

異見 可能是益見

■ 石滋宜

在團體溝通當中，絕大多數人都喜歡聽自己愛聽或選擇對自己有利的意見，把異見當成是排斥或不喜歡這個人的理由，這是人性的一面，也是組織領導者必須克服的盲點。

曾經遇到一位領導者，開會時他總是滔滔不絕，占用掉 98% 的時間，剩下的 2% 時間就問其他人「我說的對不對？」讓人不禁懷疑這是溝通會議還是一場演講。

我總是提醒領導者說服部屬前要懂得聽異見，即使是大家都認同的事情，也要鼓勵少數的異見發聲，讓異見不再和「罪惡感」、「黑五類」劃上等號，甚至成為組織學習的起點。在任何團體中，總會有人怕出錯，而選擇趨附主流意見，讓這個意見成為主導聲音，但這個大多數人選擇的意見真是最好的意見嗎？恐怕並非都是如此。

很多領導者都會說：「面對真實，就事論事。」只是有的領導者傾聽的不是別人的聲音，而是自己的聲音，「因為我是老闆，我永遠是對的！」對於真實是什麼？合不合理？往往疏於討論就草率認定，形成決策的偏見。

當然，在很多決策的過程中，並非每個異見都是對的，但有時異見可能是真正的益見。

老電影《十二怒漢》或可提供領導者一些反省。

影片描述一位少年被懷疑殺死他的父親；12 個陪審員擠在法院狹小的地下室，其中 11 個人只花了 5 分鐘就作出了「有罪」的認定，8 號陪審員戴維提出異見，他認為這樣做決定太武斷，要求重新討論。在夾雜著憤怒和咆哮的討論中，也隨著對三個關鍵證據的科學推測，出現戲劇性的改變，最後所有陪審員達成共識——無罪。

戴維所堅持的異見展現面對真實而誠實正直的一面，身為領導者，與屬下溝通時，別忘了傾聽異見的重要性。

（作者是全球華人競爭力基金會董事長，總裁學苑網站：<http://www.ceolearning.org>，黃祖強整理）

【2005/05/25 經濟日報】