

做對事，先有態度再談技術

文／蔡毓玲（荒野保護協會解說員、蔡毓玲建築師事務所負責人）

本文刊登於《營建知訊 375 期》

我們常聽到管理大師彼德·杜拉克的名言「做對事，比把事情做對重要」，但若沒有訓練出如何尋求「對」的思維模式，要做出對的判斷，卻是最困難的事，這也是一個決策者必須擁有的養成訓練。「對」這個字眼不是一個絕對性的名詞，而是一個相對性的選擇，既然是相對性的選擇，表示存在看待事情的不同面向，也涉及不同對象與層次的影響層面。在缺乏思維的同理心訓練與對事情進行深度／廣度評析時，於凝聚何者是對的事情上常受本位主義限制，這個本位主義可能來自技術專業的迷思，或許是基礎資料缺乏下的便宜行事，可能是對人文與生態素養的缺乏、也可能是政治角力的折衝結果。在無數例證中，我們可以清楚地看到在計畫之前的執行架構，已經決定了每個影響因子被看待的比重，後續技術層面涉及的只是達成執行目標的管理。擴大舉例，就像把炸彈投到正確地點是技術問題，該不該發動戰爭或以何種方式解決爭議是價值與態度問題，要做對事，應該是先有態度再談技術。

計畫評估 降低衝擊尋求平衡

了解問題首重觀察，解決問題則在尋求平衡。世上所有的事物不是處在一個平衡的狀態，就是在往下一個平衡的狀態傾斜，平衡代表穩定，尋求平衡的時間越長表示不穩定的狀態越長，所以在計畫評估階段就應該找出隱性與顯性的不穩定因子，尋求共識作出相對性衝擊影響為低的選擇，進而對受影響衝擊的項目提出維持其

平衡的補償配套方案。同時亦要反思，當失衡狀態過大，超過處理的能力時，就不是一個該繼續進行的選擇，因為缺乏處理能力不只是涉及人為的層次，環境容受度的變化更是超過我們所能掌控的範疇。在近年來的開發爭議中，屢屢可見無法處理失衡狀態而帶來的破壞與反彈抗爭，如臺東美麗灣開發案等。

臺灣的環境變化度高，基礎研究資料又不足，導致計畫的事前評估缺乏對相關衝擊與影響作出準確判斷，加上缺乏有意識的討論主題與共識，常以「逆勢」方式和問題對抗或打著便宜行事的態度，當潛在的不穩定因子一一出現時，對於解決問題的拖延與缺乏因應方案，卻更讓看到問題嚴重性的人們憤怒，憤怒於主事者對權力的傲慢，憤怒於將系統整體性的衝擊窄化為技術性的問題，憤怒於在問題顯現時，不願作損害管控重新檢核決策的盲點，沒有反思的態度就是踩著錯誤的步伐一直前進，讓環境與居於其中的人們承擔原本可避免的傷害。

決策疏失 「永續」工程成夢魘

當人們對政府的作為一次又一次的失去信心時，欠缺互信的結果導致任何作為都會被質疑，好的與不好的一併被否定。作決策的人會有盲點是正常的，因為其思維邏輯受其本身養成教育、經驗觸角、利益考量等的影響，而有本位性，一方面可能是對造成影響的廣度與深度認知不足，無法作出適時適地適性的決策；一方面亦可能因利益角力而偏頗獨斷，因此該抱持尋求形塑共識與監督的決策機制之態度，以彌補特定領域思維決策的限制。

舉一個例子，河溪整治，在與水爭地的傳統思維下，著重以土地保全與財產保障的方式去處理，因而投入相當大的工程成本作逆勢整治，結果仍是抵擋不住自然力的運行法則。莫拉克風災時高雄市六龜寶來地區因上游堰塞湖的潰毀致大水沖壞堤防，之後災後重建工程，相關單位擬採取於兩河道匯集處施作水泥護岸作阻擋的工法，而長期觀察環境變遷影響的在地社區工作者卻提出應順應河流沖蝕走向，以疏導引流方式讓出往昔被占有的水道，不應該為保護河床上的土地，而在轉彎的河道旁設置銳角的護岸企圖與水流對抗。這個建議則被來視察的專家們否決，認為設置護岸足以抵抗水流衝擊力。工程中除設置護岸外，還一車又一車的將消波塊吊入溪裡，但是這些設施後來被證實完全無法發揮功效，一次的大雨就將水泥護岸沖毀，水泥殘骸與消波塊隨著大水翻滾於河道中，反而成為河道中阻礙水流的障礙物，工程就在此不斷的破壞→丟置消波塊→沖毀→變更設計→丟置消波塊→沖毀→變更設計的循環中看不見完工的一天。錯誤的決策所付出的代價卻是由地方來承擔，整個河岸風貌也成為一個大工地讓觀光人潮卻步，原仰賴觀光維生的地方經濟持續受到影響。地方居民諷刺地說，這是另類的擴大內需，另類的永續工程（永遠持續進行的工程）。

工程逆勢而為 環境破壞災難

在我們的生活中充滿各式各樣的例子足以印證逆勢而行所帶來的災難，工程與環境的關係是息息相關的，一個開發行為不只是單一的在基地上產生變化，它所連帶影響的卻是整個實質環境與非實質環境的鏈結。是歷史的、情感的、在地條件成就的，是價值選擇的問題，是潛在變化的問題。規劃設計通常不會在空無一物的土地上進

行，現地的既存狀態是在地條件與時間所形塑下的結果，現地既存狀態可能沒有實質構造物，但也絕不是空無一物，它可能是維持現地環境穩定的組成條件，也可能是生物的棲息地，地上物或地景也可能是在地空間脈絡的連結延續，如果沒有充分了解改變的影響極可能造成永久不可逆的破壞。

以發生在周遭環境中就可見的例子來說，在環境要被改變時，常常最先遇到的就是樹木移植問題，一棵大樹如何移植才會存活是技術性問題，應不應該移植的判斷是尋求共識的問題，移植並不只是移走一棵樹木，也移掉了與大樹共生的生態系，移掉了與大樹共同成長的在地記憶。如果只從技術角度看，忽略樹木存在的意義之後，事情則被簡化到以物與物間的位置交換去看待，這就是我們看到政府推動樹木銀行效能不彰的必然結果。樹木銀行原意是為維持樹木存在的價值而找到暫棲或永久接收的處所，但檢視實際的狀況，卻是存活率明顯不如預期，甚至對有些樹種而言形成樹木墳場。規劃單位或主辦機關常把重點放在移走這件事情上，對於移植的成敗漠不關心，並將責任全推給廠商，的確，很多施工廠商所採取的移植方式是粗暴的，不合移植程序的這絕對要究責檢討。但是如果檢討失敗的成因，幾可確認的，是在移樹之前已經決定了移樹的意義在於虛應故事還是意義再生，若一刀切的把所有樹木立地與生長條件均一化，忽視每棵樹木的個別差異，如何相信對於移樹行為是保生還是送死都缺乏了解的主事單位是真正在做對的事。臺北市公園處統計移樹後易死亡的樹木，第一名是櫻花樹，如果對植物學有所涉獵即可以知道櫻花樹是高感性樹種，癒合能力很差。在日本有句俗諺大意是：「修剪櫻花的是笨蛋，不剪

梅花的也是笨蛋。」因為櫻花樹如果移植或修剪的時間和氣候不對，非常容易導致感染，而至最後整棵死亡。若缺乏對物種的了解就無法作出正確的判斷，不僅樹種有別，同一樹種的健康條件，也因樹齡差異而不同，設定單一時節，同一移植工序已可預見未考慮樹木承受度的後果，那就是移植失敗。一個對的規劃方向需要來自各方的專業意見與整合，若規劃階段經過各領域的整合性討論與評估，就可於事前判斷在計畫條件下會導致的結果，一旦檢驗出若工程編列的預算不足、日後採最低標的招標方式、工程時程無法分項切割適時進行時，想要大樹移植保活，其實是自欺欺人的作法。然而如果沒有辦法達到預期結果，進而必須重新規劃評估可行方案，而將大樹原地保留作為必要設計條件後，則其後續自然有技術性的因應解決方式。若沒有一個可管理執行的條件，就算再好的技術，也會失敗於非技術因素的影響，技術不是萬能，一旦啟動不可逆的行為，就再也沒有回頭的機會。也因為有太多的前車之鑑讓人失去信心，所以寧願在事前去抗爭阻止不周延的計畫，而不願看到事後被迫接受無法逆轉的破壞。

上述談到對執行條件進行評估，可以預先掌握變數並納入控管程序之中，但另一個超越計畫判斷的是對未知的態度，當我們對改變產生的影響沒有足夠的資訊或基礎研究可供判斷時，多數

的工程思維是只看可解決的項目而忽略無法解決的難題，讓未知由未來去承擔，這是非常不負責任的決策做我們能負責的事，面對未知，在找不到解決方式前，不要輕易去改變。

擁抱環境土地 擺脫專業理盲

態度由何形成？工程界以技術理性作為評斷能力與績效的依據，但缺乏生態關懷與人文素養的訓練讓看事情的面向產生侷限性，也使生態專業與工程專業常處於對立面，除了希求雙方能各自擴大對涉及影響領域的了解與對話外，從教育開始改變是最根本的解決問題。生態專業與工程專業不應是獨立的學科，必須建立在學院的整合性課程架構，同時更重要的，人文素養與環境意識是決定專業為何所用的態度依歸，這也是技術理性的盲點，需要納入專業的養成課程中。可以期待的是，有越來越多的人透過加入自身專業以外的團體以擴大自己認知與關懷的面向，從社會實踐中學習面對土地的態度與自然法則，也讓未來將成為社會中間份子的主人翁，親近自然擁抱土地，讓他們親身體驗大自然無私帶給萬物的美好，引導他們對的思辨學習。更重要的是，學習如何看見「美」，去感受生活中所存在美的事物。美，是生活中讓我們感受到四季變化的大樹，是保留野外自然蜿蜒的小溪，是為了尊重其他物種生存環境所願意改變的行為，是珍惜我們與萬物共生於此的臺灣。☘