

《異見的力量：心理學家的7堂決策思考課》

推薦人：國文科 林郁芳老師

出版社：天下文化

作者：Charlan Nemeth著，王怡榮譯

出版年：2019/03/29

ISBN：9789864796540



前言：

這本書的英文原名是 “In Defense of Troublemakers: The Power of Dissent in Life and Business”，直譯之後就是「捍衛麻煩製造者：生活與企業中不同意見的力量」。作者 Charlan Nemeth 是任教於加州大學柏克萊分校的心理學與組織行為學者。他指出，強調「共識」的重要性有時是危險的，組織必須存在「異見」（不同意見），才有可能獲得更好的結果。

然而，從演化心理學（evolutionary psychology）的角度而言，在群體壓力下，想做一個「眾人皆醉我獨醒」的異議者，卻是極度的不易。因為人類在長期演化的過程中，深知必須靠團體合作才能存活，因此不僅發展出了全世界所有物種中最複雜的語言溝通系統，更培養出了「合群」才能產生安全感的天性，導致出現了盲目的「從眾效應」（bandwagon effect），也就是不假思索的人云亦云。因此，最多人做出的選擇，未必代表正確的選擇。就像我們耳熟能詳的「曾參殺人」、「眾口鑠金」、「三人成虎」、「謊言說一千次就變成真理」……等等，背後都是同樣的問題，就是我們的對事實的判斷太容易受多數人的影響，而喪失深思熟慮的能力。那麼，心理學家Nemeth提出哪七種辦法來解決這個問題呢？

內容簡介：

第一堂課 多數派的支配力

Nemeth經由實證研究發現，90%的陪審團會在第一次表決形成主流意見後，就能預知最後結果；70%的人即使聽到明顯錯誤的多數意見，仍然會支持錯誤的多數。想想，這不就是我們常做的「跟風」和「趕流行」的行為嗎？臺灣在2018年爆發的「衛生紙之亂」就是在這種情形下造成的。

不過，Nemeth認為，這種「從眾」的心理如果用在正確的地方，也能帶來良善的效果，就是政府透過一些簡單的行為誘導方式，形成「推力」（nudge）去改變民眾的行為，例如臺灣近年逐漸擴散的「環保時尚」，就是一種正向的從眾行為。

第二堂課 即使只有一個「異見」，也能讓事情變得不一樣

研究顯示，個人在表達異見時，往往受到他人的質疑，甚至覺得異議者破壞了「共識」形成的大好機會。然而，這種對異議者的壓抑，正是陷入「團體盲思」（groupthink）的開端。

Nemeth建議我們先寫下自己的「定見」，再聽別人的意見，就能在改變自己意見之前先反省一下。同時，由於異議者需要直言不諱的勇氣，Nemeth也建議我們要在團隊中尋找盟友，一起打破「共識」的局面。

第三堂課 異見：一門改變心意與想法的藝術

Nemeth引用了電影「驚爆內幕」與「12怒漢」（我非常推薦這兩部經典好片，其中「12怒漢」是年代久遠的黑白片，可以看中國大陸翻拍的「12公民」），鼓勵異議者務必堅守自己的立場，因為從頭到尾保持不變才能更有說服力。

第四堂課 共識窄化思考，扼殺理性

Nemeth引述19世紀英國自由主義哲學家約翰·密爾（John Stuart Mill）的名言「多數派可以成為一種專制政治的形成」。這與近代美國政治哲學家漢娜·鄂蘭（Hannah Arendt）強調「多元比共識更有價值」，可謂異曲同工，因為她主張即便經由溝通產生共識，也不應該削減個人意見的獨特性。那麼，我們常聽到政治人物在體上宣稱所謂的「尋求共識」，共識真的存在嗎？尋找它真的有意義嗎？這點，且讓我們看完其他三堂課後，在結論時再來討論。

第五堂課 異見強化思考，並且讓想法更多元

Nemeth認為「異見」可以形成「發散式的思考」，將我們從錯誤的漩渦中拉出來，或是想想還有沒有其他創新的解決方法。據說美國通用汽車史上最著名的總裁史隆（Alfred Pritchard Sloan, Jr）曾立下一個潛規則，就是開會時如果全體馬上一致同意的方案，他作為主席一定投下反對票，逼得幕僚回去再想想，而這樣往往能找出方案中的瑕疵，或是再提出更好的方案。

第六堂課 團體決策：頻繁出錯，從不懷疑

發生於1961年的「豬灣事件」（Bay of Pigs Invasion）是美國支持古巴流亡政府的一次反攻古巴的軍事行動，也是二戰後美國敗得最灰頭土臉的一役。多數學者究其原因，認為當時甘迺迪總統的幕僚團隊刻意壓抑少數不同意見，才導致美國輕率出兵、慘敗收場。反之，翌年發生的「古巴導彈危機」，白宮汲取教訓，以不同的團隊進行沙盤推演，相互比較下得出較佳解方，在13天內化解一場核戰危機。Nemeth認為，這兩個例子的對比，就可以看出團隊中有存在異見的重要性。

第七堂課 更優質的決策：異見，多樣化與魔鬼代言人

在這最後一堂課，Nemeth介紹了一種天主教會自1587年至1983年間使用的「魔鬼代言人」（Devil's advocate）制度，以確保決策團隊全面的考慮各種有利與不利的因素。所以，Nemeth得出了一個最重要的結論：最有效的決策方式，就是讓我們的信念與思考模式，接受真誠異見者的挑戰。

結論

最後，我們回顧第四堂課的內容中提出的問題，民主社會真的存在共識嗎？尋找共識真的有意義嗎？多元主義的提倡者，美國政治學家道爾（Robert Dahl）在闡述他心中理想

的民主政治時，認為民主的主要性格就是政府對公民偏好不斷地做出回應，因此政府有責任讓人民自由思考以形成個人偏好，同時自由表達個人偏好，而且不論個人偏好的內容與來源，都應得到平等對待。故而愈是多元的社會結構，也愈不可能在自由意志的情況下出現一致性的共識。換言之，在政治上過度強調「共識」的存在，背後可能是少數人的聲音被澈底的壓抑，甚至在「從眾效應」下，他們根本未察覺到錯誤的決策可能侵蝕自身的權益，形成公共政策上的沉默輸家（silent losers）。

而在尋找共識的過程中，也要注意這種當權者藉溝通過程去統合成員的信念、價值與意識形態，而成為老大哥（Big Brother）式的統治（Stacey, 2001）。因此，在當代「審議式民主」（deliberative democracy）的過程中，已經用「建立持續溝通的意願」取代「達成共識」的觀念。所以，請各位同學「抗顏為師」，不要盲目地人云亦云，而要勇敢地表達自己的想法；更請同學們以誠懇包容的心認真地思考別人提出來的異見。謹記馬克吐溫的名言：「當你發現自己站在多數的一邊，就是你該停下來反省的時刻」。

參考資料：

Stacey, R. D. (2001), Complex Responsive Process in Organization: Learning and Knowledge Creation. NY: Routledge.

延伸閱讀：

對演化心理學有興趣嗎？請閱讀：

♥《人類大歷史：從野獸到扮演上帝》

哈拉瑞(Y. N. Harari)著，林俊宏譯（2018）

出版社：天下文化出版

對行為經濟學有興趣嗎？請閱讀：

♥《推力：每個人都可以影響別人、改善決策，做人生的選擇設計師》

Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein著，張美惠譯（2022）

出版社：時報出版

（註：Richard H. Thaler以「推力」得到諾貝爾經濟學獎喔！）

