

决定之后的会议

当每个人带着不同的理解离开时

(TINS Framework™) : 现象学重访

JOSHUA C. LAM

2026 年 6 月 11 日 (发表于 Substack)

特色现象学视角

视角 (Perspective) —— Maurice Merleau-Ponty

视角是指人们在特定处境中经验和理解世界的方式。Maurice Merleau-Ponty 强调，人类并非以抽离的旁观者身份面对现实。我们总是从生命中的某个位置来经历处境，而这个位置受到责任、关系、记忆、期待与关注所塑造。

在本次重访中，我们将探讨为何几位参与者参加了同一场会议、听见了同一项决定，却带着截然不同的理解离开。

反思问题

为什么同一项决定，会让不同的人产生如此不同的经验？

这个问题邀请我们超越决定本身，思考在任何回应出现之前，视角如何塑造人们经验、诠释与理解事件的方式。

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 / 另类争议解决)、D.Min, 现为多伦多基督教研究学院 (Institute for Christian Studies, Toronto) 哲学博士 (Ph.D in Philosophy) 研究生。在 Dr. Neal DeRoo 的指导下，他正透过跨学科哲学研究，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

如同原文《决定之后的会议》所描述的，会议已经结束。

提案已经获得批准。

方向已经确立。

讨论已经告一段落。

从组织的角度来看，事情似乎已经尘埃落定。

然而，在会议结束之后，某些重要的事情仍然持续发生。

一位参与者感到如释重负。

另一位感到失望。

另一位受到鼓舞。

另一位则感到不确定。

决定是相同的。

事实是相同的。

会议也是相同的。

然而，人们的经验却不相同。

为什么？

乍看之下，人们似乎只是对同一项决定作出不同反应。

现象学邀请我们思考另一种可能。

或许，人们回应的并不只是那项决定本身。

或许，他们回应的是那项决定对自己所代表的意义。

TINS 社会建构论 (TINS Social Constructivism) 提醒我们，人们并非只是回应事件本身。

人们是透过诠释，回应自己赋予事件的意义。

会议结束后持续存在的，不只是组织所作出的决定。

持续存在的，是每位参与者从这项决定中带走的意义。

对某位参与者而言，这项决定代表进步。

对另一位而言，它代表失去。

对另一位而言，它代表不确定。

事件是共同经历的。

意义却不是共同的。

当参与者回顾所发生的一切时，不同的关注逐渐浮现。

在组织性的语言之下，隐藏着早在会议开始之前便已累积的盼望、期待、忧虑、责任、抱负、失望与个人投入。

TINS 沟通调适理论 (TINS Communication Accommodation Theory) 帮助我们理解，为何即使每个人听见相同的话语，沟通仍会产生不同的经验。

沟通并不只是资讯的传递。

不同的人会透过不同的背景、经验与期待来接收和诠释讯息。

因此，同一句话可能让一个人感受到信心，却让另一个人感受到被排除。

最令我感到耐人寻味的是：

这场会议并没有创造这些视角。

它只是揭露了它们。

真正的转折点并非发生在会议进行期间。

而是发生在会议结束之后。

人们开始反思。

开始提问。

开始诠释。

开始重新思考。

这场会议成为一个空间，而意义仍在其中持续发展。

TINS 转化式调解理论 (TINS Transformative Mediation Theory) 强调 “认可” (recognition) 的重要性。

在许多职场情境中，人们所追求的往往不只是同意。

他们更渴望被理解。

许多最强烈的反应，并非因为人们不同意某项决定，而是因为他们觉得自己的视角未曾在整个过程中被看见或被认可。

认可并不一定要求同意。

认可意味着理解另一个人的视角确实存在，并且在其生活经验中具有真实的意义。

TINS 程序正义理论 (TINS Procedural Justice) 帮助我们理解，为何人们评估决定时，不只是看结果，也看过程。

当人们相信自己受到公平对待、被尊重地倾听，并获得有意义的参与机会时，即使结果困难，他们也较容易接受。

因此，决定本身可能只是整体经验的一部分。

决定形成的过程，同样塑造了意义。

TINS 批判理论 (TINS Critical Theory) 提醒我们，权力与影响力可能会影响人们如何经历一项决定。

处于不同组织位置的人，可能会以截然不同的方式经历同一事件，因为决定所带来的后果并非平均分配。

TINS 工具主义 (TINS Instrumentalism) 提醒我们，决定会产生后果。

人们赋予决定的意义，往往会影响未来的行为、未来的关系、未来的信任，以及未来的合作。

TINS Framework™ 鼓励人们超越决定本身，进一步探讨那些受到决定影响的人，是如何经历、诠释与理解这些决定的。

如此一来，组织生活便成为一个机会，使我们更清楚地理解视角、诠释、沟通、公平、认可以及决策如何在日常经验中彼此交织。

为什么 TINS Framework™ 理论视角如此重要：

更深层的现象学视角

现象学提供了一个更深层的视角，帮助我们理解为什么 TINS Framework™ 的理论视角在人类日常经验中如此重要。

人类并非只是单纯地经历事件。

人类总是从某种视角来经历事件。

这个观察起初看来或许十分明显。

然而，它所蕴含的意义却十分深远。

一项决定并不是在真空中出现的。

它总是在某种背景之中出现。

历史。

责任。

期待。

关系。

记忆。

关注。

因此，同一件事可能向不同的人呈现出不同的意义。

令我感兴趣的是，组织往往假设分歧始于人们表达不同意见的时候。

然而，差异往往更早就已经出现。

差异通常始于视角。

在人们回应之前，他们已经在知觉。

在人们评价之前，他们已经在诠释。

在人们开口之前，他们已经透过自己的经验视域 (*horizon of experience*) 来理解事件。

早在分歧显现之前，意义便已经开始形成。

这或许能解释为什么有些会议在结束之后仍然持续存在。

讨论结束了。

决定完成了。

然而，诠释仍然持续。

视角仍然持续。

意义仍然持续。

事件已经结束。

然而，经验仍在展开。

或许这正是反思如此重要的原因之一。

反思使人们能够检视自己所带着的视角，而不是让这些视角直接演变成对他人的假设。

反思减缓了从诠释走向判断的速度。

反思为理解创造空间。

令我感到耐人寻味的是，视角很少是固定不变的。

即使事件本身没有改变，视角仍然可能改变。

决定仍然相同。

意义却改变了。

下一次当你反思一项重要的组织决定时，也许值得问一个不同的问题。

不只是：

“这项决定是否正确？”

而是：

“我是如何经历这项决定的？”

甚至进一步问：

“其他人可能如何以不同的方式经历这项决定？”

注释

1. TINS Framework™ 整合了六个已建立的理论视角。文中提及的“TINS 社会建构论”或“TINS 程序正义理论”等用语，仅表示这些理论在 TINS Framework™ 中的应用，并不表示作者拥有原始理论之所有权。
2. 对 TINS Framework™ 六个理论视角如何与圣经原则整合有兴趣的读者，可参阅本人著作《Biblical Mediation in Marriage and Family Conflict Resolution》（2025 年修订版），该书以本人全名 Joshua Chee-Ning Lam 出版。
3. 有兴趣了解 TINS Framework™ 六个理论视角如何应用于日常生活的读者，可参阅《Why You Matter》五册迷你系列。该系列将六个理论视角应用于个人生活、工作、婚姻、家庭及社区等多元处境。全系列分别以圣经视角与人文视角撰写，让读者能够从其中任何一个视角开始阅读，或在两者之间交替阅读，从而更全面地理解人类经验、人际关系、冲突与决策。该系列以 Joshua C. Lam 出版。