

## 主持人必讀：會議航行順利的葵花寶典

### 08-09

就像一艘船，會議需要一位船長領航，以避開兇險安抵目標。為了讓會議氣氛舒適、有利於討論，會議主持人必須掌好舵，鼓勵在場與會者儘量參與。

能言善道者往往把持會議，壟斷發言的時間。為增加參與熱度，會議主持人應該主動徵詢比較沈默的與會者意見，甚至不惜打斷滔滔不絕的發言人。若未能這樣做，很可能讓比較沈默的與會者感覺挫折，覺得即使達成決議，自己參與的程度也不深。

如果你要主持的會議，與會者間資歷落差很大，挑戰性會特別高。這種會議往往形成群體迷思【註】，無形壓力會促使人附和位高權重者的意見，使得決策品質低落。在這種情況，會議主持人應該把重點放在鼓勵異議者發表意見，抑制責難式的評語。有一方法可以有效地鼓勵異議份子發言，就是執行「為反對而反對」的發言措施，也就是指定某位發言人，不論他自己持何種意見，都必需提出反對立場的看法。

簡而言之，會議領航員的最大特色就是要創造出不偏不倚的會議氣氛，如此一來，議題正反雙方的意見才能真正得到討論。也惟有這樣，會議才能安全航過洶湧大海，抵達彼岸，獲致成功的決議。

【註】：意指西瓜偎大邊效應。

### 08-10

凱莉和詹姆士剛開完每週例行的行銷會議，兩人正要出去吃飯：

凱 莉：你曉得嗎，我覺得那些會議真令人感到挫折，多麼浪費時間啊。經理們從頭講到尾，我們只是來當裝飾品而已！

詹姆士：問題在於從來沒有真正的辯論或討論。每個人都怕與老闆唱反調。

凱 莉：而且因為我們是假裝同意，結果讓問題繼續拖延下去。最糟的是，有時候我們幫忙完成的決定，其實我們自己並不真正贊成。

詹姆士：是啊，最後我們只好讓這些決定合理化，讓它們顯得合情合理，因為【註】我們必須與之共存，別無選擇。

凱 莉：首先，我想主席應該多鼓勵異議者發言，使不同的聲音也被聽到。有時候異議份子發聲，主席的口氣就顯得不耐煩些。

詹姆士：如果我們有辦法表達自己的意見，卻又不用把頭伸進火線裡…

凱 莉：我聽說工程部門有一個匿名信箱接受建議。員工不用講自己名字，也能陳述對公司決策的看法。公司決策當然最終由經理人做決定，但是每個人都能提供建言。

詹姆士：好主意。現在我的回應就是：餓死了，我們去吃飯吧！

【註】：「`cos」是「because」的口語拼音。