

第二堂課 消除偏見

根據調查：決策失誤的產生，有 75%是因為偏見！

決策失誤是很正常的事情，根據統計，所有失誤的決策當中，二五%可能是運氣太差或時機不對所導致，而剩下的七五%則是因為偏見和謬誤。世界上確實存在不帶任何偏見的決策，但要做到這一點極為困難。

任何決策者在制訂決策時，都少不了經驗法則，因為經驗對決策者十分有用，能幫助決策者分析理解錯綜複雜、含糊不清及模稜兩可的資訊。不過，這並不意味這個經驗法則在任何時候都管用，因為有可能導致決策者在處理和評價資訊時，出現偏見和謬誤，這也是導致決策失誤的主要原因之一。

一般決策中可能出現的偏見及謬誤有以下幾種：

- 1.自負偏見：決策者認為自己懂的事情比其他人都多，對自己的表現總是抱持盲目樂觀的態度。擁有這種偏見的決策者，無法正確地評價自己，也無法接受別人的建議。
- 2.及時滿足：有的決策者總想避免成本投入，並立即獲得收益。對於這類決策者來說，選擇快速獲得回報的決策，比具有長遠利益的決策更具有吸引力。他們時常產生激進主義而忽略現實，不具備較為長遠的眼光。
- 3.框架效應：這類決策者會摒棄事物的某些方面，而重點選擇其他方面。他們很容易在決策中曲解事物，看問題不準確也不全面。
- 4.近期效應：決策者對於最近發生或印象深刻的事記憶猶新，因此無意中扭曲客觀事物，導致評價和判斷失真。
- 5.錨定效應：向水中拋下一個錨，船就被固定住。沉錨陷阱中的「錨」可能是一個先入為主的資訊，可能是一種偏見或認識。如果思維掉入沉錨陷阱，就會被這些錨固定，而做出錯誤的判斷。
- 6.認知性選擇：這是基於偏見的選擇。在理性的決策過程中，我們需要盡可能收集有關決策的必要資訊，進而做出全面的備選方案。選擇性認知常常忽略應關注的資訊和應辨識的問題，導致難以做出最佳選擇。
- 7.沉沒成本：賭場經常利用這種思維陷阱，很多賭徒在輸錢後，為了把之前付出的

錢財都撈回來，不惜花費更大代價與更多金錢。因此，沉沒成本的陷阱又被稱為「顧惜已支付成本的陷阱」。現實決策過程中，人們已知自己的決定是錯誤，卻不願意選擇放棄，就是因為顧慮到之前投入的資本。

在這種思維陷阱的影響下，人們通常會為了堅持錯誤的決定，而花費更多的時間和精力，不願意收手，不願意讓自己之前的付出變得毫無價值。

8.墨守成規：指一個人看待事物過於死板、保守、不思進取，也不敢創新。有的人做決定只是習慣性動作，總是習慣一切照舊。即使現實要求他們必須做出改變，或者明知自己的堅持是錯誤的，他們仍然會堅持己見。

9.自利性：決策者居功自傲或者把失敗歸咎於外在因素，是一種純粹的自我保護行為，缺乏必要的責任感。同時，顯示決策者對自己缺乏正確的認識，無法正確分析內外因素的輕重。從團隊的角度來說，又缺乏一定的遠見。

10.隨機性：決策者試圖從隨機性事件中歸納出某個結論。由於隨機性事件具有極大的不確定性，難以按經驗進行決斷，決策者卻試圖歸納出某個萬能規律，來解決未來可能出現的類似問題。在分析此類問題時，決策者往往忽略環境的易變性，難以把握事物的本質。

11.肯定證據：事實上，很多思維陷阱都是相互關聯，比如我們掉入框架陷阱後，會努力尋找肯定的證據，證明自己相信的東西是正確的。肯定證據的陷阱是，當我們傾向某個決定後，會想盡一切辦法來肯定自己的傾向正確。即使有反對甚至相反的證據出現，也會選擇自動忽略。

12.後見：當某一事件的結果出現時，決策者誤認為是他們準確地預見這個結果。這是一種行為有意和無意的區別，往往是自我表現的虛偽，或者出於對事情的不恰當認知。

以上十二種偏見及謬誤會直接影響我們的決策，那麼如何避免呢？心理學家羅賓斯為決策者提出三點建議：

1.認識並理解這些偏見和謬誤，在做決策時盡量避免。

2.注意自己的決策方式，辨認出自己經常使用的經驗法則，批判地評估這些法則的恰當性。

3.諮詢資深人士，或是讓身邊熟悉你的朋友協助辨認你的決策風格。

第三堂課 避免干擾

外在的環境干擾，讓你的專注力慢慢流失？你得.....

在決策過程中，人們很容易受到周遭環境的影響，無論是客觀事物還是其他人的意見，都會導致決策者的專注力下降。尤其當決策者發生無法掌控的危機時，人類的自我保護意識會做出一定的反應，這時候專注力更容易被分散，進而出現顧此失彼的情況。當專注力集中到某一點時，其他位置的防禦機制就自動降低。

哈佛大學心理學教授艾倫·蘭格（Ellen J. Langer）說：「專注力是與歲月對抗的力量！」

蘭格曾經做過一個影印機實驗：幾個人排在排隊複印東西，實驗者故意問前面的人自己能不能先複印，只要這個實驗者提出一個理由，人們通常都會允許他插隊。

很有趣的是，不論實驗者提出的理由合不合理，不論他們是說「對不起，我時間很趕」，還是「對不起，我想複印一個文件」，人們的反應都是一樣的。

對此，蘭格指出：「他們並不是沒有聽到實驗者在說什麼，而是沒有意識到實驗者說了什麼。」如同影印機實驗一樣，在日常生活中，我們很多行為都是在自動的狀態下產生，因此我們無法停下腳步思考：「自己正在做什麼，在某個情境下又是如何反應，以及為什麼會有那樣的反應，還有沒有其他選擇？」等。這就是專注力分散的情況。

蘭格說：「專注力其實是一種簡單的實踐：留意新事物，積極尋找差異。無論它是否與自己有關，無論看似很傻或是很聰明，只要它是新的、不一樣的，就會讓置於『當下』的狀態，讓你對人和環境重新變得敏感，向新的可能性敞開，形成新的視角，而我們多年來稱之為『智慧』的東西也會變得可疑。」

在一堂心理學課上，教授向學生們說了一個故事：

三隻獵狗為了追趕一隻土撥鼠而衝進樹林，土撥鼠身手敏捷，飛快地鑽進一個樹洞裡。三隻獵狗十分焦急，在樹洞外狂吠，過了好一會兒，樹洞裡爬出一隻小白兔，小白兔快速地向後奔跑，「嗖嗖」地爬上一棵大樹。這時候風一吹，把小白兔從樹上刮了下來，正好將仰頭狂吠的三隻獵狗砸暈了。就這樣，小白兔終於逃脫危險。

教授講完故事後問學生們：「這個故事有什麼問題嗎？」

學生們思考一會兒，然後回答：「小白兔根本不會爬樹！」「風不可能把小白兔從樹上刮下來！」「一隻小白兔也不可能砸暈三隻獵狗！」

教授微笑著說：「還有嗎？」學生們搔著腦袋，再也想不出什麼問題。這時教授才說：「很好，你們說得都不錯，可是這個故事的主角——土撥鼠去哪裡呢？」

學生們才恍然大悟，原來故事中最重要土撥鼠不見了。

在現實決策過程中，尤其當危機降臨時，許多決策者的注意力很容易分散，不懂得將注意力集中在最後的結果上。重點應該是土撥鼠，而不是獵狗或小白兔。對於決策者來說，注意力分散是導致決策失誤的重要原因之一。

俄羅斯教育家康斯坦丁·烏申斯基曾說：「『注意』是我們心靈的唯一門戶，意識中的一切必然要經過它才能進來。」由此可見，決策者的注意力是否能夠集中，也會影響決策的正確性。一般說來，注意力在決策過程中有以下幾種特徵：

特徵一：注意力的穩定性。人的注意力無法一直保持在高度集中狀態，而會出現一定的變化。比如，在注意力高度集中時，你的思維能力很強，做事效率很高，可是在注意力不集中時，容易出現低級錯誤。

特徵二：注意力的廣度變化。注意力的廣度就是人能顧及和思考到的事物範圍。相關研究證明，一般人一秒鐘內可以注意到四至六個相互聯繫的字母，五至七個相互無聯繫的數字，三至四個沒有聯繫的幾何圖形。當然，每個人注意力的廣度都不同，孩子的注意力廣度遠比成年人小得多，但隨著年齡的增長，孩子的注意力廣度也會慢慢提升。

特徵三：注意力的轉移性。人的注意力不是僵硬不可改變的，而能夠有意識、有目的地，從一個對象或活動轉移到另一個對象或活動上，注意力的轉移速度是思維靈活性的體現，也是決策成功的保證。當危機降臨時，注意力會使決策者的心理活動指向某一點，然後選擇性地接受、處理某些資訊，而抑制其他活動或資訊。若注意力指向之處並非決策重點，很容易使決策出錯，相反地，若注意力指向之處是決策重點，能幫助決策者更妥善地對付危機，安然渡過難關。

特徵四：注意力的分配性。注意力的分配是指，人們可以把注意力同時分配到不同的活動或事物上。比如，有的人可以一邊看書、一邊聽音樂。人的注意力十分有限，如果你總是要求自己什麼都得注意，最後反而會無法掌握任何事物。當然，如果你的注意目標都是熟悉且不複雜，那麼你就能同時關注幾個目標，並且不會忽略任何

一個。

為了不讓周圍的環境干擾自己的注意力，決策者可以這樣做：

- 1.擁有充足的睡眠時間，因為睡眠不足會導致決策者的注意力分散。
- 2.如果決策者一直處於高度緊張狀態，注意力也很難集中。這時候不妨做一些能讓自己放輕鬆的日常訓練，例如：按摩身體、聽舒緩的音樂、閉目養神一會兒等。
- 3.努力排除外界的干擾，能提高自己的注意力。哈佛大學曾經讓學生進行注意力培養練習，教授要求學生集中注意力去觀察某個事物，並且鼓勵他們不要被外界嘈雜的環境所干擾。很多哈佛學生都做到了，當他們認真觀察教授指定的事物時，都能夠對周圍的一切置若罔聞。
- 4.不要把注意力停留在難題上。對於當前無法解決的難題，你可以暫時轉移自己的注意力，或許當你將注意力轉移到其他問題上時，原來沒有解決的難題也得到解決。