

黑暗對話經驗是一種全新思考與反省學習

胡哲生

現實社會中，我們常常以自己或我們熟悉的眾人角度，很隨意、想當然爾的處理一些事情的思考與判斷。有一次我與夥伴邀請一位演講者分享其社會企業的經驗，這是系列演講中的一場，我們一直都是借用「生態綠」的地下室，向來也都很順利的進行著，可是這一次開場幾小時了卻等不到人，後來演講人打電話給我，由於演講場地是在地下室，他身體不方便下不了樓，可能無法參加。當場我非常懊惱自己的粗心，我跟演講人已是舊識，當然應該知道他的狀況，可是習慣的以為過去都是在地下室，因為過去沒問題，就沒多想會有身障者參加時下樓不便的問題，何況對方甚至還是我們邀請的貴賓，事後想想，我及周遭朋友們類似的「以己論人」、「以眾凌少」的情形還真的不少。

「習以為常、大家都這樣、糟糕我忽略了你不一樣……」是多麼容易發生的誤失，也許就是這樣的誤失，讓我們失去了許多跟我們不一樣的人學習交流交友合作的機會，我忽略了多少我認為是好意服務社會的每一種缺陷，甚至誤以為自己是在解決社會問題（事實上先就誤導出社會問題）。

我們生活中尚且如此，如果放大到總體層次的社會政策、社會服務體制、公共設施等設計，不難發現我們自以為是的還真很多，這也就難怪「多扶接送」發覺行動不便的人出門萬般困難、「勝利潛能發展中心」會激發出各種只有他們自己能體會與創新出的就業能力組合、「喜願共合國」為憨兒設計適合他們的製麵包流程與工作輔具。我非常感動他們常說的一句話：「我們不是殘障，我們僅有的身心功能是我們的優勢，甚至我們沒有的身體機能，在你們看來是負擔，但在我們卻沒有困擾。」

耳聾的人不怕噪音工作、眼盲的人在黑暗中毫不受影響，不善於與人接觸的

適合獨立工作，甚至在一個工作場合中，將這些各自擅長的「人一工作」做出適當組合，可以創造出比其他多數人組合起來的更有經營力的團隊，「黑暗對話社會企業」就是這個觀念與系統設計的一個例證。

任何新觀念都得之不易，但真正挑戰的卻是如何說服其他人認知這個事實，如何教育社會大眾接受這個系統並使用這個系統。這些新觀念的先驅者，不僅只是個人認知的演進，更需要實踐觀念、推廣觀念的勇氣和能力。因為，他所面對的是「社會創新」的環境，他力行實踐的是「社會創業」的任務。

為何我們（好手、好腳、好幸福的多數人）常常要在犯了粗心忽略之過後，才能覺察有很多人跟我們是不一樣的；而更難堪是，我們也許視而不見，也許以多數人的方便忽略和犧牲了少數者的權益，也許這才是今天社會中一些老問題始終無法找到真正病因及其持續存在的原因。

社會企業是因為社會中持續存在的問題（它代表未被服務的需求）而設立，它重視被社會忽略的少數（在社會公共政策議題上有時受影響的是多數人）需求市場，用企業的技能與永續自助的心態，不假他人之手直接的解決問題；可是就社會視野觀之，它的功能是用行動改變社會、用經營效果推動社會創新。

宏偉的事業不再只是多一些有錢人的企業，而是多一些解決社會問題的社會創業家；賺錢不再只是狹隘的金錢遊戲，可以是優雅自信的社會活動。

我喜歡認識社會企業家，不僅只是可以開拓腦海中許多從來沒打開的腦細胞，而且讓我從過去所接受的專業領域中，找到真正讓自己喜歡長久以來從事專業的理由，特別是我發覺它可以用在更多我過去無法接觸到的新範圍中。

黑暗對話的經驗是一種人生態度的全新思考與反省的學習機會，希望有更多的人閱讀本書，讓我們可以容易的「不再黑暗中」對話。

（作者現為天主教輔仁大學企管系暨社會企業研究所教授、
臺灣社會企業創新創業學會及社會公益行動協會祕書長）

推薦序

黑暗中看到社會創新機會

李吉仁

黑暗對話（DiD）是社會企業領域一個絕佳的社會創新（social innovation）個案，它巧妙地將視障者與正常人的強弱勢，因環境與角色的轉變而互換，讓視障者在黑暗環境中的高適應能力，成為協助正常人在黑暗環境下發展團隊協同能力的導師，從而建立了視障者除了按摩之外另一個獨特的專業服務模式。換言之，此一創新模式不僅開創了視障者新的就業機會，更提供了讓視障者發展高附加價值服務能力的途徑。

我們都知道，社會企業不同於私營企業或非營利組織（NPO），它必須在解決特定社會問題的同時，達成財務上的自給自足結果。由於被解決的社會問題通常不具備商機，採取創新而有效的商業模式，便成為社會企業創業成敗的關鍵，黑暗對話自然也不例外。儘管黑暗對話「從黑暗中建立創新機會」的價值主張深具意義，但是，從本書中所記錄的創業艱辛與挑戰，尤其是發展視障者培訓師、開發具啟發性的課程，以及開拓攸關群體對黑暗對話的認識與支持，皆與一般商業創業所會面對的潛在風險無異。

所幸在謝董事長的領導，以及所有創業夥伴的群策群力投入下，黑暗對話逐漸建立起企業營運的脈絡、流程與初步的規模，未來的考驗除了提高營運效率外，如何能夠讓既有客戶擴散黑暗中的學習經驗，讓黑暗對話學習模組進入更多企業的能力發展方案，肯定是持續成長的關鍵。

個人對黑暗對話的認識，起因於謝董事長蒞校指導臺大不同凡響社的介紹，但有機會體驗黑暗學習，則得感謝蔣筱鈺（Tim）投身黑暗對話擔任總經理後的牽線。Tim 是臺大 EMBA 商學組第一屆的校友，他在外商工作多年後返校進修，不僅學習專注，更樂意與同學分享實務經驗。畢業後，Tim 還為了客戶與好友的

終身學習，自組私塾類型的學習社群，顯見其對社群成長與社會改造，不僅具有想法、更有實踐作法。Tim 在歷經職業生涯高峰後，選擇投身社會企業的經營，雖然是有跡可循，但願意放棄外商待遇、轉換跑道投入，著實令人欽佩。

個人也深信，企業資深經理人投身社會企業經營，絕對會是現在進行式的生涯顯學；期待更多經理人透過專業與志業的結合，讓社會目的與經濟目標能夠兼容並蓄，產生更多的社會創新。

最後，本書的出版不僅是提供讀者了解黑暗對話的創業紀錄，更代表臺灣在社會企業實踐行動的前沿成果，期望能夠對於臺灣正方興未艾的社會企業發展行動，起到鼓舞的作用。

（作者現為國立臺灣大學國際企業學系教授兼創意與創業學程主任）

推薦序

勇者之炬

邱奕嘉

生命中的理所當然、習以為常，會讓我們置身「慣域」(habitus)，滿足於眼下的所有條件，而忽略了生命中的其他潛質。就像我們習於使用感官觸摸、觀看、聆聽、嗅聞世界，過度依賴感官運作的結果，就是某些內在力量永遠沉寂在生命的深海。我也以為自己經過縝密的智識訓練，累積豐富的人生歷練，對於自己已開發的能力與世界的協調性頗為自信得意，直到認識「黑暗對話社會企業」，我才看見自己還有許多生命的能源，在突破慣域之後，破繭而出的內在力量。

有一群生命的勇者，成立了「黑暗對話社會企業」。它關掉外在的可見光，讓學員點燃內在的火炬，用心、用勇氣照亮前路。活動的設計是讓學員進入黑房內體驗盲人的生活，並在黑暗中進行各種管理遊戲與團隊互動；在黑暗中每個人都會恐懼、害怕，毫不隱藏地顯現本性，然而透過團隊成員的分享與工作人員的引領，參與者不僅可藉此看見個人內心盲點與行為慣性，更能看到內在的能量汨汨流出，點亮生命的明燈盞盞。在離開黑房後，迎接自己的不只是眼睛所看到的光明世界，更是認清自我、突破慣域之後，信心倍增、潛能勃發的新世界。

這套源自於德國的體驗活動，已在世界許多國家推廣，以弱化視覺的方式，召喚人們潛藏的勇氣與力量。

在臺灣，黑暗對話社會企業已成立三年多，透過他們的努力推廣，已經有許多人發掘生命中的「不可見光」——教育單位藉由這種體驗讓學生珍惜自己的資源俱足，也能設身處地同理弱勢族群的需要，更因此激勵學生對人生有更多的積極追求；公司企業透過這種體驗讓同仁移除慣性、活化思考，藉由陌生情境重新測量人的溫度。更重要的是，透過此社會企業的運作典範，鼓勵更多的弱勢族群站起來，重新盤點其生命價值，讓個人的生命不再只是照亮自身一隅的燭光，更

可以是點燃他人生命之炬的引信。

與「黑暗對話社會企業」總經理蔣筱鈺先生相識於二〇〇七年，那時我在中興大學任教，而蔣先生在 IBM 服務，當時中興大學 EMBA 學程與 IBM 合作一門「總經理領導學」的課程，那一次的產學合作讓我感受到蔣先生是一個積極認真且具使命感的人，這門課連續開了三年，而且選修人數年年爆滿。幾年後再相遇，蔣先生已投身「黑暗對話社會企業」，利用自身的專業管理技能與人文關懷情操，帶領「黑暗對話社會企業」為世界注入創新思維、互惠情感。

本書介紹「黑暗對話」在臺成立的始末。以企業發展史的角度觀之，它以傳記方式說明開創事業所遇到的困難，以及這群生命的勇士如何克服身體條件的限制，又如何完成上天賦予他們的天命——利用他們的「視覺失去」，創造一個服務活動，為人們帶來更多「內在收穫」；以創新與勵志的角度觀之，本書鼓舞了所有灰心喪志、徘徊不前的腳步，為他們放送積極奮進的鼓聲。

生命的價值可能在「慣域」中陷入複製，企業的發展也可能在「慣域」中成為俗套，當你覺得世界幽閉晦暗時，有可能是自己內在的光明已然奄奄一息，閱讀這一本書，走一趟「黑暗對話」，你會發現自己也是一名生命的勇士，勇者之炬正在星火燎原，這個世界也會因為你我的投入而閃現熠熠光芒。

（作者現為國立政治大學科技管理與智慧財產研究所教授兼所長）

推薦序

憑藉對話沒有黑暗

安德烈·海勒奇

每當有人詢問我目前從事的工作，在我扼要解釋黑暗對話的概念後，往往得到這樣的回答：「嗯，你在為盲人做事。」我的答案總是很一致：「我不是為盲人做事，我是和盲人共事。」延續這類的討論，人們以為我在做「盲人體驗館」，試圖模仿那些視障者的真實生活情境。我必須一再糾正這個錯誤的設想，因為黑暗對話不是為盲人而設的體驗館或訓練課程，而是邀請視障朋友，藉由他們在黑暗中的優勢，發揮他們每個人的才能，共同建造能觸發自我改變的情境。這是一個饒富意義的差異，請容我詳加說明。

黑暗對話有兩大主軸：「黑暗」及「對話」。人們認為黑暗和視障是一樣的，因此單純地去設想所有的盲人所見都是黑色，這其實很危險。根據世界衛生組織統計，地球上大約有一億三千萬人有著無法改善的視力問題。這龐大的一群人在看或不看還比較好之間，面臨著各種不同狀況；有些人眼前是一片漆黑，有些人所見是白茫茫一片，期望透過狹窄的隧道看見亮光，或是只能看見一個小小模糊的輪廓。黑暗對話的意圖已經不是單一地模擬盲人世界，而是一個象徵人與人相遇、彼此交流的美好媒介；它象徵著盲人或者更廣泛地指身障朋友的境遇，因為他們真實地獨留在「黑暗」中。我經營黑暗對話事業至今已二十五年，無論你是否相信，的確始終存在著全球性對盲人的歧視和排斥，因為他們沒有公平接受教育或投入勞動市場的管道。身障者與非身障者之間的互動，主要是憐憫、迴避或忽視。這是不公平的，這也正是我日益渴望致力於推動黑暗對話的原因。我不能接受不公正，我也不願意接受這種社會模式：當有人異於常人時，就自然而然地會被差別對待。

為什麼「黑暗」會被當作一個媒介？理由很簡單，因為在黑暗中，所有人都

是平等的，一起經歷情感的興奮、恐懼、失能，並共同參與，解決問題。這種身歷其境的設置適用全球各地，並不會因為文化特色或社會差異而有所不同，結果是人們相遇於一個沒有偏見的區域；這正是黑暗對話之所以能夠長期有效經營，而未從政府、基金會或重要的非營利組織端取得長期金援的原因之一。在黑暗中觸發了學習，當人們陷入幽深的黑暗之中，每個人的情感就都連結在一起了。

回到本文的起點：為盲人做事，或是與盲人共事。黑暗對話對於視障培訓師的人格和特質發展影響很大。作為黑暗對話工作坊的視障培訓師，能夠提升自我認知、讓明眼人更加瞭解視障者，並提升自信心。視障培訓師從他們在工作坊中的表現、溝通能力、勇於承擔責任、與團隊共同努力，以及學習捍衛自己的利益中，增強自身的能力。他們的收入幫助自己獨立，並贏得家人和朋友對他們更多的尊重。對於許多培訓師而言，黑暗對話是他們第一份支薪的工作。在黑暗中對話工作，他們可以獲得實務經驗及培訓師合格認證，對他們在社會上求職很有幫助。盲人得以從被動接受社會福利的被幫助者，轉變為積極回饋社會的貢獻者，並且能過他們想過的生活。

我堅信，無論健視人或是盲人，黑暗對話的主要受益人是所有參與者。當關閉視覺時，健視人就能打開心眼。黑暗對話工作坊是一個讓人們經由自我對話，提高自我察覺能力的絕佳機會。藉由打破慣性、挑戰極限、時間壓力的體悟，人們快速學習到信任和團隊合作的重要性。對健視人來說，處於黑暗之中是很大的危機，例如暗中行動、暗中溝通、倒水入杯，一切都需要從頭學起。黑暗對話總懷著謙卑的一面，因為人們知道他們是多麼脆弱，這對於曾經功成名就、有過豐功偉業的人卻特別難以面對。

黑暗中對話也有化弱為強的另一面，經由挑戰任務的設計，讓人們在體驗學習的過程中，突破關閉視覺和心理恐懼的限制，來克服危機和完成任務。人類與生俱來的潛能與適應力，可以讓人們從視覺倚賴轉換到非視覺的模式。剛進入黑暗情境時的未知、不可預測、心理焦慮和不確定，在透過專注的聆聽、靈敏的觸覺去感受之後，每個人都驚訝於彼此的感知適應力，像是感覺風的存在和溫度的

變化等等。“Learn to see”（學習用心看世界）是黑暗中對話在新加坡義安理工學院體驗館的標語。每個人都獨立於年齡、教育程度、收入、文化、宗教、性別之外，因著短暫的關閉視覺，而有機會從 Learn to see 獲得更多。

然而健視人在黑暗中超越反思、內心的對話和自我察覺。他們明白，當涉及到棘手的情況，只做一個有能力的人是不夠的。人在黑暗中是可以完成任務的，只要他們專注溝通並以開放的心態對待他人。他們被迫在黑暗中表達，因為如果不說話，他們就不存在；溝通成為黑暗發現之旅中不同成員間的連結橋梁。更好的說法是有效溝通是必要的，以確保每個人都明白現在是什麼情況，以及如何去因應。在黑暗中主動傾聽和共同的表達方式是非常重要的，人們不僅要學習去看，他們更要學習去說、去交談、去瞭解對話的真正意義。

對話（dialogue）？很明顯，許多時候「對話」並不是我所謂的對話，大部分的時候人們混淆了「對話」與「討論」；或許從這些文字的起源推導可能有助於我們對更深層次涵義的聯想。

dialogue（對話）來自希臘字 dialogos，logos 的意思是「字」，或者在我們的例子中，我們會想到「這個字的含義」。而 dia 的意思是「經由」、「穿越」——但這並不意味著只有兩個人；一段對話可以是任意數目的人，而不只是兩個人。即使是一個人也可以有意識的和自己對話，那就是所謂的內心對話，使我們能夠輕鬆、快速地與自己各種意念溝通，從而衍生而出的啟發，就像是活水川流於自己內心和人群之間，蘊含著深層的意義。這在群體中可能造就有意義的循環，進而產生一些新的認知。這是一個創造性的過程和一些新的演變，而這些可能不是在起始點會發生的。這種交流的意義就如同「膠水」一般，把人們與群體凝聚在一起，讓多元社群中具備不同能力的人們，得以建立溝通的橋梁拉近距離。

將 dialogue（對話）與 discussion（討論）對照，discussion（討論）和 percussion（敲擊）、concussion（震盪）具有相同的字源，就是打破東西的意思。它強調分析概念，其中可能有許多不同的觀點。discussion（討論）就像打乒乓球，人們擊球來回的目標是贏得比賽或是為自己得分。但 dialogue（對話）沒有人試圖要

贏。任何一個人贏了，便是每個人都贏了。它存在著一種精神就是：在黑暗中對話，沒有人會搶著去得分，也沒有念頭想勝過別人。這是一個雙贏的局面，我們不是在玩零合遊戲，而是與大家一起挑戰成功；在對話中，人人都是贏家。*【在延伸閱讀方面，我強烈推薦大衛·波姆（David Bohm）所著《關於對話》（*On Dialogue*）。】

在黑暗對話，盲人和明眼人都是贏家，因為他們有共同的利益。這就是我為何一直強調：為盲人做事和與盲人共事之間的重要區別。黑暗對話瞭解盲人是寶貴的人才，運用他們的天賦和能力讓人們見識他們的與眾不同；它更明確地證實了「憑藉對話，就沒有黑暗」。這是最終的目標，我很高興看到黑暗對話拓展到臺灣。大量的、真正的對話將在黑暗中啟動，並將繼續走出黑暗。

本書肯定會是帶領這個對話走出黑暗的火炬，也希望所有讀者時常被啟發——內在洞察力「憑藉對話，就沒有黑暗」。

（作者為對話社會企業 Dialogue Social Enterprise 創辦人）

翻譯：陳逸蓁