

决定之后的会议

JOSHUA C. LAM

2026 年 5 月 26 日 (发表于 Substack)

本文为作者于多伦多基督教研究学院 (Institute for Christian Studies, Toronto) 进行现象学与人类经验博士研究的一部分。

Joshua C. Lam · LL.M (法律 / Alternative Dispute Resolution) 、 D.Min · 现为多伦多基督教研究学院 (Institute for Christian Studies, Toronto) 哲学博士 (PhD in Philosophy) 研究生。在 Dr. Neal DeRoos 的指导下，他正透过跨学科的哲学研究，进一步发展 TINS Framework™，探讨生活经验、冲突、人际关系及决策制定等议题。

类别：职场

会议在十五分钟前已经结束了，但没有人立刻离开。

椅子慢慢地移动着。

人们不急不忙地收拾文件。

几个人礼貌地微笑后便走出了会议室。

“看来我们要继续推进了。” Daniel 一边合上笔记型电脑一边说。

“似乎是这样。” Karen 轻声回应。

提案获得一致通过。

没有人提出反对。

没有争论。

没有明显的冲突。

从会议室前方看去，这项决定似乎既有效率又顺利。

然而，空气中的氛围却比预期中沉重。

靠近门口的地方，两位同事彼此对望了一眼，没有说话便离开了。

Daniel 注意到了这一幕。

“我是不是错过了什么？”他问。

Karen 犹豫了一下。

“我不认为大家不同意这个决定，”她谨慎地说。

“那到底出了什么问题？”

她停顿了一下。

“我想，有些人对这场会议的经历，和领导层的感受并不一样。”

Daniel 靠向椅背。

“那并不是我的本意。”

“我知道，”Karen 回答说。

“但生活经验与意图，并不一定会被人以相同的方式理解。”

房间再次安静下来。

不是敌意。

不是情绪化。

而是一种距离感。

Daniel 环顾几乎空无一人的会议室。

“我们有询问大家是否有任何意见。”他说。

Karen 缓缓地点了点头。

“是的。”

“但有些人早已认定，自己的声音不会改变任何事情。”

这句话停留在空气中的时间，比预期更久。

会议已经达成共识。

然而，这场会议的意义，仍然以不同的方式在不同的人心中继续展开。

转折性的洞见 (The Turning Insight)

真正的张力不只是来自最终的决定本身，而是来自人们如何在整个过程中经历、理解和反思参与、发声以及公平。

关系中的意义并非固定不变，而是在互动、知觉、情绪氛围以及生活经验之中不断被塑造与重新塑造。

决策时刻 (The Decision Point)

究竟是谁的声音塑造了这项决定？

而此刻，又是谁的沉默正在塑造后续的反应？

TINS Framework™ 理论视角的运用

程序正义理论 (Procedural Justice)

—— 过程中的公平影响信任与正当性。

批判理论 (Critical Theory)

—— 权力影响哪些声音被赋予较大的分量。

社会建构论 (Social Constructivism)

—— 人们透过生活经验，以不同方式理解同一场会议。

沟通调适理论 (Communication Accommodation Theory)

—— 语气、回应方式及关系氛围影响参与程度。

更深一层的观察 (A Deeper Look)

表面上的一致同意，有时可能反映的并不是认同，而是一种受到参与感、诠释方式及关系意义影响的安静抽离。

如何运作——TINS Framework™：重访那一刻

问题不只是那项决定本身。

问题在于，参与其中的人如何经历、理解以及情感性地体会整个过程。

表面之下正在发生什么？

领导者往往关注效率、清晰度、结构以及向前推进。

团队成员则往往关注参与感、被认同、尊严，以及自己的存在是否真正对整个过程产生影响。

TINS Framework™ 认为，人并非以抽离的旁观者身份面对处境。

人们会透过生活经验、关系历史、情感互动、社会影响、记忆、氛围以及日常意义建构来理解会议、对话与冲突情境。

因此，即使决定已经正式完成，关系中的意义仍然持续发展。

随着人们反思自己如何经历整个过程，用来描述这场会议的语言也可能逐渐改变。

反思性的诠释提醒我们：

冲突并非抽象地被经历。

沉默、语气、时机、回应方式、情绪氛围以及关系距离，往往与言语本身同样深刻地塑造着人类经验。

当人们开始相信自己的参与无法影响结果时，抽离感便会逐渐取代投入感。

表面上的同意或许仍然存在。

然而，内在的承担却开始减弱。

这场会议中更深层的冲突，并不是大声的反对。

而是一种透过诠释、关系经验以及持续变化的知觉所形成的沉默退离。

TINS Framework™ 的实际运作

程序正义理论 (Procedural Justice)

—— 人们评估公平，不只是根据结果，也根据过程。

批判理论 (Critical Theory)

—— 组织中的权力影响谁会感到安全而愿意发声。

社会建构论 (Social Constructivism)

—— 意义会随着角色、经验与诠释而改变。

沟通调适理论 (Communication Accommodation Theory)

—— 回应方式、语气以及关系调整影响参与程度。

决策智慧 (Decision Intelligence)

“决策智慧必须包含对自身偏见、盲点、承袭而来的成见以及视角局限的觉察.....”

—— Joshua C. Lam

因此，决策智慧不只是技术性的推理或策略性的计算。

它还需要具备反思性的觉察能力，理解人们如何在复杂的组织生活中经历参与、诠释、公平、关系氛围以及人际互动。

真正的转折点开始于领导者不再只问：

“这项决定是否有效？”

而是进一步问：

“其他人在这个会议室里，是如何经历、理解和诠释这个过程的？”

觉察改变了权柄被运用的方式。

进一步思考 (A Further Look)

当人们无法参与塑造一项决定时，他们很少会长期承担这项决定。

关系中的意义，会透过持续的诠释、情感记忆以及生活经验，在会议结束后继续发展。

TINS Framework™ 策略 (Pause & Practice)

在完成一项重要决定之前，请停下来问：

“还有谁尚未发声？”

“其他人可能如何不同地经历这场会议？”

“在表面的共识之下，是否仍存在某种情绪氛围？”

很多时候，那些没有出现在对话中的声音，对未来所产生的影响，可能比已经说出的声音更深远。

TINS Framework™ 探讨日常决策、沟通模式、生活经验、反思性诠释以及关系过程，如何塑造信任、参与、公平以及人类在日常生活中的理解。