

## 如何面對異議

前面已討論過，一個組織中成員意見不同是很正常的，尤其是面臨重大決策時，相反的意見會讓我們把問題看得更清楚。所以如果組織中出現不同聲音，主管不應該第一時間就問是誰在反對、不應該馬上強調什麼看法才是對的，因為這樣只會造成大家禁聲，不再發表意見，久而久之，就變成應聲蟲變成一言堂！

對於「異議」，我們要建立一個正確的觀念，不能把它視為就是表示組織內部呈現分裂，也不表示就是派系角力、有人搞小圈圈、故意搗蛋的現象。我們應該把願意提出不同意見的一方，相信他們的出發點都是好的，是為了組織更好，當然是忠誠的反對意見。我們要特別小心，不要被內部鬥爭和猜忌蒙蔽，一定要將不同的意見搬上檯面來公開討論，並慎重待之。

為什麼對同樣的問題會有不同的意見？原因可能是認知不同、立場不同或者是思考問題的角度不同。因此，我們要認清，只要是問題，就會有不同的面向，如果只有一個面向，就不會成為問題。愈重大的決策問題，必然也愈複雜，相對的風險或代價也就愈大，有不同意見是正常的，沒有意見才反常，只是表示思慮不周而已。

讓不同意見擺在檯面公開討論有以下的很多好處：

- 組織內存在「信任」

萬事取決於信任，因為信任，所以可以公開發表異議，由於不會被當成惡意的反對，出發點仍是為了組織好，也不用擔心會後會對己不利或遭到秋後算帳，這樣能夠產生內部的團結和認同感。
- 能參透利弊把問題看得更清楚

不同角度、不同立場在公開的場合充分討論，可以幫助我們看清問題的本質，更清楚不同的抉擇會帶來什麼樣的利弊。也可避免不同意見方只看表面而相互猜忌，把力量集中在解決真正的問題。
- 促進組織內部的互相了解及尊重

如果大家都可以公開各抒己見，在心態上就會感覺到自己在團體中是有分量的是受到重視的。也可以了解誰的意見和自己不同，理由是什麼，這對促成組織內部的互相了解和彼此尊重效果很好。

- 化解內部衝突

問題可以搬上檯面公開討論，大家都可以想辦法以讓對方有台階可下的方式說服對方，輸的一方雖不見得會心服口服，但至少可以看清勝方並非不理性，只不過是與自己看法不同而已。因此可以化解組織內部的衝突，不致於雙方水火不容，惡性循環。

所以，不管是任何機構裡都應該有一些唱反調的或異議分子，我們不但不該打壓，還應該鼓勵！