

決定之後的會議

JOSHUA C. LAM

2026 年 5 月 26 日 (發表於 Substack)

本文為作者於多倫多基督教研究學院 (Institute for Christian Studies, Toronto) 進行現象學與人類經驗博士研究的一部分。

Joshua C. Lam · LL.M (法律 / Alternative Dispute Resolution) 、 D.Min · 現為多倫多基督教研究學院 (Institute for Christian Studies, Toronto) 哲學博士 (PhD in Philosophy) 研究生。在 Dr. Neal DeRoos 的指導下，他正透過跨學科的哲學研究，進一步發展 TINS Framework™，探討生活經驗、衝突、人際關係及決策制定等議題。

類別：職場

會議在十五分鐘前已經結束了，但沒有人立刻離開。

椅子慢慢地移動著。

人們不急不忙地收拾文件。

幾個人禮貌地微笑後便走出了會議室。

「看來我們要繼續推進了。」 Daniel 一邊合上筆記型電腦一邊說。

「似乎是這樣。」 Karen 輕聲回應。

提案獲得一致通過。

沒有人提出反對。

沒有爭論。

沒有明顯的衝突。

從會議室前方看去，這項決定似乎既有效率又順利。

然而，空氣中的氛圍卻比預期中沉重。

靠近門口的地方，兩位同事彼此對望了一眼，沒有說話便離開了。

Daniel 注意到了這一幕。

「我是不是錯過了什麼？」他問。

Karen 猶豫了一下。

「我不認為大家不同意這個決定，」她謹慎地說。

「那到底出了什麼問題？」

她停頓了一下。

「我想，有些人對這場會議的經歷，和領導層的感受並不一樣。」

Daniel 靠向椅背。

「那並不是我的本意。」

「我知道，」Karen 回答說。

「但生活經驗與意圖，並不一定會被人以相同的方式理解。」

房間再次安靜下來。

不是敵意。

不是情緒化。

而是一種距離感。

Daniel 環顧幾乎空無一人的會議室。

「我們有詢問大家是否有任何意見。」他說。

Karen 緩緩地點了點頭。

「是的。」

「但有些人早已認定，自己的聲音不會改變任何事情。」

這句話停留在空氣中的時間，比預期更久。

會議已經達成共識。

然而，這場會議的意義，仍然以不同的方式在不同的人心中繼續展開。

轉折性的洞見 (The Turning Insight)

真正的張力不只是來自最終的決定本身，而是來自人們如何在整個過程中經歷、理解和反思參與、發聲以及公平。

關係中的意義並非固定不變，而是在互動、知覺、情緒氛圍以及生活經驗之中不斷被塑造與重新塑造。

決策時刻 (The Decision Point)

究竟是誰的聲音塑造了這項決定？

而此刻，又是誰的沉默正在塑造後續的回應？

TINS Framework™ 理論視角的運作

程序正義理論 (Procedural Justice)

—— 過程中的公平影響信任與正當性。

批判理論 (Critical Theory)

—— 權力影響哪些聲音被賦予較大的分量。

社會建構論 (Social Constructivism)

—— 人們透過生活經驗，以不同方式理解同一場會議。

溝通調適理論 (Communication Accommodation Theory)

—— 語氣、回應方式及關係氛圍影響參與程度。

更深一層的觀察 (A Deeper Look)

表面上的一致同意，有時可能反映的並不是認同，而是一種受到參與感、詮釋方式及關係意義影響的安靜抽離。

如何運作——TINS Framework™：重訪那一刻

問題不只是那項決定本身。

問題在於，參與其中的人如何經歷、理解以及情感性地體會整個過程。

表面之下正在發生什麼？

領導者往往關注效率、清晰度、結構以及向前推進。

團隊成員則往往關注參與感、被認可、尊嚴，以及自己的存在是否真正對整個過程產生影響。

TINS Framework™ 認為，人並非以抽離的旁觀者身份面對處境。

人們會透過生活經驗、關係歷史、情感互動、社會影響、記憶、氛圍以及日常意義建構來理解會議、對話與衝突情境。

因此，即使決定已經正式完成，關係中的意義仍然持續發展。

隨著人們反思自己如何經歷整個過程，用來描述這場會議的語言也可能逐漸改變。

反思性的詮釋提醒我們：

衝突並非抽象地被經歷。

沉默、語氣、時機、回應方式、情緒氛圍以及關係距離，往往與言語本身同樣深刻地塑造著人類經驗。

當人們開始相信自己的參與無法影響結果時，抽離感便會逐漸取代投入感。

表面上的同意或許仍然存在。

然而，內在的承擔卻開始減弱。

這場會議中更深層的衝突，並不是大聲的反對。

而是一種透過詮釋、關係經驗以及持續變化的知覺所形成的沉默退離。

TINS Framework™ 的實際運作

程序正義理論 (Procedural Justice)

—— 人們評估公平，不只是根據結果，也根據過程。

批判理論 (Critical Theory)

—— 組織中的權力影響誰會感到安全而願意發聲。

社會建構論 (Social Constructivism)

—— 意義會隨著角色、經驗與詮釋而改變。

溝通調適理論 (Communication Accommodation Theory)

—— 回應方式、語氣以及關係調整影響參與程度。

決策智慧 (Decision Intelligence)

「決策智慧必須包含對自身偏見、盲點、承襲而來的成見以及視角局限的覺察……」

—— Joshua C. Lam

因此，決策智慧不只是技術性的推理或策略性的計算。

它還需要具備反思性的覺察能力，理解人們如何在複雜的組織生活中經歷參與、詮釋、公平、關係氛圍以及人際互動。

真正的轉折點開始於領導者不再只問：

「這項決定是否有效？」

而是進一步問：

「其他人在這個會議室裡，是如何經歷、理解和詮釋這個過程的？」

覺察改變了權柄被運用的方式。

進一步思考 (A Further Look)

當人們無法參與塑造一項決定時，他們很少會長期承擔這項決定。

關係中的意義，會透過持續的詮釋、情感記憶以及生活經驗，在會議結束後繼續發展。

TINS Framework™ 策略 (Pause & Practice)

在完成一項重要決定之前，請停下來問：

「還有誰尚未發聲？」

「其他人可能如何不同地經歷這場會議？」

「在表面的共識之下，是否仍存在某種情緒氛圍？」

很多時候，那些沒有出現在對話中的聲音，對未來所產生的影響，可能比已經說出的聲音更深遠。

TINS Framework™ 探討日常決策、溝通模式、生活經驗、反思性詮釋以及關係過程，如何塑造信任、參與、公平以及人類在日常生活中的理解。