

# 不一致的智慧

◆ 文 / 何日生

有一次在會議上，一群主管聚集討論一位資深主管提出的計劃案，證嚴上人要求大家表達意見。筆者舉手發言時，先表達「提議很有見地……」等語，卻馬上被上人打住。上人說：「不要說討好語，直接說你的想法，到底這提案合不合適？」弟子一陣尷尬，沒想到心思一下被上人察覺，的確在說客套話。弟子只好硬著頭皮說：「其實這個提案是有風險的，很多訊息不清楚，很多內容尚未審慎評估，應該再多加考慮，不宜現在進行。」這提案的決議已經記不得，只記得上人的告誡，要「說真實語」。

當然理直要氣和，但是真實的表達自己的意見，是一種個人的善，也會是團體之善。

一個組織的內部如果不能說真實語，或是大家不好意思說真實語，或怕得罪人所以不說真實語，或怕說了真實語會被多數人排斥，那這組織就是一個逐漸封閉的系統。封閉的系統無法有效因應社會的需求與重大的危機。

約翰·甘迺迪四十歲出頭就當選美國總統。他的內閣成員許多都和他一樣擁有哈佛大學的學位，這一群年輕的政治精英，曾被譽為最聰明的內閣。但是甘

迺迪上任沒多久就因為豬獃灣事件 (Pig Bay Crisis) 而聲名大挫。豬獃灣事件起因於古巴強人卡斯楚上任之後，推行共產主義。美國認為自家後院有武裝的共產黨國家將會是一大威脅，計劃推翻卡斯楚政權。一九六〇年代美國軍事實力世界第一，要推翻一個幾百萬人口的古巴被認為是輕而易舉。所以內閣成員一致贊成，只要派遣三千名陸戰隊員，一周內就可以推翻卡斯楚。沒有人敢反對，沒有人敢說卡斯楚的部隊有多強，沒有人敢說古巴共產政權不容易被推翻。因為說這樣的話，等於說美國不夠強大，等於在助長一個小國的氣焰。結果，美國三千名陸戰隊在豬獃灣一上岸，不到四十八小時就全部被卡斯楚部隊殲滅，造成美國空前的信心與信譽危機。卡斯楚之後引進蘇聯核子飛彈，瞄準美國，引發歷史上著名的「古巴飛彈危機」(Cuban Missile Crisis)。

管理學對於這種「最聰明的人所做出的最愚笨的決策」，稱之為「一致性的危機」。這是因為內部意見過度一致，組織內沒有人表達反對，或者沒有人敢反對。當言論一致，當相反的意見在組織內部不受重視，不被討論，不被聽見，

一致性的危機就會出現，嚴重者影響整個組織的發展與生存之延續。

新聞自由與言論自由有一個重要的原則，就是要傾聽社會中不喜歡的聲音 (listen to unpopular opinion)。一個社會必須能傾聽「不喜歡的聲音」，這不只是對人權的尊重，更是對組織與社會健全發展的前提。一個社會或組織如果過度的一致性，很可能在面對一個新形態的危機中，一次性的被淘汰或滅絕。傾聽不受歡迎的少數聲音，留著不受歡迎的少數群體，學習彼此溝通互相理解，或許這少數的力量能夠帶領多數度過危機。這就是為什麼多元社會比起一元社會、比起一致性的社會更能長久延續與發展的原因。

英文對於少數人強烈的意見稱之為「vocal minority」，亦即「說話很大聲的少數」。讓少數人能夠表達，以便主流多數能聽見，並以之作為參考的意見。以美國大法官會議的決議文產生為例，是在九個大法官當中有五個以上贊成某案件，就會推派一位大法官寫成判決確定書，亦稱為「多數意見書」(majority opinion)。但是不贊成此判決的少數也會推代表寫成「不同意見書」(dissenting opinion)。有很多時候，時空變遷，不同意見書在數十年後反而成為主流意見，帶領社會走向更健全的新境地。

一八九六年美國最高法院大法官以多數判決路易斯安那州實施的種族隔離法沒有違憲。當時僅有一位哈倫大法官

(John Marshall Harlan) 投反對票，並寫成「不同意見書」，反對種族隔離政策。近六十年後，一九五四年，美國大法官會議決議撤銷種族隔離政策。當年的少數意見，成為日後的主流意見。

聽取不同意見，接納不同意見，對於個人或組織都是健康的發展。

日本大企業家松下幸之助被譽為經營之神。他早年經商遇到困難時常常會拜訪一位老師，但每一次老師給他的建議，松下幸之助都往相反的方向去作。多年後，松下幸之助一次去向老師請教，這老師忍不住問他：「我給您的每個意見您都沒採納，為何您還總是來問我？」松下才坦承，「因為老師的見解常常與我的認知相反，我的認知執行起來固然都成功，但是我就是要聽聽您相反的意見，讓我對可能的負面風險更徹底了解。所以沒有您的相反方向之提醒與建議，我不會做得如此之成功。」決定往一個方向走的時候，也把另一個方向的問題考慮清楚，這是智者之舉。

而美國甘迺迪總統在「豬羅灣事件」之後，面對更嚴峻的「古巴飛彈危機」。甘迺迪記取教訓，不再聽取一致性的意見。他讓各方辯論，最後採取一個中道的措施，就是外交途徑與軍事準備並行，終於讓蘇聯屈服，撤除在古巴安置的數十顆核子飛彈，以十三天的時間，有效解決了足以毀滅世界的古巴飛彈危機。

傾聽不喜歡的意見，廣納各種聲音，是一個健全組織與社會必要的智慧。🌱