

「対話と決断」で成果を生む話し合いの作法

討論的技術

不再一致沉默、揣摩上意、反駁抬槓鬼打牆，
提升決策品質、貫徹執行力的必備管理技能。

日本立教大學管理學院領導力研究所副所長、
管理學院教授
中原淳 著
李貞慧——譯

- ◎不管你說什麼，他秒回：「不對吧，誰說的，這很奇怪吧！」就是要說贏你！
- ◎任何想法，他都說「真好」、「都行」，事後卻表示「我不知道喔」。
- ◎最可怕的討論：「表決吧，少數服從多數。」想靠人海戰術過關。

《經理人月刊》總編輯／齊立文 先行智庫執行長／蘇書平——專業推薦

「対話と決断」で成果を生む 話し合いの作法

討論的技術

不再一致沉默、揣摩上意、反駁抬槓鬼打牆，
提升決策品質、貫徹執行力的必備管理技能。

日本立教大學管理學院領導力研究所副所長、
管理學院教授
中原淳——著
李貞慧——譯

目錄

推薦序	重新學「討論」／齊立文	7
前言	討論很重要，學校卻沒教	11
第1章	一直討論，還是沒結論？	17
1	棘手的事，怎麼取得共識？	18
2	找到彼此可接受的選項	30
3	意見多元更有力量	37
4	我不同意你的觀點，但我捍衛你表達的權利	46
• 第一章總整理		55

第2章

對話的力量

1 不要先下結論

【專欄】議論、閒聊與對話，有什麼不同？

2 五大討論病，你犯過哪一種

· 第二章總整理

第3章

討論如何不生爭執

1 一種對話，各自表述

2 最糟糕的開場白

57

58

67

73

83

85

86

98

3 所有人都該有發言機會.....	116
4 管理大忌——不讓部屬把話說完.....	126
5 最糟的意見表達：「有人說……」.....	138
6 試著穿穿別人的鞋.....	147
7 說話不要看手機.....	160
8 這樣表達不是討論，是找碴.....	163
9 凝聚共識像喝中藥，得花長時間才看得出療效.....	167
10 好的討論和遺憾的討論.....	170
• 第三章總整理.....	185
【專欄】如何跳脫「理想論」的各執己見？.....	187

第4章

怎麼溝通都沒有結論時

191

1 光對話沒用，得有結論

..... 192

2 釐清各方案的優、缺點

..... 199

3 別輕易採用多數決

..... 203

4 最後由誰說了算？

..... 206

5 耐心等待大家都說完意見

..... 211

6 結論出爐，大家就要遵守

..... 214

• 第四章總整理

..... 224

第5章

領導者必備的技能

225

1 遠距工作更需要討論的技術

226

2 學生愛上討論，就能主動學習

230

3 政治本就是眾人之事

234

• 第五章總整理

236

結

語

討論的技術，AI無法取代

237

推薦序

重新學「討論」

《經理人月刊》總編輯／齊立文

特斯拉 (Tesla) 執行長伊隆·馬斯克 (Elon Musk)，談到「自己何以能在電動車、太空探索、能源等事業有突破性創新時，提到「第一性原理」(first principle) 一詞，大意是說，他在製造產品時，不會受限於既存條件，而是會回歸事物的本質去思考，逐一檢視每一個構成要件，從中找出破解之道。

在閱讀本書的過程中，我聯想到了這個第一性原理的思維模式。起初，我有點懷疑，關於「討論的技術」這個主題，能撐起一本書的篇幅嗎？畢竟，誰沒討論過事情？討論需要教？

讀著讀著，我開始省思，就像大多數人都會說話，但還是有大量書籍和專家教人「好好說話」；很多人都有健全的聽力，卻不表示他們懂得「仔細

傾聽」。同理，很多人自以為「會討論」，但我們真的學過「怎麼討論」嗎？還有，如果我們能出於本能、潛移默化的學會討論，為什麼還是常常聽到以下這段關於會議流程的諷刺：會而不議、議而不決、決而不行、行而未果……一番周折之後，重新再議。

這就是作者寫這本書的用意，**針對我們經常在用，而且自認為不用學會的能力，重新回歸本質來思考**：你真的會嗎？然後逐步闡釋：為什麼學會討論很重要？構成好的討論有哪些基礎條件？討論本身涉及哪些要素？從起始、過程到結果，如何評量一場好的討論？

根據作者分析，「所謂的討論，就是人們為了和身邊的人一起工作、學習、生活，彼此傳達自己的意見（對話），互相探索自己與他人的意見分歧，思考優缺點，做出大家心服口服的果斷決定，一起前進。」運用第一性原理，如果再把這段話過濾到再也無法精省、絕對無法刪減的要件，那就是：對話和決策。

讀到這裡，如果你已經跟上作者的邏輯，就會開始想：什麼是對話？什麼是決策？我真的都會嗎？

推薦序 重新學「討論」

在我的工作現場，很多事務都必須召開會議來「討論」。身為主管，我最大的苦惱是全場一片沉默。既然大家都沒意見，就主管說了算，但難免怕自己獨斷獨行；總算有人發出聲音，也會擔心少數人主導了走向；那不然投票表決好了，但忍不住又想，少數服從多數的結果，會不會掩蓋了少數人的聲音？所謂的多數，也只是脆弱多數，真的是最好的嗎？

再換個角度，就算是全場踴躍發言，我的苦惱也不會減少，因為各言爾志之後，該怎麼收攏聚焦？最理想的狀況是：全體成員都發言，而且一致認同某個意見，總可以了吧？

我一直很喜歡管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）講過的一個小故事：據說，通用汽車（General Motors）前總裁阿爾弗雷德·史隆（Alfred Sloan）曾在一次高層會議中說：「諸位先生，在我看來，我們對這項決策已經有了完全一致的看法。」出席會議的委員們都點頭表示同意。他接著說：「現在，我宣布會議結束，這個問題延到下次開會時再行討論。我希望下次開會時，能聽到相反的意見，只有這樣，我們才能對這項決策有真正的了解。」

杜拉克進一步說明，史隆懂得「正確的決策，必須建立在充分討論各種

討論的技術

不同意見的基礎之上。」

在本書中，作者就是先告訴讀者，如何才能讓不同意見充分的對話，既要有心理安全感，又要不怕衝突，更要有多元包容的胸懷；接著再延伸到如何正確的決策。

我們都討厭「討論了半天，也沒結論」，覺得浪費生命、徒勞無功。我建議大家也讀讀零售巨擘亞馬遜（Amazon）的十六條領導力原則之一：敢於諫言，服從大局（Have Backbone; Disagree and Commit）。

在亞馬遜的官網上，對這個原則的解釋是：領導者必須能夠不卑不亢的質疑他們無法苟同的決策，哪怕這樣做讓人心煩意亂，精疲力盡。領導者要信念堅定，矢志不移。他們不會為了保持一團和氣而屈就妥協。一旦做出決定，他們就會全心全意的致力於實現目標。

討論，可以促成意見交流，激起智慧交鋒，在審視過正反優劣的觀點或選項後，最終找出共識的交會點。從中，我們學習到了解與尊重多元觀點，拓展了自己的視野，更重要的是，我們合力找出當下最好的解決方案，大家一起共好。

前言

討論很重要，學校卻沒教

在企業與教育的第一現場，「討論」正面臨危機。

「協商好麻煩。」

「就算討論了，也做不了決定。」

「開會只是浪費大家時間。」

不擅長、沒結果，討論只是換來絕望

開著沒辦法做任何決定的會議、班會，大家都悶不作聲，還有永遠爭論不休的委員會。人們對於討論的絕望感，已經越來越深。

過去二十年來，我專注於研究企業人才開發與成人學習。從人才管理的

觀點，協助企業重新安排工作中指導（On the Job Training，簡稱OJT）、管理階層培育，並擔任許多研習和工作坊的講師。再加上，我本人也在學校任教。從東京大學開始，我參與了研究所教育，至今我的研究室已經培育出數十位碩士，並擔任許多研習和工作坊的講師。我彙整這些藉由實務經驗所累積的智慧，以文字的形式寫成論文與書籍，提供社會大眾參考。

而它就是本書的主題——討論的技術。

如一開頭提到的，我之所以擔憂，是因為討論明明在現代社會有很重大的意義，但越來越多人不認同，或是對其感到絕望。

很多人覺得「和別人討論好麻煩」、「商量以後，也沒辦法做任何決定」、「開會只是浪費時間」，感覺討論風氣正在從社會上消失。當然，這可能也是因為，原本就有許多人覺得自己不擅長與人協商。

請各位讀者先想一想，自己對於「討論」的印象是什麼？

很喜歡、很開心、好有趣、想一直持續下去……會這麼想的人，應該不多吧。多數人可能覺得討論很麻煩、很討人厭、想盡量避免、與我無關……這絕不是個人的問題。事實上，多數人根本沒有好好學過討論的方法和技術，

更不曾累積實務經驗。

我們都沒學過「討論的技術」

在此，我為本書所謂的討論下個定義，這裡指的是「與其他人一邊對話，一邊決定（自行決定、決策）自己未來的溝通方式」。這種溝通必須符合以下四大要素：

- 一、所謂的討論，就是人們為了和身邊的人一起工作、學習、生活；
- 二、彼此傳達自己的意見（即對話）；
- 三、互相探索自己與他人的意見分歧，思考優、缺點；
- 四、做出大家心服口服的果斷決定，一同前進。

人無法獨自在社會中生存。透過前述的討論程序，我們才能在社會上與他人合作，一起生活。

討論的技術

然而，看看自己的周遭，你會發現現實不容樂觀。

在每天的會議、新人研習、管理階層研討等溝通中，或者在班會、委員會或社團活動之中，討論真的成立嗎？

說到底，有人學過什麼是討論的技術嗎？

或許，有些老師會說：「才沒這回事，現在的教育課程中都有教這些東西。」、「小時候我們在班級會議上常這麼做啊。」、「我們在國中的委員會上就會討論了。」、「高中時，課程內的社團活動也經常開會。」

然而，我們所經歷的討論，真的成立嗎？開會時，每個人是否都可以提出意見，被別人接受，心服口服的決定事情？被我這麼一問，可能很多人就會突然縮回去了吧？

這二十年來，我在企業的人才開發第一線接觸到許多研習者，也在大學教過許多學生。就我個人的經驗來說，很遺憾的是，前面一連串的問題，答案都是否定的。

連企業主管都怕討論

在企業中，職場和團隊也會有各式各樣的討論，像是推動明年度的計畫、新專案的方式，解決在職場發生的問題等。但我觀察了一下，大多數都陷入功能不全的窘境。舉例來說：

- 領導者用權力誘導結論，阻礙自由交流意見。
- 與會者不聽別人說話，只是自顧自的發言。
- 雖然有會議引導者，話題卻不停的繞圈子，沒辦法做任何決定。
- 遠距開會時，另一頭的與會者完全沒反應。
- 只聽得到嗓門大的人的意見，在會議室中迴盪。

這些令人遺憾的情況，層出不窮。甚至在協商的最後，明明決定了行動方案，成員卻一副「我不知道」的態度，也沒人追蹤後續行動。像這種令人遺憾的狀況，我想只要是上班族，多少都心有戚戚焉。

討論的技術

我在管理階層研習和領導人研習中，接觸過許多主管，不少人都害怕在職場上和別人商量、開會，決定事情。「雖然丟臉，但我還是想問，要和部屬討論，到底該從何著手？」這種問題我已經聽過不下十次了，兩隻手都數不完。這也正是我撰寫本書的本意。

本書也嘗試在文字以外，使用大量插圖、圖表甚至是案例，來傳達討論的技術。不只藉由命題，也透過印象和事例，希望讓多數讀者都能透過本書，共享何謂優質的討論。

再者，這本書與其自己一個人讀，我更推薦讀者在職場討論前，大家一起閱讀。這麼一來，便能和其他人共享討論的技術，用共同的語言說話，溝通、商量時應該可以更為輕鬆。

討論的升級之旅，即將展開！

第 1 章

一直討論，還是沒結論？

1 棘手的事，怎麼取得共識？

前言曾提到，許多商務人士和學生都不擅長討論。

原因有很多，但我要提出三個代表性的理由。

這三個理由就是團隊成員同質性過高、從小歷經太多無用的討論、陷入正確解答主義的陷阱。以下將依序說明。

①團隊成員同質性過高

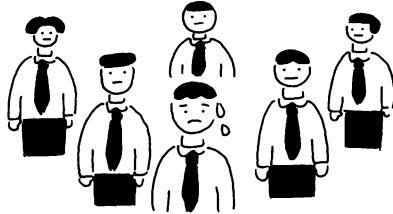
人們（日本人）不擅長討論的原因之一，是因為由近乎單一的民族構成¹，在同質性極高的團體中，平時大家都以同一步調行動（採取一樣的行為）的結果。

針對日本社會的組織特性，東京大學教授中根千枝曾從文化人類學的角度

第1章 一直討論，還是沒結論？

1 近年的人文社會科學研究，已證實日本人並非完全單一的民族。所以一樣是日本人，其實也有各式各樣的人。附帶說明一下，連日本人這種身分識別，其實也都是在明治時期以後，隨著國民國家的形成而產生的概念。

① 團隊成員同質性過高



② 從小歷經太多無用的討論



③ 陷入正確解答主義的陷阱



度來考察。中根教授在其著作《縱向社會的人際關係》（タテ社会の人間関係，一九六七年，講談社）中指出，由單一民族構成的日本人，往往執著於共享場域，彼此要求全面、全人格、情緒性的投入。

人們在組織內部產生強烈的「我族意識」。相對的，對於組織外部、廣泛的「非我族類」，則抱持排他傾向。再者，在團體內，每個人都會採取同一步調。這裡所謂的同一步調，是指「配合周遭人的行動與意見，決定自己的言行」。

「棒打出頭鳥」這句話，就是最好的象徵。成員必須和大家一樣，所以不合群的出頭鳥，就容易被其他人撻伐。至於討論，大家都擔心如果在眾人面前吐露心聲，事後可能會遭到攻擊，害怕成為出頭鳥，以至於不太敢發言。

近年來，「心理安全感」（Psychological Safety）一詞受到很多關注，它是由哈佛大學艾美·艾德蒙森（Amy C. Edmondson）教授，在組織論（團隊研究）中使用的概念。

艾德蒙森教授表示，心理安全感指的是「在團隊中，就算承擔風險做了什麼事，也不會危及人際關係」。套用在討論上，就是「放心說出意見，也

第1章 一直討論，還是沒結論？

不會遭排擠」。

如果用這個流行語表現日本人的傾向，就是「日本這個國家，人民的同質性很高，常要求每個人以相同步調行動，但心理安全感很低」。

就這樣，大家都很重視「讀空氣」（察言觀色）。只要說的話破壞氣氛，就會變成出頭鳥。在這樣的環境下，大家心中隱約覺得，在眾人面前發言，風險很高。


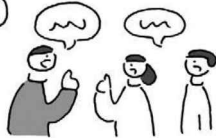
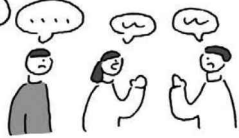



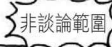
感情好不等於能說心裡話

只要觀察大學生在團隊中說話的樣子，就能實際感受到這一點。乍看之下，你會覺得他們好像感情很好，彼此溝通無礙。可是感情很好和心理安全感的高低，其實是不同的層次的問題（完全獨立的問題）。

請看下一頁的圖，縱軸是成員之間「感情好／不好」，橫軸是「有／沒心理安全感」。從邏輯上看，會出現以下①～④的象限。

討論的技術

- ① 感情好，而且有心
理安全感。
- ② 感情好，可是沒有
心理安全感。
- ③ 感情不好，可是有
心理安全感。
- ④ 感情不好，而且沒
有心理安全感。
- 其中④的「感情不好，
而且沒有心理安全感」不
在探討的範圍內。而③的
「感情不好，可是有心理
安全感」，很難在現實社
會中發生。

團隊的	有心理安全感	沒有心理安全感
感情好 	①  → 敢說出意見	②  → 不敢說出自己 想說的話
感情不好 	③  → 不存在此狀況	④  → 彼此無法 討論 

第1章 一直討論，還是沒結論？

①的「感情好，而且有心理安全感」是最理想的狀況，可是一般大學生反而更容易陷入②「感情好，可是沒有心理安全感」，也就是乍看之下感情很融洽，卻會擔心「我這樣說話，可能會破壞和諧」，結果大家都不敢說出真正的想法。

如果有機會，各位不妨去看一下大學的專案學習，也就是課程講座。在這些場合中，學生們分成四到五人的小組或團隊，探究並解決課題。乍看之下感情很好，可是沒有心理安全感的團隊，應該占了一定的比例。

許多職場也有這種狀況。同事間看似感情很好，但是針對真正的課題，大家都不表示意見，這真的是司空見慣。不論是在教育第一現場，還是在辦公室，組織內的成員都很難有足夠的心理安全感。

然而，**心理安全感卻是討論的必要基礎**。在過程中，大家必須針對主題，表明自己的意見。彼此尊重對方的意見與想法，同時互相交流，非常重要。

②從小歷經太多無用的討論

不擅長討論的原因，也有一部分來自於家庭與學校等成長、教育環境。

沒有人天生就厭惡討論。就算是幼稚園和托兒所的幼童，也不會說「我討厭和其他小朋友討論事情」。

可是到了小學三年級、四年級後，一提到討論，學童的反應就是：「什麼？」進入學齡期後，隨著年紀增長，很明顯開始變得厭惡討論。到了小學高年級或升上國中時，就已經出現抗拒感或「算了吧」的負面反應。

之所以會這樣，理由之一應該是從小經歷太多「無用的討論」。

如同前言所說，不管是在國小或國中，幾乎不曾教學生討論的技術。班會也好，委員會或社團活動會議也好，學生在沒學習過的狀態下參與討論。也就是說，明明不曾好好學習，卻得經歷許多實際討論的機會（或者有老師認真教了，但方法未落實生根）。

在這種狀況下參與討論，就會出現各式各樣的糾葛。如果與會者都能表明意見，得到的結果心服口服，自然是最好，但通常不會這麼順利。他們一定也遇過很多次情況，是只有聲音大的人滿意，其他人心裡則留下疙瘩。

傾聽每個人的意見、就算不同意也要聽別人把話說完，這些都是討論的原則，但很少人遵守，多數討論到最後，都逕自採用「多數決」。

第1章 一直討論，還是沒結論？

當然，我不是指多數決有問題。問題在於採用多數決的過程中，彼此沒有確實的溝通，以及未好好商議決策的方法。

所謂的多數決，就是只有極少數的選項會被選中。舉例來說，要從十個中選出一個時，不管第一名和第二名的票數多麼接近，投給第二名以下選項的票全數作廢。不商量決策的方法，只是急著找答案，所以就採取多數決，這樣大家自然無法心服口服。

順帶一提，多數學生有「多數決病」，這一點經常在大學看見。在我的中原課程講座中也不例外。當學生要做決定時，不會特別商量，而是一下子就說「用多數決吧」，便開始投票表決。

所以，我在課程一開始，會先教學生「什麼是討論」、「集體決策需要什么條件」、「什麼是對話」等內容。大學其實有許多必須教授的課程，但如果不從這些基本的內容教起，就無法正確的討論。

③陷入正確解答主義的陷阱

傳統的學校教育，都是大家一起上課，要求學生在短時間內找出統一的

解答。

上課時，學生主要就是記憶、死背片段的知識和解題方法。也就是說，大家深信正確解答一定存在於某個地方，然後把這個解答記在腦中，這就是學習。

左頁的照片稱為「傳遞模式」(transmission model)，也有人稱為導管模式)的溝通。圖中，管子是由上方的樂高人偶(教師)，向下連結到下方的樂高人偶(學生)。從這條管子的上方流到下方的，就是答案。而下方的人偶(學生)，把通過管子送來的「想法」記在腦中，這就是現今的學習。對下方的人偶(學生)來說，有人預備好答案，自己只要接受就好。

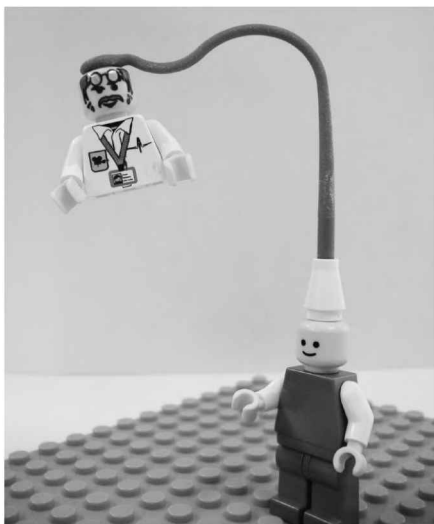
然而，如果像這樣，只是一味接受別人給的答案與知識，萬一要研究或是自行思考「沒有答案的事物」時，自然覺得棘手、麻煩。沒有正確答案、曖昧不清的事物，會讓他們覺得極端疲累。

另一方面，討論則是針對某個主題，在還沒有答案、定論的狀況下，大家一起對話、思考，也就是前述的「累人的行為」。對於盡可能不碰麻煩事、想趕快知道答案的「正確解答主義人士」來說，這很痛苦。

第1章 一直討論，還是沒結論？

題、「該以經濟發展為優先，還是以環境保護為優先」等環境問題、「為了拉近貧富差距，應該推行什麼程度的所得重分配」等經濟落差問題等，越沒有定論的課題，越沒辦法用普通的方法解決。

有些人的眼中看來可能是全黑的，但其他人看起來可能是全白的。重要的事，大都處於非黑非白的灰色地帶。



傳遞模式的示意圖，即由老師提供答案，學生只要接收就好。

可是這裡有個陷阱。世界上，越是關乎大多數人未來的重要事項，越沒有所謂的唯一解答。越分不清是非、或是社會還沒有定論的問題，看法越容易因人而異，答案也更為多元。

比方說，「該不該同意同性婚姻」等性別議

另一方面，在社會上，越是已有定論的簡單問題，越是黑白分明。而容易分清黑白的課題，任何人都有辦法決定必須做什麼。

然而，就像先前提到的，世界上的重要問題大都很難分清黑白。正因為無法簡單區分，看法才因人而異，出現不同的想法。因此，在這樣的基礎上，如果要決定某件事，首先必須互相表明各自的想法與意見，確認彼此的差異。這個過程十分重要。

我總是告訴學生：「在這個世界上，越是重要的事，其實都沒有『正確解答』，也分不清『黑白』。在這種時候，無可避免的必須互相對話。尤其是越棘手的事務，越該重視對話。」

世界上有很多灰色地帶，討論才能找到解決方法

前面已經從職場、社會和學校教育等觀點，說明了為什麼人們不擅長討論。接下來，請大家一起思考，為什麼我們必須討論？換句話說，就是為什麼必須重新學習討論的技術？我認為有三大理由。

第1章 一直討論，還是沒結論？

討論的技術

之所以不擅長討論，理由就是①團隊成員同質性過高、②從小歷經太多無用的討論，③陷入正確解答主義的陷阱。即使如此，過去社會還是能順利運作，但未來就不是這樣了。現在必須重新學習討論的方法才行。

理由① 我們將活在一個更「不確定的世界」

↓在沒有解答的時候，大家必須一起絞盡腦汁思考。

理由② 必須突破「多樣性」

↓必須跨越差異，一起生活、彼此協調。

理由③ 必須守護「民主主義」

↓必須找出可以用言語傳達，相互了解的部分。

2 找到彼此可接受的選項

我們必須討論的最主要理由之一，就是越來越難找到正確解答。這個影響也遍及商業場合與學校。

以前不論是商務或是升學，都存在著勝利方程式——「只要這樣做，就沒問題」，原則上只要照套，就會成功。

學校教育也要求學生背誦固定的答案與知識。而商業領域中，在高度經濟成長的大量生產時代，只要低價生產固定的大批產品，就可賺取龐大的利益。

可是近年來，我們越來越難找到正確解答。在沒有正解的世界，沒有人知道該怎麼做，所以必須一起絞盡腦汁、找出解決之道，而且要共同決定找答案所需要的方法。

第1章 一直討論，還是沒結論？

六十年前的老闆有暢銷方程式，勞工聽話就好

如果用更具體的事例來說明，最簡單明瞭的，就是日本工商業的變化。如同先前提到，日本在一九五〇年代到一九七〇年代中期的高度經濟成長期，每個國民都喊著「我要大家都有商品」。國民都想要冰箱、洗衣機、電視機這「三神器」，所以只要能又快、又大量的生產，就賣得出去。

意思就是，廠商知道要生產什麼才好，知道「商業上的正確解答＝勝利方程式」。只要能有效率的、又快又低成本的產出，這樣就夠了。在過去的時代，越是利用低廉勞動力，讓工廠持續運轉，越能賺錢。

在當時的時代背景下，需要大量擁有一般基礎學力、願意工作的人。因此，學校與其培養學生的思考力和創造力，或培養求知的學養，不如把焦點放在養成穩定的基礎學力。當時，比起獎勵兒童的創意巧思，學校更重視的是學生遵守規定、聽老師的話、做好老師交代的事。

當時需要的，是大量有基礎學力、聽話做事的勞動力。因為事先已經決定好該生產什麼，所以不抱怨、願意長時間工作的勞工就會受到器重。此外，

也會要求管理勞動力的領導者（管理階層），別讓員工抱怨、講道理，並號令員工工作，以達成公司的目標。

說得極端一點，不抱怨、認真完成交辦工作的員工，與不讓部屬抱怨、下命令的領導者，就是當時所須的人才樣貌。學校教育和商業（以及商業場合中需要的人才）彼此影響。

現代沒有正確答案，就得靠各領域人才

但高度經濟成長期結束，社會成熟、物資豐足後，民眾開始改變了。他們不再追求大家都有的東西，而是渴望別人沒有的東西。

也就是說，人與人之間，開始出現一種心理（心態），認為擁有和別人一樣的東西很遜。商品和服務開始成為「差異的符號」（與眾不同的印記）。從「和別人一樣」到「和別人不一樣」，人們的欲望無止境的改變。

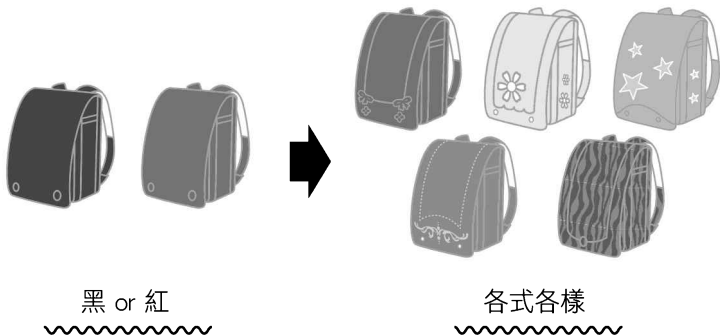
再用一個例子來說明。在高度經濟成長期，小孩子的書包全都是非黑即紅，沒有人講究設計，所以當時的廠商只要想辦法，用低成本生產黑色和紅

第1章 一直討論，還是沒結論？

「有既定答案」的時代已經結束！

給我「大家都有的」！

給我「別人沒有的」！



色書包就夠了。

可是當人們追求「我要獨一無二的商品」後，就行不通了。只生產紅色和黑色的書包，結果就是賣不掉。各式各樣的要求（欲望）越來越多，追求外型、設計、機能等。而且才沒過幾年，潮流又改變了，又有一波再一波的新流行出現。

就這樣，黑色和紅色的書包不再像以前那麼好賣，如今廠商必須準備獨特、別人沒有的產品。

現在每年五月左右，只要去賣場逛逛，就可以看到多樣化的書包種類，以因應顧客的需求。光是顏色就有淺紫色、金屬海軍藍、珍珠綠等數

十種，每家廠商還推出不同的設計，在外型和刺繡等小細節下工夫，製造出漂亮的書包。甚至還有多種機能，如輕量化、有各式各樣的口袋分隔、透氣通風等，讓人目不暇給。

在這樣的狀況下，帶領組織的領導者以及其中的成員，自然也與過去截然不同。以前的領導人只要大量、低成本的生產紅色和黑色的書包，就能銷售出去，所以只要下令「總之，紅色和黑色書包，能生產多少，就給我生產多少」即可。他們會想辦法強迫員工長時間工作，讓工廠持續運轉，這樣才會賺錢。可是相對的，現在的領導人如果只是重複精神主義式的言論（按：只要有毅力，什麼事都辦得到），對獲利沒有任何幫助。

調查明年、甚至後年的流行商品和服務，並行銷推廣，思考包含生產管理、材料採購等各方面課題，決定「生產什麼」十分重要。在過去，答案有人給（一開始就知道的事）；但現在，必須大家一起思考，一起決定答案。

要找到新答案，光靠領導者一個人是辦不到的。必須由行銷、材料、生產管理專家等人發揮各自的強項，找出明年、後年顧客喜歡的商品。

為了盡可能找出正確解答，各單位必須發揮各自的強項，大家一起討論，

第1章 一直討論，還是沒結論？

持續探索市場²。順帶一提，這種變化不是書包業界獨有的現象，就連日本的優勢——汽車業界也出現了相同的浪潮。

在過去的汽車產業，只要生產Carola、Crown等四門轎車，自然就賣得出去。現在除了必須預備運動休旅車（SUV）、多功能休旅車（Minivan）等燃油車之外，還得備齊油電混合車、電動車等各式各樣車種。

甚至是日本代表性的汽車大廠豐田汽車（TOYOTA），還努力轉型成提供所有移動手段的「運具公司」。豐田汽車的下一個願景，可能就是以汽車為中心，建立一個串連所有金融與運輸等運具為主的市鎮。

一旦這樣的願景成真，豐田就不只是生產汽車，還必須一起商議、構思，建立以運具為主的市鎮需要什麼、要滿足這些需求必須製造什麼，並得到共

2 活用自己的強項、貢獻團隊，以領導論的術語來說，就是「共享領導」（Shared leadership）。這是在二〇〇〇年代後廣受矚目的領導論。在共享領導中，領導人並非永遠是同一個人，而是由擅長目前工作的人擔任領導者，而當進行其他人擅長的工作時，這位領導者就變成追隨者，貢獻團隊。根據大家決定好的目標分配工作，「我可以做……」、「你不要去做……？」決定各自貢獻的任務角色。今後採用這種領導方式的團隊將越來越多，但這麼一來，討論就更重要了。

討論的技術

識才行。

事實上，豐田汽車已經和包含軟銀（SoftBank）在內的許多資訊科技（IT）企業攜手合作，但和其他公司合作的過程中，一定會出現溝通問題。不同的公司之間要共享願景與目的並實行，不能只靠一搭一唱的默契或心意相通。討論的方法和技術會更為重要。這麼一來，在沒有正確答案的時代，討論將會成為必備的基礎技能。

討論的技術

事先清楚知道正確解答，「只要這樣做就OK」，這種時代已經結束了。為了探究答案，必須由多樣化的成員發揮各自的強項，一起討論，決定要生產什麼（要一起完成什麼）。此時，討論會成為「沒有答案的時代」的人們，必備的基礎技能。

3 意見多元更有力

為什麼我們必須具備「討論」的思維？

第二個理由就是，在全球化、高度資訊化的發展下，組織本身也將失去同質性，開始受到多樣化的挑戰。

在過去，說得極端一點，職場中只有單一國籍、男性、正式員工，一成不變的成員（老臉孔），大家同吃一鍋飯，悠閒自在的溝通，長時間待在職場工作，用一搭一唱的默契來決策。

這種景象就像是中世紀默守成規的封閉社會。這種社會的會議，就是由年長者或聲音大的人主導，就像是村議會一樣。參加者彼此察言觀色、觀察氛圍，決定事情。

職場更多元，要共事就得協調

然而到了現代，這種組織已經很難維持了。理由是，一、資訊化；二、全球化；三、脫離長期雇用，以及因人力不足而聘僱更多中途轉職的員工。

關於第一個理由（資訊化），現在我們受惠於網路的力量，可以和遠在地球另一端的人組成團隊、一起工作。

我身邊也有一家 IT 公司，將程式設計的工作分包到緬甸和日本。也有公司在鄉下聘僱當地優秀人才，讓他們遠距工作。職場和團隊成員未曾見面卻一起工作的情況，已經稀鬆平常。像這樣的工作方式，很難長時間與同一群人、在固定的職場建構人際關係，一搭一唱的默契已經無法發揮作用。

第二個理由是全球化。因為今後本土市場如果萎縮，許多公司將開始努力開拓國外市場，研發以外國人為客群的新商品與服務。此外，也有越來越多企業實行跨文化的併購（跨境的企業合併），納入外國企業作為團隊成員。

在這層背景下，雇用外國人、和外國人一起工作的機會，自然也會逐步增加。這是因為日常溝通的對象不再只是本國人，所以更需要互相傳達彼此

第1章 一直討論，還是沒結論？

的想法，用語言明確溝通。

舉例來說，日本 IT 大企業 Mercari 裡，有許多外國籍的員工，印度、歐洲、美國、中國、日本等四十個國家的人一起工作。Mercari 並未特別指定公用語言，國籍已不再重要。

今後，和外國人一起工作的職場，一定會越來越多。我想，這樣的變化應該會從前兩成的高所得階層，以及所得倒數兩成的階層開始擴散。

前兩成的高所得階層，是在 IT 公司、顧問公司、研究機構等，從事知識生產的白領階級；所得倒數兩成的階層，則是從事工地工作等大量體力活的藍領階級。這些變化應該也會逐步拓展到中間六成的人。即使你現在的職場只有本國人，幾年後很有可能會和外國人一起工作。

在全球化與資訊化的浪潮下，在未來的社會，我們都必須敞開胸襟，與其他不同特性的人討論，創造成果。

第三個理由，則是脫離長期雇用，因人力不足而聘僱更多中途轉職的人。過去的日本企業，原則上統一聘僱社會新鮮人，且實現長期雇用。不少公司還會盡量減少員工離職和轉換跑道，維持無人流動的狀態。

然而，近來已經有不少企業，開始重新檢討長期雇用制度。有些公司改採「工作（Job）型雇用」，也有公司重新調整過於重視年資的薪資制度。還有越來越多公司根據工作表現打考績（Pay for Performance），不再是待得越久、領得越多。在這樣的背景下，企業的人員流動已經越來越平常了。

人手不足也讓這個現象雪上加霜。舉例來說，根據 PERSOL 綜合研究所與日本中央大學推估，這種狀況如果持續下去，全日本到二〇三〇年的人力缺口，將會達到六百四十四萬人³。企業重新檢討長期雇用制，再加上人手不足，長期待在同一個組織的員工將越來越少。

今後，聘僱轉換跑道的人只會越來越稀鬆平常，大家必須和不同性格、環境差異的人溝通。為了因應職場多樣化，人與人的日常溝通將更為重要。

前面提到職場多樣化的現象，但或許有些讀者會想：

「不要突然談這麼嚴肅的話題啦。全球化、資訊化都和我們公司無關，離我們還很遙遠。」、「長期雇用制也很穩定，我們公司百分之百都是本國人。到目前為止，甚至是今後，都一樣會團結一致，過得悠閒自在。」

同人種、同文化，觀念也會天差地遠

職員都是本國人、採用長期雇用制度的企業中，或許會有員工抱持這種想法。可是，我覺得這種安穩的環境，很難長久持續下去。一樣是本國人，但彼此之間的想法和價值觀也可能十分兩極，雙方意見相左。

正確來說，我認為就算到今天，國人之間也存在多樣性。過去彼此之間的差異不過是被掩蓋了，現在才開始浮上檯面而已。之所以這麼想，是基於「表面的多樣性」與「深層的多樣性」這兩個要素⁴。

所謂表面的多樣性，是指肉眼看得出來的人種、宗教、國籍等差異。就像前面談的一樣，社會逐漸融入不同的人種、文化，表面的多樣性也越來越明顯。

³ PERSOL 綜合研究所、中央大學「勞動市場未來推估二〇三〇」(<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roundou2030/>)。

⁴ Lambert, J. R., & Bell, M. P. (2013). Diverse forms of difference. In Roberson, Q. M. (Ed.) The Oxford Handbook of Diversity and Work (pp.13-31). New York: Oxford University Press.

另一方面，深層的多樣性指的是想法、價值觀、習慣、志向、技能等的內在差異。這些都是外觀無法分辨的特徵。

我們過去可能不太注意深層的多樣性。只要是本國人，就不分青紅皂白的，全當成是一樣的人，很少顧及肉眼看不出來的內在細微差別。

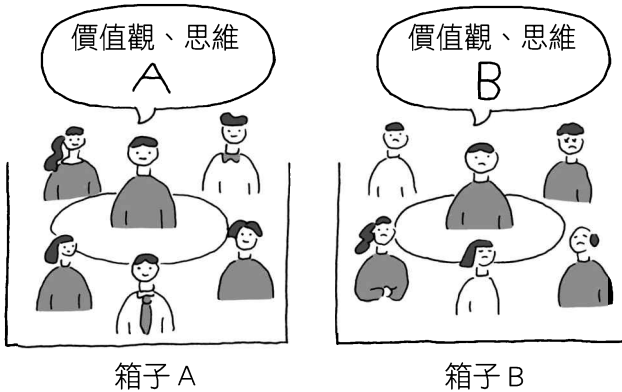
然而，近年來狀況開始改變。在被視為相同國籍的人之中，也有多樣的想法和價值觀，社會也開始意識到這一點。我們開始發現在深層意識中，意見與價值觀完全不同。

人們透過中、長期在家庭的成長經歷、學校教育經驗、工作經驗，花費很長的時間，建立起深層的多樣性。這些人在什麼樣的環境成長，父母採取什麼樣的教養態度，又過著什麼樣的學校生活？也就是說，這些人身處的「周遭環境（箱子）」影響了他們的深層多樣性。

比方說，像「在人生中你是否、又有多麼重視工作？」、「將來你是不是想越晚退休越好？」、「就算換跑道，你是不是也覺得，能持續成長的工作環境比較好？」、「你是否想面對許多人工作，還是不想？」等，這些工作價值觀也是其一。

第1章 一直討論，還是沒結論？

藉由每個人生活的「周遭環境（箱子）」，
讓社會產生深層的多樣性



乍看之下相同，但其實彼此之間也出現許多分歧，「周遭環境（箱子）」也出現很大的差異。特別是經濟能力差距日益嚴重，有時根本無法建立共識。

團隊成員多樣化，共識靠溝通

這麼一來，不只表面越來越多樣化，也意識到深層多樣性的人們，很難待在同一個職場中。大家雖然嘴上說「多樣就是力量」、「多樣化有助於創新」、「想法各不相同的人才能催生出好點子」，但要把它轉化成正向的力量，其實沒有

那麼簡單。

多樣性帶有一點離心力的特質。各式各樣的多元人才聚集在一起，有時反而很難團結、發揮力量。在勞動相關研究中，有些研究結果證實，多樣性能發揮正向作用；但也有研究結果顯示會帶來反效果、出現社會性的偷工減料或影響表現⁵。

然而，在現代社會，我們無法避免與多樣化對抗。我們必須和價值觀截然不同的人，一起逐步解決職場內的各種課題，同時提升職場實力，也必須建立團隊。

如何才能在多樣化的戰爭中獲勝？答案很簡單。就是要正視對方，敞開心胸交流，花時間凝聚共識，除此之外別無他法。也正因如此，我們必須學會本書的主題——討論的方法與技術。

第1章 一直討論，還是沒結論？

討論的技術

在全球化的影響下，今後的社會更仰賴不同文化、不同社會背景的人彼此合作。不只如此，深層的多樣性——乍看之下同質性高的人們，也存在著各式各樣的價值觀，因此我們必須藉由討論的力量，突破多樣性的高牆。

5 在多樣化相關研究中，其帶來的影響也是有好有壞。

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52, 599–627. etc.

4 我不同意你的觀點， 但我捍衛你表達的權利

說得誇張一點，我之所以認為應該學習討論的技術，第三個理由就是我們一直深信不疑的民主主義，正面臨全球規模的危機。

最具象徵性的例子，就是二〇一六年的美國總統大選。唐納·川普（Donald Trump）巧妙操弄美國日益嚴重的貧富差距、貧窮問題……也就是操弄「擁有的少數」與「缺乏的多數」之間後者的怒火，於二〇一七年成功當選美國總統。

當時川普推動帶有排外主義色彩的政策，常說出撕裂美國內部種族和諧的話。到了政權末期，他甚至被指控煽動支持者襲擊民主主義殿堂象徵的國會。

第1章 一直討論，還是沒結論？

不交流，民主開倒車

之後民主主義的走向越來越撲朔迷離。新冠疫情期間，與民主主義背道而馳、一黨專政獨裁的中國崛起，對美國的霸權虎視眈眈。近來又有烏俄戰爭、中國在東海與南海的武力威脅等，緊張態勢高漲，「專制主義國家 vs. 民主主義國家」的對立日益明顯。

幾年前，如果有人說「民主主義面臨危機」，可能還有人覺得是在胡說八道。但現在全世界正處於這股潮流，以及與之對抗的行動中劇烈激盪。

我是在二〇一〇年代後半，直接感受到這件事；而真的如此確信，則是在二〇二〇年。該來的還是來了，當我看到各大報的報導，出現「民主主義成為少數派」這種標題時，心中不禁感嘆。終於走到這一天，連新聞報導都出現這種用詞了。

民主主義瀕臨危機，這個現象不只發生在海外，我覺得日本也一樣。

6 《日本經濟新聞》「民主主義成為少數派」，二〇二〇年十月二十六日。

允許集團自衛權的憲法解釋問題、日本學術會議中的委員任命問題（按：日本學術會議是內閣府的特別機構，二〇二〇年菅義偉擔任首相後，正巧碰到日本學術會議半數成員定期改選，通常首相不會干預委員名單，只做形式任命，以象徵學術獨立與言論自由。但這次菅義偉拒絕任命其中六名會員，引發學術界震動）。日本特別是在國家安全政策方面，偶爾也會看到執政的部分政黨，在未充分盡到說明責任之下，強行推動自己相信的政策。

不對國民盡說明的責任，在國會含糊其辭，重複不得要領的質詢與答覆。說得極端一點，就是「詞彙貧乏，輕視溝通」。當然，比起其他國家，事態可能還不算很嚴重⁷，但我還是覺得有越來越多跡象，讓我感受到民主主義的退步。

然而，當政治出現詞彙貧乏與輕視溝通的情況時，就必須注意。一般來說，在民主主義之下，發生任何問題和課題時，就會由參加者經由有邏輯的意見論戰（討論），導出答案。可是此時如果陷入詞彙貧乏與輕視溝通，人們就不再想參與政治、不再認為政治是自己的事。

事實上，日本國民中，也的確已經出現一群人避諱談政治。最敏感的就

第1章 一直討論，還是沒結論？

是年輕一代，二〇一九年日本財團實施「十八歲意識調查」，以世界各國十七歲至十九歲的年輕人為對象，詢問：「你認為自己可以改變國家和社會嗎？」結果只有一八・三％的日本年輕人回覆肯定的答案⁸。相較於其他國家回答問題的年輕人，日本榮登倒數第一名。

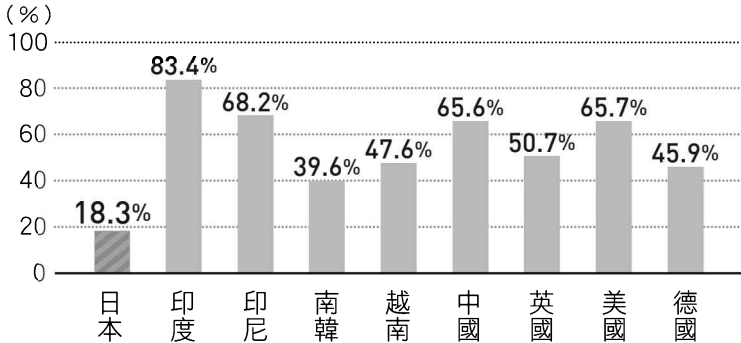
平常我在大學課堂上，總是告訴學生要豐富的使用詞彙，面對無法理解的人，也要努力溝通。我告訴他們，這麼做或許很累人，但很重要，因為這是打造民主主義世界的基礎。我不認為民主主義是萬能的，但回顧人類歷史，我們還找不出其他更好的統治系統。

看看近年來（日本）政府一連串的行動，我很擔心大眾已經捨棄這種價值觀。

⁷ 英國財經雜誌的研究機構「經濟學人智庫」（Economist Intelligence Unit）每年公布「民主指數」，二〇二一年版中，在實現「完全民主主義」（Full democracies）的國家中，日本僅次於臺灣、韓國，名列亞洲第三。

⁸ 日本財團「十八歲意識調查第二十次主題：對國家與社會的意識（調查九個國家）」
<https://www.nippon-foundation.or.jp/who/news/pr/2019/20191130-3855.html>。

在各國 18 歲的年輕人中，回答「我認為自己可以改變國家和社會」的占比，日本排名倒數第一。



資料來源：日本財團「18歲意識調查」第20次，主題：「對國家與社會的意識」（調查9個國家）。

輕視討論和邏輯，就會孕育出獨善其身、「隨你們去」等放棄的想法。這樣下去，未來就會由一小部分的人，憑著他們的喜好決策，這種未來註定破滅。

我很擔心這樣下去，會動搖民主主義的根本，大家將不再對話、討論，不再願意凝聚共識，決定自己的未來。最終如果走向國家主義和國粹主義（按：認為本國的歷史、文化、政治優於他國，並意圖守護、發展的主張）等扭曲的愛國主義，就會退化到二次大戰前的

第1章 一直討論，還是沒結論？

狀態。

要脫離這種危險的狀況，就必須重新回歸民主主義的基礎——「討論的意義」。

民主應是公開討論，捍衛表達權力

民主主義的本質究竟是什麼？東京大學教授宇野重規的著作《什麼是民主主義》（民主主義とは何か，二〇二〇年，講談社）指出，民主主義的本質就是「權力歸於人民」（Power to the people）。簡單來說，人民擁有權利和權力，就是民主主義的根本。

那麼，民主主義成立的條件有哪些？宇野教授提到以下幾項（筆者摘要，部分修改）。大家看過所有條件後，應該知道這些就是討論、決策時需要的原則。

一、所有人都能參加。

討論的技術

- 二、自己的未來由自己決定。
- 三、公開議論，且過程透明公開。
- 四、決策。
- 五、加入少數派意見後運用。
- 六、自動自發的遵守決定。

其中，關於「三、公開議論」，法國哲學家伏爾泰（Voltaire）的名言就是最好的寫照。伏爾泰曾說：「我不同意你的觀點。但我誓死捍衛你表達的權利。」

也就是說，在民主主義下，大家想法不同也無妨，每個人可以表達反對意見，但重要的是捍衛表達的權利。而且為了預防隱匿或竄改等，還必須公開討論的過程。

在公開討論中，探索彼此的意見與想法的分歧點也很重要。所謂的分歧點，就是「如果是到這裡為止，可以一起執行；但如果是到這裡為止，就無法一起做」、「到這個部分，我贊成你的意見；但到這裡為止，我的意見和

第1章 一直討論，還是沒結論？

你不同」，也就是彼此想法交錯的那一點。

透過議論，了解彼此接納哪些範圍，又從哪裡開始無法相互理解。此外，從對方的主張中，找出是否有該列入考慮的地方，這一點也很重要。

民主主義的世界，沒辦法光靠關係好，就可以解決一切，還是會有對立與糾葛。但即使如此，也要珍惜所有的和諧與對立，持續討論。如果遇上對抗就想放棄，就稱不上是民主主義了。

以上說明了民主主義的原則，接著要說明構成其基礎的「討論」的原則，但現今就世界範圍來說，原則依舊很不穩固。大家必須再次確認人與人之間的對話原則與做法才行。

本章到目前為止，說明了為什麼我們應該學習討論的技術。理由包括以下三點：

一、在不確定的世界越來越廣泛的現代，大家必須一起絞盡腦汁，才能創造新事物。

二、人們必須跨越日益升高的多樣化高牆，一起生活、彼此協調。

討論的技術

三、我們必須守護民主主義，守護眾人都能自由生活的社會。

要解決這些問題可不輕鬆。畢竟世界上不存在什麼魔法棒或魔法粉末之類的神奇東西，輕輕一揮就能解決問題。結論就是每個人都必須面對他人，互相尊重、溝通，一起找出可以實踐的部分。

因此，首先就是要讓更多人深入了解「討論」，並熟悉這門技術。

討論的技術

現今民主主義正面臨危機，問題的根源就是詞彙貧乏與輕視溝通。為了找回重視言詞與邏輯、發揮知性的世界，討論的技術不可或缺。

第1章 一直討論，還是沒結論？

第一章總整理

- 我們為什麼不擅長討論？有三大理由：
 1. 團隊成員同質性過高。
 2. 從小歷經太多無用的討論。
 3. 陷入正確解答主義的陷阱。
- 今後，討論將越來越重要的三個背景：
 1. 我們將活在一個沒有正確解答的世界。
 2. 必須突破多樣化。
 3. 必須守護民主主義。
- 「你照做就對了」，這種領導模式已經落伍了。為了探究答案，必須利用討論的力量，活用多元化成員的專業。
- 深層的多樣性，就是人們乍看之下好像都一樣，但各自抱持著各式各樣的價值觀，因此必須經由討論的力量，突破這些「多樣性高牆」。
- 劣化的政治，民主主義的危機，問題的根源是詞彙貧瘠與輕視溝通。為了找回重視言詞與邏輯的社會，討論的技術不可或缺。

第2章

對話的力量

1 不要先下結論

討論由兩個階段構成，也就是①對話與②決策（議論）。第一階段的「對話」（Dialogue），直截了當的說，就是表露彼此意見的分歧與差異，以相互了解的溝通模式。

先對話、再決策

原本「Dialogue」的語源「Dia」，就有交流之意。後面再加上「Logue = Logos（語言）」，所以 Dialogue 的意思，是人與人透過語言對等的交流。如此一來，就會表露出每個人的想法差異。

而對話的效果，就是釐清「針對某個問題，有 A 和 B 意見，兩種意見某

第2章 對話的力量

部分不同」，並暫時與成員共享，不立刻下結論，而是先深入理解彼此的差異。回顧歷史，就傳統上來說，人們很不擅長這種對話。二十多年前，各種學者專家，如中島義道的《沒有〈對話〉的社會》（〈對話〉のない社会，一九九七年，PHP研究所）、平田織佐（暫譯）的《對話課》（對話のレッスン，二〇〇一年，小學館）等，就指出「人們的溝通弱點，就在於無法對話」。

時光飛逝，社會和人們的溝通風格是否有了變化？就像上一章描述的一樣，我認為情況反而更奇怪了。我對先賢們的先見之明十分敬佩，同時也在某種緊張意識和覺悟之下，著手撰寫本書。

第二個階段就是「決策（議論）」。

成員之間，不論經過多少對話，最終如果無法決策，就無法向前邁進。如果要前進、創造成果，那麼在對話的最後，必須拿出勇氣做決定才行。

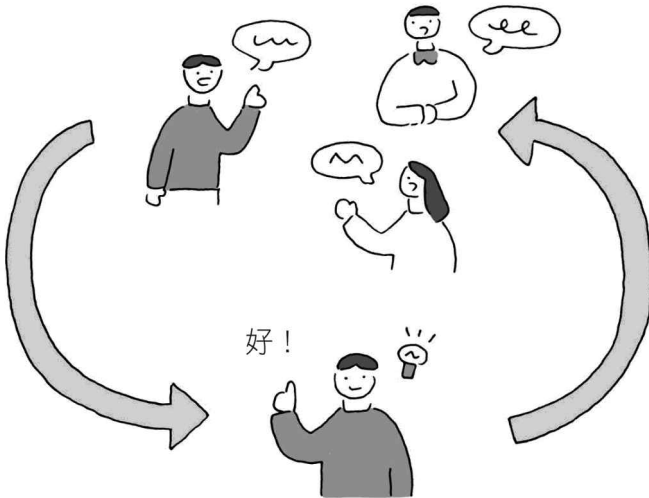
那麼，決策有什麼必要條件？那就是議論（discussion）。所謂議論，原本就帶有清楚分出勝負、分清黑白的意思。不過，議論並非駁倒、貶低對方，而是要理性的比較、檢討意見A和B，哪一個比較優秀（更好一點），最後

討論的技術

「討論」的兩個階段

① 對話

每個人表明自己的想法，認識並承認彼此想法的差異。



② 決策

議論後決定。

第2章 對話的力量

再做決定。正因為對話之後有了議論，才能決策。

認同彼此差異，是對話的目的

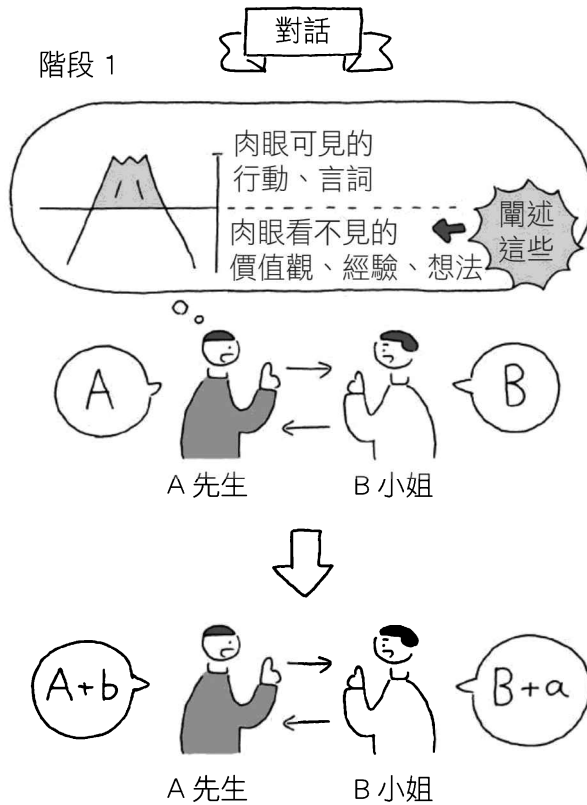
了解以上關於對話與決策的定義、定位後，接下來將更深入了解這兩者。首先是對話。如下頁插圖所示，對話就是多人向彼此表露自己平常隱藏的經驗與價值觀，讓其他人知道。

現在，穿著黑色衣服的人（A）有意見「A」。相對的，穿著白色衣服的人（B）有意見「B」。平常隱藏起來的意見差異，現在就一一擺在大家面前。

在討論的階段——「對話」中，首先要暫時認同這些差異。當然，這不是要大家立刻統整出相同意見，而是意見A的人先暫時認同B意見的存在。

這麼一來，如同下頁插圖下方所示，在A的腦中就會有一直以來抱持的「意見A」，與剛剛聽到的「意見B（b）」。「相對的，在B的腦中就會有過去以來認為的「意見B」，與剛剛聽到的「意見A（a）」」。雖然A和B

討論的技術



互相表達自己的意見，了解彼此之間的差異。

第2章 對話的力量

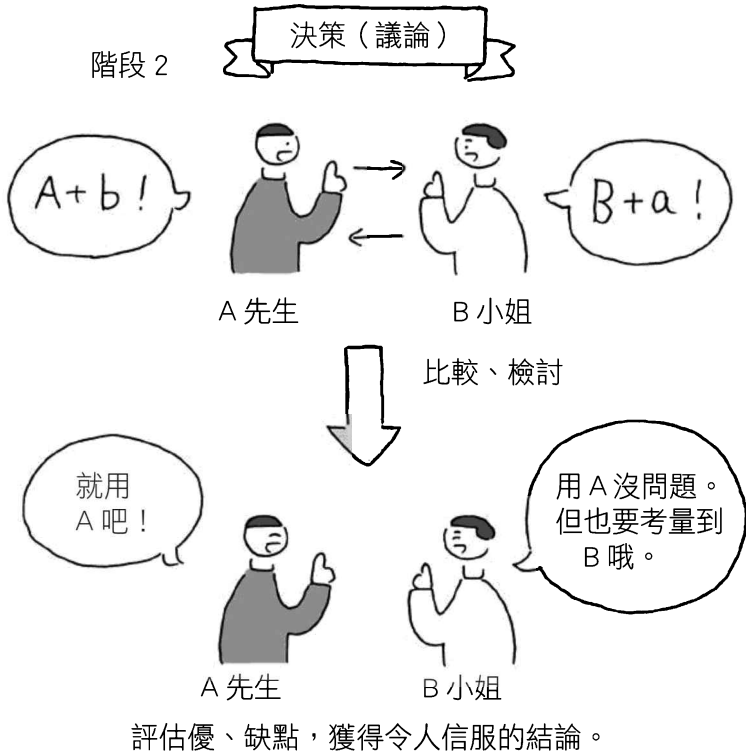
兩人可能無法輕易取得共識，但可以認知到平時無法掌握的想法差異。在各自的腦中，加入與自己稍微不同的認知（ $A + b$ 和 $B + a$ ），就是對話。

其次就是討論的階段二「決策」。如同下一頁的插圖所示，決策就是要超越彼此的意見，經過比較、檢討各式各樣的資訊後，最終決定要採取A還是B。

現在在A的腦中，有原本自己的「意見A」，和對方的意見、想法（ b ） \parallel 「 $A + b$ 」。相對來說，在B的腦中，也有原本自己的「意見B」，和對方的意見、想法（ a ） \parallel 「 $B + a$ 」。

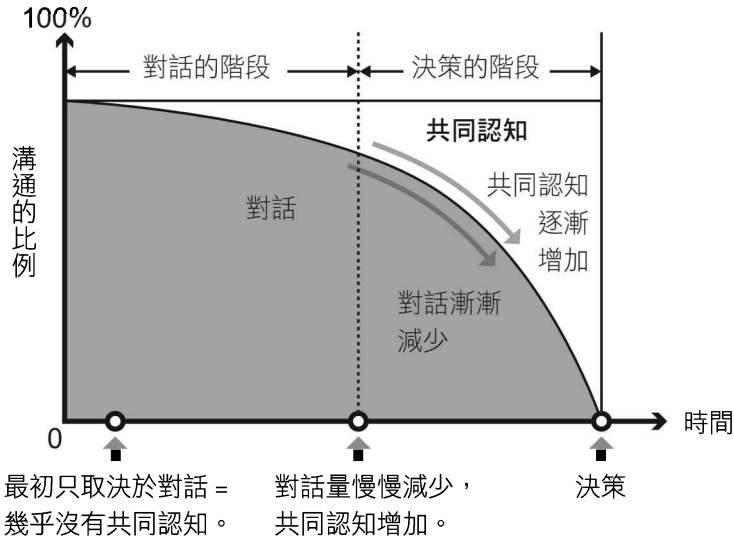
為了推進事物，到頭來，重要的是在某個場所，選擇並決定大家一起做什麼。此時要運用邏輯與理性，同時比較、檢討各式各樣的選項後決策，這種溝通就是議論。在下頁上方的插圖中，A和B兩人經過比較、協商「 $A + b$ 」和「 $B + a$ 」兩種意見與認知的結果，最終決定採取A。不過，如同B所言，在實行A時，也要考量到B的「意見B」，雙方也對這一點達成共識。

討論的技術



第2章 對話的力量

對話與決策的平衡圖



認清自己在對話還是做決策

接著，由對話階段，進展到決策（議論）階段，又經過了什麼樣的程序？用圖表表示的話，就是上面的對話與決策的平衡圖。

在對話階段呈現彼此的意見差異，並探索共同點，也找出無法互相理解的部分。隨著對話進行，彼此間的意見歧異慢慢減少，共同的認知越來越多。

這麼一來，在對話量逐

討論的技術

漸減少的階段，就進入「決策（議論）」階段，最終由與會者自己做決定。

所以，在相互討論時，成員必須對以下兩點有共識，這是討論的重要條件：

- 一、現在是在對話或決策（議論）的哪個階段，彼此討論？
- 二、今天是只要對話就好，還是最後必須做出決策？

最重要的是，要一直意識到目前所處的階段，到底是「對話」，還是「決策（議論）」。

討論的技術

討論是由①「對話」階段、②「決策（議論）」階段構成。成功的討論，是參加者都意識到「現在是對話時間」、「接下來是決策時間」，明白目前處在哪個階段。

第2章 對話的力量

專欄

議論、閒聊與對話，有什麼不同？

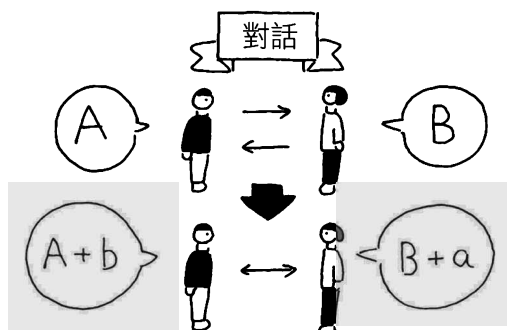
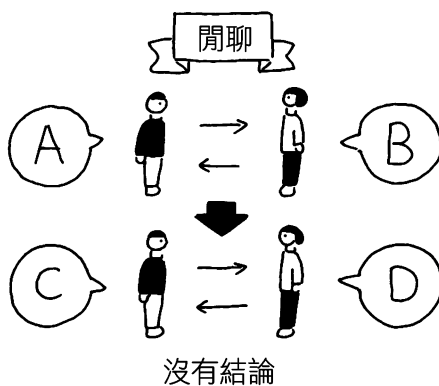
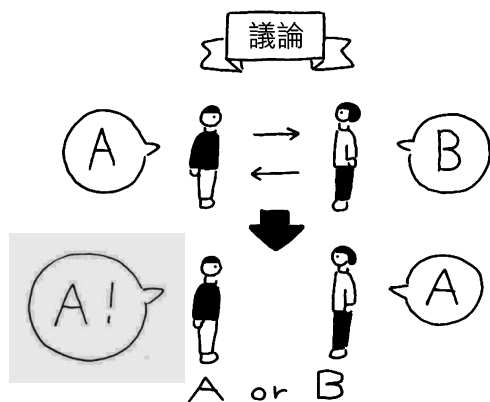
日常生活中，會遇到各式各樣的溝通。其中頻率較高的，大概就是議論和閒聊。讓我們思考一下，這兩者與對話有什麼不同。

首先，如同前面提到的，議論是比較、檢討「X應該用A做」、「不不不，X應該用B做」等選項，然後得到「X應該用A做」的唯一決策。如同下頁插圖所示，如果用符號來表現，議論可說是「A或B」的溝通，再從中決定該採用哪一個方案。

另一方面，閒聊就是說些無足輕重的閒話。這些談話可能無須催生某些變化，有時甚至也不必有結論。可說是以交談本身為目的，也是沒有目的的聊天。如果要用符號來表現的話，就是每個人隨性交談A、B、C、D四種意見，並樂在其中。

問題在於對話。所謂的對話，就是表露出彼此的想法、感受，並確認各

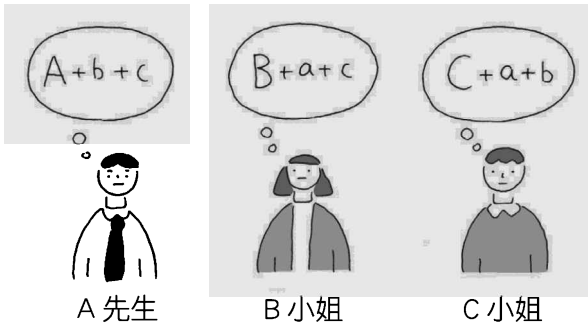
討論的技術



理解其他人的意見

第2章 對話的力量

對話，是要確認彼此的意見差異



⇒ 先理解所有參加者的意見。

自差異的溝通方式。

假設現在針對某個主題，有人持意見A，也有人持意見B。每個人在對話中表達自己的想法，成員也暫時接收對方的想法和感受，所以贊同A的人也會聽到B。但因為人人都有各自的意見，所以在A的腦海中，就會留著「A+b」。

另一方面，贊同B的人會聽到A的想法（a）。但贊同B的人也不會立刻就改變自己的意見，所以B的腦海中會留著想法「B+a」。而形成「A+b」和「B+a」的過程，就是對話。

也就是說，每個人表明自己的想

法後，其他人一一接收，但大家都不會立刻改變自己原先的意見和想法，反而會去思考「原來別人想的和自己不同」，體認到原來其他人抱持不同觀點。

換言之，知道原來其他人是怎麼想的、明白有不同的想法，就是對話。說得直白一點，對話是為了讓其他人知道「○○認為這種想法是好的」。

對話的程序是討論不可或缺的一環。舉例來說，假設有三名參加者，彼此分享各自的意見A、B、C的過程，就是對話。其目的是要確認彼此想法的差異，理解所有參加者的見解。

順帶一提，在探討閒聊與對話的差異時，另一個參考的基準就是「共話」的概念。

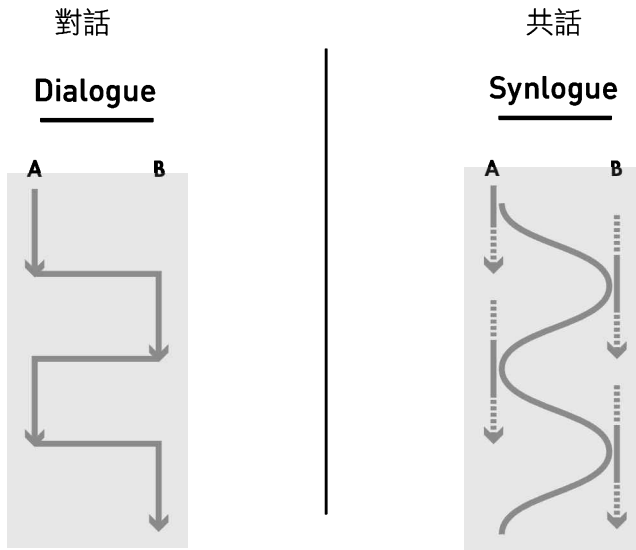
早稻田大學教授多明尼克・陳（Dominique Chen）專攻資訊學，在其著作《創造未來的言語 搭起互相理解的橋梁》（未来をつくる言葉 わかりあえなさをつなぐために，二〇二〇年，新潮社）中，引用日語教育學家水谷信子的獨創研究⁹，介紹「共話」（Synlogue）以作為清楚理解「何謂對話」的參考基準。

陳教授表示，所謂的共話，就是說話者之間一邊互助完成彼此的句子，

第2章 對話的力量

什麼是共話

9 「由共話到對話」（共話から對話へ），水谷信子，一九九三年，《日本語學》Vol.12
No.4 pp 4-10.



資料來源：《創造未來的言語 搭起互相理解的橋梁》，多明尼克・陳（Dominique Chen），2020 年，新潮社，p.163。

討論的技術

一邊推展的會話形式。

例如，在該著作中，他舉例說明以下會話就是「共話」：

A 「今天的天氣啊……，」

B 「嗯，真的讓人神清氣爽。」

在兩人的對話中，A 將未完成的句子，也就是「今天的天氣啊……，」拋給 B，B 在「嗯」一聲接收後，用「真的讓人神清氣爽」一句，完成 A 的句子。這可謂是一搭一唱的默契，A 和 B 彼此呼應，建構了舒服自在、放鬆的溝通，這就是共話。

陳教授用第七十一頁的圖，來表達對話與共話的差別。

以這張圖來看，所謂的共話就是：「一方說完話之前，另一方插話，A 和 B 一起完成句子，就如同所謂的一搭一唱。」

另一方面，對話則是一方發言結束後，換另一方發言，依序話語交替（turn-taking），以表明各自意見。加入共話的概念作為輔助後，就更有助於清楚了解閒聊與對話兩者的關係。

2 五大討論病，你犯過哪一種

前面試著從各種角度，說明對話和決策（議論）的概念。

不過，就像我一再重申的，當我們提到討論時，大多數人的印象是否都是「令人遺憾的討論」？我覺得，特別是討論時會出現的以下五大毛病，似乎正在四處蔓延：

- ① 總之先咬對方再說。
- ② 對話浪漫主義。
- ③ 大家都不同、大家都對。
- ④ 用問卷吸納意見。
- ⑤ 沒人繼續。

討論的技術

接下來，就一一了解其中的細節。

①總之先咬對方再說

這種毛病，指的是在對話的階段，無法先暫時接受其他人的意見，反而是一聽到後，就立刻否定或反駁，最壞的狀況甚至想要駁倒對方。

總之先咬
對方再說

是這樣沒錯啦，可是
這不是很奇怪嗎？



不管對方說什麼，反正先回答：「不對吧，應該不是這樣？」或是「話是這樣說啦，但這不是很奇怪嗎？」一個勁兒的否定或反駁。有這種毛病的人，無法聽取、接受、解釋對方的意見。

有三種人會得到這種病。第一種人，就是對自

第2章 對話的力量

②

對話浪漫主義

只要對話，就沒問題！



己不太有自信，所以透過不斷否定別人，來保護自己。第二種人，就是一直誤以為必須占對方上風才行。至於第三種人，則是認為不管意見好不好，先否定或反駁再說。因為他們認為所謂的討論，就是要激辯一番，以為直接表明自己的意見，就是幫助對方。

討論時，最重要的是彼此先表明意見，並暫時接納。因為要是缺乏這個態度，加上參與討論的成員之中，有這種毛病的人很多，氣氛就會變得很差。

在你的周遭，是不是也有這類立刻否定或駁倒對方的人？

②對話浪漫主義

簡單來說，有這種毛病的人，就是對對話抱持著浪漫主義（憧憬）。他們的症狀，就是會主張

「對話很重要」，但也只是一味的對話，卻不朝議論和決策的階段邁進。

或許也可以說，他們把對話當成目的，或者是陶醉於正在對話的自己。在討論的對話階段，必須準備往下一步的議論和決策、實行邁進，但他們看不到這一點。

其實，光有對話，只能展現彼此的意見差異，永遠沒辦法形成共識。當然更無法得到結論、再往前邁進。要做決定，就得經過議論、決策的程序。

在你的周遭，是不是也有人有「對話浪漫主義」的毛病？

③大家都不同、大家都對

這種毛病，是不去消化、理解每個人在對話中表露的意見差異，就主觀斷定大家都不同、大家都對。

輕症中，還有「真好、真好病」、「就這個了！」病等變種。就像是在社群媒體上按「讚」一樣，開口閉口都是年輕人的流行語「就這個了！」（表達同意對方、感同身受的話），主觀認定大家意見不同、但說的都對。

不過，在人人都對的狀態下，無論再怎麼對話，也只會陷入相對主義（對

第2章 對話的力量

④用問卷吸納意見

這種毛病就是，當團隊要做決定時，不藉由對話，而是強迫用問卷吸取意見。這是經驗不足的領導人，很容易出現的毛病。

3

大家都不同、大家都對



在你的周遭，是不是也有人有一「大家都不同、大家都對」的毛病？

於事物的價值各有不同的想法，最終還是沒有結論。不管再過多久，依舊什麼都決定不了，沒辦法進展下去。

討論時，必須在對話後進入決策（議論）階段才行，否則永遠沒有結果。或許也可以說，這是「永遠做不出決定」病。

④

用問卷吸納意見



首先，用問卷吸納意見並非獨裁。有這種毛病的領導人，雖然覺得討論很麻煩，但他同時也很清楚，不可以專斷獨行和依靠偏見做決定，所以他才會用看似民主的手段，形式上採納意見。

這些人最喜歡用 Google 線上表單製作工具等免費問卷（工具），「我做了問卷，請大家填寫意見。」、「請在上面回答是或否，同時請註明理由。」

然後傳連結給大家填。到了截止日，就說：「因為有這些意見，我們決定這樣做。」如此就代表討論過了。

要做問卷很快，統計也很輕鬆，還可以用圖表展示統計結果，看起來很有成就感，宛如得到了完美的結論。

第2章 對話的力量

⑤

沒人繼續

為什麼決定好的事，
大家都不去做？



不過，這種決定方式只不過是徒具形式。如果有A和B兩個選項，每個選項當然各有優、缺點，也各有人偏愛。但是這種做法，讓大家無法共享這些內容，只看到用圖表顯示的結果而已。因此，往往無法令成員苟同，心服口服。

結果，最後雖然做出決定了，但是無人遵守，大家都沒有幹勁遵循決定好的結論，這種例子十分常見。

在你的周遭，是不是也有人有一「用問卷吸納意見」的毛病？

⑤ 沒人繼續

透過議論，決定接下來要做什么、有哪些原則之後，一定要讓成員自動

自發的遵循。

所謂自動自發的遵循，就是即使結論和自己的意見不同，也能心服口服，並主動的為決策貢獻。要是沒人繼續，即使是依照民主程序做的決定，也無法往下推展。討論本身就沒有任何意義。

能做出決定當然很好，可是沒有人照著實行，這種欠缺自發性追隨的例子很常見。雖然決定好了就這樣辦，但回頭看看身後，卻沒有人照做……這也是年輕人團體中，很常看到的情況。

我的課程中也經常發生這種狀況。所以在決定事情時，我會不厭其煩的再三強調：「請大家務必主動遵循已決定的事。」

在你的周遭，是不是也有這種人，不論大家做什麼決定，都不會自動自發的追隨？

強行投票表決最危險，決定了往往也無法執行

以上這些問題如果惡化下去，就會罹患終極毛病，也就是「零對話，立

第2章 對話的力量

刻多數決」。如果你的團隊陷入以下狀況，就必須小心：

- 一、不會彙整想法，也不會向彼此表露意見。
- 二、就算說出意見，也有人立刻全盤否定，不了了之。
- 三、對於突然冒出來的意見，大家形式上認同，團隊開始一片附和：「真好、真好！」
- 四、某個人會說：「反正來投票表決！」也不思考其他方法，就輕率的用問卷蒐集意見。
- 五、可是對於結果，卻不心服口服。在決定方向後，到了具體實行階段，開始陸續出現不滿的抱怨聲浪。
- 六、最終，開始有成員說：「我不知道。這和我無關。」

這麼一來，狀況變成「看起來好像做了決定，但什麼都沒決定」、「雖然確定了，卻沒有人動作」而束手無策，成員也抱怨連連。討論根本沒用，做了決定也無法執行，所以就覺得這樣根本沒有任何意義……。

討論的技術

這種情況相當嚴重，我覺得不少人都罹患了這種「零對話，立刻多數決」病。只要有人說「反正來表決，少數服從多數」，就是危險的徵兆。不過，也不能因為有這些毛病就放棄。其實只要重新學習討論的方法，就可以解決這些問題。

討論的技術

如果團體不了解討論的技術，就會充斥令人遺憾的問題，典型的例子有①總之先咬對方再說、②對話浪漫主義、③大家都不同、大家都對、④用問卷吸納意見、⑤沒人繼續。如果再惡化下去，就會變成「零對話，立刻多數決」，陷入遠離討論的狀況。

第 2 章 對話的力量

第二章總整理

- 討論，是由以下兩個階段構成：
 1. 對話階段。
 2. 決策（議論）階段。
- 成功的討論是參加者意識到「現在是對話時間」、「接下來是決策時間」，明白目前所處的階段。
- 討論時令人遺憾的五大毛病：
 1. 總之先咬對方再說。
 2. 對話浪漫主義。
 3. 大家都不同、大家都對。
 4. 用問卷吸納意見。
 5. 沒人繼續。
- 上述五大問題再惡化下去，最終就會陷入「零對話，立刻多數決」的糟糕狀況。

第 3 章

討論如何不生爭執

1 一種對話，各自表述

過去，我曾詢問某企業的商務人士：「你對於對話一詞的印象是什麼？請試著用其他詞語比喻看看。」

這些商務人士的回答如下。

A：說到對話，我覺得就像是面對面的說話。對話這個詞，會讓我聯想到「一對一」的情景。

B：對話嗎……我覺得就像是彼此感情很好，在咖啡廳等場合談笑風生一樣。我想到的是兩個人有點放鬆，喝著咖啡或紅茶，開心聊天的情景。

C：我覺得是很多人一起，大家圍著桌子、坐成一圈的印象。你看，歷史教科書中不是有那種圍在一起開會的圖嗎？例如村民們聚在一起，促膝長

第3章 討論如何不生爭執

談的情景。說到對話，好像少不了村長的存在。

D：對話是不是像那種國與國之間，為了解決國際紛爭而坐下來開會的外交場合？我常常在報紙上看到對話這個詞。

對話很累，大家都想躲

各位讀者想必已經知道，我想要表達的意思吧？每個人對於對話的想像截然不同，像是工作面談、咖啡廳談笑、圍坐在一起、外交會談等，什麼概念都有。

這些不能說是全錯。不過，正因為對於對話的印象因人而異，就算聽到有人說：「來吧，大家來對話！」也不可能了解到底要做什麼、對方要的是什麼。從談話的開頭，觀念就已經不同了。

這樣一來，我們在思考對話之前，必須先以以下兩個概念為大前提開始談起：

討論的技術

每個人認為的對話截然不同

工作面試



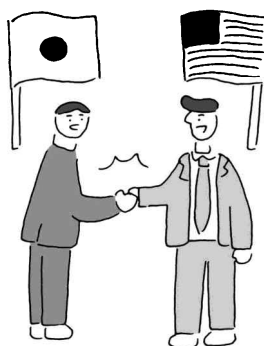
咖啡廳開心閒聊



圍坐在一起



外交



第3章 討論如何不生爭執

概念一：幾乎沒有人能準確回答「什麼是對話」。

概念二：對於對話的印象，因人而異，截然不同。

說到底，就算無法回答什麼是對話，就算觀念截然不同，或許也情有可原。事實上，對話不是我們日常生活中的溝通，也正因為如此，大多數人都不熟悉，這也是沒辦法的事。所以我們必須接受以下的概念。

所謂的對話，就是「非日常的特殊溝通」。

對話其實不常出現在日常生活中，大多數時候，人們並未經歷過。不如說，我們平常其實是有意識的「避開、省略」對話。

我們避免與其他入對話，而主動選擇：一、盡量不靠言語交流；二、彼此互相讀空氣；三、察言觀色後行動。於是在日常生活中，我們就沉浸在非言語溝通、察顏觀色、忖度（揣測）心意之中。若明確表達對每件事的意見，確認自己與他人觀點上的差異，這麼一來不僅很花時間，也會形成很大的心

理負擔。

所以，即使對話如此重要，大家也未一一實踐。就算真的要去做，也很難做到。學校教育雖然提倡對話式的學習，但我認為真正成功的案例不多。為了要確實實行，我們必須先統整對於對話的理解並訓練才行，必須知道主要內涵，累積實務經驗，從經驗中學習。

關係不對等，就不是對話

為了解何謂對話，我們得先反過來思考哪些不算是對話。為了方便大家想像，接下來用例子說明。

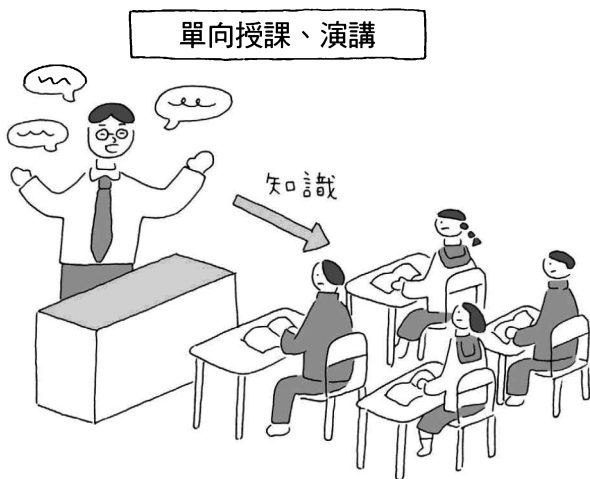
非對話的溝通包括以下三種：

①單向授課、演講不是對話

在學校教育中，我們都經歷過單向授課。這種形式看似理所當然，但作為多數人參與的溝通形式，其實有一點奇怪。

第3章 討論如何不生爭執

10 統一授課是在沒有擴音器的時代，為了以低成本培養工廠勞工，而於近代「發明」的產物。它也是向人們傳達資訊時，最快、最簡單的方法。



試想一下，假設有四十人到一百人聚集在一個大房間裡。但裡面的人都被禁止發言，彼此互不交談，只有其中一個人可以發言，而且一講就是六十分鐘到九十分鐘，其他人只能聽他講話。如果是學校以外的場合，會出現這種情景嗎？

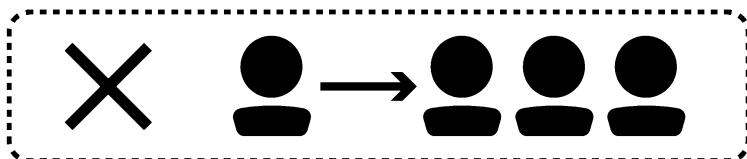
許多長期習慣並熟悉學校教育的人，都會認為以溝通形式來說，統一授課並不奇怪。可是如果用這種方式和真人溝通，實在很不自然¹⁰。

當然，我們不會稱這種單向授課、

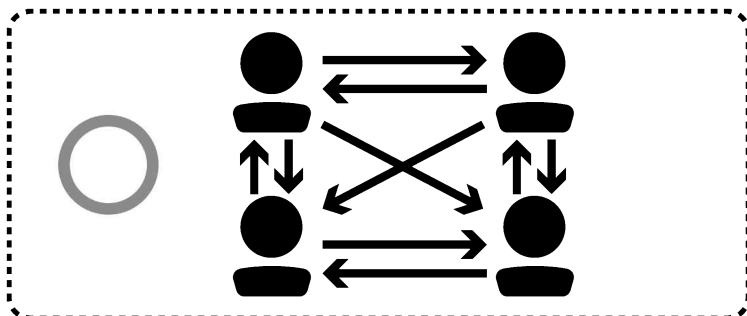
討論的技術

「單向授課、演講」不是對話

單向授課、資訊



有交流



第3章 討論如何不生爭執



演講為對話。我希望大家想像中的對話，是彼此交流的。

②業務報告不是對話

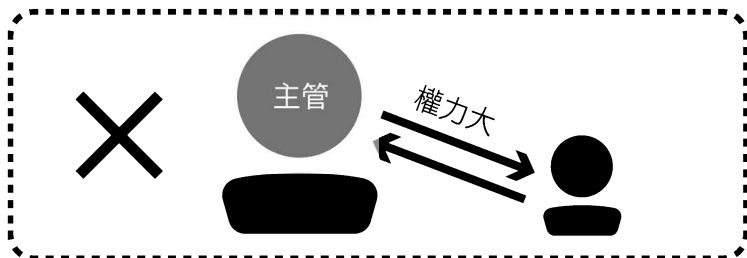
一般的業務報告，就是部屬向主管回報今天發生了哪些事，然後主管給予回饋、建議。這種溝通不像單向授課、演講那麼單方面。

不過主管與部屬之間，一般都有上下權力關係。業務報告時雖然會交談，但其中還是存在著上位者和下位者。

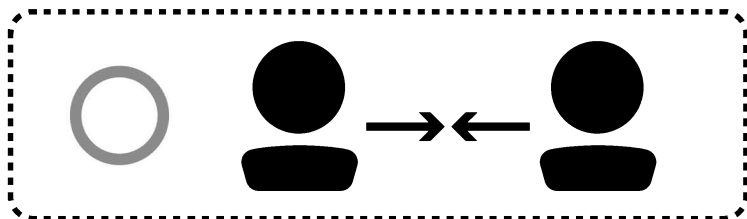
所謂的對話，不是在這種不對稱的關係中溝通。當然，如果主管和部屬之間關係平等，可彼此交流

「業務報告」不是對話

業務報告



對話



第3章 討論如何不生爭執

職場中的會議，發言時都帶有立場和角色



各自的意見，這樣就能稱得上是對話。

③對話並非從立場與角色來說話

一般來說，職場中的會議，大多數是傳達職場與組織的方針，或是確認個別業務的進度等內容。這種情形下的溝通，很多時候都是站在某種立場和角色，例如「某某股是這樣的狀況」、「某部門是這樣」、「公司整體是這樣的情況」。

但其中欠缺一個要素，就是「我個人認為……」、「我覺得……」等，以「我」為主語的

討論的技術

對話，不是從「立場與角色」出發的談話



交談。

一般商務場合，重視客觀更甚於主觀，所以溝通時往往傾向排除「我」。有些人認為個人意見不重要，只要說事實就好，或是認為不要發表長篇大論，用條列的方式說重點，因為很多人剛進公司時，前輩就是這麼教的。

在重視生產力的商務現場，我認為這也是不得已的，可是對話跟上述的形式完全相反。所謂的對話，就是要以「我」為主語，直接表露自身感受、自我想法。

談到這裡，我們可以看出，對

第3章 討論如何不生爭執

話與日常生活熟悉的溝通之間，有什麼不同。特別看看非對話的例子，應該會對於對話有更明確的印象。所謂對話，就是在平等的關係下、超越職位與立場，彼此溝通。

而且，其中最重要的是「我」，像是我怎麼想、我覺得如何，缺少這個要素的話，就不算是對話。總之，所謂的討論，就是從彼此表露「我（I）覺得……」的對話開始，直到做出「我們（We）想……」的決策為止。

成功的討論，是從以「我」為主語的表達，到以「我們」為主語的決策為止，不斷轉換。

討論的技術

要掌握對話的概念，必須先了解非對話的溝通——演講、單向授課、業務報告等。在這個基礎之上，釐清對話就是彼此互相理解：「他的意見是這樣。」

2 最糟糕的開場白

本書中，對話的定義包含以下八大要素：

1. 在還未有結論的主題下討論。
2. 認真與對方交談，人人都要有發言的機會。
3. 平等的關係最適合。
4. 要帶著「自我意見」參與。
5. 要相互探索彼此想法的差異。
6. 活在此時、此地，專注投入。
7. 懷疑自己，察覺他人。
8. 建立共同的理解。

第3章 討論如何不生爭執

有問題待解決，對話才有意義

首先，對話不可或缺的，是「還沒有結論的主題」。

還沒有結論的主題，指的是參與成員都是當事人，商議目前還未解決的問題。而對話，則是針對大家雖然覺得重要，卻還沒有答案的問題，彼此提出各自的意見和想法來溝通。

在這個部分，首先最重要的，就是每個人的「當事人性質」，其中包含：

- 與自己切身的題材、
- 與自己過去經驗相關的事、
- 想當成自己的事來參與、解決、
- 自己感興趣，有求知好奇心等。

重要的是，參與對話的所有成員，對於還未有結論的課題，都覺得某種程度與自己相關（自己是當事人）。反過來說，要展開對話，每位參與者都

討論的技術

要具備當事人性質。

「為什麼我們必須針對這個主題彼此討論？討論能帶來什麼好處？」如果成員不理解這一點，就會漫無目的的閒聊。我認為特別應該重視的是，在什麼目的下，針對什麼事來對話。這也代表，所有成員應該事前掌握目標。

關於掌握目標，我們可以從以下四個角度，思考對話的意義：

1. 為什麼要以這個主題對話？（Why do?）
2. 為什麼在這麼忙的時候（現在）對話？（Why now?）
3. 為什麼不是其他人，而必須是我們來對話？（Why us?）
4. 對話之後有什麼好處？（What's merit?）

重要的是主導對話的人，必須在開始前，讓參加者理解以上四點。

然而現實社會中，成員經常還未掌握「還沒有結論的主題」與目的，就開始對話。以下就用各種案例，帶讀者一起思考何謂對話。

第3章 討論如何不生爭執

最沒效率的開場白——什麼都可以，請踴躍發言

舉例來說，最常見的就是以下這種，未確實設定主題，只是說「什麼都可以，先說說看」，就開始對話的情景。

【討論案例①】在研習或工作坊的討論導入部分

會議引導者：那麼，我們就針對最近的職場來談一談吧。什麼都可以，大家

先說說看。請發言。

全員：……（沉默十秒鐘左右）。

會議引導者：嗯……什麼主題都可以喔。大家是不是很害羞啊？……那我先請A開始好了？請發言。

A：咦？雖然說什麼都可以講，可是我不太知道要講什麼才好耶……。開會的目的是什麼？

討論的技術

在此要不厭其煩的重申，對話必須具備還未有結論的主題。可是，在這個案例中，引導者只說「什麼都可以，大家先說說看」，這樣一來，與會者無法掌握為什麼必須對話、目的又是什麼。所以，雖然引導者說什麼都可以提出，大家還是不知道該如何是好。

而且，提問本身就有問題。

要開啟對話，就必須有「已聚焦的提問」，也就是希望大家絞盡腦汁思考什麼課題，在百般思量後，用一個問句來表現。

以這個案例來說，就是別只說「什麼都可以，你先說說看」，而是要進一步具體提問。比方說，以下就是可行的例子：「前面我們看了互動調查的結果。請大家根據這項結果，分享最近在職場中，有什麼事讓你很在意。」

光是這樣，就可以讓大家更容易開始。因為這個提問能讓對方了解，只要說根據互動調查的結果、最近職場中讓你在意的事、想和大家共享的事就好。對於對話來說，一開始的提問極為重要。

第3章 討論如何不生爭執

別只引導回答，更要提問讓大家思考

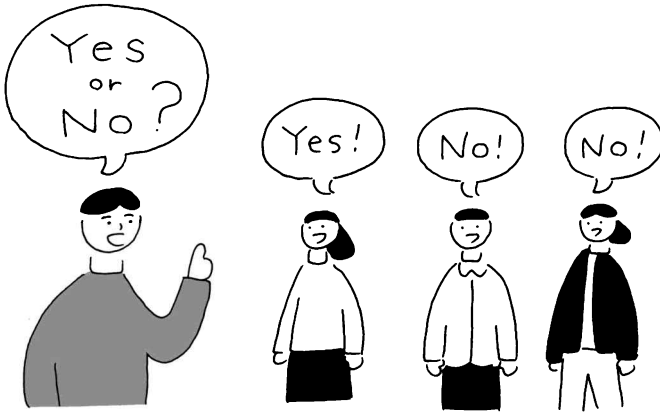
如同先前所述，要設定對話中的提問，是極為困難的。

後面會詳細說明，如果花了太多心思在提問上，結果提出成員們只能回答 Yes 或 No 的提問（封閉式問題・closed question），依舊無法構成對話。

但如果因此就不具體的提問，猶豫不決、不敢繼續深入，又會變成單純的閒聊。所以會議引導者的工作，就是花心思設定提問，以免無法開啟對話。不過，大多數人不知道這一點。一般解說會議引導的商業書籍，都指出引導最重要的是「整理溝通的脈絡」。舉例來說，就是：

- ・引導參加者發言（引導參加者提出意見）。
- ・簡明扼要的彙整發言（摘要整理）。
- ・總結成員之間的意見（連結意見）。
- ・比較並彙整意見（整理意見）等。

只能回答 Yes 或 No 的問題，無法構成對話



書中常說，整理溝通的脈絡才是會議引導的主要功能。但我認為，會議引導者的重要功能，引導與會者當然也是一，但設定提問才是最重要的。

也就是說，我認為擬定「讓大家動腦思考的提問（驅動式問題，Driving question）」，才是會議引導者最重要的工作。如果提問設定得很巧妙，能讓參加成員認真思考問題，大部分的對話都能順利進行。

那麼，具體擬定提問時，該依照什麼基準才好？我認為，只要根據以下三個基準來設定

第3章 討論如何不生爭執

即可：

用三大基準設定提問

- 一、開放提問（Openness）。
- 二、用提問釐清想法（Clearness）。
- 三、讓提問與自我產生連結（Ownership）。

首先是開放提問，它的概念是「提問能讓對方自由的表達意見」。根據以往的說法，提問分為開放式問題（open question）和封閉式問題。

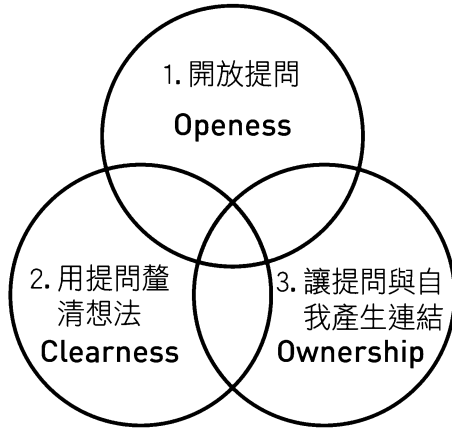
所謂的開放式問題，就是無法只用是或否回答，可以自由表達意見的提問。舉例來說，以下就是很典型的例子：

「最近職場的狀況，有沒有什麼地方讓你特別在意？」

「關於……事情，請告訴我你印象最深刻的事件。」

針對這類提問，你應該回答「我在意的是……」、「我印象最深刻的事

提問的「三大基準」



件是……」等。這些提問都不能單純只回答是或否，所以屬於開放式問題。

相對來說，也有封閉式問題，是指能用是或否簡單回答的提問。例如，以前面的例子來說：「最近職場上的人際關係是否良好？」

針對這個提問，人們只須回答Yes（好）或No（不好）。封閉式問題就像這樣，會限縮答案的種類，所以討論可能就此結束。

一般來說，要引發對話，開放式問題比較適合。原因在於，所謂的對話，就是針對某個主題，表達自我感受、想法的溝通方式，所以

第3章 討論如何不生爭執

問題必須是開放式的。

第二個基準是「用提問釐清想法」，指的是透過提問，讓雙方所思考的事情與感受，能清晰、鮮明的浮現在對方（其他人）的腦中。

說到底，對話就是必須將自己所想的事，傳達給對方，使其浮現在對方腦中。當然，對方所想的事，也必須傳達到自己的腦中，這個道理不言自明。理解的解析度要盡可能十分清晰的傳達給對方，否則無法相互理解。

前面提到，對話就是釐清彼此的想法、感情差異的溝通。換句話說，就是在對方的腦海中，描繪自己看到的東西；也在自己的腦海中，浮現對方看到的東西。如果不能清楚理解彼此的想法，即便要比較其中的差異，也無從比較起。

特別是在商業溝通的世界，一般都會建議「條列出想說的事」，但在對話中不能這麼做。就算對方腦海中浮現條列後的我方主張，得到的反應也會是「哦，這樣啊」，無法進一步發展，也不會尋找彼此的差異與無法相互理解的部分。

因此，要促進對話，就要讓問題更具體，問出每位成員的意見。將意見

用提問讓想法更清晰



傳達給對方後，如果發言者的想法和思考，能非常清晰的浮現在對方的腦海裡，這樣就 OK 了。

第三個基準，則是「讓提問與自我產生連結」，也就是讓提問的內容，與每位參加者過去的經驗有所關聯。比方說，假設有個提問如下：「針對別的公司職場，請問您最近覺得無法釋懷的事是什麼？」

這個提問應該很難回答。別人的職場並非自己過去曾經歷的，所以不知道要回答什麼才好。

相對來說，如果是以下問題，「針對您的職場，請問您最近覺得無法釋懷的事是什麼」，就比較容

第3章 討論如何不生爭執

易回答。把焦點鎖定在自己的領域，而非他人，就可以回顧過去，思考屬於個人的答案。此外，回憶過去時，還有層次（深度）的問題。人們可以由淺到深，回想自己曾經歷過的事，包含行動、思考、情感、願望。

過去，荷蘭烏特勒支大學（Utrecht University）的克爾特哈翰（Fred Kort-hagen）教授指出，要促使人們回顧時，有以下四個階段¹¹：

- 一、過去行動過的（Behavior）。
- 二、過去思考過的（Thinking）。
- 三、過去感受到的（Feeling）。
- 四、過去真正期盼的（Wanting）。

我們就像這樣，透過各種樣貌「體驗」過去。理解這樣的前提後，擬定

¹¹ 《教師教育學 串聯理論與實踐的現實主義方法》（*Linking practice and theory*），克爾特哈翰（Fred Kort-hagen）編著，武田信子監譯，今泉友里、鈴木悠太、山邊惠理子譯，二〇一〇年，學文社。

行動的冰山模型（Fred Korthagen）



能讓參加者產生關聯的提問，某種程度就可以掌控要促發何種層次的對話了。

利用時間軸引出大家的願景

此外，有技巧的會議引導者，在擬定提問時，常用的方法是「提示對方時間軸，詢問在時間軸之下的思考、感情波動幅度」。

此時，會議引導者會要求：

• 成員將在意的事放到「檯面上」說；

第3章 討論如何不生爭執

- 每個成員表現出在過去、現在、未來；
- 自己想些什麼、有什麼感受。

而最正統的提問是：

- 回顧一路走來，你印象最深刻的場景，是什麼樣的情形？
- 現在，你看到什麼樣的情形時，會覺得無法理解，或是覺得高興？
- 你期盼什麼樣的將來？想看到什麼樣的光景？

如果是關於職場的話，可詢問轉變為什麼樣的職場，會讓你覺得高興？如果是學校，可以問希望有什麼樣的授課方式？請對方說出心中的理想光景。

傾聽所有成員的回答之後，看到大家想達成的願景，讓所有成員共享這些內容，如此就可看出要達到期盼的願景還欠缺什麼，進一步找出還未解決的主題。這麼一來，成員就會提出點子來消弭、改善，發展出對話。

四大方法，深入設定提問

如果想要擬定更深入的提問，在此介紹以下四種方法：一、定量深入；二、定性深入；三、用假設法詢問；四、問矛盾。

首先是定量深入，意思就是指定具體的數字，限縮對方的思考，讓對方表達意見。舉例來說：

「最近職場中有沒有什麼地方，讓你特別在意？」

如果將這個問題轉換成定量深入的提問，就會是：

「請告訴我在最近三個月，職場中讓你最在意的一件事是什麼？」

用這樣的提問便可聚焦。一開始的提問：「最近職場中有沒有什麼地方，讓你特別在意？」很多人聽到這個問題，或許也不知道該說什麼才好，但如果限縮到「最近三個月」、「一件事」，就突然變得容易表達了。

其次，定性深入則是針對成員經歷過的事，讓他們用更清晰、具象的方式敘述。例如，「請告訴我最近三個月，職場中讓你在意的一件事？」如果把這個問題轉換成定性深入的提問，就是：「請告訴我最近三個月，在職場

第3章 討論如何不生爭執

中①出乎意料、讓你高興的一件事，以及②出乎意料、讓你覺得遺憾的一件事？」

像上述這樣，詢問進一步的內容後，對方的腦海裡就會浮現更為具體的高興的事、覺得遺憾的事。

另外，還有用假設法詢問。所謂的假設法，就像是「如果……的話，你會……嗎？」讓對方思考假設上的過去和未來。例如以下的提問：

「假如可以讓時間倒轉，你想在職場中發揮什麼樣的領導？」

「假設你是這個職場中的領導者，想改變哪些地方？」

這些就是用假設法提問。會用這種方法詢問的，一般來說都是大多數人日常生活中不太會思考的事。每個人聽到假設法的問題時，都可以跳脫日常熟悉的世界，因此能更進一步深入思索。

最後一個擬定提問的方法是問矛盾。就是在提問中加入矛盾的狀況（兩難的情境），以撼動思考的提問法¹²。舉例來說：「雖然想花時間慢慢促進職場員工的相互理解，但也必須儘早做出成果。此時我們應該從何著手？」、「我們必須和顧客建立信賴關係，同時又必須增加營收。至今我們做了些什麼，

討論的技術

今後又該怎麼做？」

像這樣，在提問中加入矛盾的狀況，就可以讓回答者更具體的思考。

討論的技術

所謂的對話，是針對還未有結論的主題，由參加者抱持當事人性質展開交談。因此，不是想說什麼就說什麼，必須由會議引導者先設定提問，以引導出成員心中的意見。

第3章 討論如何不生爭執

12 作為處理矛盾狀況的解決課題思考法，近來廣受矚目的是「戰略性思考」。戰略性思考是哥倫比亞大學（Columbia University）研究所茱莉亞・史隆（Julia Sloan）教授提倡的思考法。在日本，則由內藤（寺本）美歐與保田江美等人開設工作坊加以實踐。日前培育人才開發、組織開發專家的研究所，也就是立教大學研究所經營學研究科領導開發課程（LDC）也起而行。在此深表謝意。對於內含矛盾狀況的課題，得到許多人的回饋意見，進而得以從另一個觀點重新檢討自己應該解決的課題，到底是不是真正的課題。

〈借用他人多樣化的觀點，逼近「正確的問題」〉（他者の多様な視点を借りて、「正しい問題」に迫る），寺本美歐，《看護管理》，二〇二二年十二月號。

中原淳へ你著手的「課題」，是真正「應該解決的課題」嗎？不是「假課題」嗎？〉（あなたが取り組んでいる「課題」は本当に「解くべき課題」ですか？それは「偽りの課題」ではないですか？）（<http://www.nakahara-lab.net/blog/archive/14048>）・二〇二二年四月十二日，立教大學研究所經營學研究科領導開發課程（<https://lde.rikkyo.ac.jp/>）。

3 所有人都該有發言機會

在對話的時候，我們會看到人們認真的彼此交談，請務必把這個情景化為現實，並不是某個人說個不停，而是多位成員雙向交談。如果不是這種狀態，就稱不上是在對話。

沉默也是一種值得被重視的聲音

可是，在商業與教育的第一線，雖然告訴成員「我們來對話吧」，結果卻是某個人一直說，這種狀況很常見。例如，以下就是經常發生的情況。

第3章 討論如何不生爭執

【討論案例②】遠距工作時的溝通場合

A：在家上班時，大家沒有什麼機會閒聊，彼此之間比較疏遠了吧。我想到一個改善方法。週一線上會議時，每個人有三分鐘時間，說一說上週發生在自己身上的事，大家覺得如何？

B：這真是好主意！說些發生在自己身上的事，同事們也會比較親近，真不錯耶。

C：（小聲的說）嗯，我覺得要特別說私事有點……本來就是自己的事啊。

A：（大聲說）大家都同意吧。雖說是發生在自己身上的事，我覺得聊聊家人或興趣也可以，或是說自己吃了什麼美食也行。

D：（小聲的說）嗯，其實我也有一點……因為另一半狀況不太好，我也有些低落。所以現在……。

B：（大聲說）對啊，那從下次開會，我們就這麼做吧！

C、D：……（想插話也插不進去）。

聲音小的人，意見常被抹殺。



這個案例，是針對以下主題，「週一線上會議時，要不要給每個人三分鐘時間，講講上週發生在自己身上的事」，眾人提出意見的情景。

看看前述的對話，只有聲音大的A、B的主張通過，完全沒有人聽見較為消極的C和D的意見。像這樣在會議中，只聽得到音量大的人、自我主張強烈的人在說什麼，音量小或無權的人，聲音就會被抹殺，有時還被當成不存在，其實不論在商務場合和學校，都很常見。

假設記錄下四、五位成員的對話，你會發現每個人所說的話，其實都不一樣多。我個人的感覺是，成員中一到兩成聲音大、有權力的人，發言占了當下

第3章 討論如何不生爭執

的八成至九成，而且我覺得這是一般的常態。

為了不讓少部分的人占據發言權，會議引導者必須設法讓所有人都有機會發言。不能因為某個人一直很安靜，就認定他大概沒有特別想說的話、一定贊成，這種想法很危險。其實，沉默也是一種聲音，也有些人是因為正在思考該說什麼、怎麼說，而不說話。當然也有人是因為強烈反對，而採取無聲的抗議，也有些人是因為慎重選擇用字。

當有成員沉默時，有可能心中其實有很多話想說，可是被聲音大的人壓制而無法發言。如果不理睬他們，繼續進行，將來一定會產生紛爭。

如果你是主導交談的人，就要注意誰發言過了、誰還沒有發言，盡量讓所有成員都能暢所欲言，表達意見。這時只要拿出勇氣、說一句話就好：「那麼A覺得如何？請讓我聽聽A的感受。」

別因為怕冷場就講不停，保留思考時間

此外，如果與會成員之間有上下關係，常見的狀況就是主管和老師等上

討論的技術

位的人一直說。嘴巴上喊著「大家一起來討論」，可是一個小時之中幾乎都是主管說個不停……這種狀況也很常見。

不過，在上位的人滔滔不絕，不只是因為他不會看氣氛，反倒是因為他害怕沉默，卻又覺得現場快要陷入寂靜的氛圍，所以才會不斷發言。以下就是一個例子。

【討論案例③】討論新辦公室裝潢配置的情況

領導者：今天，我們來談談新辦公室應該是什麼樣貌吧。那麼A來說說，你覺得如何？

A：這個嘛，有一點，嗯，怎麼說才好……（A陷入沉思，靜悄悄）。

領導者：（沉默一秒都受不了）對不起，對不起。這個主題或許太抽象了。

那等一下我再問A，先讓A想一下。B覺得如何？

B：我嗎？這個嘛，我先整理一下……（這時B語塞，又陷入沉默）。

領導者：整理不出來啊，這也難怪。這個主題真的有點難。我舉個例子吧，

第3章 討論如何不生爭執

我是這樣想的，如果新辦公室採用自由座位式的話，如何？好像也有人說是開放式辦公室。這樣或許可以激發創意，大家更能暢所欲言。（自願自的表示意見）……所以，C覺得如何？

C：噢……那個……我覺得這個建議很好……（又陷入沉默）。

領導者：謝謝。啊，對了。說到這裡，我再提一個想法，我們也可以嘗試衛星式辦公室啊……。

以上的例子，就是領導者一個人說個不停。不過，這也不是因為領導者自己愛說才會這樣。當然有人愛說話，但也有相反的人。

那麼，為什麼領導者會一個人一直說？原因之一就是害怕沉默，與不擅長等待。

有些主管在和成員對話時，只要持續安靜一秒、兩秒、三秒鐘，就覺得溝通不順利，焦躁不安。當成員們陷入一片安靜，這時領導者如果無法忍受，就會想開口說些什麼，以填滿「沉默」空白，但這樣便無法等待成員的意見成熟。

討論的技術

為什麼領導者會自顧自的說個不停？



然而，當領導者詢問成員時，成員當然需要時間思考（Thinking time、思考時間）。特別是我在對話中建議的開放式問題，成員必須解釋問題的意義，然後整理自己的意見。

不過，思考時間卻會因為每個人的立場不同，而有不同的解釋。

對成員們來說，思考時間就是字面上的意思——腦力激盪的時間；但對提問的幹部來說，那不過是「沉默」空白」的時間。

而且，這種空白讓人度日

第3章 討論如何不生爭執

如年，好像這片死寂會一直持續下去。這種切身感受到的沉默甚至會讓人害怕，因而焦躁不安。

領導人為了填滿「沉默」空白而說個不停，參加的成員也會顧慮「領導者（老闆）可能很想說話」，就更不敢發言了。一旦陷入這個模式，結果便只有領導者一個人滔滔不絕。

為了避免發生這種情況，重要的是為成員保留思考的時間，以及不要害怕空白。就算有一些沉默的時刻，也要相信之後可能有人會發言，重要的是耐心等待。不能等待的引導者，無法催生對話。

年紀大了話就多？

領導人可能因為害怕，結果一個人說個不停。當然也有另一種類型，是因為上了年紀、職位較高，就想支配全場，一開口就停不了。為什麼會這樣？大致上來說，有三種理由。

我舉出的第一個理由，單純是因為年紀大，經驗也較多，所以說話的題

材也多了。隨著年紀漸增，嚐過人生酸甜苦辣各種滋味，自然也想分享自己的經驗。如果是經驗較少的年輕時期，說一個經驗也就足夠了。

但隨著年齡增長，累積的經驗也多，就可以互相比較、引用，提出多層次的主張。因此，如果沒有好好整理要說的話，經驗越多、話就越多，也是理所當然的。

第二個理由，是因為「屈服於權力」的意識。

上了年紀後，手握某種程度的權力，立場不同了，在人前說話的機會也越來越多。除了他自己以外，其他人也只能屈服在他的權力下，不得不聽他說話，但這樣又會引起誇張的誤解。他會誤以為大家一定都想聽他說話、都很感謝能聽他說話，話就越說越多。

總之，就是利用隨年齡增長而擴大的權力，狐假虎威，自以為：「我多說一點，大家也不會在意，大家都會聽我講話吧。」

其實，我今年（二〇二二年）也已經四十七歲了。比起二十年前稚嫩的自己，我現在有更多機會上臺，在大家面前講話。所以，我也不能仰仗權力要任性，要自我警惕才行。

第3章 討論如何不生爭執

第三個理由和第二個理由有關，就是人一旦手握權力，就很難接受第三者的忠言。年輕時，當自己說得太多、說不到重點時，主管和前輩就會提出建議、回饋，總會有某個人提醒要盡量說重點。

可是隨著年齡增長，回饋的人不知不覺間消失了。因此不論說的話多麼無聊、沒有重點，又臭又長，也不會有人說出逆耳忠言。只要三年間不斷持續這種經驗，不知不覺就會變成《國王的新衣》中的國王了。

那麼，我們應該如何預防這個毛病？說得極端一點，就是要隨時意識到謙虛。說話時，盡量將球遞給沒有權力的人，自己只要等候即可。發言時也要簡單扼要。當然，也不能妄下定論或把話說死，重要的是，是否時時謹記選擇這麼做。其實道理很簡單，只要謹記「退後半步」即可。

討論的技術

對話就是人們認真的彼此交談——所以必須讓所有成員都能機會均等的發言。因此，領導人要隨時提醒自己不要害怕沉默、空白，也別一直說個不停。

4——管理大忌——不讓部屬把話說完

對話時，平等的關係很重要。

這不代表參加對話的成員之間，不能有年齡差距或職位差異。現實社會中，人與人之間本就存在著權力和職位、年齡差距，不可能藉由人為消除。不過，重要的是當大家針對主題交談時，就要暫時放下權力與職位，在心理上讓彼此有相同的立足點。

不經意的評語，會破壞平等關係

哲學家中山義道在他的著作《沒有〈對話〉的社會》（「對話」のない社会，一九九七年十月一日，PHP研究所）中提到，「所謂的對話，就是

第3章 討論如何不生爭執

打一場赤身裸體的格鬥技」。這裡的赤身裸體，其實應該是種隱喻，指重要的是先暫時放下職銜和職位，以民主的智慧態度彼此對話。

赤身裸體的隱喻，也適用於主管和部屬。對話時，重要的是彼此真誠的表明意見。

最近社會很關注職權騷擾問題，為了不被部屬批評，已經很少有主管敢揮舞著權力的大旗，對部屬施壓了。可是，對話時就算態度不再高傲，字裡行間還是會透露出上下階級關係。特別是主管即使無心，也很容易在對話時評價部屬。以下就是這類會話的例子。

【討論案例④】討論顧客需求時

領導人：今天我想和大家一起談談，什麼樣的店鋪才能讓顧客一而再、再而三的上門光顧，與大家分享理想的商店樣貌。那麼，要從誰先開始發表？

A：那麼，我先開始吧。其實這段期間，我在這個地區到處晃了晃，發現一

討論的技術

家很棒的店。我想以那家店為標竿，打造……的商店，應該很棒。因為……。

領導人：（不等A講完，就迫不及待的插話）我完全同意。嗯，不錯，真好。

A：是……而且不只是開實體商店，我覺得也可以配合電子商務（EC）。

領導人：你說到關鍵了，謝謝。接下來換誰……。

B：嗯……我也贊同A的意見。那家店真的很棒，而且搭配EC，一定會很有爆發力。

C：我也這麼認為。

在這個例子中，就是因為主管說出「我完全同意」、「不錯」、「你說到關鍵了」等評語，使得A的意見好像獲得好評，於是其他人也紛紛附和。

大家知不知道為什麼這類發言，會讓其他部屬退縮？

這是因為領導人每次說出評價，像是「我完全同意」、「不錯」、「你說到關鍵了」，會在不知不覺間破壞了領導者和成員之間的平等關係。身為手握權力的一方，幹部誘導大家到「自己覺得正確的解答」，限縮了其他人

第3章 討論如何不生爭執

的意見。我聽過很多管理階層、領導者和成員之間的對話，很快就發現其中包含許多「評價判斷（評價部屬的言語）」，雖然他們不是有意的。

帶頭的人如果單方面一直說評語，不知不覺間就會導致權力的傾斜，也就是「發言者」被評價的一方」、「領導者」評價的一方」。使得成員越來越不敢自由發言，便開始尋找並支持領導人心中的正確解答。

此外，在部屬還沒說完話之前，領導者就插嘴表達意見：「我完全同意！」、「不錯，真好！」這也會成為破壞平等關係的導火線。在成員還沒說完之前插話，等於是領導人在暗示自己比對方高一等。

順帶一提，我們公司偶爾也有一些顧問案件，是接受企業委託，實施職場調查，並回饋調查結果至職場，以促進對話（不過我最近比較忙，比較少到第一線）。在這類案件中，會以回饋的調查結果為基礎，讓第一線職員與管理階層雙方，針對長時間勞動等工作問題彼此對話，期望改善職場環境。但每次我參與這類討論時，都深深覺得：「世界上果真沒有真正的討論，大家都不聽別人把話說完。」

我要特別強調，這類現象的背後其實沒有惡意。主管一點惡意也沒有，

但還是會在討論中評價部屬，打斷對方說話，無意間樹立權力的高牆。權威並非原本就存在，而是領導人樹立起來的。

「對話很重要，仔細聆聽對方說話。」不論我事前提醒多少次，一旦開始溝通，領導人和管理階層很容易在不知不覺間，展現出高人一等的優越感、評價他人，樹立起權威高牆。然後在不知不覺間，將話題方向誘導到自己想要的結論。

為了在對話時確保平等的關係，手握權力的一方必須充分自覺自己的權力和影響力。用專業術語來說，就是「自我覺察」(self-awareness)¹³。

要發揮領導力，一般認為自我覺察很重要，這並非偶然¹⁴。不了解自己影響力的人，當然無法對他人發揮影響力。就算主管自己覺得沒那個意思，但如果部屬感受到主管的影響力而退縮，不敢暢所欲言的話，就不能說是平等的關係。

如何才能預防這種狀況發生？領導人必須自覺到自己日常的言行會樹立權力，持續透過行動，積極的向對方表示「我們之間是對等的」。

此外，領導者也要自覺會在不知不覺中做出評價判斷，謹記不要說出評

第3章 討論如何不生爭執

論部屬的言詞。不行使權力，不樹立權力，這都必須「有意為之」。否則，很快就會摻入權力和地位的成分，無法建立有意義的對話。

如果不管怎麼做，還是無法自覺自己正施展權力，我提供一個很好的方法。就是將遠距工作時的線上會議錄音、錄影下來，事後再回顧。或者是請自己信賴的人看，然後給你建議。只要回顧錄音、錄影，應該就可以發現自己如何發言，或是在什麼時候無意間評價了誰。這麼一來，就可以獲得「凝視自己的鏡子」回饋」，發現影響力或發言的偏誤。

我以往經手的顧問案件中，也有管理階層患了難治之症——「立刻評價、

13 《自我覺察》（セルフアウェアネス），哈佛商業評論編輯部編，DIAMOND 哈佛商業評論編輯部譯（二〇一九年），鑽石社出版。

14 Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.

Bratton, V. K., Dodd, N. G., & Brown, F. W. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 127-149.

討論的技術



判斷」。那位管理階層宛如在雙眼裝了探測器（偵測部屬能力的裝置）一樣，自然而然的評論他遇到的人具備怎樣的能力、經驗技術，並給優秀的人（或者應該說容易受他的意思左右的部屬）發言權，將其他人攔在一旁。

詢問之後，我發現他年輕時的主管也是這樣管理部屬，他只是複製當時主管的做法而已。

我和他討論後，請他將日常會議錄音、錄影下來，事後自己看一下。結果他看了影片之後，告訴我：「我發現了一件事。」、「原來我總是打斷部屬說話，不讓他們把話講完。」後來，他就不再犯同樣的錯誤了。成人

第3章 討論如何不生爭執

學習時，必須有一面凝視自己的鏡子。

感謝成員發言，建立心理安全感

要確保平等的關係，還有一個重要因素，就是心理安全感。第一章也曾提到，在對話時，人們如果能確定不管說什麼，都不會被其他人冷落，就會勇敢提出意見。

那麼，該如何建立心理安全感¹⁵？最重要的是，先有行動（實踐），之後才得以建立。

人無法自行加工創造心理安全感，就算想建立，也不知道具體該做什麼

15 什麼因素能建構心理安全感？關於這一點，Frazier 等研究人員運用統合分析手法，彙整相關資訊。結論就是當成員都能主動參與，有學習意願，和領導人之間維持良好關係，組織文化也支持的情形下（當然還有其他因素），就會產生心理安全感。

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

才好。心理安全感是種「概念」，其實我們應該做的，反而相反。要在實行某種行動（實踐），了解「不論說什麼，都不會被冷落」後，才能實際感受到這種安全感。

這裡所謂的行動（實踐），一開始又該怎麼做？

我建議先降低門檻，請每個人發言，即使只有一句話也好，然後注意聽對方說話。談什麼都行，可以選一個大家能好好表達的主題，請參加的人開始發言。舉例來說，以下這種小事也可以：「最近上班時，有沒有遇到什麼高興的事？請大家分享一下。」

重要的是一開始溝通，要用每個人都能發表意見的內容為主題，藉此讓彼此仔細聆聽。只要能建立幾次這樣的經驗，過一段時間後，職場、組織內自然會萌生「說什麼都沒關係」的氛圍。

這麼一來，就可以進入確保心理安全感的第二階段了。

在第二階段，當有人發言時，不論內容多麼逆耳，還是要先暫時接納。可能的話，還要持續表示「感謝你說出難以開口的話」。不否定、不忽視意見，還要感謝成員勇於提出。

第3章 討論如何不生爭執

第一章也提到，心理安全感原本的意義，就是團隊成員即使說出或做出有風險的話或行為，也不會導致人際關係破裂。人人都可以放膽說想說的話，累積這種經驗之後，才能確保成員的心理安全感。

因此，主管與同事日常的應對十分重要。如果因為某位部屬發表的見解較否定主管或職場同事的意見，就否定這位部屬，甚至忽視他的看法，他立刻就會喪失心理安全感。

心理安全感其實跟信用一樣，失去只在一瞬間，卻要靠每分每秒腳踏實地的作為，才能建立起來。

立場平等，才有可能認真交談

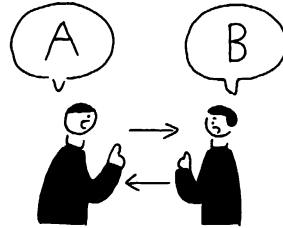
我把目前為止的內容，彙整成下頁的插圖，和各位一起回顧一下。首先，對話得要有「還沒有結論的主題」，大前提是針對該主題交談。此外，應該正視的不只是主題，對話時不能只是某個人一直說個不停，必須針對題目，彼此認真交談。

討論的技術

彼此認真交談

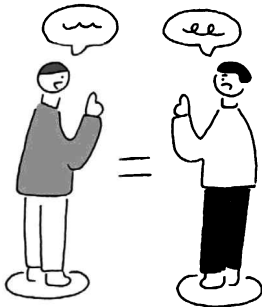


正視主題

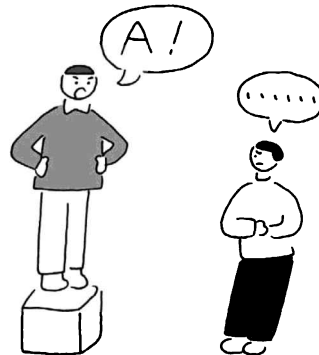


正視對方

平等



對話時要有平等的關係



不揮舞權力的大旗

第3章 討論如何不生爭執

討論的技術

對話時，成員之間保持平等關係十分重要。就算平時是上下關係，對話時也要站在對等的立場。特別是領導者，要避免言詞無意間破壞平等關係，並建立安全氛圍，讓與會者覺得不論說什麼都不會被冷落。

此時，雙方必須站在平等的關係，這一點也很重要。對話中，必須先放下彼此的職銜、立場，站在對等的立場交談。

主管和領導人不能揮舞權力的大旗，非但不能明白展現高壓態度，也必須注意言行細節。要聆聽成員說話，謹記接納對方的意見。

5 最糟的意見表達：「有人說……」

對話時，第四個要素就是參加對話的人，要帶著自我意見。

所謂的帶著自我意見是一種隱喻，指的是在其他人面前，提出自己一直抱持、但不為人知的意見和價值觀。

溫和表露內心想法，不是為了說服

我用「一直抱持」來表示，意思就是這些意見和價值觀，必須包含自己的堅持和想法。

到頭來，對話就是帶著自己的觀點，坦白自我。針對一起談論、還沒有結論的主題，說出自己內心的想法和價值觀、經驗，這是重要關鍵。

第3章 討論如何不生爭執



還有一個重點，就是不能只有一個成員帶著自我意見，而是團隊所有成員都要這麼做。在這個基礎上，鑑賞彼此的想法。

為什麼對話時帶著自我意見很重要？這是因為我們在日常溝通時，總是習慣巧妙的迴避自我（自己的意見和想法），和他人往來。

平時溝通時，我們反倒希望，別人不要把關注的目標放在自己身上，在發言時會巧妙的操作印象，好像是自己以外的第三者說的一

討論的技術

樣，例如用其他人、謠傳、社會、媒體等詞彙，這種例子很常見。舉例來說：

「私底下有人說……喔。」

「電視上說……。」

「有小道消息說，好像……。」

「其他人好像覺得……耶。」

「社會上，大家都說應該……。」

「社長好像說……喔。」

這些句子都沒有「帶著自我意見」。雖然每句話聽起來都頗像一回事，但很明顯的，主角都是自己以外的第三者。

這些句子有一個共通點，都欠缺某種要素，就是自己。「自己是怎麼想的？」、「自己如何思考這個問題？」、「自己有什麼感受？」這些內容都遺漏了。

在日常往來中，人們會很巧妙的避免在他人面前坦誠自我。各位讀者也

第3章 討論如何不生爭執

請務必在職場討論時，注意聽一下商務人士的對話。你一定會發現，大家都很巧妙的避免在眾人面前坦誠。

如果是心理安全感很低的團隊、職場，這一點更是顯而易見。如果輕易說出自己的想法，可能會像棒打出頭鳥一樣，成為別人攻擊的對象（心理安全很低）。

在商業溝通裡，我想也有人在新人時期，前輩就指導說話要客觀、自己怎麼想不重要。這麼一來，這種傾向就更明顯了。

隱藏自己，和對象保持距離，客觀的說話，幾次下來商務人士就習慣了理想論的應對模式。所謂理想論的應對，就是「我們公司應該……！」、「我們團隊……是理所當然的！」等，彼此把自己相信的規範，套在別人身上。

不說自己的觀點，而是祭出冠冕堂皇的局外人的聲音，好像這些人就在旁邊，就這樣展開了「理想論」的應對。

可是從邏輯上來看，「應該……（理想A）」和「應該……（理想B）」理應是對等的。結果，無論彼此如何交談，意見依舊抗衡，不分上下。因此就討論不下去了。

討論的技術

例如，以下關於辦公室改革的案例，就是開會交談的多位商務人士陷入「理想論」的情況。

【討論案例⑤—1】談論什麼是理想的辦公室場合（遺憾案例）

會議引導者：我想和大家一起討論「何謂理想的辦公室」。請大家發表意見。

A：說到理想的辦公室，最近我看了一本關於辦公室的專業雜誌，裡面提到越來越多公司會打造能讓員工放鬆的溝通空間。說到這裡，競爭對手A公司好像也裝潢了一個很棒的空間，像……一樣，好像會被拿來作為辦公室的先進案例。我們公司也應該打造那樣的辦公室。

B：不對，不是那樣。員工對辦公室的期待不該是放鬆吧。辦公室必須具備提高創造力的機能，首先應該要有安靜的環境，能確保隱私，也能讓人獨處工作。知名的美國科技大廠G公司，好像營造了一個宛如個人辦公室的空間。我們公司也應該打造成那種辦公室。

C：話說回來，到底為什麼需要辦公室？我覺得遠距上班就夠了。辦公室的

第3章 討論如何不生爭執

重要性越來越低，而且也有著名學者說應該減少辦公室。

在這個例子中，「理想的辦公室應具備能讓員工放鬆的溝通空間」、「好的辦公室應該是能確保隱私，讓人獨處工作的安靜環境」、「我們公司應該全面廢除辦公室」等，都是理想論的應對。三方意見激烈抗衡，而且還祭出辦公室的專業雜誌、美國科技大廠G公司，或著名學者等「局外人的聲音」，這樣已經沒有繼續討論的餘地了。

這裡欠缺的是「自我」，不要只說冠冕堂皇的理想論，最好要帶著自己過去關於辦公室的發言、想法。

那麼，會議引導者該如何促成一場讓與會者帶著自我的談話？所有成員的對話，又會如何改變？我們借用先前的例子來改善看看。

【討論案例⑤-2】談論什麼是理想的辦公室場合（好案例）

會議引導者：今天我想跟大家討論何謂「理想的辦公室」。不過在此之前，

討論的技術

我們先聚焦一下。請大家根據自己的經驗，說說在什麼樣的辦公室工作，你會覺得很愉快？

A：這個嘛……可以和所有成員談話的狀態下吧。最近經常遠距工作，很少有機會跟其他同事見面。就算不能每天見面，也想有個機會和大家說說話。你看，大家上次不就碰巧聚在一起嗎，那天真的讓我鬆了一口氣。

大家：（原來如此……點頭同意）。

會議引導者：B覺得如何？

B：就像A說的一樣，現在經常遠距工作，我認為得有個環境，能讓大家聊天。不過，聚會的那天，我發現即使大家聚在一起，有時也必須和外部人士開線上會議吧？可是在那個當下，開線上會議時，麥克風會收到其他人的聲音。所以，我覺得辦公室最好是能確保隱私、可以獨處的空間。

大家：（原來如此……點頭同意）。

會議引導者：C，你覺得呢？

C：我原本認為遠距工作就夠了。一旦開始推動辦公室改革或其他措施，遠

第3章 討論如何不生爭執

距工作的環境就消失了，我覺得這樣很遺憾。不過，每天在家工作，很容易運動量不足，如果可以並存，有辦公室還是很方便。如果要談比較深入、得仔細商量的事情，直接見面比較好談。

在這個案例中，會議引導者將提問改成：「根據自己的經驗，說說在什麼樣的辦公室工作時，你會覺得很愉快？」為了促進對話，而要求大家說出自我意見。結果，A、B、C紛紛開始說出「好的辦公室應具備能讓員工放鬆的溝通空間」、「應該是能確保隱私，讓人獨處工作的安靜環境」、「公司應該全面廢除辦公室」這些意見背後所隱藏的想法。

在這個例子中，仔細探究意見內涵，就會發現其實針對辦公室改革，三人的意見並非截然不同。雖然成員們各有不同的經歷，但大家能彼此妥協的一點，就是保留遠距工作，整頓出一個能保留隱私、獨處工作的辦公室。

對話時，與其努力解釋自己的意見、讓別人理解，不如在對方面前溫和的坦承自我，這樣就夠了。

在決策（議論）的階段必須討論應該做什麼、最好做什麼。可是在對話

討論的技術

階段，最重要的是說出自己的想法，坦誠自我會大幅改變討論的品質。透過表露自我的會話，改變了過去以來的討論氛圍，如果用術語來形容這一瞬間，可以說是「經過深思熟慮後產生轉變的時刻：Deliberative Transformative Moments」¹⁶。

也有人說，討論的品質大幅躍升的起點，很可能就是每個人開始說出自己的故事和想法的時候。可是要達到這一步，重點是必須有人勇敢吐露自己的心聲，而且大家也要接受才行。

討論的技術

對話時，重要的是參加者帶著自己的意見和價值觀，溫和的呈現在其他成員面前。不是為了讓別人理解而說服別人，而是表露內心的想法，在他人面前坦誠自我，彼此交談。

6 試著穿穿別人的鞋

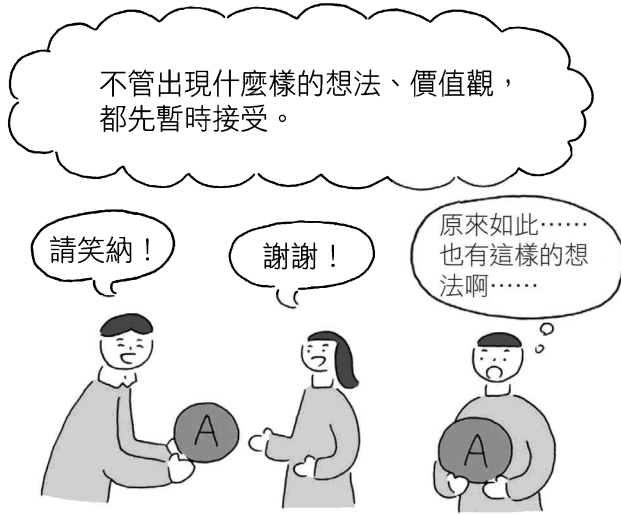
當團隊成員都能帶著自我，溫和的提出自己的想法之後，接下來的重點就是，不論他人的想法和自己的差異有多大，都要暫時接納。前面也已提過這一點。

想法不同，別急著馬上反應

當A溫和的提出意見時，參與對話的所有成員就要先聆聽A的意見，

¹⁶ Jaramillo, M. C., & Steiner, J. (2014). Deliberative transformative moments: A new concept as amendment to the discourse quality index. *Journal of Public Deliberation*, 10(2), 1-15.

討論的技術



「啊，原來A是這麼想的。嗯……原來」，了解他的見解。

而當B溫和的提出意見後，也要接受B的想法，「喔，原來也有人是這麼想的」。暫時接納他人的意見時，要確實體會對方的感受。

這時，最重要的是鑑賞、斟酌（Appreciation）的態度。也就是說，先暫時接受對方說的話，仔細思考和自己的想法之間有什麼差異，又有哪裡相同。此時，必須保留思考的時間，所以對話中間會產生空白。

先暫時接受對方的想法，然後仔細推敲，思考「原來他是這樣想

第3章 討論如何不生爭執

的」。對話時，也必須留有斟酌、審視的時間，不能省略。

我們可以用其他的單字來說明這個概念。

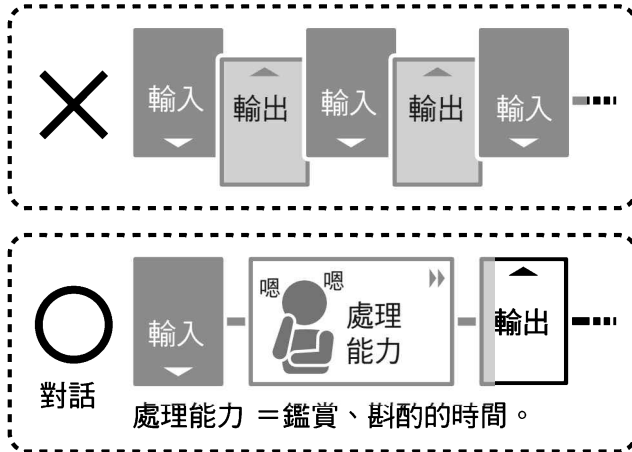
假設，現在有輸入資訊 (Input) 和輸出資訊 (Output) 兩個要素。忙碌的現代人接收來自於他人的訊息時 (被輸入)，會條件反射性的立刻思考、做出反應 (輸出)。如果是商務人士，這兩者之間更必須講究效率。他們會覺得，縮短輸入和輸出的間隔時間才好。所以，我們的日常生活，其實就是輸入與輸出的無限連鎖反應。不少人應該也會面臨，輸入和輸出層層重疊的狀況。

事實上，仔細想想，在商業場合的溝通中，我們其實並未把對方的發言聽到「最後 (語尾)」。在對方快說完話時，我們往往急著開始說話，兩個人的發言因此重疊，對方也一樣。除了發言，也會用「不錯喔」、「真好」、「就是那樣」等詞句呼應，蓋過對方的發言。

更糟的例子是，前後一連串的發言根本沒有邏輯關係，這種狀況經常發生。還有一種例子，是聽對方說話聽到一半，就從中擷取似乎可以拿來發揮的一個詞，然後說「剛剛 A 這麼說，所以我又聯想到，其實……」，結果根

討論的技術

對話需要「處理能力」(throughput)，花時間思考。



本風馬牛不相及。

所謂的對話，其實是有意識的暫停一連串輸入和輸出的行為。對話時，要在兩者之間加入處理能力 (Throughput)，也就是前面說的鑑賞、斟酌。說穿了，就是站在對方的立場，思考對方的主張和自己有什麼差異。

這需要花點時間，所以會產生空白。只要想確實理解、斟酌對方的想法，就一定會出現留白的時間；而要確實讓對方聽進自己的話，也需要空白時間讓對方思考。

因此，對話就是聆聽對方說

第3章 討論如何不生爭執

話，出現空白，然後其他人再接再著的溝通方式。比起一般所謂的溝通，其中的等待時間比較多，會出現安靜沉默的時刻。

最終，對話也就是彼此認真聆聽對方說話，所以過程中，便會展開一場「寧靜的溝通」。這和日常生活中，我們常常採用的溝通方式，也就是在別人說話後加上自己的意見，截然不同。

我們在寧靜的時間裡，彼此確認雙方意見有哪些差異。換句話說，也可以稱得上是一起尋找從何處開始相互了解，又從何處開始無法相互接納，暫時享受還未彼此理解的狀態。

用對方的視線看問題，理解自己眼中的不合理

此時，雙方都不能忘記重要的知性態度，就是要重視「他人的合理性」¹⁷，這裡是指，別人有專屬於他自己、合乎道理（合理性）的世界存在。

17 《定性社會調查的方法 他人合理性的理解社會學》（質的社會調查の方法 他者の合理性の理解社会学），岸政彥、石岡丈昇、丸山里美著，二〇一六年，有斐閣。

討論的技術

對話＝寧靜的溝通



非對話＝不斷堆疊的溝通



第3章 討論如何不生爭執

從正對面看，也無法了解對方的視線看哪裡。

站在對方身後，從對方的視線去看，站在他人的立場看他正在注視的東西。



具體來說，看在外界其他人眼裡，某個人的行為即便極不合理，他也是以他自己的邏輯認真面對事物，在他的心中也有一定的合理定義存在。

該如何理解在你眼中看來極不合理的「他人的合理性」？就像上面的插圖一樣，只能站在她的背後，看著她正在看的景象，站在對方的立場思考。

我們試著做一個思想實驗。下頁的插圖，是兩個面對面的人，這兩個人之間有個數字。在右邊的人眼裡，這個數字是「九」；但在左邊的人眼裡，這個數字是「六」。

討論的技術



其實日常生活中，也經常發生這樣的情況。從自己的立場來看，怎麼看都是「六」；但從對方的位置，站在他背後看過去，就會看出「九」。以溝通的觀點來說，乍看之下意見好像對立得很嚴重，但如果站在對方的立場，就能了解他為什麼有這種回答和見解，也就會體會到他人的合理性。

在社會上，即使大家看的是同樣的事物和現象，但因為立場不同，也會看出截然不同的結果。這種狀況很常見，所以透過對話、彼此確認十分重要。

第3章 討論如何不生爭執

是擊退惡鬼的桃太郎？還是殺害父母的凶手？

這裡再為大家舉一個例子。第一五七頁的報紙廣告，是「另一個桃太郎的故事」¹⁸。廣告的下方，有一個小鬼站在中央，他流著淚說：「我爸爸（鬼）被一個叫桃太郎的人殺了。」大家看了這則報紙廣告後，有什麼感想？大家理解這則廣告想表達的意思嗎？

一般我們熟知的《桃太郎》，故事內容是「惡鬼以暴力襲擊、掠奪村落，後來被桃太郎打跑了」。在桃太郎擊敗惡鬼的故事中，他奇襲並殺死了鬼之島的惡鬼。惡鬼被殺天經地義，桃太郎是正義的化身，也是英雄。

可是，就像這個報紙廣告一樣，如果站在鬼的立場看這個故事，就會得到完全不同的觀點。廣告的主角是惡鬼的小孩，他用悲傷的眼神傾訴：「我爸爸被一個叫桃太郎的人殺了。」

18 山崎博司、小畑茜，「可喜可賀、可喜可賀？」日本新聞協會／報紙廣告創意大賽二〇一三年度最優秀獎。

我想大家應該已經了解，即使是鬼也要養家活口，所以鬼才會去村落狩獵、掠奪，結果卻被桃太郎殺死。

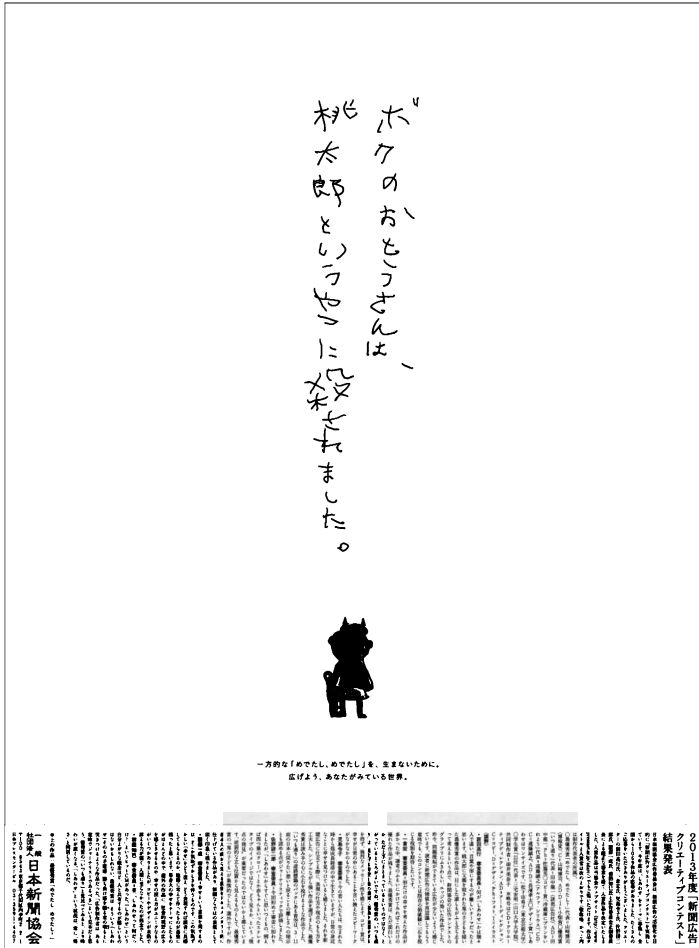
一樣是《桃太郎》，就看你用什麼觀點去看。如果站在鬼的小孩的立場看整個故事，桃太郎根本不是正義的化身，反而是壞蛋。所以觀點不同，合理性就改變了。最重要的是，要理解其他人也抱持著「他人的合理性」。

對話時，傾聽對方的意見，探索彼此想法的差異時，有時也要體會「好像在穿別人的鞋」的感覺。

所謂穿別人的鞋，是引用作家、專欄記者布雷迪·美佳子（Brady Mikako）在其著作中的話¹⁹。意思是「站在別人的立場思考，有時就像是穿別人的鞋一樣，總覺得不協調」。

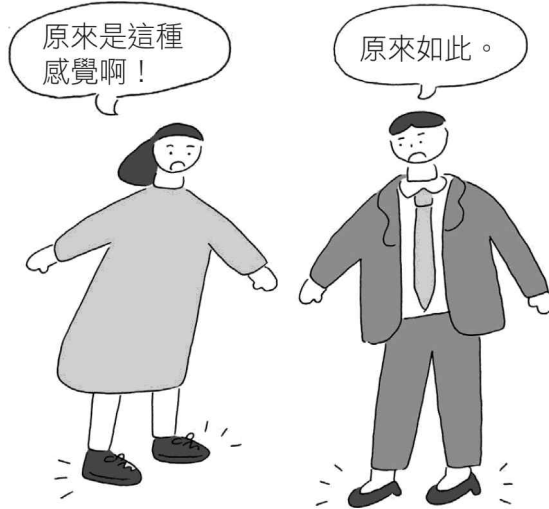
長期以來，我們在學校裡，總是被教導要設身處地、體會別人的心情。可是在那個當下，我們真的穿了「別人的鞋」嗎？穿了別人的鞋，自然會覺得不協調，但我們真的能在這種感受下，站在他人身後去看他所看到的視野嗎？還是其實我們只是假裝站在別人的立場？自我警惕，我覺得穿別人的鞋，真是不容易。

第3章 討論如何不生爭執



惡鬼的孩子哭訴父親被桃太郎所殺。廣告帶讀者從另一個角度看《桃太郎》。

討論的技術



忽視少數派的聲音， 最終淪為一言堂

在探索想法差異時，另一個要注意的，別忽視少數派的聲音。

對話時經常發生以下狀況，「好不容易鼓起勇氣說出意見，結果沒人理我」，或是「因為是少數派，沒什麼聲量，結果一句『嗯，沒差啦』就被否決了」。如果忽視少數派的意見，討論就無法讓所有人心服口服。

或許也有人認為，反正最終也不會採納少數的人的意見，放著

第3章 討論如何不生爭執

不管也沒關係。不過，採不採納是另一回事，重要的是彼此要先交流觀點以及意見的差異。一定要讓所有成員都有機會表達意見。其他人也要仔細聆聽，別放過任何細微差異，這一點很重要。

討論的技術

對話中，重要的是暫時接受並享受彼此想法的差異、無法理解的觀點。除了交換意見，還要留空白時間，讓成員理解雙方意見，產生「寧靜的溝通」。即使看的是同樣的事物，也會有不同的意見和認知，這很正常，要實際感受這種不協調感。

19 《穿別人的鞋：同理心指南，消弭分裂，懂得聆聽，成就更有包容力的自己》（他者の靴を履くアナーク・エンパシーのすすめ），布雷迪・美佳子（Brady Mikako），二〇二一年，文藝春秋。

7 說話不要看手機

閱讀本書前，或許有讀者認為所謂的對話，就是好幾個人聚在一起，溝通得越來越熱鬧。

在商務人士之間，很多人都知道所謂的「敞開心胸、不拘束的溝通方式」（WAIGAYA，按：日文「ワイガヤ」的羅馬拼音，形容熱烈討論、暢所欲言的樣子），也就是同一組織的人，不分公私等特定主題，許多人一起樂在其中的溝通。或許也有人會覺得，這就算是對話。

全心投入，保持臨在

但其實對話和我們熟知的日常溝通大不相同，應是要帶著自我，接受他

第3章 討論如何不生爭執

人想法，並留足夠的空白時間，仔細思考。換句話說，是仔細接受對方的意見並思考、留有空白的溝通時刻，也是傾聽他人意見的時間。因此對話其實是種寧靜的溝通，和氣氛是否熱絡完全無關。只要能傾聽彼此的想法，就算氣氛不熱絡也沒有關係。我們通常不習慣這種溝通方式，所以必須確實學會討論的技術、對話的技巧作為基礎。

對話時，重要的第六個要素，就是參加者必須謹記，持續活在當下、重視這一個瞬間（Here and now）。成員必須在當下投入自己的存在和意識，並保持臨在（Be present）。我們在「此時、此地」這一瞬間，誠實面對自己的感受和腦中的想法，將自己的發現傳達給對方，不能逃避。

然而，相對於此，在日常生活中，我們往往沒有活在當下，也沒有維持臨在。反倒是把心朝向「There and then」（在他處發生、之後的事情），而未保持臨在（Not to be present）。

舉例來說，在對話中途看手機，稱不上是活在當下或臨在的態度。此外，當工作坊進行到一半，接到公司的電話，便丟下一句「對不起，我去旁邊講一下電話，這件事有點棘手」，就是選擇關注其他地方發生的事（There and

then)，不保持臨在的證據。

對話時覺得「坦誠自我令人厭煩」等情緒，也顯示出一個人想逃離當下和臨在的傾向。正視自己的內心，把想法化為言詞，注意當下有什麼樣的情緒，是很累人的。要向他人吐露內心世界，更讓人覺得難度很高。

此時，也就是對話時，開始厭惡面對自我的時候，人就會想逃離當下和臨在的世界，遁入他處、不保持臨在。在後者的世界中，只有一般論、理論和「聽說」，借用外部權威及媒體的話，試圖用一般論和理想論含混過去。

對話時，重要的是每位成員都重視當下、這一個瞬間，交出真心、保持臨在，傾聽彼此的想法與感受。

討論的技術

對話不是把注意力放在過去和未來，而是專注在當下、此刻的溝通。正視此時、此地的自己，在他人面前坦誠想法，有時會很辛苦，但這種當事人性質，是對話時不可或缺。

8 這樣表達不是討論，是找碴

對話中，如果齊備了前述①至⑥的要素，順利的話，就可以得到以下兩大成果。

第一個成果，就是在對話中質疑過去以來的自己，獲得改變自我的契機（自我轉型）。說得更具體一點，就是對話後，參與的成員都可以得到以下成果：

- 一、明白「自己過去一無所知」。
- 二、能發現不同的觀點，「原來別人是這樣看待我的想法」。
- 三、不再「自以為是」（Doxa，按：希臘語，原指想法，日文中多是指「自認為」），讓自己歸零。

和意見不同的人對話，可以讓我們客觀的檢視過去的自己。這是再怎麼思考也做不到的，是十分寶貴的經驗。

這種對話效果，就是透過尊敬他人（對他人的尊重），達成懷疑自己（自我懷疑）。哲學家驚田清一就曾在報紙上介紹過，明治學院大學的教授高橋源一郎，在學生課程講座上很重視這一點²⁰。

對話時尊敬他人的意見，並暫時接受（Acceptance）該意見。此時，尊敬他人是不可或缺的要素，同時也要自我懷疑：「說不定是我錯了？」最終，自我懷疑有助於發現新的自我、提升自己的想法。

對話時，可以透過尊敬他人，進而質疑自己。可是在一般社會中，做法卻往往相反，也就是懷疑對方的想法，尊重自己的想法。在這種狀況下，對話便不可能成立。

即使有自己的意見，也要有勇氣暫時放下。謹記這一點，才有可能和他人對話。

以成人來說，改變自己往往會伴隨痛苦。傑克·梅茲羅（Jack Mezirow）教授之前在哥倫比亞大學研究所教師學院（Teacher's College）執教，他就曾

第3章 討論如何不生爭執

20 年二月十九日。〈應時的話：一〇二六〉（折々のことば：1026），鷺田清一，《朝日新聞》，二〇一八年二月十九日。

對話

○ 尊敬對方，懷疑自己。



一般社會

✕ 尊敬自己，懷疑對方。



討論的技術

一語道破：「成人的學習會伴隨著痛苦。」考慮到這一點，就知道所謂的對話，絕對不是甜美的萬能藥，反而應該說是苦口良藥吧。

討論的技術

對話就是發現自己一無所知，自覺到「無知之知」的情況。也就是懷疑自己的想法，尊敬（尊重）他人想法。

9 凝聚共識像喝中藥， 得花長時間才看得出療效

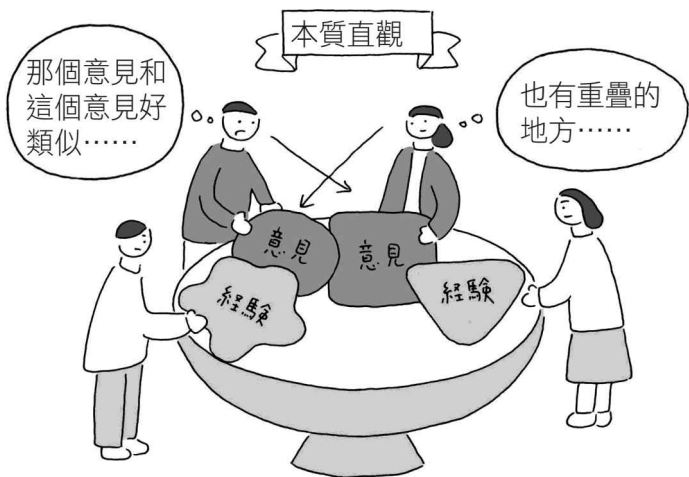
藉由對話得到的第二個成果，就是成員之間能產生共識。

經過多次對話後，有時會發現他人的意見、經驗，有些部分和自己的類似。從他人的經驗中，萃取與自己的想法本質上重疊的部分，這就是所謂的「本質直觀」²¹。面對剛剛還覺得陌生的人，找出與自己的共通點。

當然，如果每次都能產生共同的認知，自然是再好不過。不過，世事不會如此盡如人意。

²¹ 《哲學是對話 柏拉圖、胡塞爾〈建立共同了解的方法〉》（哲学は対話する プラトン、フッサールの〈共通了解をつくる方法〉），西研，二〇一九年，筑摩書房。

討論的技術



所謂的對話，原本就是指可能無法相互理解的眾人認真面對面，表露出彼此差異的溝通方式，所以即便對話了，還是有可能無法達成共識。

對話就像喝中藥調體質

對話後，有時也只會留下彼此無法理解的惆悵，得不到前面說的成果。而且光靠一次對話，有時也還未完結，過程可能很花時間。也必須經過無數次，才能從他人的意見和經驗之中，找到和自己重疊的部分。

但為了彼此了解，也只能在體認到這些前提之下，努力反覆溝通、對話。

第3章 討論如何不生爭執

比方說，現在我負責的二十位研究所教職員工，會在每一學期期末，空出時間對話，大家一邊看著學生的回饋問卷，一邊回顧「學生們對我們的課程有什麼想法」、「今後該怎麼做」。

很多職員很忙，所以對於對話或回饋，有時也會忍不住覺得「省略也無妨」。我其實也會有這種念頭，不過，如果人與人之間要透過對話共生，就必須腳踏實地下工夫。

對話很花時間，或許就像是天天喝中藥來改善體質一樣，不太可能今天喝了藥，明天就突然精神百倍。必須持之以恆，反覆多次之後，有時突然就會有所發現，產生共識。

討論的技術

反覆對話後，成員之間便會產生共同認知。對話並非一夕之間就能解決問題的萬能藥，反而像是慢慢調理體質的中藥一樣。而藉此孕育出的共識，正是步入下一階段的起點。

10

好的討論和遺憾的討論

前面透過對話的八大要素，一起了解了「何謂對話」。

【①前提、心態】

- 一、在還未有結論的主題下討論。
- 二、認真與對方交談，人人都要有發言的機會。
- 三、平等的關係最適合。

【②行動】

- 四、要帶著「自我意見」參與。
- 五、要相互探索彼此想法的差異。

第3章 討論如何不生爭執

六、活在此時、此地，專注投入。

【③成果】

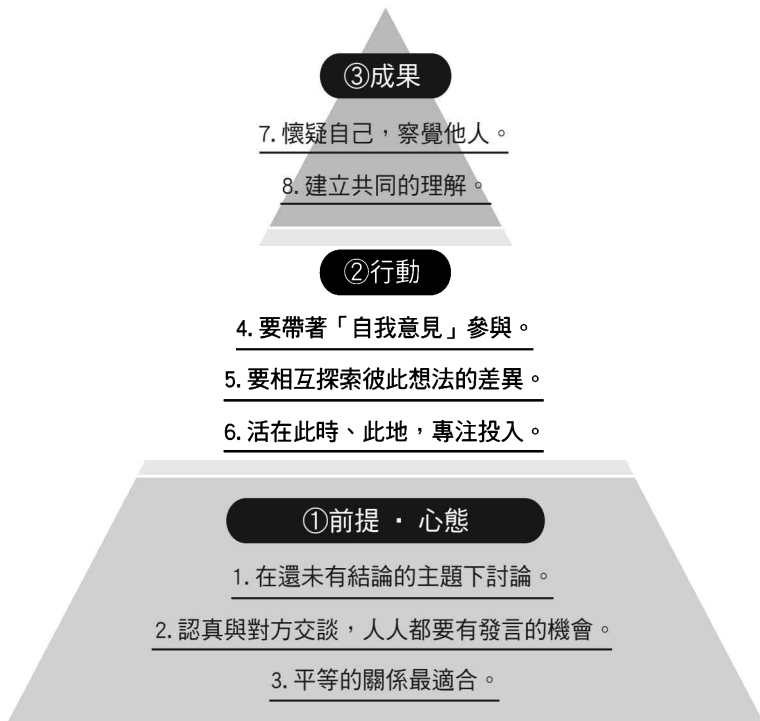
七、懷疑自己，察覺他人。

八、建立共同的理解。

我再次彙整這八大要素，其實可以整理成前述三點：①前提、心態，②行動，③成果。

結論就是，所謂對話，是在還沒有結論的主題下，大家平等的坦誠以對，互相交談（前提、心態），在交談中表露彼此意見和想法的「差異」（行動），有時促進了解自己與了解他人，以建立共同的理解（成果）。對話可說是提供以上機會的溝通方式。

對話不可或缺的「八大要素」



第3章 討論如何不生爭執

對話要不起爭執，關鍵是？

本章最後為讀者們準備了案例分析，讓大家一起學習什麼才是更好的對話。分為對話成立的好案例，與對話不成立的遺憾案例。

一開始，請大家先看遺憾案例，思考哪些地方該如何改進，然後再看好案例。如果你，會如何改善這個遺憾案例？請各位務必思考一下，如果自己在現場，應該怎麼做。

· 背景

教育科技（EdTech）企業「Running Scape」，自二〇二〇年起推出新服務「Study Box」。服務啟用後，經過一年的驚濤駭浪，終於要進入第二年了。

在即將邁入第二年的關鍵時刻，Study Box 的負責人、工程師和後勤支援人員一起討論「Study Box 的未來」。

· 登場人物

中島先生：Study Box 負責人。

藤森先生：Study Box 工程師。

守山先生：Study Box 工程師。

加瀨先生：Study Box 後勤支援人員，負責事務、雜務。

鈴木先生：Study Box 後勤支援人員，負責事務、雜務。

【討論案例⑥—1】遺憾案例：在討論未來新服務的場合

中島：這一年大家辛苦了。今天正巧是個好機會，我想和各位一起討論今後

Study Box 應該呈現什麼樣貌。我希望大家說說看，你們希望今後 Study

Box 怎麼發展。首先從工程師團隊開始。藤森，你覺得如何？

藤森：這個嘛。我希望能讓更多人使用 Study Box 學習，所以不如去除現有的使用者限制，大膽的增加使用者人數，不知道大家覺得如何？剛開始推出服務時，大家都戰戰兢兢，所以設下用戶人數限制，不過已經過

第3章 討論如何不生爭執

了一年了，我們也累積了穩定運作的經驗。我覺得伺服器應該是沒有問題。

中島：喔，這樣啊？這麼說好像也對，好像真是這樣。那麼下一位，加瀨覺得如何？

加瀨：我也想過包含藤森在內的工程師團隊，可能會希望讓更多人使用。可是現實問題是，如果用戶人數比現在更多，後勤支援等應對使用者的工作就會超載。增加用戶，就表示也會增加後勤事務工作和支援業務。要讓使用者暴增不難，可是我老實說，現有的機制負荷不來。我覺得難度很高。

中島：可是，後勤工作是不是也有改善的空間？

加瀨：你說改善嗎？現在我們已經很努力在做各種改良，還要再多的話，實在是……。

中島：嗯……我是覺得，無論是工程師團隊還是後勤支援團隊，在推動業務方面應該還可以再改善。後勤支援團隊也可以導入AI啊，就導入AI吧。這樣的話。就可以像藤森說的一樣，增加使用者人數，不是

嗎？守山，你覺得如何？

守山：我們工程師團隊也明白，後勤支援團隊的工作很辛苦。不過，要實現公司的理念，現在可是最佳時機，應該要向前衝。

中島：鈴木覺得如何？

鈴木：我認為重要的是，讓更多使用者使用 Study Box。可是 Study Box 的賣點，是支援使用者深度學習。我擔心萬一用戶增加了，後勤支援機制會變得隨便，影響我們原本想提供的服務品質。

中島：為什麼用戶數增加，就會降低服務品質？有什麼佐證嗎？

鈴木：佐證嗎？我是沒有。不過，以現今的機制來看，使用者人數一旦增加，服務品質低落，不是顯而易見的結果嗎？

加瀨：剛剛工程師團隊、中島都說，只要改變我們支援團隊的工作就可以了，可是後勤支援的內容，也需要技術方面的對應。因此工程師團隊也不可能跟過去一樣，只要專注開發就好，這樣沒問題嗎？需要技術支援的部分，工程師團隊有能力全部處理好，我可以這樣解讀嗎？工程師們可不能說自己只負責寫程式，其他應對使用者的工作就交給別人這

第3章 討論如何不生爭執

種話喔。

中島：嗯……啊，竟然這麼晚了。不好意思，今天時間不夠，我們下次再談吧？OK。今天能聆聽大家的意見，真的很有意義！那麼就先在這裡為止吧……。

全員：……（下次真的可以統整出結論嗎？）

以上就是遺憾的對話案例。最後，在加瀨用有些挑釁的態度，對負責人中島施壓後，中島就以「沒時間」為藉口逃避了。不只是加瀨，所有人都在心中留下疙瘩，這種結束方式可說是最糟糕的。

這場討論應該從哪些地方、如何改變才好？請大家先思考一下，再看看下面的好案例。

【討論案例⑥—2】好案例：在討論未來新服務的場合

中島：這一年大家辛苦了。今天我想跟大家回顧一下今年度的Study Box。首

先請大家告訴我，這一年來在我們的服務與工作中，讓你印象深刻的一件事。每個人都發言後，如果方便的話，我想和大家討論，各位今後透過 Study Box，想為社會實現什麼願景？首先是工程師團隊的藤森，你有什麼想法？

藤森：我們總是只從技術的觀點看事情。今年特別讓我印象深刻的是，有位年輕的使用者利用 Study Box 的社群功能，開始教銀髮族用戶操作和使用的技巧。說到這裡，好像也有一位日本女性，指導看不懂手冊的外國使用者如何操作。這讓我覺得，Study Box 就好像是一種工具，可以促進「一起學習」和「不分年齡、國籍的學習」。我希望今後這種例子越來越多。

中島：謝謝你。原來有這些案例。我真希望自己親眼目睹啊。會後再請你告訴我 URL。不過，藤森想說的是，今後應該增加這種緣分，盡可能增加使用者人數，是這個意思嗎？

藤森：是的。我希望能讓更多的人使用。所以，不如解除 Study Box 的使用者人數限制，增加用戶數，如何？

第3章 討論如何不生爭執

中島：謝謝你。加瀨的想法呢？

加瀨：這個嘛。在 Study Box 中出現各種自動自發的互助與支持，我也覺得很高興。我們的工作是支援使用者，真的很忙碌。用戶能自發成立社群，我們真是求之不得。即使後勤人員的支援不多，使用者也能樂在學習。我覺得這樣的環境或許已經成形了。只是我有一個問題，藤森提到想增加使用者人數，請問您覺得要增加多少人？

藤森：我希望一個月增加一百位，是以階段性增加的概念。雖說要解除使用者限制，但我想一下子突然增加一、兩千位，這樣應該會受不了。技術方面也一樣。伺服器或許還能承受，但詢問的人增加的話，需要的技術支援想必也會增加。

中島：如果真的能逐步緩慢增加，有什麼優點？

藤森：雖然 Study Box 的確形成了很棒的線上社群，但我想未來也會慢慢僵化，發言可能越來越千篇一律。所以我想促進新陳代謝，永保如新。當然，我也想要獲利，不過不是因為無法增加對原有使用者的銷售，才想要增加人數。而是為了維持活力又有朝氣的社群，才想穩健的增加。

中島：原來是這樣的想法。穩健的增加，原來如此。加瀨，你覺得如何？

加瀨：謝謝。其實現在負責用戶支援工作的後勤人員非常忙碌，如果用戶人數暴增，我擔心無法負荷。不過，聽到大家的想法是傾向逐步增加，我就比較安心了。我也覺得，如果是用穩健的步調增加使用者，可以一邊整頓後勤支援機制並推廣學習，這樣也好。逐步增加應該是不錯的方法。

中島：謝謝你。守山覺得如何？

守山：我覺得使用者之間互相刺激，努力學習，這一點真的很棒。所以，從多樣化的角度來看，最好能讓各式各樣的學生加入，會比較理想。

中島：這樣啊。意思是說，你認為不只單純增加人數，也希望拓展聽講學生的多樣性吧。原來還有這種想法。鈴木覺得如何？

鈴木：現在後勤支援團隊的職員，也正在思考增加用戶數的對策，我們針對目前的使用者做了問卷調查。結果，針對為什麼用 Study Box 學習的問題，非常多人回答：「因為有許多既專業又有魅力的使用者，這是自己的職場欠缺的。」、「使用者之間的交流很有趣。」所以，如果能

第3章 討論如何不生爭執

同時維持 Study Box 的品質，並增加使用者的深厚關聯就更好了。

中島：原來也有「深厚」的概念啊。謝謝。我還想跟大家多聊一些，不過今天已經沒有時間了，希望下次大家再提出更詳細的想法。不過，我們總得在某個時間點，決定今後要朝什麼方向前進，所以在那一刻到來之前，希望大家花一點時間分享彼此的理想目標。今天會議先到這裡結束。謝謝大家。

全員：謝謝！

大家覺得以上的對話案例分析如何？接下來為各位一一解說。

要建構好的對話，首先重點就是參加的成員共享相同的願景。針對討論的事項，如果各有不同的理想與目標，就無法聚焦。從這一點來看，遺憾案例便可說是典型的例子。

在遺憾案例中，一開始工程師團隊的藤森表示要增加使用者人數。不過，從好案例中可知，藤森其實是希望一個月增加一百位，是階段性增加的概念。

可是，後勤支援人員加瀨聽他這麼一說，想到的卻是「讓使用者人數暴

增」。一下子大量增加，會造成非常麻煩的狀況，所以他不想這麼做，這也是情有可原。在遺憾案例中，大家無法共享理想目標，所以話越說越不投機，最後形成對立。

那麼，應該如何是好？必須改變的是一開始的提問。遺憾案例中，因為提問不合宜，大家無法共享理想目標。其中，提問者提出的問題是：「今後 Study Box 應該呈現什麼樣貌？」、「Study Box 應該怎麼發展？」

聽到這個問題，藤森回答：「大膽的增加使用者人數，不知道大家覺得如何？」但「大膽的」這種用詞特別讓人印象深刻，也放大了「增加」這個動詞的力道。所以後勤支援人員聽了之後，想到的是增加好幾倍。

「Study Box 應該怎麼發展？」這個提問不該出現在對話階段，這是屬於「決策（議論）」階段的提問。這樣的提問方式，就是跳過藉由對話共享理想目標的時間，突然就打算立刻決策，所以大家無法心服口服。

所以在好案例中，我就將提問改為對話模式的提問。

具體來說，就是把問題調整成：「請告訴我，在我們的服務與工作中，讓你印象深刻的一件事。」、「各位今後透過 Study Box，想為社會實現什麼

第3章 討論如何不生爭執

願景？」

先回顧今年度的表現，再請參與的每一位成員，針對「如果未來 Study Box 變成這樣，很令人高興」，發表自己的想法。

讓每位與會者確實說出想法後，就知道工程師團隊並不是想大量增加使用者人數來賺錢，而是為了社群的健全發展，在中、長期慢慢增加使用者。這時就出現了「穩健的增加」這種隱喻（理想目標）。

在好案例中，後來因為大家紛紛說出真心話，「我覺得如果能這樣實現就好了」，成員可以在腦中描繪未來的 Study Box 願景，並且彼此平等的討論。

人們在思考想要實現的願景時，如果不能共享相同的理想目標，就無法決策。總之，目標和方向不一致的話，就沒辦法決定。

所以，特別是領導人和會議引導者，要利用類似好案例中的提問：「那是什麼樣的想法？」、「你覺得如果能實現怎樣的情境會更好？」直接詢問十分重要。

在上述的案例分析中，我用了某教育科技企業為主角。不過，我認為這樣的案例，應該會出現在所有團隊、企業中。

討論的技術

在這類對話中，每個成員看事情的角度都不同，所以重點是讓大家說出自己的認知。每個人各自曾有什麼樣的經驗、內心是怎麼想的、希望未來如何，這些都是表面上看不出來的，如果不先把它搬上檯面，那麼不管怎麼做，都不會順利。光靠組織高層喊著「要這樣做」，團隊也不會動起來。

討論的技術

好的對話，是與會成員從共享相同的理想目標開始討論。所以（有時）可以在理解彼此的意見差異後，找到共同的認知。相對的，遺憾的對話無法共享相同的目標、理想，話不投機，成員無法達成共識。為了避免事態演變至此，最重要的是好好設定「起初的提問」。

第3章 討論如何不生爭執

第三章總整理

- 對話的八大要素：
 1. 在還未有結論的主題下討論。
 2. 認真與對方交談，人人都要有發言的機會。
 3. 平等的關係最適合
 4. 要帶著「自我意見」參與。
 5. 要互相探索彼此想法的差異。
 6. 活在此時、此地，專注投入。
 7. 懷疑自己，察覺他人。
 8. 建立共同的理解。
- 要建構好的對話，會議引導者一開始就必須先妥善設定提問，以引導出參加成員真心的意見。
- 要建立成員之間坦誠以對的平等關係，會議引導者不能害怕「空白」，就算會出現沉默的時間，也要耐心等候。此外，也要說些大家都能討論的內容，營造「不論說什麼，都不會被冷落」的氛圍。
- 對話時，重要的是參加者要帶著自己的意見和價值觀，在
(接下頁)

討論的技術

其他人面前溫和的呈現。交換意見後，留空白時間讓彼此理解對方的想法，才能產生「寧靜的溝通」。

- 對話，就是明白自己一無所知。所以，不必去爭辯自己的想法正確或者不正確。
- 反覆對話後，成員之間也會產生共同的理解。而藉此孕育出的共識，正是步入下一階段的起點。

專欄

如何跳脫「理想論」的各執己見？

開始對話後，會發生什麼事？

關於這一點，有一個簡單明瞭的例子，就是肯尼斯·格根（Kenneth J. Gergen）在其著作《醞釀中的變革：社會建構的邀請與實踐》（*An Invitation to Social Construction*）（日文版於二〇〇四年，Nakanishiya 出版）中提到的「公共對話計畫」（Public Conversation Project）。

美國社會長期懸而未決的議題之一，就是贊成或反對墮胎。贊成派和以天主教為首的反對派，兩方的意見南轅北轍，雙方永遠處在兩條平行線上。

過去以來，只要是沒有交集的議論，就會流於理想論。

這個例子中，贊成派主張應該同意墮胎，還拿出科學數據與證據證明墮胎的必要。而反對派同樣的也蒐集了一些數據與證據，足以佐證不應該同意墮胎。

可是這樣下去，雙方永遠各說各話，沒有共識。在這種狀態下，如何才能讓兩者處於良好的關係，開始討論？此時就要實行公共對話計畫。說得極端一點，這個計畫就是「先從對話開始」。

兩個陣營只針對墮胎的是非議論，就會陷入理想論的應對。因此在此之前，他請雙方聊聊墮胎以外的事。此時他具體提出以下三個提問：

①為什麼你關心墮胎問題？請告訴大家這個問題和你本人的關係，以及相關的來龍去脈。

②請再告訴大家，你本人對這個問題的信念與展望。此外，對你來說，最重要的究竟是什麼？

③關於這個問題，在你們的做法中，有沒有讓你覺得半信半疑的部分，覺得還少一些確鑿的證據、擔心的事，以及與價值觀矛盾的地方，或是希望有人理解的複雜心境等？

他請大家針對這三個提問，逐一暢談自己的經驗和想法，然後再陳述自

第3章 討論如何不生爭執

己贊成或反對墮胎。其實說穿了，這種做法就是希望大家用「我訊息」(I Message，以我為主語)來發言。

結果如何？兩方並未改變各自對於贊成或反對的主張。可是因為彼此理解了「為什麼對方會那樣主張」、「為什麼這對他的人生很重要」，得以不再像過去一樣，單純把對方視為死敵，而是可以接受對方為「鄰居」了。

祭出理想論、冠冕堂皇的論點或駁倒對方，其實沒有好處。因為這只是為了贏而議論罷了。辯贏對方雖然可以自我陶醉，認為自己是對的，但這不代表任何成就。只不過是惡言相向，更加厭惡彼此而已。

冠冕堂皇的論點，有時是一種暴力，有時也會讓人陷入自我陶醉。這就是錯誤的討論最可怕的地方。

為了避免陷入這種一無所獲的討論，對話便是不可或缺的歷程。對話之後才能啟動下一階段，這種例子出乎意料的多。

第4章

怎麼溝通都沒有結論時

1 光對話沒用，得有結論

前面的章節，已經詳細說明了討論中的對話階段。決策前，所有成員必須先說出自己的經驗、想法、價值觀等，讓大家為理想目標聚焦。每個人表達自己過去以來的經驗和價值觀，了解與他人的差異為何，這種溝通便是對話。

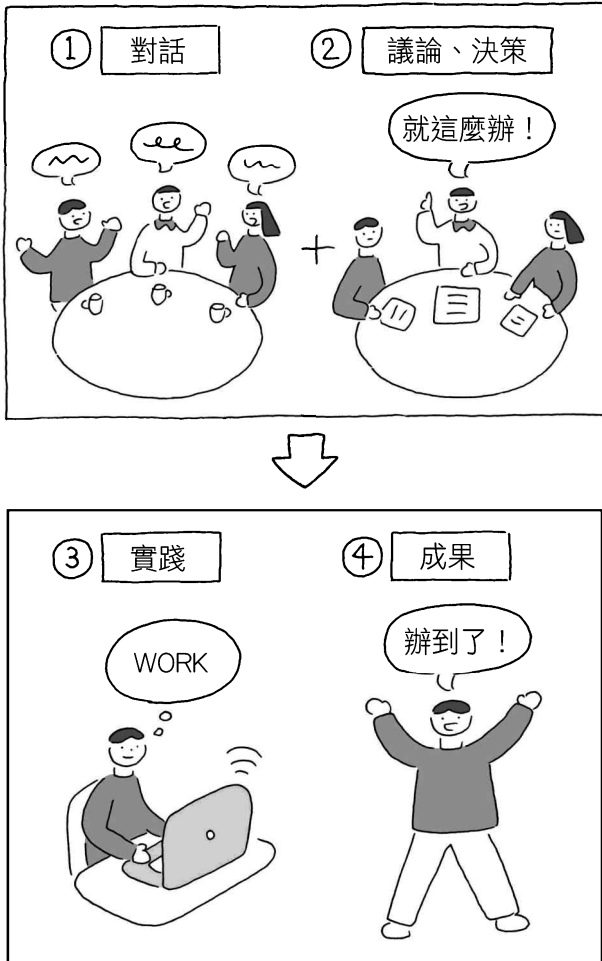
在本章，我想說明討論的另一個階段「決策（議論）」。決策完成後才有成果，討論才算結束。

議論不是駁倒對方，而是找最佳解

在對話階段，雙方彼此表示「我（I）」的意見、想法，整理彼此之間的異同，釐清共通的部分與無法相互理解的內容。當輪廓變得更清晰後，就

第 4 章 怎麼溝通都沒有結論時

本書的範疇——「討論」



要進入下一個階段——決策（議論）。

做最終決定時，必須議論。不過，議論不是駁倒對方、貶低對方。

所謂的議論，就是當出現A和B兩種意見時，大家一起釐清各種意見的優、缺點，找出對「我們（We）」來說的最佳選擇。然後，透過這樣的程序，針對我們的選擇，尋求能讓大家心服口服的結果。

我再強調一次，所謂好的討論，就是從彼此表露出「我（I）覺得……」的對話開始，到做出「我們（We）想……」的決策為止的溝通。決策與其後的實踐（行動），才會決定最後的成果。

對話不是行動，無法形成決策

先來談談在決策和議論之前的事。

其實在最終決定和議論前，我最擔心的是，因為大家太過普遍的認為對話很重要，而陷入「對話萬能症候群」或「對話浪漫主義症候群」之中。

上課時，老師告訴我們要對話；讀管理學教科書，書上也說要對話。每

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

當有人這麼說，就很容易產生誤解，以為對話就像是揮一揮魔法杖、什麼事都能達成的神奇手段，而且聽越多，這種誤解就越深。

對話萬能症候群，指的是以為只要持續對話，自然就有進展的毛病。一旦出現這種毛病，原本明明應該進入議論和決策的階段了，卻陷入對話中無法自拔。

另一個對話浪漫主義症候群，則是被對話既甜美又羅曼蒂克的想像所迷惑，陶醉其中。這也是把對話本身當成目的，最後走不出來的窘境。

我必須再三強調，對話本身沒有生產力，它只是每一位參加的成員，闡述自己的意見，表露出差異的溝通，因此光是這樣還無法推進。左右生產力的，是在對話之後的決策（議論）與實踐（行動）。

然而，在商務場合也很常看到有「對話萬能症候群」的人。

前一陣子我剛好有機會去拜訪某家企業，他們剛做完敬業度調查，正在推行組織開發，結果經辦人員來找我諮詢。

「看了調查的結果，老師說大家一起解釋最終數據很重要，所以我們就這麼做了。可是什麼都沒改變……」他這麼告訴我。

我聽了之後，便問他：「有沒有根據解釋之後的結果，化為某些具體行動？」他回答：「沒有，我們只是對話而已。」

我就告訴他：「只有對話，改變不了任何事，之後如果不決定該怎麼做並付諸實行，就沒有任何意義。」這真的是受到對話萬能症候群毒害的最佳例子。

順帶一提，近年來，商業場合很流行的一對一面談，也可以說是同樣的狀況。在一對一面談中，事前準備和回顧能提升對話品質，當然很重要。不過，最重要的是決定之後該做什麼。面談本身不會帶來任何結果，想要創造成果，只能靠行動、實踐。

可是，我們常看到「一對一萬能症候群」的例子——欠缺行動與實踐，只剩下「我喜歡和部屬一對一面談，而且和大家對話很有趣」。大家絕對不能因為覺得對話有趣，就停下腳步，得決定下一步如何行動，才有成果。

不論是對話或是一對一面談，或者還可以納入心理安全感，當我們聚焦在特定的方法或關鍵字時，注意力常常會被方法奪走，忘了該決策並付諸行動。

不過，無論什麼情形，最重要的都是決策、執行，要緊的是實踐。

如何才能做好決策？

在民主式討論中，決策的大原則，就是自己的事自己決定。第一章曾引用宇野重規教授的著作，說明民主主義的原則是權力歸於人民。既然如此，決定行使「Power」的對象與方法的，只能是「People」（我們自己）。其他人在自己不知情的情況下做的決定，即便對方說「已經這樣決定了，你就照做吧」，也不會有有人有幹勁執行。

如果是自己的決定，會覺得「既然是我決定的，那也沒辦法。我就是這個行動的主人」。如此一來，便對該決策擁有「所有權」（Ownership），更會把這個決定當成自己的事，付諸行動。

問題在於，做決策的人不是只有我自己，而是我們——超過一人的群體。當然，其中會有意見相悖，所以做的結論無法一下子讓所有人心服口服。為了盡可能讓所有成員服氣，就得採取合宜的決策程序。

討論的技術

對話後的決策（議論）階段，也和對話一樣重要。以下就為大家介紹決策（議論）的規則。

討論的技術

如果一直反覆對話，卻不進入決策和實踐階段，就沒有任何意義。如果缺乏所有權意識，不認為「因為是自己做的決定，就去做」，便不可能改變現實。

2 釐清各方案的優、缺點

前面說明了決策（議論）的重要，接下來我想談談具體的決策（議論）規則，以下整理成五點：

- 一、釐清優、缺點。
- 二、別輕易採用多數決。
- 三、由誰決定。
- 四、何時決定。
- 五、如何決定。

用刪除法減少選項

首先，第一個規則就是在做最終決策前，一定要先議論並釐清優、缺點。

當問到 A 案和 B 案哪個好的時候，不少人會憑直覺或一時的想法，決定「好像是 A 吧」。但是靠直覺決定，不等於那個人很隨便，反倒常常是因為沒人明確告知 A 案、B 案各自有什麼優、缺點，才無法邏輯的判斷。

所以，一開始該做的，就是把 A 案、B 案各自的好處與壞處全部放上檯面，讓每個人都能看到，才能邏輯性的思考。在前面的程序中，已經有了對話的經驗。C 對於 A 案的想法、D 對於 A 案的想法、E 對於 B 案的經驗、F 對於 B 案的堅持……我們應該已經知道這些內容存在著差異。

但我們還是必須在這樣的狀態下，在某個時間點做決定。為了繼續向前邁進，創造成果，大家必須充分議論後決策。

此時重要的是，在大家都看得到的檯面上，針對所有的選項，充分表達對於「我們」(We)來說的優、缺點為何，再比較、斟酌。也就是所有人要看著相同的內容(共同注視)，再相互比較。

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

二乘二優、缺點整理表

方案	優點	缺點
A 案		
B 案		

具體的做法，就是在對話結束後，由會議引導者整理出有哪些方案留到最後，並再次闡明各方案背後的想法。

例如：「這裡是鈴木和山本提出的兩個方案，意見相左應該是來自於這些部分。鈴木基於這樣的想法，而提出這個建議方案。而山本則是基於那樣的想法，提出那個建議方案。」如此整理後，就更容易明白優點和缺點。

成員之間要共享優、缺點時，只要利用上面的「二乘二優、缺點整理表」，便可一目瞭然。

像這樣整理後，大家自然而然

討論的技術

會發現，不論採用哪個方案，都一定會有好處與壞處。

世界上每件事物都有光和影，這個社會不存在零風險，無論怎麼做，都會有人贊成，有人反對。只要鎂光燈投射在任一個地方，就一定有其他部分籠罩在陰影中。在理解如果採用這個方案，可能有哪些缺點的情況下選擇，才能不後悔的決策。

如果候選方案很多，就提出每個方案的利與弊，「相較於其他方案，這個方案比較差」，用比較刪除法減少選項。就算最後沒辦法篩選至兩個方案，也要盡可能減少方案的數量，才有助於決策。

討論的技術

決策前必須用所有人明瞭的方式，明確指出每個選項的優、缺點。世界上不存在零風險，看得到正反雙方的意見，才能讓人心服口服並果斷決策。

3 別輕易採用多數決

其次，在決策時，我希望各位意識到，做決定不等於多數決。

在學校教育中，我們往往被灌輸了一種想法——多數決是唯一且萬能的決定方式。一旦議論出現糾紛，大家就會隨口說出「不然來表決，少數服從多數」。

多數決反而扼殺多數意見

然而，多數決並非唯一的決定方式，也不是萬能的。或許表面上看來，這種方法的確清楚明白，但也有缺點。

多數決最大的缺點，就是除了第一名以外，其他方案都會被捨棄。如果

討論的技術

有三個選項，其他兩個落選的選項就不會列入考慮。舉例來說，假設七人團隊中有三人選 A，各有兩人選 B 和 C。以多數決來看結論是 A，可是其實過半數成員都反對 A。

也就是說，單純的多數決，最終結果可能無法反映團隊成員的主要意見。話雖如此，多數決本身並不糟。重要的是，要意識到除了多數決以外，還有其他決定方式。而在決策前，團隊成員應該一起討論本次要採用哪一種方法。是否經過這個程序，成員心服口服的程度可是大不相同。

不論怎麼決策，只要有成員認為投票程序沒照規則走，那一瞬間一切都毀了。因此在陷入思考停頓、採用多數決之前，建議先與成員們好好討論決策的方式。

至於具體的決策方式有哪些，我會在決策的規則五「決定『如何決定』」一節中詳細說明。

第 4 章 怎麼溝通都沒有結論時

討論的技術

捨棄「做決定等於多數決」這種自以為是的想法。少數服從多數雖然表面上簡單明瞭，但在之後的實行階段，可能因為成員不服氣，最終以失敗作收。

4 最後由誰說了算？



決策的第三個規則，就是決定「由誰決定」。這裡再重申一次，最民主的做法是由成員討論，成員決定。但除此之外，大家也要知道還有以下這些做法。

做決定就要扛責任？大家都打迷糊仗

如果每次決策前，都能充分對話，經過議論後朝著「由成員討論，由成員決定」的方向前進，自然最好，但有時候某些案件就是沒有那麼多時間。此時，就可以採取其他選項，所以討論和決策方式應該要有多種備案。

如果以「成員是否討論」為縱軸，以「領導人決定或成員決定」為橫軸，

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

	領導者決定	成員決定
由成員討論	<p>① 我想，就這樣辦吧！</p>  <p>→ 蒐集意見型</p>	<p>② 討論的結果，就這樣辦吧！</p>  <p>→ 民主主義</p>
成員不討論	<p>③ 就這麼做！</p>  <p>→ 獨裁</p>	<p>④ 多數決，就是這個了！</p>  <p>→ 突然的多數決</p>

就可以畫出一張二乘二的表（見上圖），分成以下①～④、四個象限：

- ① 由成員討論，領導者決定。
- ② 由成員討論，成員決定。
- ③ 成員不討論，領導者決定。
- ④ 成員不討論，成員決定。

第一個象限「由成員討論，領導者決定」，是指雖然經過議論，但最後由領導者或部分成員決定的形式。或許感覺上比較接近蒐集意見，雖然節省時間，但也可能引發成員的無力感，認為「反正早就已經有結論了吧」。

第二個象限「由成員討論，成員決定」，便是一般的民主主義、直接民主的決策方式。到目前為止，本書說明的都是以第二象限為前提。這種方式最能讓成員心服口服，我相信大家已經充分理解這一點。

第三個象限「成員不討論，領導者決定」，簡單來說就是獨裁。這是魅力型領導人經常採用的方法，不過成員當中會有不少人萌生被迫參加、「算了」這類負面感受。

而且，如果運籌帷幄的領導人很優秀，也就算了；但若不是，就會帶領成員走上錯誤的方向。

第四個象限「成員不討論，成員決定」，可能比較難以理解。不過，不議論、直接採取多數決，就屬於這一種。也就是指，不讓大家彼此交換、辯論意見，馬上就採取多數決。簡單來說，就是「偷懶直接多數決病」。或許有人覺得我在說笑，不過這還真是學校教育中常見的做法。這種方法雖然快，但因為不能讓人心服口服，之後一定會產生糾紛。

重要的是，領導人要對團隊成員宣告採用「由成員討論，成員決定」的方法，獲得所有人的共識。其實很多人都忽略這一步。

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

大學的課程講座中，常發生以下幾種狀況。

「執行小組早已經有結論了吧。」

「嘴上說要傾聽成員的意見，其實只是做做樣子吧？」

總之，就是被大家質疑，是不是採取了第一象限的假設性、間接民主主義的決定方式，或者是第三象限的獨裁決定方式。之所以產生這種懷疑，就是因為事前未討論由誰決定。不只是在學校，這種狀況在公司也很常見。

為什麼不釐清由誰決定？最主要的理由，應該是怕被究責。

由成員討論，成員決定，乍看之下符合民主主義，但這也表示由成員自己負責。「民主主義很好，但我不想承擔責任」，可能是因為這種心態作祟，許多人常在扛責任的部分打迷糊仗。

也正因為如此，重要的是一開始就釐清由誰決定，才能果斷的決策。

討論的技術

討論的技術

決策的基礎是由成員討論，成員來決定。決策方法有民主，也有獨裁，重要的是視情況選擇，讓眾人都同意決定的方式。

5 耐心等待大家都說完意見

第四個規則，就是決定「何時決定」。換言之，就是決定經過多少對話、議論後再決策。期間的長度會因為主題和狀況截然不同，很難用一個數字來概括表示。

意見飽和的瞬間，怎麼辨識

不過，還是有參考的基準。決定的時機，參考基準就是意見飽和的瞬間。對話到了盡頭，共享了優、缺點，成員也已經沒有其他意見，這時，就要進入最後的決策，「差不多也該來決定了吧」。

此時，通常會遇到兩個陷阱。第一個，就是「不管過了多久，總是遲遲

不做決定」。

不管任何工作或課題，都有截止日期，所以必須從截止日期倒推回去思考。會議引導者最重要的工作，就是決定期限，設定必須在什麼時間之前，讓所有成員提出意見，並根據這個目標行動。

否則，對話將綿延不絕、沒有盡頭，根本無法進入決策階段。這就像本章一開頭提到的「對話萬能症候群」。

另一個陷阱和前一個相反，就是什麼都還搞不清楚，就急著決定。

當要把三個方案聚焦成兩個，或是從兩個方案中選出一個時，領導者常常想要儘快決定。這或許是因為他們能看清全貌，特別是領導者如果抱持偏見，認為只有某一個選項適合，更會加速這種傾向。

但就算真是如此，也不能著急。即便最終大家選了這個方案，但如果是倉促做的決定，事後一定會有人抱怨程序。這麼一來，最糟的結果就是一切重來，反而更花時間。

做決定時，千萬不要急，不要焦躁。

既然要決定，就要分清楚黑白。

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

討論的技術

決策的最佳時間點，就是意見飽和的瞬間。一直懸而未決當然不行，但領導者急著做決定也不妥當。決策時，不能焦急。

一般來說，領導者越想快點決策，就越該預留充分的時間，謹慎行事。因此，注意釐清成員的意見到哪個程度會飽和，就很重要了。當然，有時候領導者也無法等到意見飽和。不過即便是這種時候，幹部也可以明確表示，要充分討論到什麼程度。

在議論一開始或每個段落時，引導成員「還剩X小時可以討論。X小時後就必須用某種形式決定」、「現在已經過了Y小時，距離最後決策還剩Z小時」。這樣一來，眾人心服口服的程度一定大為不同。

6 結論出爐，大家就要遵守

決策規則的最後一個重點，就是決定「如何決定」。

前面提到，千萬別輕易採用多數決，除了少數服從多數之外，其實還有很多方式。不過，和「決定『何時決定』」一樣，不論何時，都沒有所謂的唯一、最佳的決定方法。建議大家最好準備多項實用備案，才可以因時、因地制宜。

別只會用多數決，還有四種選擇……

這裡要為大家說明以下五種決定方式：

一、全體成員共識決定。

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

二、多數決。

三、多個階段的多數決。

四、用分數決定。

五、用評價決定。

1. 全體成員共識決定

全體成員徹底協商，取得共識，關鍵是要全員一致。所有人充分議論後，一直徹底溝通到每個人不再堅持，凝聚成一個意見為止，這就是全員一致的原則。

這種決定方式最沒有效率，但達到全員一致認同時的成就感和所有權意識，也是無與倫比的。

2. 多數決

一般最常採用，也最簡單的方式，就是多數決。簡單來說，多數決的原理就是投票後、第一名獲勝。在這種方式中，第二名以下的選項，不管票數

有多麼接近，也幾乎都會捨棄。實行方法也很簡單，只要請出席人員舉手，計算舉手的人數即可。

可是前面已經說明，用這種方式能夠簡單、輕鬆的決定，所以可能在還沒有充分對話和協商之下，就會有人說「總之，我們就用多數決吧」，結果之後反而引發糾紛。特別是輕易捨棄第一名以外的選項，得出的結果可能很難讓成員服氣。

3. 多個階段的多數決

這個方法，就是藉由數個階段的多數決、減少選項，最後再進行最終投票。如果只有一次的多數決無法得到讓人心服口服的結果，這便是可以採取的方法之一。

在多階段的多數決中，投票表決時，如果得票數最多的選項未得到過半數支持，就鎖定第一名和第二名的選項等，再做一次最終投票，票數多的就勝出。

如果只採取一次多數決，第一名的選項雖然可能得票最多，但其實反對

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

這個選項的人更多，結果卻在這種狀況下採用第一名的選項。不過，只要經過多次的多數決，就可以消除這種偏誤，讓更多人接受結果。

4. 用分數決定

這個方法，指的是投票時每個人各自決定選項順序，再把排序加上分數，然後根據合計的分數決定第一名。

比方說，假設有三個候選方案。可以請每個人給自己心中的第一名方案三分，第二名兩分，第三名一分，然後合計分數、排出順序。

這樣一來就可以得出「A案合計得到十四分」等數字結果，進一步釐清「每個方案的分數差多少？」、「成員認為第一名的方案集中在哪一個？」等細節。

5. 用評價決定

就是事先建立多個評價判斷的基準，然後根據這些基準，為每個選項評分，再看合計的分數。

在我的課程講座中，高年級學生會為講座招募新生（錄取活動），他們會用幾個基準，替志願者評分後再決定人選。

具體來說，他們就是根據自主性、協調性、創造性等三個標準，每個人向志願者提問，進行五階段評分。評分者是所有講座學生，最終選出一位合計分數最高的人，成為課程講座的新成員。這也是在評價人物與選擇新商品設計等，常用到的方法。

用評價決定時的重點，就是要以什麼作為評價判斷的基準。基準如果不合宜，就會成為後續紛爭的根源。

舉例來說，中原課程新成員的評價判斷基準，是自主性、協調性、創造性這三點（順帶一提，新成員的評價判斷基準、選拔新成員的方法、要選誰為新成員，這些在中原課程講座中都由學生自己決定，我不會干涉），至於這些基準是否合宜，必須取得所有人的共識。例如，可能也有人覺得，外向、深思熟慮或許比較重要。

所以在決定前，必須先確定判斷標準。從這個角度來看，用評價決定可說是比其他方法更勞師動眾，但只要大家認為評價判斷基準合宜，就會是強

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

而有力的決策工具。

以上介紹了五種決定方式。當然還有很多更詳細的方法，不過實際上可用於職場和教育現場的辦法，我想這五種（包含衍生出來的方式）應該就足以涵蓋全部了。

結果出爐後，就得自發的遵守

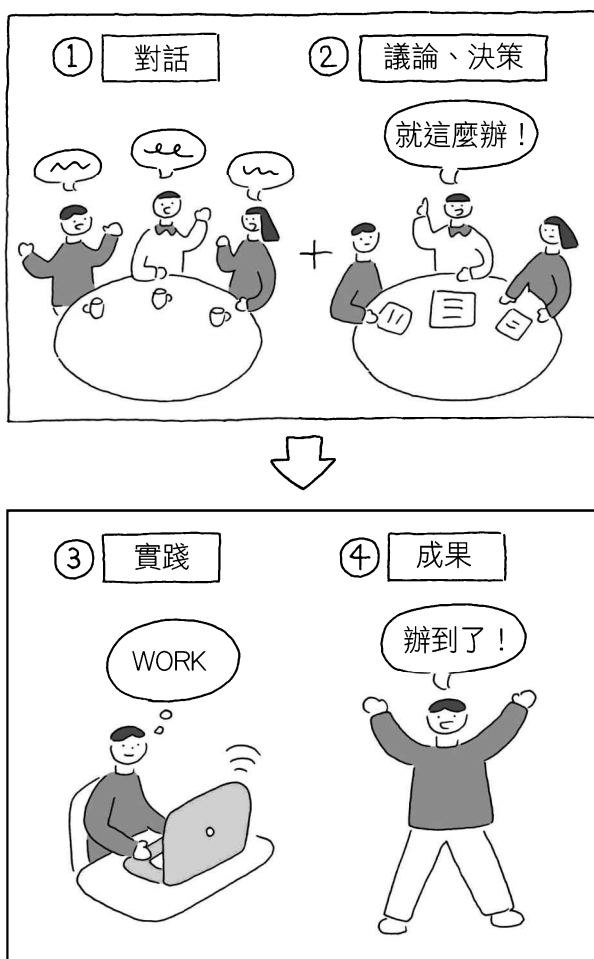
總而言之，世界上沒有哪一種決定方法是絕對萬能、可以讓所有人心悅誠服的。真實社會也沒有正確答案，只有眾人都接受的解答。我們必須做的，就是無論如何都要事前討論，取得共識。多元化的成員要決策，真的不是一件簡單的事。

耗費各式各樣的工夫後，即使能決定選項「就是這個！」，也不表示這樣就結束。決策之後，還必須化為行動，獲得某種成果，才算抵達終點。

化為行動時最重要的關鍵，就是所有成員要自發的遵循。總之，說得極

討論的技術

本書的範疇——「討論」



第4章 怎麼溝通都沒有結論時

端一點，就是自己做的決定，自己要遵守。

第二章也提到，即使結論和自己的意見不同，也要老實接受，自發的為決定貢獻。如果不能共享這個規則，那麼討論自始就沒有意義，也不可能創造任何成果。

可是，決定後卻有很多人不會自發的遵行，明明是大家共同決定的事，卻不遵守、不配合。

看看我課程講座的學生，我覺得最大的問題就出在自發性遵守。雖然很多問題的根源來自於決策之前的程序，例如未能充分對話、對決策方式不服氣等，但不遵守決定就是違反規則。

所以我會不厭其煩的告訴學生：「不論結果是什麼，都要自發的遵循。」當然在商務場合，這一點也極為重要。

成果有價值，就會心服口服

就這樣，對話結束後彼此商議，決定了推行事物的方向。大家自發的遵

討論的技術

守決定，每個人都動起來。重點在於，為了創造成果，就必須實踐。從這裡開始，才是勝負的關鍵。

實踐時的重點，就是要讓大家儘早體驗到「還好有做！」的喜悅。業務改善也好，行銷措施也行，只要達到某種成果，讓成員覺得有價值，他們就會對決策心服口服，那麼對於其他事情，也同樣會想要藉由對話和決策的程序來處理。

重點是「Small start, quick win!」從小事著手，盡快讓大家感受到成果。這麼一來，很快就會有所結果，讓人覺得「還好當初有做」。

此外，在實踐時，如果能納入階段性目標（Milestone）和工作計畫（Agenda）就更好了。如果決策時能具體定下「什麼時候之前」、「做到什麼程度」，成員們行動時也不會迷惘，領導人也更容易確認。

我們所在的組織與職場，因應環境、時代、顧客、社會的變化，經常處於變動之中。所以並非討論後做出決定、化為行動後，就以為此結束那麼簡單。

我們要察覺環境的變化，再次對話、決策並一一實踐。於是又會再次意

第4章 怎麼溝通都沒有結論時

討論的技術

決策方式有很多種：①全體成員共識決定、②多數決、③多個階段的多數決、④用分數決定、⑤用評價決定。再者，決策後也不能就此放鬆，還必須自發的遵守，持續追蹤直到實行為止。然後有耐心的持續對話↓決策↓實踐的循環。

見不合，必須再次對話、決策並實踐，重要的是重複上述程序。我們處於這種重複的連鎖中，重點在於必須抱持這種意識，有耐心的推動「對話、決策、實踐」的循環。

第四章總整理

- 決策的五大規則：
 1. 釐清優、缺點。
 2. 別輕易採用多數決。
 3. 由誰決定。
 4. 何時決定。
 5. 如何決定。
- 一直反覆好的對話，但若不進入決策和實踐階段，也沒有任何意義。決定要做的事，然後自發的遵守，各自實踐決策。有了「對話→決策→實踐」的循環，討論才算完成。
- 要推動「對話→決策→實踐」的循環，在決策的階段便要讓團隊成員擁有所有權意識，「因為是自己的決定，必須實行」，關鍵是由成員討論，成員決定。
- 捨棄「決定＝多數決」的先入為主觀念。如果跳過對話和議論，直接採行多數決，無法讓成員服氣，決策也可能無法實踐。因此要釐清方案的優、缺點，用合宜的方式，在適當的時間點決定實行的內容。

第 5 章

領導者必備的技能

1 遠距工作更需要討論的技術

到目前為止，本書針對討論的技術，說明了對話以及議論後決策的內容。我由衷希望今後的社會，能成為充分對話與決策（自己的事自己決定）的社會。

讓職場、學校和社會善用討論

或許先前說明的內容太過於理所當然，以至於大家過去不曾注意，而且還會覺得每個人應該都知道，結果反而沒有人教；我想很多人也都自以為知道，但其實並不了解。我希望本書能讓更多的人，學會「討論」對話＋決策」的技術，並將這些技巧化為自己的「作業系統」，烙印在腦海中。

第5章 領導者必備的技能

最後，將針對前言提到，該如何讓企業、教育第一線以及全體社會，轉變成充滿討論的環境，提出我的展望，為本書畫下句點。

用對話解決課題，員工就會持續成長

在職場，如果想要有效率的決策與創造成果，不能只靠一個人，必須大家分攤角色，彼此相互調整。其中最重要的要素就是討論，要讓成員心服口服的決定事情。

然而，現在幾乎所有的公司，都沒有指導領導人和管理階層，關於協商與開會的方法和技術。

近年來，遠距工作越來越頻繁，我接到很多諮商案件，都是關於領導人和成員之間的對話問題。例如，有一家來諮詢的公司，我旁聽了他們的線上會議，老實說，我十分震驚。

・領導人不聽成員說話。

討論的技術

- 領導人自己說「答案就是這個」。
- 只要一覺得成員的發言有點不對勁，立刻制止：「不是這樣的！」
- 催促成員發言，結果因為沒人開口，領導人自己說個不停。

連在旁邊觀察的我，都不禁覺得：「他是不是故意這樣做的？」像這類的典型遺憾對話，我真的看過太多了。再這樣下去，我認為討論不可能讓所有人心悅誠服。

現今因為工作內容改變與遠距工作的普及，可說是考驗管理階層和管理方法的過渡期。我認為，今後的管理階層應該成為對話型管理者。要讓一個人實際擁有持續成長的感受，就必須具備對話的程序。

所以也請企業務必提供學習討論和對話技術的機會，特別是領導人和管理階層的教育，也應該在新進員工教育中納入這種重要技巧。就某個角度來說，現在是重新設計職場會議的好機會。

現在正是大好時機，請跳脫傳統型會議（每個人報告自己正在做的事，最後管理階層說完就結束），轉變為透過對話與決策來行動的團隊。

第 5 章 領導者必備的技能

討論的技術

今後的職場，對話型領導人——面對沒有正確解答的課題，能透過對話和決策來解決的，才是社會需要的領導者。

2 學生愛上討論，就能主動學習

約十年前，日本的教育界開始關注主動學習（Active Learning）一詞，將對話當成主動且積極學習的核心。換言之，也就是積極型、對話型深度學習。

總之，就是由老師出題，然後學生自己死記硬背、套公式解答的傳統型學習，轉變成重視多人一起討論，一起探究解答的學習方式。日本高中則自二〇二二年度起，將「綜合學習時間」，更名為「綜合調查研究時間」。

不過，這種轉變並非一蹴可及。要真正脫離傳統型學習，實現積極型、對話型深度學習，光是嘴上說「請討論」、「請對話」，絕對不夠。更重要的是提供學生、孩子們所應具備的武器、技術和方法。我深切盼望本書能有所助益。

第5章 領導者必備的技能

討論是有規則的，其實學生一教就會

順帶一提，在指導孩子們對話和討論方面，過往也曾有個類似的遺憾案例，那就是讀書心得。讀書心得幾乎是最經典的家庭作業，可是很多學生卻總是很煩惱，嚷著寫不出來。為什麼會這樣？這是因為沒人教他們怎麼寫，「說出自己的感想」這種行為太過理所當然，所以大人和老師們都以為，學生自然會寫。

「只要寫出自己的感受就好。」

「心裡想到什麼，就寫下來看看。」

「可以自由的寫喔。」

我想應該有些讀者，以往遇到的老師就是這樣指導的。

可是在這種指導下，就算有心想寫，也很難寫得出來。因為大人們教導時，並未向學生說明到底什麼是讀書心得，以及寫出什麼樣的文章才算是讀書心得。

不過，只要確實教他們怎麼寫，學生們一定寫得出來。舉例來說，一開

討論的技術

始先寫內容摘要，然後寫下自己的類似經驗，最後再寫今後應該做的事。像這樣告訴學生們幾種寫法，他們發揮起來就容易多了。如果完全不指導，只說「好，那大家就寫看看吧」，實在是強人所難。

討論其實也是同樣的道理。現在的教育現場，我想很少有老師會教學生討論的技術。在這種狀況下，不論過了多久，學生們也無法順利學會。

所以，我希望大家要找機會告訴孩子們：「溝通、協商時有這樣的規則喔。」前面也曾提到，我在課程講座一開始，會不厭其煩的告訴學生什麼是討論、什麼是對話。我希望所有的教育機構，也都能這麼做。

如果能讓什麼都不了解的學生們，在教育第一線學會這些技術，除了有助於深度學習，也一定有助於促進企業和社會的變革。這應該是最有影響力的變化了。我也會在接下來近二十年間，努力傳授並推廣相關的技術。

所以，如果各位讀者也是教育界同業，我由衷期盼大家，能和我一起扛起這個重責大任，一起推廣討論的技術。

第 5 章 領導者必備的技能

討論的技術

今後在教育的第一線，希望大家積極傳授、學習討論的技術。協商是有規則的，只要大家能共享這種知識、見解，未來一定大不相同。

3 政治本就是衆人之事

社會現在正處於過渡期，不論是社會保障的問題，還是財政、國安的疑難雜症，現今有許多課題一直懸而未決。

社會輕視言詞，不重視邏輯思考

現在這個時代，已經不是把問題丟給政治人物，簡單一句「交給你了，就這樣」便能解決的。我們必須抱持遠勝於以往的認知：「我們的社會只能靠我們來建立。」、「必須透過民主討論，解決所有問題。」讓人們在處理各種問題時，都採用民主對話和決策程序。這將是現今的當務之急。

對話能釐清不同的意見，藉此找出能與他人相互了解的重點。即使是在

第 5 章 領導者必備的技能

討論的技術

如果要讓今後的社會，成為重視言詞和邏輯的世界，討論是不可或缺的條件。唯有如此，才能真正體現民主主義，讓未來更充實富足。

無法相互理解的群眾之間，也可以找到彼此都能接納的部分，一起生活，這是我們今後必須擁有的生活方式。

無論是我還是你，都要有所覺悟，下定決心。
一定沒問題。

我不是要大家拿起武器，彼此對抗。
只要能正視對方的存在，相互討論即可。

第五章總整理

- 領導人不傾聽成員說話的嚴重程度，令人震驚。再加上遠距工作和商業聊天工具日漸普及，也可能對討論產生負面影響，十分危險。
- 今後的職場需要「對話型領導人」——對於沒有正確解答的工作課題，能透過對話和決策來解決。
- 學校因應教育改革，以「積極型、對話型深度學習」為目標的時機也逐漸成熟。不過，光要學生用對話方式去學習，也無法實現目標。為了不像讀書心得一樣，留下很棘手的印象，必須從討論的規則開始指導。
- 社會必須轉變為重視言詞和邏輯的世界。為了達到眾人一起討論，解決現有的各種問題——如社會保障、財政、安全保障等，必須轉變為大家一起溝通、協商，一起決定，決定後所有人一起努力的社會。

結語

討論的技術，AI 無法取代

反正討論也沒用……。

協商後也沒有答案……。

開會也改變不了什麼……。

社會充斥著放棄的氛圍，如果光討論不決策，的確很無力。累積對話，了解彼此想法的差異，充分議論後做出決定，這其實是成本高昂無比的溝通方式。

再加上，說到最後的結果，有時往往搞得不歡而散，甚至還會出現各種矛盾糾葛，所以大家才會輕忽討論。

可是即便如此，我還是要說。

如果只有討論，的確讓人很無力，可是除此之外，沒有其他方式能讓不同的人們共同生活，建構新事物。

仰賴暴力強制別人去做，只會催生出更多暴力；就算祈求老天爺，老天爺也不可能直接拯救我們。彼此無法理解的人們，要在這個社會一起生活，就必須正視對方，積極討論。簡單來說，就是自己決定自己的未來。

也就是說，希望只存在於討論的盡頭。

對無力的商量、協商、開會感到絕望的你，要不要試著拿起這本書，學習討論的技術？要不要試著和可以交心的人，彼此再溝通一次，然後妥善決策並實踐？

如果本書有助於提升各位的討論，就是我最樂於看到的結果。

最後請讓我在此表達謝意。首先我由衷感謝 P H P 研究所的宮脇崇廣，企劃並編輯本書（日文版）。他很認真聆聽我的願望——想要寫一本關於討論的書，也給了我機會出書。

此外，我也由衷感謝 P H P 研究所的吉村健太郎協助編輯工作。同時也十分感激負責內容架構的杉山直隆。這已經是我與杉山合作的第四本書了，

結語 討論的技術，AI 無法取代

我十分享受採訪的過程。

希望大家都能提升彼此的討論技術，因為在盡頭等著我們的，就是希望！

Think 274

討論的技術

不再一致沉默、揣摩上意、反駁抬槓鬼打牆，提升決策品質、貫徹執行力的必備管理技能。

作者／中原淳
譯者／李貞慧
內文插圖／米村知倫
校對編輯／宋方儀
副主編／劉宗德
副總編輯／顏惠君
總編輯／吳依瑋
發行人／徐仲秋
會計助理／李秀娟
會計／許鳳雲
版權經理／郝麗珍
行銷企劃／徐千晴
業務專員／馬絮盈、留婉茹
業務、行銷與網路書店總監／林裕安
總經理／陳絜吾

國家圖書館出版品預行編目（CIP）資料

討論的技術：不再一致沉默、揣摩上意、反駁抬槓鬼打牆，提升決策品質、貫徹執行力的必備管理技能。／中原淳著；李貞慧譯.-- 初版.-- 臺北市：大是文化有限公司，2024.05
240 面；14.8×21 公分.-- (Think；274)
ISBN 978-626-7448-01-4 (平裝)

1.CST：組織管理 2.CST：企業管理 3.CST：會議
494.2 113001165

出版者／大是文化有限公司
臺北市 100 衡陽路 7 號 8 樓
編輯部電話：(02) 23757911
購書相關諮詢請洽：(02) 23757911 分機 122
24 小時讀者服務傳真：(02) 23756999
讀者服務 E-mail：dscsms28@gmail.com
郵政劃撥帳號：19983366 戶名：大是文化有限公司

法律顧問／永然聯合法律事務所
香港發行／豐達出版發行有限公司 Rich Publishing & Distribution Ltd
香港柴灣永泰道 70 號柴灣工業城第 2 期 1805 室
Unit 1805, Ph.2, Chai Wan Ind City, 70 Wing Tai Rd, Chai Wan, Hong Kong
Tel：2172-6513 Fax：2172-4355 E-mail：cary@subseasy.com.hk

封面設計／林雲瑛
內頁排版／陳相蓉
印刷／韋懋實業有限公司
出版日期／2024 年 5 月初版
定價／399 元（缺頁或裝訂錯誤的書，請寄回更換）
I S B N / 978-626-7448-01-4
電子書 I S B N / 9786267448090 (PDF)
9786267448106 (EPUB)

Printed in Taiwan

HANASHIAI NO SAHOU
Copyright © 2022 by Jun NAKAHARA
Interior Illustration by Toshinori YONEMURA
All rights reserved.
First original Japanese edition published by PHP Institute, Inc., Japan.
Traditional Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Bardou-Chinese Media Agency
Traditional Chinese translation copyright © 2024 by Domain Publishing Company

有著作權，侵害必究

環境變化快速，越來越難靠「老闆英明」找到正確答案，
必須與各領域人才合作，共同討論，才能找出「最適方案」。
所以，討論的重點不是討論本身，而是得出更好決策並讓成員共同遵守。

◎討論，如何踴躍但不爭執？

最糟糕的開場白：「什麼都可以，大家先說說看！」
沒有主題的討論，只會換來沉默。

你該這樣引導：「某某某你覺得如何？我想聽聽你的意見。」
用假設法提問：「如果計畫可以重來，你會怎麼做？」
問題中加入兩難情境：「想提高營收又想增加滿意度，該怎麼做……？」
鎖定具體數字限縮對方思考，例如「最近三個月內……」。

就算不認同，也別當場反駁，聽對方把話講完，
討論的大忌莫過於：不讓部屬把話說完。

◎長時間溝通都沒結論？有了結論如何落實？

先釐清各方案優、缺點，利用 2×2 優缺點整理表，
統整各方案的共通點有哪些、差異是什麼，用刪去法減少選項。

別急著多數決，等所有人都說完再表決。
因為票數最高的，可能反對票也過半，
用兩階段表決，或用計分制、設評價基準找出最適解答。

結論出爐，就寫下來讓大家簽名遵守，
以免開完會了，還有人說：「我不知道喔！」

不再一致沉默、揣摩上意、反駁抬槓鬼打牆，
提升決策品質、貫徹執行力的必備管理技能。

