,统一填写自评问卷,之后可离开。其中,上一组被试的休息与下一组被试的第一场讨论同时进行,每两组交替完成两场讨论和问卷填写。

三、结果

(一)评分者一致性信度检验

无领导小组讨论的评价方式为多个评委对多个被试同时进行评价,常用评分者一致性系数(肯德尔

和谐系数 W) 作为信度衡量指标。评委对所有被试评分结果的一致性系数见表 1。在 NCLGD 中,六项测评要素的评分者一致性系数较低,但均达到显著水平($p < 0.05$)。比较而言,在 CLGD 中,六项测评要素的评分者一致性系数较高且达到极显著水平($p = 0.000$)。总体看,组织协调能力等六方面素质上,CLGD 的评分者一致性系数好于 NCLGD 的评分者一致性系数。

表 1 所有被试两场讨论各测评要素的评分者一致性系数

	NCLGD			CLGD		
	W	Chi - Square	p	W	Chi - Square	p
组织协调能力	0.206 * *	16.684	0.001	0.458 * * *	37.136	0.000
语言表达能力	0.342 * * *	27.685	0.000	0.427 * * *	34.589	0.000
分析判断能力	0.113 *	9.159	0.027	0.553 * * *	44.777	0.000
团队合作能力	0.187 * *	15.131	0.002	0.358 * * *	29.000	0.000
主动性	0.191 * *	15.503	0.001	0.469 * * *	37.986	0.000
自信心	0.128 *	10.369	0.016	0.248 * * *	20.061	0.000

注:*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p = 0.000$,下同。

(二)效度检验

以往研究中,无领导小组讨论的效度检验多采用效标关联效度,如同时效度(彭平根、张利岩)或预测效度(骆方)。本实验中采用 360 度评价方法收集效标,他评之前要求各位评价者对被试的了解程度进行 4 级评分(非常了解 -4,比较了解 -3,不太了解 -2,基本不了解 -1),以对被试非常了解的他评结果为效标。

以配对样本 T 检验检验两场讨论评分结果与他

评结果之间的差异。从表 2 可见,组织协调能力、分析判断能力、团队合作能力以及自信心四项要素上, $M1$ 显著大于 $M2$,即 NCLGD 的评分结果与他评结果的差值显著大于 CLGD 的评分结果与他评结果的差值;语言表达能力和主动性两个要素上, $M1$ 大于 $M2$,但差异不显著。可见,CLGD 针对组织协调能力、分析判断能力、团队合作能力及自信心四项要素的控制作用更加有效。相比之下,对语言表达能力和主动性的控制作用较弱。

表 2 两场讨论与他评结果差异的配对样本 T 检验

	$M1$	$M2$	df	t	p
组织协调能力	1.113	0.725	19	2.353 *	0.030
语言表达能力	0.647	0.471	18	1.953	0.069
分析判断能力	0.783	0.478	22	2.661 *	0.014
团队合作能力	1.125	0.705	21	2.645 *	0.015
主动性	0.712	0.538	19	1.361	0.189
自信心	0.804	0.500	22	3.801 * *	0.001

注: $M1$ 为 NCLGD 评分结果与他评结果差值的均值, $M2$ 为 CLGD 评分结果与他评结果差值的均值。

(三)小组氛围与 CLGD 的关系

CLGD 中控制者通过营造小组讨论氛围,促使被试积极参与讨论,充分暴露自我。检验 CLGD 中评分更接近他评结果的这部分被试对小组氛围评价是否存在差异可探讨控制者作用发挥情况。实验中,小组氛围的评价指标为小组的激烈程度和冲突性。

从表 3 可知,小组氛围的激烈程度上,六项要素上 CLGD 评分更接近他评结果的被试对小组氛围激烈程度的选择倾向均不一样,六项要素上认为 CLGD 氛围更激烈的被试人数均多于认为 NCLGD 更激烈或两场讨论氛围无差异的被试人数。经过卡方检验,组织协调能力、分析判断能力、主动性三项要素

表3 被试自评两场小组讨论氛围的卡方检验

	激烈程度					冲突性				
	CLGD 更激烈/ 人	NCLGD 更激烈/ 人	两场讨论 氛围无差 异/人	Chi - Square	p	CLGD 更具冲 突性/人	NCLGD 更具冲 突性/人	两场讨论 氛围无差 异/人	Chi - Square	p
组织协调能力	10	2	3	$\chi^2 = 7.600^*$	0.030	13	0	2	$\chi^2 = 8.067^{**}$	0.007
语言表达能力	7	2	4	$\chi^2 = 2.923$	0.269	11	0	2	$\chi^2 = 6.231^*$	0.022
分析判断能力	12	4	2	$\chi^2 = 9.333^*$	0.010	14	0	4	$\chi^2 = 5.556^*$	0.031
团队合作能力	9	3	4	$\chi^2 = 3.875$	0.165	14	0	2	$\chi^2 = 9.000^{**}$	0.004
主动性	10	1	2	$\chi^2 = 11.231^{**}$	0.005	10	0	3	$\chi^2 = 3.769$	0.092
自信心	8	5	6	$\chi^2 = 0.737$	0.692	16	0	3	$\chi^2 = 8.895^{**}$	0.004

注:各个要素上没有被试选择NCLGD更具冲突性,卡方检验以CLGD更具冲突性的被试人数与两场讨论氛围无差异的被试人数进行比较。

上,三种不同选择倾向的被试人数存在显著差异。小组氛围的冲突性上,六项要素CLGD评分结果更接近他评结果的被试中认为CLGD氛围更具冲突性的人数均占到绝大多数(76.9%~67.5%),少部分被试(12.5%~23.1%)认为两场讨论冲突性无差异,没有被试认为NCLGD氛围更具冲突性。经卡方检验,除主动性外的其余要素上,被试对小组氛围更具冲突性的评价倾向具有显著差异。

四、讨论

(一) CLGD与NCLGD评分者一致性信度比较

已有文献中,无领导小组讨论的信度研究多采用评分者一致性系数衡量。评分者一致性系数仅仅反映评委内部的一致性程度,评委的评价依赖于被试在小组中的即时表现,极有可能出现某一被试在讨论中表现极少或暴露的行为极少,评委的评分者一致性系数却较高的现象。实验中组织协调能力等六项要素上,CLGD中评分者一致性系数好于NCLGD中评分者一致性系数。访谈发现当部分被试暴露的行为极少时,评委难以评分并不代表评委都倾向于评低分,特别是出现某一被试在第一场讨论中表现较为突出,第二场讨论中表现较差时,评委倾向于参照其上一轮的表现进行评价。部分被试表现极少没有暴露出观测点时,评委对被试行为与评价标准的匹配过程带有主观性和不稳定性,导致评分者一致性系数下降。总体看,只有当被试暴露出足够多的观测点时,评委的评价才更具客观性和准确性,CLGD中由于控制者的控制作用,诱发被试暴露更多观测点,评委的评分更具有客观性和稳定性。

(二) CLGD与NCLGD的评分效度比较

CLGD的控制作用对组织协调能力、分析判断能力、团队合作能力及自信心四项素质的刺激更加明显。评委对该四项素质的评分更多依赖于被试在自由讨论阶段的表现,当控制者故意拖延讨论进程、提

出相反意见、赞成少数人意见、制造人际矛盾时,被试“被迫”表现出引导进程、提醒团队目标、协调冲突、重新澄清问题等行为,这些行为正是评委评价的观测点。NCLGD中,仅凭讨论题目或被试总人数等手段的刺激,难以确保被试一定能够表现出以上行为。被试在两场讨论中暴露的观测点不同,评委的评分结果也存在差异。

语言表达能力和主动性两个素质的观测点在轮流发言阶段开始出现,被试发言的顺序可作为衡量主动性的一个指标,发言的质量(如清晰流畅、简洁、有条理、有重点等)可考察语言表达能力。CLGD中控制者在轮流发言阶段的控制点仅有一个,即当被试按顺时针或逆时针顺序发言时,提议“谁准备好谁就可以先发言”并主动打破顺序促使被试发言以激发其主动性的暴露。而实验中“水果”或“植物”设计的座位编码已淡化了数字编码对被试发言顺序的无形引导,在此阶段,小组更容易自行出现“谁准备好谁发言”的情形,此时控制者无作为即可,无需采取任何控制手段。自由讨论阶段,被试积极发言次数是主动性的另一观测点,CLGD中控制者的控制手段体现在提议或鼓励发言较少的被试进行发言,由于控制者的提议次数始终有限,即使被试接受提议都只能算被动发言,对其主动性暴露的控制作用较弱,可以解释主动性这一要素上两场讨论的评分无显著差异。自由讨论阶段被试即使发言较少,其在轮流发言阶段不超过三分钟的发言也可基本暴露其语言表达水平,可见CLGD对语言表达能力的控制作用较其他素质较弱,所以语言表达能力在两场讨论中的评分无明显差异。

(三) 小组讨论氛围与CLGD的关系

彭平根在无领导小组讨论应用于中高级管理人才选拔的研究中,提出评定过程中评委希望看到的是一个持久热烈的讨论场面,这样才利于评分。何

琪认为被试的脱颖而出与整个小组的氛围、小组成员水平等因素息息相关,即小组氛围影响小组成员水平的发挥。小组讨论氛围的激烈程度指整个小组讨论的激烈程度;冲突性指小组出现争议或冲突的程度。

研究发现,小组氛围的激烈程度与被试组织协调能力、分析判断能力及主动性观测点的表现具有一定关系。CLGD中控制者在小组出现“投票决议”、“少数被试(≤ 2 人)主导进程”、“提早达成一致”等关键特征出现时进行拖延讨论进程的控制,由于加快进程的讨论遭到干扰,被试被迫继续讨论以澄清问题或通过其他方式说服控制者。相对NCLGD而言,拖延进程后的继续讨论会使小组氛围更加激烈,当被试积极分析澄清问题或运用其他方式解决问题时,观测点被激发,可以较好地观测其组织协调能力、分析判断能力、主动性的表现。小组氛围的冲突性与被试组织协调能力、语言表达能力、分析判断能力、团队合作能力及自信心的观测点的表现具有一定关系。CLGD中控制者制造冲突性的控制方式包括:提出背离主题或背离某被试观点的相反意见、支持少数人意见、赞同争议双方其中一方的观点、打破小组原有的和谐氛围、拖延讨论进程等。当小组中意见分歧较大、难以统一,出现争议或冲突时,被试更易表现且需要其表现出引导、提醒、协调、澄清、分析、总结、坚持或妥协个人意见等反应,这些反应恰好是评价组织协调能力、分析判断能力、团队合作能力及自信心的重要观测点,当然语言表达能力的的评价通过被试的各种发言都可观测。

(四)关于CLGD的适用条件

根据CLGD的设计原理,无领导小组讨论过程之所以要进行控制,在于诱发被试暴露更多观测点。实验发现,当小组内出现以下关键特征或可控点时,如轮流发言阶段出现顺/逆时针顺序发言、被试极少发言(≤ 3 次)、个别被试有见解的观点被抛弃、投票决议现象、少部分被试(≤ 2 人)主导讨论进程、有提早达成一致现象、小组氛围过于和谐或沉闷等等,控制者有必要采取控制手段,如干扰发言顺序、鼓励或提议发言、反对投票决议、阻碍或拖延讨论进程、打破极端讨论氛围等。

针对被试提前掌握应对技巧在讨论中进行伪装,如常用的分配任务、投票决议等,可通过控制者进行控制和干扰,如“我认为小组中每一个成员都是平等的,不应一进入讨论就被指定为某些角色”、“投票决议以牺牲少数人意见为代价的方式并不可取”等,可迫使被试放弃这些通过提前培训得来的技巧,

暴露其真实水平。可见,CLGD能够一定程度上识别被试的伪装,提高评价结果的有效性。

无领导小组讨论中,并非每一场CLGD引入的控制者都可以发挥关键作用,也并非控制者对每一个被试的表现都会起到显著的刺激作用。当被试在讨论中本身具有极高的投入度,能够发挥出自我的真实水平,暴露出足够多的观测点时,控制者完全可以无作为,不进行任何控制,任由被试自由发挥。实验中,每项素质上均有部分被试在两场讨论中的评分结果一致。虽然CLGD仅针对观测点不足的小组或被试才具有显著作用,但实际操作中,由于事前无法确定小组一定能够或一定不能暴露出足够多的观测点,因此,实际操作中建议每场讨论均可采用CLGD,控制者根据小组实际情况考虑是否进行控制及如何控制等。

(五)关于CLGD对控制者的要求

CLGD以诱发被试暴露观测点为目的,更具有针对性和目的性,其关键点在于引入控制者,对控制者必须有一定要求。实验中发现控制者必须具备两个条件,一是掌握必备的知识技能,包括熟悉人才测评原理及CLGD的设计原理,熟悉无领导小组讨论的一般做法,掌握讨论各个阶段的控制点或控制技巧。控制者之所以进行提前培训,除了其角色关键外,还因为有一些基本的控制技巧可提前掌握,即只要小组出现此类特征,控制者可立马进行控制,如轮流讨论阶段打破发言的顺/逆时针顺序,自由讨论阶段提议发言较少的被试表现自己的观点、反对投票决议、赞成少数人观点等等。二是个性素质上,控制者的个性宜偏温和、不张扬、不好表现,同时要求思维敏捷、头脑灵活,因为讨论过程中,控制者除应用基本的控制技巧外,更需要在遵循测评原理的基础上,针对实际情况进行有效控制。有条件情况下,可让控制者提前了解无领导小组讨论的测评要素、讨论题目和被试情况。总之,控制者必须提前做好充分准备,把握好控制尺度,进行有效控制。

五、结论

通过CLGD的实验研究得出以下结论。

其一,组织协调能力、语言表达能力、分析判断能力、团队合作能力、主动性、自信心六项素质上,CLGD的评分者一致性信度好于NCLGD的评分者一致性信度。

其二,组织协调能力、分析判断能力、团队合作能力、自信心四项素质上,CLGD的评分效度好于NCLGD的评分效度;语言表达能力和主动性两项素质上,两场讨论的评价结果无明显差异。

其三,CLGD 通过影响小组氛围诱发被试暴露更多观测点。小组的激烈程度与被试组织协调能力、分析判断能力及主动性的表现具有一定关系;小组的冲突性与被试组织协调能力、语言表达能力、分析判断能力、团队合作能力及自信心的表现具有一定关系。

参考文献:

- [1] 孙健敏,彭文彬. 无领导小组讨论的设计程序与原则[J]. 北京行政学院学报,2005(1):35-40.
- [2] 彭平根,丁彪,苏永华. LGD 在选拔企业中高级管理人才方面的实证研究[J]. 心理科学,2002(5):576-579.
- [3] LIEVENS F. Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review [J]. International Journal of Selection and Assessment,1998,6(3):141-152.
- [4] 关培兰,苏永华. “无领导小组讨论法”在人员招聘中的应用研究[J]. 武汉大学学报(哲学社会科学版),1999(2):32-35.
- [5] 吴志明,张厚粲. 评价中心的构想效度和结构模型[J]. 心理科学,2001,33(4):372-378.
- [6] 骆方,孟庆茂. 不同类型的测评维度对评价中心结构效度的影响研究[J]. 心理科学,2005,28(6):1437-1439.
- [7] 张利岩,郑艳芳,高歌. 无领导小组讨论在护士长选拔中的应用研究[J]. 中华护理杂志,2008(10):869-871.
- [8] 田效勋,车宏生. 行为面试与无领导小组讨论的预测效度[J]. 心理科学,2009,32(1):187-189.
- [9] 何琪. 无领导小组讨论:现代领导人才素质测评的有效方法[J]. 行政论坛,2003(9):55-58.

Experimental Study on Controlled Leaderless Group Discussion

LI Zhi¹, RAN Rui-lin², GUAN Xiang-li³

(1. College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China;

2. Chongqing Branch, Postal Savings Bank of China, Chongqing 400030, P. R. China;

3. Yunnan Reascend Tobacco Technology(Group) CO., LTD., Kunming 650106, P. R. China)

Abstract: The Purpose: based on the personnel assessment theory, this study puts up the general procedure of controlled leaderless group discussion and explores its efficiency. The method: the study has the within subject design, every group participates both the controlled and uncontrolled leaderless group discussions. The results: the scorer consistency reliability of controlled leaderless group discussion is better on the six qualities such as the organizational coordination ability, language competence, analytic and judging capacity, team cooperation ability, initiative and confidence; The score validity of controlled leaderless group discussion is better on the four qualities such as the organizational coordination ability, analytic and judging capacity, team cooperation ability and confidence; The controlled leaderless group discussion induces the participants to expose more observation points by affecting the group atmosphere(the intense degree of the group and the conflict of the group); The conclusion: Controlled leadership group discussion could induce the participants to expose more observation points, with the result of increasing the reliability and validity of the assessment

Key words: controlled leaderless group discussion; controllers; group atmosphere

(责任编辑 彭建国)