荒謬決策 --- 關鍵決策心得報告1

資料來源：《關鍵決策》克里斯提昂•莫赫(Christian Morel)著

黃敏次譯，時報出版，2004。

 由於最近的俄烏戰爭，歐盟追隨美國制裁俄羅斯(包括自己極度依賴的天然氣和石油)，導致歐洲能源價格暴漲，有錢還不一定能及時買得到。以天然氣來說，價格幾乎漲了10倍，民眾苦不堪言。歐盟不買俄氣，明知中國、印度等轉售的天然氣也是俄羅斯產的，不但心甘情願的平白被別人賺一手還要感謝他們。美國不是號稱是北約的盟友嗎？對歐盟的缺氣不但不支援還趁機漲價，據法國總統馬克宏說，美國賣給歐盟的天然氣價格竟然是自己國內售價的4倍，賺得不亦樂乎。現在正要進入冬季，俄烏戰爭還在持續，人民煩惱今年要怎麼才能過冬？

歐盟的領導人是怎麼作的決策？為什麼會這麼愚蠢？他們在做出這些荒謬決定之前，思考的邏輯到底是什麼？這些決策的機制究竟是如何建立？就整個決策面而言，這些決策是否合乎原本的目的，由誰來評估呢？這些決策會帶來什麼樣的影響？為何當初在做出這些決策時，人們會自我矇蔽而且還堅持不改一意孤行？上述這些疑問，正是作者克里斯提昂．莫赫在《關鍵決策》一書中，經由社會學理論各種層面的分析可以逐一解答──透過認知上的詮釋，作者一一指出人們在邏輯思考上的根本謬誤；許多集體的決斷卻是引發連鎖反應般的一連串荒謬後果；藉由哲學性的目的論方法分析來檢視人們處理事情的意圖背景，作者提供給我們一個對於人類行為意義與下決策當下時的全面性反思。

莫赫是法國人，在雷諾企業擔任高階主管，他除了在經營管理層面有豊富的經驗外，也同時具有社會學背景與決策研究的專業素養。他在自序中說，撰寫本書的目的不是要找出這些荒謬決策背後的責任歸屬，而是要試著理解人們在決定一件事情的過程中，他們是如何做出反應、如何處理，或是被指導如何去處理，而這些處理的手段往往跟預期的結果完全相反。

 進入21世紀以來，除了上述的天然氣制裁的案例以外，我們還遇到許多類似的荒謬決策，例如中美貿易戰、新冠疫情管控、5G通訊、芯片產業鍊……等等，我們不得不懷疑為什麼這些絕頂聰明的領導者會做出一些與原本預設目標悖離甚遠的決策，而且還一直執迷不悟？這些奇怪的決策給人的印象遠超出人們理解之外，明明他們所採取的措施對他們的目標是沒有效果的甚至是對抗的，可是他們還是堅定不移，一意孤行。

 作者在書中收集了12個「荒謬決策」的案例(當然都是20世紀發生的)，這些不同類型的案例看起來沒有什麼共通處，這也反映出這些荒謬決策的多樣性。他說比起單獨研究一個事件，研究集體的決策過程更能突顯出這些事件的異質性，更能帶給人們思索的空間。我們不要以為這些荒謬的決策全部都是由專斷的個人做的，其實它也可能是經由共識形成的，也可能經由異議形成的。

 什麼是「荒謬決策」？作者的定義是：

 「在個人與團體的合理性參照值框架下，從事根本且持續性的錯誤行動，而且與原先設定的目標完全相反。」

 請注意：「與原先設定目標相反的根本、持續性行動。」其中的一個關鍵是：存在差距、矛盾、脫節。第二個關鍵是堅持且力行不輟，他們並不是搞錯了而是頑固的一再執迷不悟。所謂荒謬的決策並不只是做出一些與原目標相反的行為而已，在定義中最關鍵的是對執行荒謬決策的堅持，最後竟然與現實如此的脫節。

 「合理性參照值」則是指決策背後一定有某種合理性背景，這個背景是由參與決策團體支持產生的推理或信念，所以這個合理性是「主觀上的合理性」。這些決策之所以變得荒謬的主因，在於提供這些決策背後的合理性參照值本身。在群體之外的所謂外人眼中因為推理和信念不同，在他們看起來就會變得荒謬。例如義和團的信徒相信神可以幫助他們刀槍不入，所以敢用大刀與槍砲對抗戰鬥，他們所根據的信念是脫節不實的，武器的實力是有差距的，在局外人看來就是荒謬！在新冠疫情初起時，不是也有大人物認為那只是大號的流感、只是針對體質差的有色人種的病，所以不需要篩檢、不需要戴口罩、不需要隔離……嗎？後來又說既然漂白水可以消毒，那不是喝下漂白水就可幫身體內部消毒了嗎？也有人認為強制戴口罩、強制隔離、強制注射疫苗……等等，就是干涉個人的「自由」，就是不「民主」，而民主自由是普世價值，所以寧可病死也不從！

 還有，荒謬決策是一種與目標相反的行為，這表示原先有一個清楚的目標。如果只是目標不明確、缺乏目標或無可查證，甚至只是裝門面的目標，我們就不能說行為本身是矛盾的。

 作者特別提醒，不要將「荒謬」的決策與「平庸」的決策混淆。大部分的人和組織團體常常在生活中做出一些平庸的決策，因為參與決策的成員之間很難達成共識，到底人類的智慧是有其極限的，許多隨機偶然的變數也很難避免。平庸的決策並沒有明顯的矛盾或是目標與行動間的嚴重差距，採取行動的結果只是圍繞著目標打轉，所以雖然是平庸但是並不荒謬。