

決定之後的會議

當每個人帶著不同的理解離開時

(TINS Framework™) : 現象學重訪

JOSHUA C. LAM

2026 年 6 月 11 日 (發表於 Substack)

特色現象學視角

視角 (Perspective) —— Maurice Merleau-Ponty

視角是指人們在特定處境中經驗和理解世界的方式。Maurice Merleau-Ponty 強調，人類並非以抽離的旁觀者身份面對現實。我們總是從生命中的某個位置來經歷處境，而這個位置受到責任、關係、記憶、期待與關注所塑造。

在本次重訪中，我們將探討為何幾位參與者參加了同一場會議、聽見了同一項決定，卻帶著截然不同的理解離開。

反思問題

為什麼同一項決定，會讓不同的人產生如此不同的經驗？

這個問題邀請我們超越決定本身，思考在任何回應出現之前，視角如何塑造人們經驗、詮釋與理解事件的方式。

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 (Ph.D in Philosophy) 研究生。在 Dr. Neal DeRoo 的指導下，他正透過跨學科哲學研究，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

如同原文《決定之後的會議》所描述的，會議已經結束。

提案已經獲得批准。

方向已經確立。

討論已經告一段落。

從組織的角度來看，事情似乎已經塵埃落定。

然而，在會議結束之後，某些重要的事情仍然持續發生。

一位參與者感到如釋重負。

另一位感到失望。

另一位受到鼓舞。

另一位則感到不確定。

決定是相同的。

事實是相同的。

會議也是相同的。

然而，人們的經驗卻不相同。

為什麼？

乍看之下，人們似乎只是對同一項決定作出不同反應。

現象學邀請我們思考另一種可能。

或許，人們回應的並不只是那項決定本身。

或許，他們回應的是那項決定對自己所代表的意義。

TINS 社會建構論 (TINS Social Constructivism) 提醒我們，人們並非只是回應事件本身。

人們是透過詮釋，回應自己賦予事件的意義。

會議結束後持續存在的，不只是組織所作出的決定。

持續存在的，是每位參與者從這項決定中帶走的意義。

對某位參與者而言，這項決定代表進步。

對另一位而言，它代表失去。

對另一位而言，它代表不確定。

事件是共同經歷的。

意義卻不是共同的。

當參與者回顧所發生的一切時，不同的關注逐漸浮現。

在組織性的語言之下，隱藏著早在會議開始之前便已累積的盼望、期待、憂慮、責任、抱負、失望與個人投入。

TINS 溝通調適理論 (TINS Communication Accommodation Theory) 幫助我們理解，為何即使每個人聽見相同的話語，溝通仍會產生不同的經驗。

溝通並不只是資訊的傳遞。

不同的人會透過不同的背景、經驗與期待來接收和詮釋訊息。

因此，同一句話可能讓一個人感受到信心，卻讓另一個人感受到被排除。

最令我感到耐人尋味的是：

這場會議並沒有創造這些視角。

它只是揭露了它們。

真正的轉折點並非發生在會議進行期間。

而是發生在會議結束之後。

人們開始反思。

開始提問。

開始詮釋。

開始重新思考。

這場會議成為一個空間，而意義仍在其中持續發展。

TINS 轉化式調解理論 (TINS Transformative Mediation Theory) 強調「認可」 (recognition) 的重要性。

在許多職場情境中，人們所追求的往往不只是同意。

他們更渴望被理解。

許多最強烈的反應，並非因為人們不同意某項決定，而是因為他們覺得自己的視角未曾在整個過程中被看見或被認可。

認可並不一定要求同意。

認可意味著理解另一個人的視角確實存在，並且在其生活經驗中具有真實的意義。

TINS 程序正義理論 (TINS Procedural Justice) 幫助我們理解，為何人們評估決定時，不只是看結果，也看過程。

當人們相信自己受到公平對待、被尊重地傾聽，並獲得有意義的參與機會時，即使結果困難，他們也較容易接受。

因此，決定本身可能只是整體經驗的一部分。

決定形成的過程，同樣塑造了意義。

TINS 批判理論 (TINS Critical Theory) 提醒我們，權力與影響力可能會影響人們如何經歷一項決定。

處於不同組織位置的人，可能會以截然不同的方式經歷同一事件，因為決定所帶來的後果並非平均分配。

TINS 工具主義 (TINS Instrumentalism) 提醒我們，決定會產生後果。

人們賦予決定的意義，往往會影響未來的行為、未來的關係、未來的信任，以及未來的合作。

TINS Framework™ 鼓勵人們超越決定本身，進一步探討那些受到決定影響的人，是如何經歷、詮釋與理解這些決定的。

如此一來，組織生活便成為一個機會，使我們更清楚地理解視角、詮釋、溝通、公平、認可以及決策如何在日常經驗中彼此交織。

為什麼 TINS Framework™ 理論視角如此重要：

更深層的現象學視角

現象學提供了一個更深層的視角，幫助我們理解為什麼 TINS Framework™ 的理論視角在人類日常經驗中如此重要。

人類並非只是單純地經歷事件。

人類總是從某種視角來經歷事件。

這個觀察起初看來或許十分明顯。

然而，它所蘊含的意義卻十分深遠。

一項決定並不是在真空中出現的。

它總是在某種背景之中出現。

歷史。

責任。

期待。

關係。

記憶。

關注。

因此，同一件事件可能向不同的人呈現出不同的意義。

令我感興趣的是，組織往往假設分歧始於人們表達不同意見的時候。

然而，差異往往更早就已經出現。

差異通常始於視角。

在人們回應之前，他們已經在知覺。

在人們評價之前，他們已經在詮釋。

在人們開口之前，他們已經透過自己的經驗視域 (*horizon of experience*) 來理解事件。

早在分歧顯現之前，意義便已經開始形成。

這或許能解釋為什麼有些會議在結束之後仍然持續存在。

討論結束了。

決定完成了。

然而，詮釋仍然持續。

視角仍然持續。

意義仍然持續。

事件已經結束。

然而，經驗仍在展開。

或許這正是反思如此重要的原因之一。

反思使人們能夠檢視自己所帶著的視角，而不是讓這些視角直接演變成對他人的假設。

反思減緩了從詮釋走向判斷的速度。

反思為理解創造空間。

令我感到耐人尋味的是，視角很少是固定不變的。

即使事件本身沒有改變，視角仍然可能改變。

決定仍然相同。

意義卻改變了。

下一次當你反思一項重要的組織決定時，也許值得問一個不同的問題。

不只是：

「這項決定是否正確？」

而是：

「我是如何經歷這項決定的？」

甚至進一步問：

「其他人可能如何以不同的方式經歷這項決定？」

註釋

1. TINS Framework™ 整合了六個已建立的理論視角。文中提及的「TINS 社會建構論」或「TINS 程序正義理論」等用語，僅表示這些理論在 TINS Framework™ 中的應用，並不表示作者擁有原始理論之所有權。
2. 對 TINS Framework™ 六個理論視角如何與聖經原則整合有興趣的讀者，可參閱本人著作《Biblical Mediation in Marriage and Family Conflict Resolution》（2025 年修訂版），該書以本人全名 Joshua Chee-Ning Lam 出版。
3. 有興趣了解 TINS Framework™ 六個理論視角如何應用於日常生活的讀者，可參閱《Why You Matter》五冊迷你系列。該系列將六個理論視角應用於個人生活、工作、婚姻、家庭及社區等多元處境。全系列分別以聖經視角與人文視角撰寫，讓讀者能夠從其中任何一個視角開始閱讀，或在兩者之間交替閱讀，從而更全面地理解人類經驗、人際關係、衝突與決策。該系列以 Joshua C. Lam 出版。