

擁抱多元聲音——我讀《異見的力量：心理學家的7堂決策思考課》

壹、前言

「我們必須學習歡迎反對的聲音，而且不要對它心存畏懼；當你發現自己站在多數派的那一邊，就是你該革新(或停下來)反省的時刻了。」

上開來自美國參議員威廉·傅爾布莱特 (William Fulbright) 的名言道出了現今大部分組織決策均係以多數人角度去思考，惟從眾之結果常讓我們做出乏善可陳的決定，自然而然思考的創意性也降低了，故少數人的聲音就成了拓寬我們思考面向的重要推手，當我們接觸不同聲音，就能以更開放的心態且更多元之角度去思考，進而提升決策品質，也就是本書所提倡之「異見的力量」。

雖然異見可提升決策品質，惟要在多數人的對立面挺身而出表達自身意見並不容易，必須要具備被討厭的勇氣；然而，沉默是組織決策的毒藥，一旦組織成員不勇於發言或落入共識之窠臼，恐致組織從單一觀點思考，最終做出致命決策。

貳、專書梗概：小心共識，擁抱不一樣的聲音

本書共分成三大章節，第一部分主要注重「說服」這件事，多數暨少數派如何引導大眾同意渠等觀點；第二部分則闡述共識及異見如何刺激思考及決策；第三部分則注重團體及實務運用，茲以上述三大章節統整歸納本書重點及見解評述如下：

一、說服的藝術：多數派 VS. 麻煩製造者

多數意見不需要試著說服大眾，本身就已經擁有巨大的說服優勢，足以讓人們認同或追隨，而且這個力量十分巨大，即使理性告訴我們它是錯的，我們很多時候還是選擇追隨多數意見；反之，少數意見基本上往往無法立即說服成功，需經長時間努力，並使大眾自身態度有所轉變，始有機會讓渠等認同異見。

(一)多數派的支配力

在本文中舉了許多實例以闡述多數派之支配力，其中又以心理學家所羅門·阿希（Solomon Asch）於1951年所做的研究最為經典，受測者在面對三條顯有落差的黑體線，理應可以簡單選出最長的線，惟因實驗情境加入了幾個臨演並組成一個意見一致的錯誤多數，最終結果顯示竟有37%的人會違背自己原有理性判斷而追隨多數人的錯誤判斷，這個研究亦歸納出從眾的原因有兩個，一個係除了假定多數人知道的才是真相外，另一個係害怕與多數意見不同恐招致嘲笑或懲罰，為尋求歸屬感，因而順服多數派之支配。

(二)即使只有一個「異見」，也能讓事情變得不一樣

影響多數力量最重要的變因，莫過於全體一致同意，當有人具備不懼質疑的勇氣而挑戰群體共識，將於無形中傳達強大感染力並激起其他人展現反對之勇氣，進而削弱多數之力量、解除多數意見束縛，並增進獨立思考能力。

(三)異見：一門改變心意與想法的藝術

誠如上揭所述，異見著實很難撼動多數意見，且可能招致無法想像之懲罰，惟異見者能仍應堅守立場，且不動搖信念，亦不妥協，始可能達成打破共識之效果。

另決策中蘊含著堅持與妥協之藝術，當異見者要引導他人轉向自身立場，則應拒絕妥協，並堅守一致立場，並透過私下運作使其他人信念產生動搖，且並非任何時刻都不能妥協，當異見業於公開及私下改變他人信念，於決策後期即可使用妥協技巧，致使協議圓滿達成。

二、共識 VS. 異見：封閉心胸 VS. 開放心胸

第一章節闡述了異見如何說服及爭取認同之重要性，但相較於爭取認同，在面對多數或少數觀點時，我們會如何思考以及渠等觀點如何刺激想法或許會更重要。

多數意見常以封閉、狹隘的方式改變我們的思維，而異見卻能以擴大並開放想法影響我們的思考模式，對於決策品質而言，共識是阻礙，異見是裨益。

(一) 共識窄化思考，扼殺理性

共識如同開啟自動導航模式，引導我們駛向通往錯誤判斷與決策之道路；當我們在搜尋資訊與考量選擇方案時，都有了先入為主的偏見，我們也傾向不去思考一個立場的好處與壞處，這無形中窄化我們的理解力與看事情的觀點。

另解決問題應採取多重途徑，而非有偏見的聚焦在某種思考模式，就像書中提及之聯合航空 173 號航

班失事事件，機組人員若能從多重角度思考問題，或許他們就會更意識到燃油量恐有不足的困境，而非僅關注起落架的問題。

(二) 異見強化思考，讓想法更多元

異見就像是創意激發器，它能刺激發散式的思考，當我們接觸異見，就會變得更開放、更願意去考量多重觀點。

從搜尋資訊層面可以清楚顯示異見能夠刺激多元思考，一般來說，當我們發現多數共識與自身想法產生衝突時，我們通常會反向搜尋共識的資訊，不去研究事情的正反兩面，選擇拋棄原有想法，並接受共識的觀點；但如果當有異見（少數意見）出現，我們不會只從單一角度搜尋資訊，相反地，我們會尋找關於議題正反兩面的資訊，同時考量正反雙方之立場，這無疑顯示異見能刺激我們採取多重途徑，俾使我們得以有效解決問題。

腦力激盪法（Brainstorming）自 1950 年代至今，仍然受許多公私部門主管青睞，渠等認為腦力激盪法有利於創意之產生，進而提升組織績效；惟腦力激盪法的基礎原則其中一項為「不批評」，當初設置這項規則的假定為如果有人批評構想可能會致成員閉口不言，但事實上，之後的研究反駁了這項假定，反而允許批評更能讓多元構想生成，這也再次證明異見可以刺激發散式思考。

三、團體迷思 VS. 一群思想家

在最後一章節中，作者試圖探討異見與共識形成的過程，以及它們對於小組或組織決策過程的影響，並了解為什麼共識會妨礙討論與決策之品質。

本文提倡所謂思考多元化並非係指從類別來思考多元化，像是性別或種族，而係應採意見多元、立場多元來改善決策品質；另外有些人會以「魔鬼代言人」試圖創造假異見使團隊考量其他選項，但研究顯示此方法無法奏效，異見者須真的抱持不同立場，並願意勇敢提出，才能刺激發散式之思考。

(一) 團體決策：頻繁出錯，從不懷疑

美國心理學家歐文·詹尼斯 (Irving Janis) 提出團體盲思 (Groupthink) 一詞，其係指團體成員為維護內團體的凝聚力、追求團體和諧共識，而不能現實地評估其他可行辦法，簡言之團體盲思即為「強行產生共識」；美國豬灣事件決策完全體現了團體盲思之定義，在一個高度凝聚且封閉的內閣小組中，熱愛指揮的甘迺迪總統 (John F. Kennedy) 在一開始就表明了自己的偏好，使內閣成員不願提出異見，使最終決策走向失敗；然而本書認為團體盲思的症狀還包含對異見者施壓及自我審查等兩種，這也促使團體走向收斂式思考並使共識快速形成。

團體極端化 (group polarization) 亦使團體決策走向不歸路，當人們討論特定偏好的思維及信念，他們的傾向將更為極端化或激化；另蓋若·斯塔瑟 (Garold Stasser) 與威廉·提圖斯 (William Titus)

所做的研究指出，團隊經常未能有效匯集資訊，因此團隊掌握的資訊是有偏見的，時常在會議中被提出討論的，往往式討論前成員本來就有的共識。

(二)更優質的決策：異見、多樣化與魔鬼代言人

要產出良善決策，多樣化與魔鬼代言人常常被提出來當作良方解藥，然而這兩種形式都有各自的問題，茲就論述如下：

1. 多樣化：多數人提及多樣化通常指的是種族、性別等類別，就像政府時常會招募多元種族或性別的人才，認為這樣就可以解決人口組成同質化的問題；然而，人口組成多樣化並不能確保觀點的多樣化，況且多樣化對決策有益的關鍵，在於它是否真的在過程中帶進不同觀點。
2. 魔鬼代言人：魔鬼代言人是詹尼斯在討論如何消除團體盲思時青睞之解方，他希望這項技巧能激發多元化思考；然而，後續許多研究指出面對魔鬼代言人的人似乎更肯定自己是對的，因此真誠的異見才能讓人兼顧某一立場之利與弊。

參、反思與評析

本書主要探討異見與共識對於思考模式之影響，及兩者對於組織決策之重要性，有關本專書特色，筆者就上揭梗概歸納從眾效應、刺激思考暨團體決策等三面向提出以下反思與評析供參：

一、跳脫從眾效應

本文開宗明義提及多數意見之支配力會直接影響個人獨立思考能力，在心理學家所羅門·阿希（Solomon Asch）所做的實驗中，面對答案顯而易見問題，卻有近四成的人被多數意見影響，進而選擇錯誤答案，這在現實生活上也常常出現，也就是「從眾效應」或稱之為「樂隊花車效應」（Bandwagon effect）。

許多研究指出選舉時常會出現樂隊花車效應，民眾多會支持民調較高且當選機率較高的候選人，為了避免在選舉結果出爐時，自己是支持輸方，而讓親友訕笑自己的眼光失準，然而這種發現自己與大眾想法不同就保持沉默，甚至放棄原有立場，進而趨向主流意見的行為，也就是德國傳播學者諾爾·紐曼（Noelle Neumann）所提出的「沉默螺旋」（Spiral of Silence）。

事實上，公務單位在做任何決策時，常常會出現沉默螺旋，這種狀況在警察單位更是屢見不鮮，有時候長官所做的決策其實是不合乎常理或程序，惟一聲令下，眾臣莫敢不從，你說這些幕僚都不知道這些決策失當嗎？其實他們都知道，但就是因為怕讓長官不開心或年底考績恐吃鴨母等因素也就將自己的異見吞下，這當然也導致最終決策失敗，最近某派出所主管刪除監視器後續產生的新聞事件就是一個典型例子，當分局長決定要開記者會讓大家看到警方與嫌犯握手言和這一幕時，難道分局幕僚都同意這種手段粗糙的公關技巧嗎？我相信一定有人不認同這種做法，

惟囿於服膺多數意見與權威之因素，致使異見無法浮出檯面，而決策失當也讓相關人員負起責任。

對於畢業自公行系的我而言，業務幕僚本來就是一個政策分析者，他的定位就是在蒐集各項資訊並歸納分析後，提出專業政策意見給主管，俾利渠做為決策之參考依據，因此筆者認為即使面對各項壓力，都應秉持上揭做法，勇敢提出異見，跳脫從眾效應而不受無理之多數支配。

二、接納多元聲音，刺激發散式思考

基本上對於任何組織來說，取得共識都是組織決策中最重要的一環，但就如同書中所言，有時共識會使成員進行收斂式思考，僅搜尋相關資訊並強化共識，這可能會使成員對於外界資訊一律採三不政策—不聆聽、不了解、不討論，進而成為近年來代表同樣想法的一群人之新名詞—同溫層。

德裔美國哲學家赫伯特·馬庫色（Herbert Marcuse）在單向度的人（One-Dimensional Man）這本書中指出，人們因為在工業時代技術與對物質生活的鼓吹下，使得行為和思考模式逐漸走向單向化，為抵抗該社會風氣，因此他提出大拒絕（great refusal）理念，來抵抗全面性的社會控制，而大拒絕就是提出異見的一種手段，藉由提出批判式思維及反抗意識，來激發大家發散式思考，進而擁有原本的多種向度。

以我國公投為例，在公投前都會舉辦正反方辯論會，其目的即是希望民眾可以藉由辯論過程中瞭解不同立場之立論基礎，就算心中有既定立場，還是可以透過異見來激

發不同想法，相反地，如果只是單純的政見發表會，可能就會只聽取支持方的意見，繼續躲在同溫層中互相取暖。

三、集思廣益（Group Think）而非團體盲思（Groupthink）

集思廣益係指在團體討論時採取開放參與之方式，使與會者皆可知無不言、言無不盡，最終獲得多元意見和反饋，故團體決策應避免團體盲思，當團體成員提出異見不應打壓，且應鼓勵成員盡可能提出真誠異見，進而提升團體決策效能。

然而，本文針對團體決策多樣化指出不應採取類別多樣化（如性別、種族、性取向等）而應採取觀點多樣化的主張，筆者部分同意此論點，同意部分在於觀點多樣化其實呼應了異見的意義，組織決策中提出多元觀點（真誠異見）確實可提升決策品質，惟筆者認為類別多樣化其實也可以提升決策品質，此一論點可從金斯里（J. Donald Kingsley）於 1944 年所提出之「代表性官僚」（representative bureaucracy）概念得知。

代表性官僚係指政府中由不同社會背景與身分團體所組成之文官，比例近似於每個團體在全體人口之比例，透過不同類別多樣化之文官確實在政策上反映出代表對象之需求；以我國來說，為回應原住民社會之需求，我國於 1996 年成立原住民族委員會，在成立之前，原住民族相關的法政及自治制度、教育文化、衛生福利、工作權等並沒有獨立單位整合推動，自該會成立後，始確實落實保障原住民族權利之目標。

肆、結語：思想始於不同的意見

一、異見的真諦

(一)真誠與堅信

異見有其力量，當有人挑戰大眾，我們大多數人會把焦點放在它的弱點上，但當異見者充滿勇氣與信念，並真誠表達意見，這個異見之聲將傳達到多數人耳中，進而影響思考模式。

(二)挺身直言

永遠不要害怕說真話，也不要擔心是否會冒犯他人，當對某一立場並深信它是正確的，就應該挺身直言，這也是本文作者所形塑異見者之形象。

(三)辯論是好事，而非和諧

對於生意人來說，與人為善跟和諧相處或許是真諦，然而，在組織決策卻並非如此，我們必須歡迎各種點子，適當的批評會激發大家不同的想法，讓大家進一步深究彼此的想法。

二、異見決定組織決策品質

(一)異見充滿活力與衝突想法

想想我們曾參與過最成功的團體組織，幾乎可以肯定這個團隊是充滿活力且充滿相互衝突的想法，以及充滿建立在彼此想法上的熱情，因為激烈對話與衝突辯論可以讓人振奮與思考不同向度，並重新檢視自己所堅守立場。

(二)壓制異見會導致組織受害

哲學家約翰·密爾（John Stuart Mill）曾說：「當異見被壓制，團隊與組織就會受害」不論異見是對

或錯，都不該壓制，如果異見是對的，那組織豈不是無法得知正確結果；倘若異見是錯誤的，組織成員亦失去了刺激思考的機會。

參考資料

1. Charlan Nemeth (2019)，王怡綦（譯）。異見的力量：心理學家的 7 堂決策思考課，In defense of troublemakers: the power of dissent in life and business。臺北市：遠見天下文化出版。
2. Herbert Marcuse (2015)，萬毓澤、劉繼（譯）。單向度的人：發達工業社會的意識形態研究，One Dimensional Man: Studies in the ideology of Advanced Industrial Society。臺北市：麥田出版。
3. 吳定 (2013)。公共政策辭典-4 版。臺北市：五南出版。
4. 翁興利、陳文學 (2008)。我國原住民族文官之研究：消極代表性官僚的測量。國家菁英季刊，4(1)：1-18。
5. Kingsley, J. D. (1944). Representative Bueaucracy: An Interpretation of the British Civil Service. Yellow Springs, OH: Antioch Press.