

批判的時代，新思維的培養

－《異見的力量讀後感》

一、前言

「思想始於不同的意見－不但與他人不同，也與一開始的自己不同」。

這是出自於美國哲學家艾瑞克·霍弗所著的小說《狂熱分子》中的話語，也是本書的最後一句話，此刻拿來用來當作本書的核心思想，深覺再貼切不過。

本書作者查蘭·內米斯本身就是專研社會心理學以及認知學的專家，由他來寫這本書，更加有說服力，雖然在本書中所採用的資料都是國外的經驗，但同樣也適用於生在台灣的我們，尤其對於政府部門的人員，更應該重視本書，用來作為如何避免下一個太魯閣火車翻覆案的發生，此篇心得報告除了說明令人印象的內容外，更多是筆者閱讀時規劃的重點，以及針對現行政府部門的問題提出幾項建議。

二、回顧本書主要內容

作者在本書用七堂課的方式來讓吾人由淺入深的了解到首先多數人的意見不一定代表真相以及異見能夠帶來的力量，謹將印象深刻的重點以及案例歸納為以下重點，摘要如下：

（一）多數派的支配力：

從小到大，我們總是以眾數的意見為準則，從小學時的班長選舉到國家總統的選舉，我們一直遵循這個方式，並且對此毫無懷疑，本書中指出或許以下因素，讓我們一直遵守著著這條戒

律：

1、追尋歸屬感：從古代的哲學家到心理學家，譬如亞里斯多德、馬斯洛以及艾瑞克森，皆都同意這個觀點，人並非獨立的生物，而是嚮往群體生活的動物，也因此一個團體內，多數人為了不讓自己成為異類，而朝向多數的一方妥協。

2、 畏懼權力：在書中的案例中，無論是聯航 173 事件或者冷戰時所發生的豬羅灣事件，都可以發現存在一個權力極大的領導者，而這個領導者能夠左右他們下屬的人生，也因為如此他們的下屬深怕一個不留意，給予一些不一樣的意見，就有可能因此被「打入冷宮」，因此即使發現了異樣又或者無條件相信領導者的一切，大部分的人都選擇沉默不語或著盲目的跟從。

3、 社會教育：最明顯的例子就是屬於日本的教育，在日本的社會制度裡，是以「全體」為概念，並不提倡獨特的個體存在，因此日本人向別人介紹時，並不會先提起自己，而是先介紹自己所屬的團體或者公司，為此對於日本文化才有人戲稱恥辱的文化（意旨：只要能避免在團體內遭受到嘲諷，那麼即使犯下惡行，也是可行的）。

基於上述的三種因素，漸漸的為我們建立一個假象，那就是多數人的意見一定是正確的，但事實真的是如此？多數人的答案一定是真相嗎？在本書中所提到的經典電視節目「隱藏攝影機」，這或許不算是可以彰顯多數力量最科學的代表，但卻是最好笑的代表之一。或許你可能還記得這一集：製作人在街上「做實驗」然後偷偷拍下每個人的反應。而其中一集名稱是「面對恐懼」（Face the 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。

至今作者仍把這段影片放給他的學生看，而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，或許有人在這邊會反駁這是上個世紀人們所表現出的愚蠢行為，然而在 2000 年，日本電視節目同樣也做了相同的實驗，除了被實驗者，其餘的客人都是內定的演員，而過程中，從一開始的進去要報數、要戴上 3D 眼鏡以及最後要說自己喜歡的對象才能吃麵，被實驗者大部分都會跟著其他人做同樣的事情，然而在節目的最後，製作人有跑去採訪被實驗者「難道你不覺得奇怪嗎？」被實驗者回答道，「雖然覺得奇怪，但其他人都做了，覺得自己好像也應該做」，這也說明了人們從眾的心態。在這裡就很明顯地告訴我們多數的確擁有支配力的存在，但卻不一定是正確的。

（二）異見能夠帶來的啟示

「十二怒漢」為本書提供的經典例子之一，內容是在敘述一位少年被指控殺害他的長輩，而同時也有目擊者，在這種極為不利的情況下，原本此應該好無疑問會被判「謀殺罪」，

然而在檢視整體案件中，其中一位陪審員感覺另有貓膩，而堅持投下無罪票，當時在美國法律的規定要全體意見一致，罪行才能成立，為此12位陪審員進行的激烈攻防戰，最終成功將有罪逆轉成無罪，並且這不是一個非常罕見的情況，而在歷史的長河中，其實也有許多相似的情況發生，譬如說，古時候，我們一直認為地球是這個宇宙的中心、天是圓的，地是方的.....後來也是因為某些人的堅持，加上後續有人進行驗證，才慢慢改變我們的想法。而在本書中也有提到另一個近代的例子，那就是質疑現今我們對在團體中設立「魔鬼代言人」的實驗推崇(魔鬼代言人的意思是無論這個人的真心立場是否與討論主題一致，其他討論者皆了解此項設定)，原先是希望透過這個位子的存在激起所有人思考的周延性，然而在對比其他沒增加魔鬼代言人的團體，發現如果這個異見者僅僅是角色扮演，那麼無論立場是否與主題一致，效果與沒有異見者幾乎相同，然如果此異見者為真心的去反對(也就是並沒有刻意設立此位子的人)，那反而可以想出更多的解決方案，因此我們可以看出異見者心態上是否真心才是會影響整個決策的品質，另外如果要讓多數的一方轉而同意少數人的方案就應該做到(1)保持立場的一致性。(2)把焦點轉移到問題的矛盾處。此方法在本書中許多地方都有得到驗證。

因此，此本書雖然被歸類在心理學，但實際上更應該用工具書稱呼他更為貼切，就如同書中的最後一句話「思想始於不同的意見—不但與他人不同，也與一開始的自己不同」。直接貫穿整本書的宗旨。

三、現況與改善

統整上述本書的內容，吾人可發現異見者可以帶來的功能有：

(一)、對於個人：

1. 活化個人思考。
2. 培養獨立思考的能力。
3. 建立批判思維。

(二)、對於團體：

1. 可以激發出更多創新的想法。
2. 改善團體氣氛文化。
3. 激勵成員。

(三)、對於組織而言：

1. 系統化的整合。
2. 猶如軟體般能夠進行大改的變動。

然而現今政府的體制大多是延續韋伯(Max Weber)的科層體制，意旨有如一座金字塔般，而這金字塔的特性，使許多「組織病象」產生，譬如帕金森定律、寡頭鐵律以及彼得原理，這些病象的發生，會使組織一點一滴的衰敗，最後導致組織走向滅亡，可是如果是人的身體生病，多數人會去找醫生去治療他，但換作組織在遇到這些狀況時，大多數人都是默默的去接受它又或者認為會有人去做，也就不會認真的去思考這些問題所帶來的嚴重性，並且也深怕自己成為組織中最獨特的一員，而臣服於首長的想法，並且針對那些提出異見的人，給予不合群的標籤，把「異見」當麻煩，自然就會把它視為一種侵犯。畢竟異議者的存在，破壞「和諧」與「共識」，讓看似穩定的事物產生鬆動，引起變化，讓一切變得更加複雜、難以預測。試想，一個已有共識的提案，突然之間出現了不同的意見，可想而知，這會造成甚麼樣的混亂——重新討論、重新修

正、重新提案，這不是在找麻煩嗎！特別是，當你質疑的是權勢者或者多數意見時，某個程度上，也是在找自己的麻煩。最終排擠這群異見人，最後當事態發生危機也只是針對表面的錯誤進行修正，而並不會深入了解其發生的原因，也因此為了改變這種情況吾人建議可以從以下幾點開始做起。

（一）、不過分盲從

心理學家阿德勒在《被討厭的勇氣》這本書所言，所有的煩惱來自於人際關係，我們之所以畏懼權力，不敢發表意見，都源自於我們自己，然而我們忽略組織存在的意義—希望組織更加進步，因此開始試著發表意見吧！

（二）、培養獨立思考的能力

《動物農莊》這本書的大綱就是原本的農場主，整日酗酒，不務正業，最終導致農場經營不擅，而有個晚上有個豬起義推翻並且把原本的農場主趕了出去，但時間久了豬也開始整日酗酒，不務正業，但多數的動物還是認豬為農場主。以上雖然原先是要諷刺俄羅斯從帝制走向共產，但是不難看出多數人都是沒有獨立思考的能力的。

（三）、勇於對錯誤 say no

有時候不要忘記，對與錯其實是很明顯的，但通常加入主觀的意識時，對錯就開始模糊了起來，在職場上也是，有時很明顯是錯誤的決定，但會因為對方是你的主管或者是上司而產生「官位學問大」，頓時語塞，最終導致錯誤的發生，因此要勇於指出錯誤。

最後異見也是一種責任態度，並非無時無刻都要當唱反調者，該不該把自己的「異見」提出來？在面對這種嘴癢煎熬難耐的關鍵時刻，吾人建議先問自己兩個問題：與自己認知的現況是否相符？

以及，願不願意承擔自己「異見」的風險。現況是正確性的問題，資訊有錯誤，就不可能做出對的決策；至於風險的承擔，指的不是得罪長官的風險，而是你對於自己的看法有幾分把握，如果今天按照你的提議走，你是否願意負起責任？面對意見的爭執時，吾人向來支持需要承擔風險的那個人，這是一種對等的原則，提出異見，也是同樣的道理。

那麼回到最初的建議，到底該不該提出異見，倘若事後諸葛才來抱怨或者無視問題的發生是無法解決問題的，逃避成就不了大事，異見的提出，其實也能表露另一種領導態度。我相信，在一個錯誤的決策準備被拍板前，大多數的人都期待有個願意說出真話的人，「至少，在他們心目中，會是個領導者。」這也是異見所帶來的力量吧。

四、結語

從上面的說明中，我們可以看出異見所帶來的改變、進步與風險，因此我們要做的不僅僅只有培養成獨立思考的能力以及不過分盲從，更重要的是在討論上我們自己要先準備實力勇於發表意見，並且尊重他人，這樣的討論才會更加的豐富，才能做出高品質的決策，以提升整體組職的形象，使整個組織更能加進步。

參考文獻

1. 《被討厭的勇氣》，岸見一郎、古賀史健，葉小燕譯，究竟，2014。
2. 《動物農莊》，George Orwell，劉紹銘譯，香港中文大學，2021。

3. 《異見的力量：心理學家的 7 堂決策思考課》，
Charlan Nemeth，王怡蓁譯，天下文化，2019。