

110 年 2 月份 推薦書目

異見的力量

作者：查蘭·內米斯

譯者：王怡蓁

出版社：天下文化

出版日期：2019 年 3 月 29 日

語言：繁體中文

ISBN：9789864796540



作者簡介

查蘭·內米斯 (CHARLAN NEMETH)

加州大學柏克萊分校心理學教授，專攻心理學與組織行為，研究衝突與創造力的關係近三十年。經常受邀演講的他，擁有康乃爾大學社會心理學博士學位，曾受邀至法國、義大利、德國大學授課，並在倫敦商學院擔任客座教授，教授組織行為。文章常見諸《連線》、《紐約客》等。

譯者簡介

高英哲

台大國企系學士，紐約大學藝術管理碩士，任職主流財經媒體多年，喜好閱讀及新鮮事物。譯有《賽局教養法》、《不顛覆，就淘汰》、《2012 大蕭條》、《教出自主思考的孩子》等書，合著《凍薪時代理財術》。

以上資料取自博客來網路書店

內容簡介

在日常生活中，經常可以看到下列現象：害怕衝突、旁觀者心態、從眾心理等，因為重視和諧，讓我們不敢直接挑戰多數人、主管或權威的意見。睜一支眼閉一隻眼，選擇沉默的結果，小則人云亦云、隨波逐流，大則影響決策品質或判斷錯誤，甚至造成無法彌補的遺憾。

作者查蘭·內米斯研究衝突與創造力的關係長達二十年，藉由心理實驗證明，她發現在團體中，只要有人開始提出不同的意見，就能激發成員獨立思考的能力，更願意說真話，進而帶動更好的討論氣氛和解決問題的能力。在本書中，她透過許多有趣的實例說明從眾心理的危機和盲點，從飛機失事、蓋亞那瓊斯鎮集體自殺事件、史諾登、O. J. 辛普森

案世紀審判到電影《十二怒漢》，讓大家了解共識當中隱藏的危機，以及少數聲音出人意表的影響力。

她也建議，可透過制度上的設計，建立一個「允許」衝突發生、樂於接受批評的組織文化，讓團隊成員不會擔心因提出不同的聲音而得罪人，也不會在遭受批評時感到受傷，一旦大家樂於發表不同意見，就能激盪出更多好想法，使整體戰力提升。

當每個人都被賦予表達立場的勇氣，多元、開放、自由的價值才會真正存在。

序

前言

小心共識，擁抱不一樣的聲音

這本書基本上是關於人們如何決策與判斷，特別是別人如何影響我們的判斷。他人影響我們的方式，差異性很大，取決於他們是有「共識」的多數，或是表達「異見」(dissent，在本書中主要是指在團體中提出不同於多數的意見或立場)的少數。從這本書你可以了解，共識會動搖我們的判斷，即使錯誤，就算事實擺在眼前，我們還是會受到影響。

共識更大的危害在於，不論我們是否與多數人持相同意見，它都會改變我們的想法。接觸多數意見後，我們會開始以多數人的觀點看世界。不論我們是在尋找、解讀資訊，使用策略解決問題的或尋找解決方式，往往只落入狹隘的思考——也就是從多數人的角度去思考。從眾的結果，讓我們做出乏善可陳的決定，思考的創意性也降低了。

異見——少數人的聲音，也會影響我們。提出異見的人同樣也能說服我們接納非主流的意見，雖然這是場艱難的戰役，但他們能讓我們同意他們。異見者用以說服我們的「為何」(why)和「如何」(how)，與主流派大不相同。異見者說服的方式比較迂迴，需要更多時間，在提出論點時也更需要更多鋪陳和技巧。

或許最重要的是，異見能形塑我們思考議題和達成最後結論與決定的方式。當我們聽取少數意見時，思考會有別於聽取多數意見時那般局限。事實上，異見拓寬了我們的思考面相。當我們接觸不同的聲音，就能以更開放的心態，從更多元的角度去思考。當我們考量更多訊息與選項，就能運用多重策略去解決問題，能思考得更多元、更有創意。聆聽不同的意見，對我們的決策品質至關重要。整體而言，共識會降低人們的決策品質，而異見有利於做決策。

雖然異見對決策帶來諸多益處，但是抱持反對觀點的人要表達意見並不容易。當我們與周遭的人想法或意見不同，常不確定自己是否正確。事實上，我們常會認為「多數就是真理」，發現自己是少數時，就會覺得一定是自己錯了。此外，我們也擔心身為異見者會遭到揶揄或排斥，於是我們猶豫遲疑，低頭不語。然而，沉默其實茲事體大，若個人不勇於發言，團隊會受害並錯失良機。更糟的是，當團隊被迫做出快速判斷，只從單一觀點思考，往往會做出糟糕的決策，甚至是致命的錯誤。

1978年聖誕節的前三天，聯航173號航班從紐約甘迺迪機場飛到奧勒岡波特蘭，預計要在傍晚五點多抵達，中間要在丹佛暫停。總共有一百九十六人登機，機組人員經驗豐富，一切看起來都沒有問題，就像每天的例行公事。

當飛機接近波特蘭，該是放下起落架的時刻。突然，飛機發出一個巨大聲響，開始左搖右晃。有地方出問題了！機組人員開始懷疑起落架是否真的放下來，還是被卡住了。雖然不知道到底哪裡出問題，但他們確知一定有問題。

駕駛員做了一個看似謹慎睿智的決定。他決定不要降落，先檢查問題所在，再決定要怎麼行動。於是，飛機持續在天空盤旋等待下降。

機長與機組人員花了大約四十五分鐘，努力調查問題並安撫乘客。可以說，人人都支持這項做法。不過，另一個問題卻悄悄浮現——飛機快沒油了。當他們離開丹佛時有充裕的燃油，但他們把焦點放在起落架問題時，燃油卻消耗殆盡。機組人員沒仔細考量到這一點。事實上，因為他們根本沒有意識到這問題，所以沒去計算多久之後燃油就會用光。

當飛機的燃油耗盡，引擎一個接一個失靈。飛機機頭向下掉，在晚間 6 點 15 分左右墜毀在波特蘭郊區，離機場只有六英里。飛機從天上墜落，造成十人死亡，包括兩位機組人員與八位乘客，另外有二十三人身受重傷。

怎麼會發生這樣的事？不是因為任何「常見的錯誤」。機組人員不是缺乏經驗或疏忽職守，也不是因為服藥或睡眠不足。悲劇之所以會發生的重要原因之一就是：機組人員沒有主動提出問題，或著說，至少在提出時沒有抱持堅定的信念。為什麼？

在現實生活中，情況通常是由多重要素決定。一連串事件往往不是單一原因造成。這起事件有數個可能原因。或許是機組人員服膺權威（機長），而機長只把注意力放在起落架上。或許是壓力讓他們沒有注意到燃油量，研究也指出，高度壓力會讓注意力變得狹隘。然而，當機組人員發現燃油量不足，為什麼沒有意識到後面代表的意思？為什麼他們沒有注意到眼前的風險？為什麼沒有人坦率的提出問題？

我認為「共識」不僅阻礙異見的表達，也引導機組人員從那個方向思考。出問題的，不只是機組人員關注的地方，還有他們找尋的資訊、考量的替代選項，以及應用的策略。當所有人有了共識，焦點就匯聚在起落架上，人人都狹隘的從單一角度看問題。他們尋找關於起落架的資訊，只考量跟起落架問題有關的替代方案。沒有想到單一焦點帶來的負面效應。他們沒有充分考量與另一個問題（燃油狀況）相關的資訊，也不去正視其危險性。事實上，他們甚至沒有計算還有多久時間，燃油就會用完。我們從美國國家運輸安全委員會（National Transportation Safety Board）對聯航 173 航班最後十三分鐘的事故報告總結，可以看到這項思考帶來的後果。

在晚上 6 點 2 分 22 秒，駕駛艙中的飛航工程師說：「大約還有 3000 磅燃油，就這麼多了。」當時他們離機場南方只有五英里。晚上 6 點 3 分 23 秒時，波特蘭塔台詢問飛機燃油狀況，機長說：「大約還有 4000 磅，喔不！是 3000 磅燃油。」約莫三分鐘後，機長說他們差不多要在五分鐘後降落。不過幾乎在同一時間，副駕駛說：「我們第四號引擎剛才失靈。」幾秒後，他又補充：「又有一個引擎要失靈了。」

「為什麼？」機長問。

「一個引擎即將失靈，」副駕駛重複一次。

「為什麼？」機長又問一次。

「燃油不足，」副駕駛說。七分鐘後，副駕駛警告波特蘭塔台：「波特蘭塔台，聯航 173 號求救。我們……引擎熄火。我們正在往下墜落，沒辦法抵達機場。」

一分鐘後，飛機墜毀在波特蘭近郊的樹林區。當聯航 173 號航班離開丹佛時，有充足的燃油。但在失事現場，它們一滴燃油也不剩。飛機基本上已耗盡燃料。

注意那句「就這麼多了。」當被告知燃油只剩 3000 磅時，沒有人接話。為什麼沒有人大喊「我們快沒燃油啦！」或「我們快沒時間，得趕緊降落了！」大家好像很有默契，忙著找出起落架的問題。當告知引擎即將失靈，連機長也問「為什麼？」因為每個人都注意同一件事，沒有人意識到燃油不足所帶來的風險。

團隊中哪個人會有不同的想法？誰會挺身而出表達意見？這麼做等於是挑戰機長，而機組人員早就「達成共識」。更重要的是，團隊當中的哪個人會注意到飛機快沒燃料？當所有人都專注在同一件事上，就不會留意其他的資訊與替代方案。我們將在本書看到：共識只會創造單一焦點——團體的焦點，讓我們忽略顯而易見的事實。

從上述案例，大多數人都能體認到，如果異見是正確的，會具有莫大的價值。如果有人大聲疾呼燃油不足的問題，機組人員或許會對這議題更加留意。儘管如此，我們知道人們並非總是會追隨真理的，這不只取決於誰宣揚這個真理，人們也傾向西瓜偎大邊，不論這麼做是對是錯。然而，較少人知道的是——就算異見是錯誤的，它依然有價值。

閱讀本書你會發現，異見的價值不只在於它正確與否。就算不正確，異見在這個案例還是能帶來兩個用處：一來它能打破追隨多數的盲從現象，當共識受到挑戰時，人們比較會去獨立思考；其次，或許更重要的是，異見能刺激更多元、較少偏見的想法，這也是本書的核心要旨。異見促使我們比平時尋求更多資訊，考量更多選項，刺激我們思考不同立場的優點與缺點。我斗膽猜測，假若在聯航 173 號航班，有人質疑是否應該把注意力放在起落架這件事，機組人員會開始思考其他潛在的問題，包括最可能被注意到的燃油問題。

每當我看到同儕與朋友在面對多數意見時，不願表達反對立場或避重就輕，就不免心生憂慮；看到有人對團體的領導充滿控制欲，我也心生憂慮。不論是在組織或新創事業，在小眾信仰團體（cult）或是合作式住宅（co-op building）的管理委員會，我們都會看到權力與控制欲結合出現的狂妄自大，以及消除反對聲音的傾向。這樣的領導人不會鼓勵多元觀點的文化，而會致力確保異見不會出現，若出現不同的聲音，就馬上加以打壓。我甚至看過委員會合約上寫著一則友善的「團隊精神」條款，告誡新成員「尊重集體權威……即使不同意，也不要破壞多數的決定……」這則訊息清楚地表明，它不歡迎反對意見。

這本書的論述很廣泛，但我不希望你把它當成是宣言。我不想用故事來說服你，你可以順著直覺來決定是否接受這些主張。我希望用研究事證說服你，這些研究經得起時間考驗，在不同情境下都能成立。

當我談到相關故事，是為了說明我理念的範疇與適用性。這些故事包括聯航的空難，愛德華·史諾登（Edward Snowden）對國家安全局（National Security Agency）的洩秘案，瓊斯鎮慘案（Jonestown massacre），以及成功避險基金的決策過程。此外，我也加進我與眾多執行長的訪談，目的是幫助你辨識所屬團體對你造成影響的方式，以及它對你個人想法與決策品質的影響。本書將說明影響過程的複雜性，但願讓你重新考慮這項建議：不要高估共識，低估了異見的價值。

以上資料取自博客來網路書店

內容試閱

第一部 說服的藝術：多數派 vs. 麻煩製造者

讓別人認同是一門藝術——說服的藝術。

顯然，多數意見擁有巨大的優勢，它幾乎不用試著說服我們。「多數」這個簡單事實，就已經足以讓人們認同或追隨。事實上，它的力量既強大又直接，就算理性告訴我們它是錯的，我們還是會追隨它。

「多數意見」擁有扭曲現實的力量；反觀「少數意見」要說服我們，則要費盡千辛萬苦，我們不會輕易接受少數的論述。事實上，我們會找很多理由來拒絕接受少數意見。

異見者，也就是那些「少數人」，往往無法立即說服成功。必須憑藉精心安排的做法，歷經長時間努力，才能說服成功。

如果我們同意少數人的觀點，往往是因為自己的態度真正有所轉變。也就是說，我們同意或追隨這意見，是因為心服口服。

第1堂 多數派的支配力

經典電視節目「隱藏攝影機」(Candid Camera)或許不是彰顯多數力量最科學的代表，但卻是最滑稽好笑的代表之一。你可能還記得這一集：製作人艾倫·方特(Allen Funt)在街上「做實驗」然後偷偷拍下每個人的反應。我喜歡1962年的一集，名稱是「面對恐懼」(Facethe Rear)。他讓三個臨演(付費的臨時演員)進入一台電梯，電梯中另外有一位不知情的乘客。當電梯門關上，三個臨演都轉向電梯的後方。當電梯打開，往往會發現第四位乘客也跟隨多數人的反應轉向後方。當門再度關上，三位臨演一起轉向電梯側面。當電梯門再次打開，會發現當中的四個人統統面向側面，雖然不知情的乘客顯然感到十分困惑。接下來，三位臨演摘下他們頭上的帽子。不知情的乘客也照著做。當臨演把帽子戴回去，他也跟著做。

至今我仍把這段影片放給學生看，他們每次觀看總是捧腹大笑，因為這影片一下子就把人類行為的特點彰顯出來。電梯裡的男人完全不知道為什麼另外三個乘客要轉身，但他假定(如我們大多數人的反應)其他人知道一些自己不知道的事，以為門會或許在後面重新打開之類的，所以他跟著他們轉身。當門打開時，顯示多數人是錯的——畢竟他們並沒有面向電梯門，但他仍舊跟隨多數人的行為去做。

多數人擁有強大的力量，促使我們同意或是追隨他們的腳步。這股力量很強大，而且無所不在。不論身處何處都能看到，包括影響人類生命的決策，像是在駕駛艙、外科手術團隊或陪審團商議時做的決策。就如我們前面所看到的，多數人認為起落架是問題關鍵，所以聯航173號航班的全體機組人員都跟著照做，進而忽略其他重要問題。

至於陪審團，想要預測陪審團商議的結果，單單根據第一次投票的主流意見，就能有九成的命中率。陪審團或許要花數小時或數天才能完成裁決，但九成的情況中，最後的決定通常就是第一次投票的多數意見。

多數贏得裁決，這並不意味著多數必然正確。應該說，多數意見會對我們的想法、感受，以及判斷與決策帶來巨大壓力。事實上，在這一堂課裡你會發現，多數的力量是如此強大，能誘使我們相信不實的事件。當一般人聽到的多數意見明顯有誤，仍有超過三分之二的時間會支持明顯錯誤的那一邊。當我們必須就模稜兩可的事件做判斷時，像是關於政治或商業的問題，多數意見的力量更為強大。我和同事發現，就算多數人是錯的，高達七成的時間，人們還是會跟著多數意見走。

多數意見的力量與影響，時時在我們身邊，即使我們沒有察覺，或意識到它對我們的潛在影響。多數意見總是能促使我們同意，讓我們往往不經思考，就追隨他們的腳步。當多數意見未受到挑戰，情況就更為嚴重。

我們經常會認為自己是思考獨立的，只有有力的論據才能說服我們。但實際上，當面對別人的意見，我們往往很容易就同意了，就算它沒有良好的論證，甚至完全沒有任何根據。我們甚至會無視於自己相信或了解的事。只要對方是主流意見，屬於「多數」，就具有特別強大的說服力。

如果我們真的認為多數意見是正確的，這時追隨大眾還講得過去。大眾意見或許是對的，而且常常是對的，但不必然永遠正確。問題就出在——我們只因為它是多數意見，

就認為它是對的。某種程度來說，像是《群眾的智慧》這類暢銷書，無意間也強化了關於「多數就是真理」的假設。

《群眾的智慧》適切的指出多數人判斷的價值，以及在許多案例中，群眾的意見甚至優於一些「專家」的判斷。然而讀者可能會忽略的是，只有在特定的情況下，多數意見才有其優越性。如果有待判斷的是一個常識性問題，多數人的意見或許比較正確。判斷一個罐子裡的球數，可以靠常識。關於誰發明超鈾元素（transuranium elements）可就沒那麼通俗，化學專家知道格倫·西博格（Glenn Seaborg）的可能性比一群鄉民要高得多。

獨立判斷則是另一個關鍵要素。當一大群人的判斷互相獨立，他們的平均判斷可能是正確的。當他們互相影響，十個人的正確度就和一個人的正確度差不多。就像是「羊群效應」（Herd Behavior）與「股市泡沫」（Stock Bubbles），它們彰顯了許多人做同樣的事情，但不表示這是正確或良好的判斷。他們可能是一個接一個，而不是基於獨立的判斷。

以上資料取自博客來網路書店