共识决策

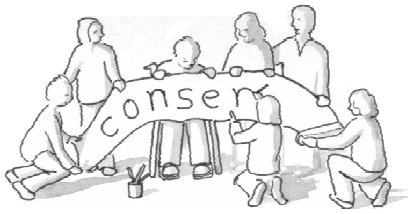
这份共识决策简介文件载有：

Pg.1 民主出了什么问题？
Pg 3 为何采取共识决策的方式？
Pg 5 共识所需条件
Pg 6 共识决策过程
Pg 7 共识决策过程各阶段
Pg 8 共识决策流程图
Pg 15 参与共识决策的指导方针
Pg 16 作出快速决定
Pg 18 大规模群体进行共识决策
Pg 21 大规模群体共识决策流程表
Pg 22 疑难排解

共识决策（协商以寻求真正被大家接受的最终决策的方式）是一种有创意而且让群体中每个成员能够互动达成协议的方式。与其透过投票，对一项选择做简单取舍，让少数服从多数，采取共识决策的群体致力寻求每个人都能积极支持，或至少能够求同存异的解决方案。 这种决策方式，确保所有人的意见、想法及忧虑都在决策过程中，得到考虑分析。透过彼此细心聆听，群体尝试产生出大家都觉得可行的建议。 共识决策并不是妥协，也不是全体达成一致没有异议。它旨把每个人最好的想法及主要的忧虑编织/缝合起来。 而这过程经常带来令人惊喜又充满创意的解决方案，让个人及群体都获得启发。

共识决策在任何场合上都能发挥效用 --- 无论是小组、社区、商业甚至整个国家、整片领土的决策都可以运用。 虽然因应不同组别的的规模大小及其他因素，共识决策的具体过程会有所不同，然而基本原则却是一样的。

你将会在以下的简介中发现许多有用的资料，不单止关于共识决策的基础，还有怎样在规模大的群体应用共识决策；关于想法，和处理一般性问题的方法。 我们还有一个共识决策的简短指导方针，你也可以在主持会议一章中，找到如何主持一个顺畅的共识决策会议的各种秘诀。



现有的民主制度有什么问题？

我们怎样做决定，是社会如何建构的关键。它影响着我们日常生活的各个层面，包括我们的工作场所、我们的社区、医疗保健服务，甚至我们将生活在战争还是和平的世界。

我们大部分人，从小被培养对西方投票形式民主的信赖，认为这是至高无上的民主方式。然而，在那些最高声疾呼民主的高尚情操的国家，很多人早已经不屑于投票了。他们觉得投票根本不会对他们的生活带来任何改变，因为大部分决策都是被一群有权利的精英政客或者商人垄断的。

代议民主制

当投票给一些领袖时，普遍人的决策权就被夺走了，拱手交给一小撮利益关注与普遍大众完全不同的精英。一生人有机会投 20 次票，选一位总理或者参议员，远不如我们对影响自己生活各个层面，拥有直接的决策权。

更何况，社会有很多层面，民主原则的影响力极少。 许多机构、工作场所都是完全阶级管治的。学生与雇佣绝少有机会选举谁被聘用为他们的主管；对于他们耗费大半生时间所在的地方，没有任何决策权。 或者想想连锁超级市场如何违反大部分本地居民的意愿，强行在市内开设。社会大部分领域是受着权力、社会地位和金钱统治，而不透过民主统治。

投票制度有什么问题？

比起上述的情况，也许在一个小群体内，如果每一个人都可以直接对一些重要的议题直接投票，会让人感到比较有民主控制。 然而，投票始终制造出主流和小众 --- 一个有人胜利有人输的情况。 如果大部份人赞成一个主张，他们会投票赞成，而那些不同意这个主张的人的意见就不被理会。 这样的情况可能制造冲突和不信任，因为“输”的一方会感到在选举过程中被剥夺了权利。主流意愿被看成是整体的意愿，而少数就被要求接受及执行这些决定，即使决定违反他们深信的理念及许多基本需要。 主流会觉得宁愿辗过少数异议者的意愿去执行决策，多于愿意寻求另一个大家都觉得适合的方案。 人们有时也许会选择对主流意愿叩头，然而在投票制度下，当有些人发现自己不断属于少数，而且失去对自己生活方式的控制权，他们也许就不会再对主流意愿叩头了。 其中一个鲜明的例子就是在许多欧洲“民主国家”拒绝服兵役的人被判刑监禁。

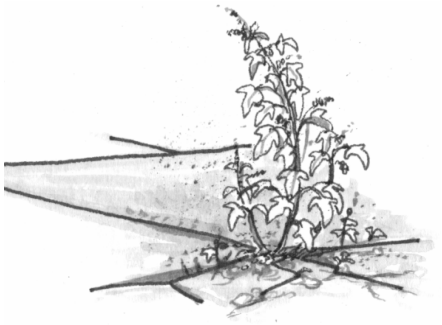
诚然大部分投票制度能够在最短时间内对一些即使有争议性的问题作出决策。但这些决策却不一定是明智的，甚至可能是不道德的。毕竟有一段时间，大部分欧洲及北美国家支持拥有奴隶的“权利”。

早就有其他选择

“我们其实有这些时候可以在生活互动中，不资本主义、不强制、不阶级专权；这些时候我们可以尽情享受其他人的陪伴，从其他人那里得到最多。 可惜不知为什么，我们似乎就是不会要求我们的社会这样运作。”CrimethInc 出版社

很多人接受这样的想法：投票是对影响我们生活的政策拥有 民主控制的“正常”方式。于是投票也就经常被作为唯一可行的方法向我们展示。 然而，拒绝投票非新鲜事。很多致力改革社会的人都已认识到，改变我们决策的方式才是改变社会的关键。 假如我们争取的是一个每人都对自己的生命和生活有控制权；每个人有平等机会拥有权力；每个人能够根据自己的利益和关注来满足自己的需要的更好社会，那我们就要发展出另一套决策程序；一套能够肯定每个人的自决权的决策程序， 一套鼓励互助，并以合作取代竞争的决策方式。

而另一套决策方式早已存在。 它正在国家政权与公司控制铺下的石路的夹缝中生长起来。我们只是需要学习认识这些为构筑另一种社会播下的种子。露宿者占领空置的房屋，将之转变成大家共享的家；工人买断他们打工的企业的所有权，以平等共治的方式管理营运；园艺工作者合作栽种蔬菜…..我们只要稍为留意日常生活中出现的合作组织，就会发现身边已经有数以百计这样的例子。很多这些组织透过不同的共识决策方式运作。



为什么采取共识决策？

没有任何人 比你自己更有资格决定你要怎样生活。

共识决策的基础是：人们应对自己的生活有全面控制，而权力应该是所有人共同拥有而不是只集中在少部分人手上的想法。 它蕴含广大范围的自由，包括个人决定自己的生命历程的自由及平等参与锻造共同未来的权利。

除了希望享受尽可能多的自由，我们大部分人也希望能够生活在并能依靠某种形式的社会。 换句话说，就是在一个亲密社区以及在更广义的世界中，寻求每个个人的需要及渴望之间的平衡。

共识决策旨在提供达到此一目标的途径。 它建建基于互相尊重、互信、合作、互助，考虑每一个人的关注，以取得求同存异的解决方案的原则。

共识决策的核心是每一个平等个体之间，互相尊重的平等对话； 是要帮助群体互相合作以满足个人及全体两者的需要；是要找方法去共事而不是谁为谁效力或彼此为敌；而这需要开放思维与信任。 共识决策寻求的是所有人都能接受的“双赢 ”方案 ，每个人都受惠，而每个人都同意的最终决定。而结果将是每个人更大程度的参与最终使决定或追求变成事实。

在共识决策过程中每个人都有权去改变他们所属群体的决策，及阻挡内不能接受的政策方案。阻挡决策通过的权利，意味着群体中的少数人不会被忽视，群体必须找出处理他们忧虑的方案。任何违反群体内个人或者少数人的决策都不会获得通过，相反，整体会不断修正以适应着群体内个别成员的需要

共识决策是要主动参与并平等分享决策权的， 因而它不单只是一个赋权的工具，而且可以让民众团结起来共同构建社区的工具。

什么人使用共识决策？

共识决策并不是新的概念。在人类历史中，不同形式的共识决策在世界各地得到验证。

在美洲大陆，没有阶级的社会几百年前就已经存在。 公元 1600 年之前， 卡尤加（Cayuga），莫霍克（Mohawk），奥内達（Oneida），奥農達加（Onondaga），塞納卡（Seneca）五大民族组成**莫霍克易洛魁美洲土著居民邦聯**（Haudenosaunee Confederation）， 以共识决策基础运作。该联邦今天仍然存在。

世界上也有很多成功而稳定的乌托邦公社，使用共识决策作决定的例子。**包括基督徒(摩拉维亚教派）信徒的主護村**(Herrnhuter)避难所（或主的避难所）1741-1760 以及 1941-1972 年间，法国的**工人自治生产公社** Boimondeau。

克里斯欽自由城（Christiania）--- 丹麥哥本哈根的一處自治的小區，自 1971 年以来就由当地居民自治。

十九世纪英国的**合作社运动**中，很多房屋合作社、社会企业都成功地运用共识决策。顯赫的例子包括绿色城市（Green City）--- 一家发源于苏格兰的健康及有机食品的批发商； 激进路线--- 英国一个房屋合作社及工人合作社网络。

（发源于十七世纪英格兰乔治福克斯的）**教友会（Religious Society of Friends）**又称公谊会或贵格会（Quakers）的业务会议也是用共识决策，把每个人的智慧整合，以大致最接近可能的真理。

政治及社会活跃人士，例如很多**无政府主义者**，及其他倡导和平、环保及社会公义的人士，普遍认为共识决策 对他们工作是不可或缺的。他们认为，争取社会改变的方法必须与他们争取自由、非暴力、平等社会的目标及理念一致。 世界各地的**抗议活动**中，牵涉数千人的**群众运动**及**大规模抗议营**都是以共识决策组织及进行的。包括 1999 年抗议世界贸易组织第三次部长级会议的“西雅图之战”及 2005 年八国峰会期间，苏格兰及英国其他地方、德国、澳大利亚、荷兰及其他国家就气候问题的大规模抗议。

共识所需的条件

同群体用以达致共识的过程，稍为不同。 然而，每个群组都有以下几个条件支撑共识的建立。

共同目标： 每个参与会议的人需要有共同目标， 并且愿意合作以达致这目标。 目标可以是渴望在一个特别场合采取行动或者希望世界更美好的共同愿景。 不要假设每个人都是方向一致的；要花时间一起界定你的群体的目标，以及达致目标的路线。假如在会议期间发现分歧，重新审视共同目标会有助于聚焦目标及团结群体。

达成共识的决心：

共识决策需要很大的决心和耐性才能有效运作。 每一个人都必须要真诚地愿意尝试。这意味着不单真诚面对你自己到底想要什么，不想要什么，还需要有能力正确聆听别人要说什么。每个人都必须愿意逆地而处，愿意开放接受替代方案甚至能够重新评估他们所认为的需要。每当遇到困难时，很多人都宁愿要求投票，但在共识决策的模式中，分歧却其实有助于建构出更强而有效，更具创意的最终决定。在这过程中，只要有个别人暗中希望回到大多数投票裁决，并且伺机说："我早告诉你这不可行。"那么就很难产生共识。

信任和开放：所有人都需要信任其他人与自己一样有决心创造真正的共识决定。包括信任其他人不会滥用程序，或操控结果。假如我们恐怕别人把自己的需要及希望置于所有人之上，我们就会防卫起来，并以作出同样的行为，因为这似乎是唯一保护我们自己利益的方法。

作出共识决策是要有开放的基础的 --- 也就要学会开诚布公地表达我们的期望（希望什么事情发生）以及我们的需要（必须在怎样的情况下才会支持决定）。 学会分辨期望与需要也需要时间，毕竟我们大都更习惯一方赢其他方输的决策过程。在这样的对抗制度下，我们经常被迫申索比实际大的需要，如此我们才可以 作出不失任何据点的让步。然而假如每个人都能坦诚说话，那么群体就可以所需的资料，把每个人都立场考虑进去，并提出每个人都可以接受的解决方案。

充裕的时间：作出决定及学习运用共识决策需要充足的时间。这一刻用充裕时间做一个好的决定，是为了省下将来要修订一个坏的决定所浪费的时间。

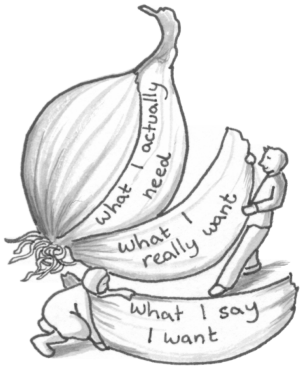
清晰的过程：每个人对于会议所采用的程序有共同了解是共识决策的必须条件。 共识决策的程序林林种种。即使是很熟悉共识程序的人，也肯呢个每次会议运用的程序都不完全一样。也可能采用手势或者小组协议，需要稍后再解释。

主动参与： 假如我们希望有一个大家都同意的决策，那我们所有人都需要主动。意思是，聆听每一个人要讲的内容，主动提出对事件的想法及感受，并主动寻求能够包容每一个人的解决方案。

好的促进者：当所属群体规模大于止有几个人，或者尝试作出困难的决定时，最好能委任一位促进者，帮助会议顺利进行。好的促进工作能使群体和谐地、具有创意地民主地进行决策。 也确保

会议的议程或任务得以完成 – 作出了决策并予以执行。假如是一个小组，没有委任促进者，那么每个人都有责任担当促进者的角色。假如委任促进者，那么小组每个出席者都应主动支持促进者。

上述所有条件，都可以随着时间演练及经验的累积而改进 – 因此假如你的群体并未符合上述所有条件，请不要放弃。例如，你们尚未有共同目标，那么你可以用共识决策去决定一个共同目标。假如你所属的群体的促进技巧并未非常成熟，那么多找机会练习；参阅我们的促进简介或者参加培训。



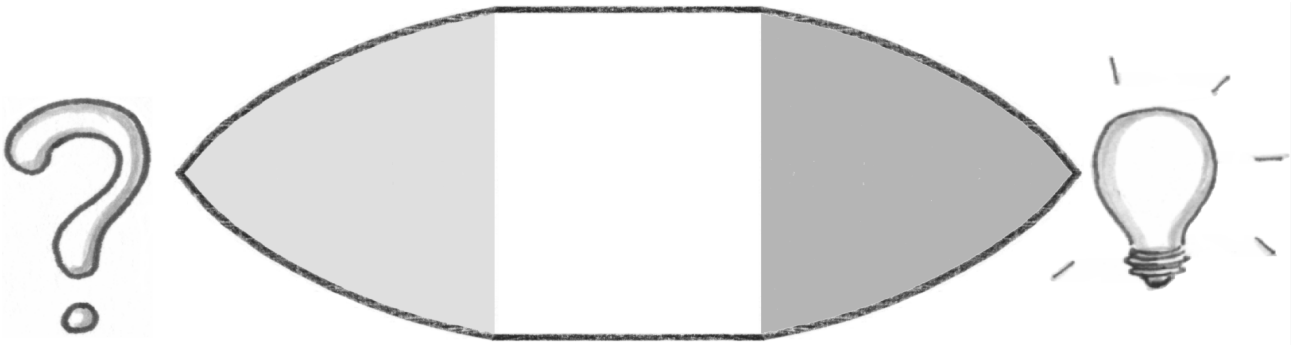
共识决策过程

（小型至中型人数的群体）

对于一个正在努力去达成共识的群体而言，关键在于群体内所有成员都能清晰表达他们的需与见解。肯定他们的共同点安并就各意见分歧之处，找出解决方案。

以下图标展示在共识决策过程中，讨论是如何发展的。在开始的时候讨论议题因各人引进不同视野及想法使讨论扩大。这为中途的广泛讨论提供素材。在广泛讨论中，群体探究所有可能性并帮助成员明白各人的不同关注。这可以是充满纷争或颇为困难的阶段，人们可能会抓住很多互相矛盾或互相竞争的想法； 但这也是最有创意的环节， 因此请不要灰心。

最后，群体找出共同点并把各种选择去芜存清，整合所有有用的部分形成一项建议。图的第三部分展示这个讨论从之前的展开到集中以至达成最终决定的过程。



展开

分享需要，担忧/关注，渴望及情绪

形成想法

讨论

探讨想法及这些想法的好处坏处。
尝试了解其他人的需要和担忧。

合成

寻找共同点并把不同的想法缝合起来构成建议。

该建议需要处理所有基本需要及主要担忧。

共识决策过程各阶段

共识决策的模式有很多种，有些群体发展出非常仔细的步骤，有些则沿用比较原始的过程。以下的基本过程，是大部分共识决策模式的共同程序。尽管你的群体不需要每一项决定都经历整个过程各个步骤，能够有一个规范参考并计量根据这样的过程进行会很有帮助。当遇到复杂及困难的决策时，熟悉程序会对进程有莫大裨益。

这个模式很适合 15-20 人的群体，对于规模比这更大的群体，就要适当增加一些步骤以确保每一位参加者都能够充分参与。 参考下面：大规模群体进行共识决策一章，就会知道这基本模式如何修订应用到数百人甚至数千人的群体上。

第一步： **简介及厘清要作出决策的议题**

分享相关资料。列出主要的问题

↓

第二部： **探讨议题寻求想法**

1. 收集初步想法及回应。有什么**问题**及**忧虑**？
2. 收集解决问题的**想法 –** 笔记下来
3. 进行广**泛讨论**并辩论解决问题的想法

★ 有什么好处及坏处？
★ 开始给存在的担忧找出解决方案
★ 消除部分想法，精简思路

↓

第三步： **逐渐形成建议**

只有一个想法？还是有一系列想法，把讨论过的所有想法中最佳部分整合出来？寻找可能被每一个人接受的解决方案，并创造一项建议。

↓

第四步： **讨论，澄清并修订你的建议**

确保每一项剩下的关注被听见 而每一个人都有机会找到修订，令**建议**成为更受群体接受的方案。

↓

第五部： **测试意向**

你同意吗？检查一下各点：

阻止：我根本反对建议的核心思想，这点无法解决。我们需要寻找新的建议方案。
靠边站：因为某些原因我不能支持这份建议方案，但是我不想阻止群体前进，因此我会在不同意的情况下让其他人作出决定。
保留：对于建议方案的部分内容我有保留，但是我会通过整体方案。
同意：我支持该建议方案并愿意帮助执行
达成共识：没有有人阻止建议，没有太多靠边站或保留？积极性协议？

那么作出决定吧！

↓

第六步： **执行决定**

谁来执行，何时执行，如何执行？列出各项行动及分工，设立限期等

第一步：简介及厘清议题

要有好的开始，这是不可或缺的第一阶段。一个好的简介可以令会议焦点集中，确保每一位与会者谈论同一议题并给予每一位参加者所有作出决定需要的相关资料。在开始的时候多花点时间令所有与会者能同步同速，就会在其后节省很多时间。

解释问题是什么，为何需要讨论。这部分可以由促进者来做，或者是提出议题、对议题背景熟悉的人。

分享所有相关资料。可能的话最好准备相关资料的撮要，并在会议前传递给所有与会者，让每个人可以有机会在会前阅读并思考以下有关问题。

同意讨论的目标：在什么时候要作出怎样的决定？谁需要参与作出决定？主要问题是什么？能否把复杂的议题划分成几个小块，并逐一处理？是否要在今天之内作出所有决定？是否每个人都要参与讨论？还是可以把问题分派给不同的工作组处理？能否先作出基本决定，再选几个人去决定细节？

预留大量时间给人发问并作出澄清。不要因为问题对你看来显而易见就假设每个人都清楚无误。同样的，如果你觉得不清晰，就要在这时候发问以取得更多资料或要求解释。

第二步：探讨议题寻求想法

这是让每个人真正尝试明白议题，表达他们所需所想，并提出许多解决问题的注意的时候。

1. 收集初步想法及反应

   从给人们时间去思考有关议题并表达他们自己的担忧和期望开始。 把这些担忧和期望笔记下来，因为稍后要处理这些关注与期望或者寻求解决方案。制止想直接跳进提出建议的念头。因为要达成共识，我们必须首先经过好好了解各人担忧及局限的步骤。真诚面对你自己的感受并小心聆听其他人要说什么。有时候要说出你想要什么不想要什么是困难的。因此，如果你在挣扎应否表达所想，那么请你说出来，不要保持沉默。同样，如果你不明白其他人的立场，也请你不吝发问澄清。

2. 收集解决问题的想法

   可以用轮流发表、思想风暴（集思广益）机票分成小组讨论以产生出很多解决问题的主义或想法。要让在家清楚知道，在这个阶段，这些主意只是初步想法，并不是建议方案。当提出解决问题的主意时，请把你听见的担忧考虑在内。 例如如果有人提出他们无法前往某场地，因为到达该区的交通网路很差，那么你在提议另选场地时，就不建议同一区的场地。

3. 对提出的想法作出广泛讨论

   共识是一个倡议思考的过程，戮力把不同想法融合。要给时间作广泛讨论，以探讨不同解决问题的想法，分析这些想法的利弊，以及人们提出的担忧或者关注。这过程往往擦出令人惊喜的新主意火花。尽早表达你对一些想法或主意的担忧，让其它们得到处理。利用你的群体内呈现的所有知识与经验，确保每个人的声音都被听见。

第三步：逐渐形成建议

对问题作出讨论后就自由地移到就需要做什么达成协议的一步。

这阶段也叫做归纳总结（综合），意思就是把几个不同主意或想法和并成一个建议方案。

首先把你人认为群体内不同成员不同位置做个扼要的归纳总结。概述共同点，以及未解决的分歧："看来我们几乎就这元素达成协议了，但我们仍需要再进一步研究就这部分以处理不同人的担忧。"很重要的是，不要只管那些明显的分歧，一些比较微妙的同意与不同意元素也要关注到。

接着开始从大家同意的地方（无论有多少）开始构筑建议方案。寻找可以解决分歧的想法。聚焦能处理群体内各人基本需要及主要担忧的解决方案。人们通常愿意在与他们不太有密切关系的地方让步。解决方案一般在合并不同建议的元素后产生。

利用挂图纸或白板列出大家同意的领域及有待解决的问题会很有用。这样可以让大家看见目前状况并且有助集中讨论。

人们经常喜欢在细节上争论而看不见他们在大局上的赞同。把大家同意的大局明显地呈现给群体内每个人看，有助开路走下一步。

尽管群体内有很大分歧，归纳总结这步骤也会对继续讨论有帮助。要不时寻找群体的共同点，无论大家的共同点有多小："尽管我们在解决方法应该是发展新的科技还是减少消耗未能产生共识，至少我们都同意，需要就气候转变采取即时行动吧。"这样可以强化我们站在同一阵线，并且提醒群体他们的共同目标（达成共识决策的必须条件）。

而且归纳总结一个建议方案并不代表一致或无异议。有时候解决方法就在我们面前，但渴望得到一致的同意却给我们制造了障碍："那我们都同意我们会举行抗议，只是有些人认为抗议的对象应该是政府，有些人则觉得因该是企业对吧？有什么原因我们要两者选其一呢？不可以两者都抗议吗？"。

第四步： 讨论、澄清、修订建议

检查人们对建议有没有任何忧虑，并寻求让建议可以让每个人更接受的修订。不妨做一轮非正式民调，了解建议方案的支持度，并引出修订。假如这阶段明显发现有些人对建议方案有强烈保留，则尝试能否提出与先建议方案不同的，更好的方案。谨记共识是找出每个人都觉得可行的方案。不要因为大部分人喜欢某个方案就算了，留心那些沉默或看来不满的人，并与他们谈谈。给人们足够的时间去弄清楚该建议方案对他们意味什么，有什么影响。假如是复杂而且有情绪的议题，那么要分配时间去反映沉思，或者在测试同意程度之前给点休息时间。

第五步：测试意向

1. 清晰陈述建议方案：最好人们能够看见书面版本，例如写在一张大纸上张贴出来。
2. 检查是否清晰：是不是每一个人都充份了解建议内容？是否每个人了解的是同一回事？
3. 询问有没有人对建议有保留或反对：理想的共识决策过程，人们的关注及保留应该在更早的阶段发现。然而，建议并不经常能够得到全心全意的支持，而一般缺乏自信的团体成员也许感到有困难去表达反对意见。因此，在这阶段明确地检查有没有任何人对建议方案不满就很重要。

   共识决策有几种表达不同意的方法。 首两种方法 --- 申明对建议方案有保留及靠边站 --- 提途径去表达忧虑，但是允许群体继续作出决定。而阻挡建议方案则是要叫停决定进程。

   申明保留：我仍然觉得方案有问题，但我会接受它。

   这表示你愿意让建议得到通过，只是你想记录你的担忧。你甚至愿意花能力去执行方案，只要你的异议得到承认。如果有明确的保留，群体应该修订方案或者修改措辞。

   靠边站：因为某些原因我不能支持建议方案，但我不想阻止其他人通过方案，因此我会让决定在没有我的支持下实现，只是我不会参与决定的执行。

   你也可能因为这样的原因靠边站：“我对这个决定很不满，我不会给予任何力量去实践它，但是如果其他人全部都这么做，我不会阻止你们。”在这样的情况下，这名靠边站的人士，对于决定带来的影响不负任何责任。而这应该写会议记录上注明。

   有时候靠边站可以有更实际的原因。例如你可能喜欢该决定但是因为时间限制或者个人精神状态无法支持。“我对方案是接受的，但是下星期我不在这里，无法参与决定的实现。”

   那么该群体可能乐于接受靠边站并继续要做的事情。或者该群体会因好几个人靠边站而决定提议一个新的方案。

   阻挡方案：我根本反对建议的核心思想，这点无法解决。我们需要寻找新的建议方案。

阻挡方案通过令建议无法得到同意。它表达根本性的反对，表示当事人无法与方案共存。者并非“我并不真的喜欢”或 “我喜欢其他想法多些”。它代表的意思是 “我根本反对此建议方案，原因是…..！” 假如群体接受者方案，那要不反对者会感到难于再留在这个群体里。这种情况，该群体可以选择接受阻止，马上发掘一个新的建议方案，或者选择修改现有方案以克服反对。

阻挡方案是强而有力的机制，应该小心运用。在理想的情况下，强烈的担忧应该在更早的阶段就被听见，并且在归纳终结时处理，那么阻挡方案就不必出现。

确保每个人明白上述表达不同意的各种机制。很多人本来是可以靠边站的，但由误解而选择了阻挡方案。也有人也会太害怕选择阻挡方案，因而即使极之不满也宁愿采取比较温和的靠边站。询问群体成员他们觉得方案有什么问题，并问他们能否建议如何处理有关问题。

4. 检查积极性同意。

   假如没有阻挡方案，检查每个人是否积极性同意。一般同意的人会挥舞他们的手，但要留心的是那些沉默或者没有反应的人，调查他们的原因。

第六步： 执行决定

一旦你们同意你们想做什么，你会需要编订谁去做，何时执行。在群体中共享工作任务，并在会议记录中记载行动项目。

一个共识决策过程的例子

第一步：简介及厘清议题
“那块过去十年我们用作公园的小小荒地即将被议会出售，他们想卖给发展商建超级市场。”
“但没有人想要超级市场，我们这城里已经有三家！”

第二部： 探讨议题并寻求想法
“让我们到处问问每个人有什么看法。”
“也许是时候给孩子们寻找另一个玩乐的地方。”
“我不可以那么轻易放弃；不如我们设法筹款买下那公园。”
“好啊！让我们组成行动组，筹募一些资金。啊，要不占用它？”
“哎…..我不太觉得占用合适，我倒比较愿意考虑筹款。”
“好的，假如我们无法筹得款项，我不想排除占用行动。”
【更多想法被讨论……】

第三步：逐渐形成建议
“那我们现在怎么做？你们有些人觉得因该在公园内建树屋，阻止发展商， 但我们觉得应该筹款买下那块地。”
“但没有人说他们实质反对占用公园啊！只是不是每个人都想参与这占用行动。而且占用行动可以拖延议会出售那块地，给我们足够时间筹款。不如两样都做？”

第四步： 讨论、澄清、修订建议
“那么我们看看所有人对这个建议的感觉吧，我们来个非正式意向调查。”
“我喜欢这个既占用又尝试筹款保留公园的双轨方案，但是我听见大家说要分组行动，我觉得我们真的需要保持只有一组共同行动。”
【每个人都发表意见……】
“好了，有建议我们修订建议方案，清晰我们维持一个群体不分组行动，尽管我们同时进行占用及筹款两项行动。”

第五步：测试意向
“行，我现在的建议方案是，我们占用公园，确保它不被推倒，而与此同时，我们开始申请资助，筹募款项去购买该块土地。我们清楚我们维持一个群体同时进行这两件事。有没有人反对这建议方案？提醒各位，如果你觉得我们考虑在什么方面作出保留，请你务必告知，即时你仍会接受方案。而如果你不想参与计划中所有行动，你可以选择靠边站。最后，假如某些原因你觉得整个方案都是错的，那就阻挡方案。”
“对我觉得占用很有机会达到效果，但是我不肯定我们能够筹募到那么多现金。所以我不参与—我会对申请资金靠边站。”
“我也不相信我们可以应付筹款，但是我乐于试试。”
“有没有人其他反对？没有？那好，我相信我们大概有共识了。让我们看看 ---请同意这方案的人挥挥手……罗伯特，只是想核查一下…… 因为你没有挥手--- 你不满意这方案？啊，明白了，对，我希望你的手腕很痊愈。 很好，我们有共识了，只有一人靠边站，一人保留。”

第六步： 执行决定
“好那我们准备占用那块地，并且需要开始筹款。我们需要决定何时开始占用，需要什么物资。而筹款方面，我们需要寻找可能可以帮我们的资金，并想想其他筹款方法。还有，让我们找今晚不能来参加的，和他们谈谈这个决定，并确定他们会参与。”

什么时候用阻挡方案？

在共识决策的决定阶段，人们有几个选择：同意建议方案（持保留或没有保留）， 靠边站但让其他人通过建议方案， 或者阻挡方案。

阻挡方案的机制乃建基于一个原则 --- 任何决定都不应违反该群体内任何成员的意愿。这是共识决策不可或缺的一部分。意味者少数意见不能被漠视，必须寻求处理他们的担忧的解决方案。假如一个建议方案被阻挡，表示群体不可以继续前行，必须另找一个建议方案以处理导致之前方案被阻挡的那些忧虑。

然而，阻挡方案通过这选项是带有重大责任的。阻挡方案令其他人无法做他们想做的事，因此只有在方案有重大忧虑，早决策时仍未曾解决时才能用。采取阻挡方案的人要小心考量，靠边站 --- 让其他人照做 ----- 会否已足够？

共识决策的重要技巧

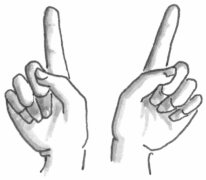
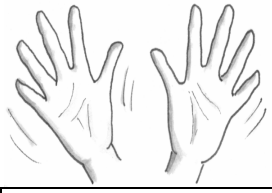
主动聆听：当我们主动聆听时，我们暂停我们自己的思考，全面专注于讲者。我们致力尝试去明白某人的立场及其潜在需要，其忧虑与情绪。

概括：对所讲内容简洁而准确的概括，的确能帮助群体的决策进程。概述大家的共同点及尚未解决的分歧。与每个人核查你的正确了解他们的意思。

归纳总结：找出共同点，及看似互相矛盾的想法之间的联系，把它们缝合起来形成建议方案。聚焦可以解决群体内基本需要及主要忧虑的解决方案。

手势

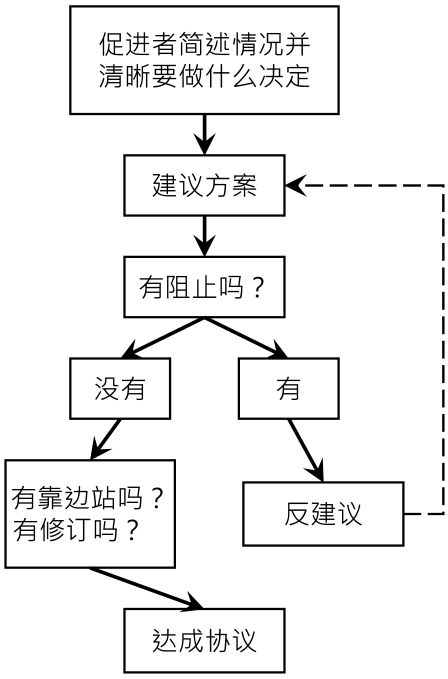
手势可以令会议进行的更顺畅并帮助促进者看见逐渐形成的协议。以下三种手势一般足够应用。

		
当你想提出意见：**举手**	假如你想提出的意见直接回应目前的讨论：**举起两手**。这容许你插队到最前位置。	**不发声音的鼓掌**：当你听见你同意的见解，挥动双手，手指全部张开向上。这节省很多讨论时间因为不需要夹入口头同意。

参与共识决策的指导方针

- 假如你有不明白的地方，别害怕说出来。
- 愿意致力寻找对每一个人而言（而不只是对你自己而言）最佳的决定。能够灵活，并愿意未达成共识放弃某些坚持。
- 帮助建立互相尊重及互相信任的气氛。没有人需要对发表意见和想法感到害怕。谨记我们都有不同的价值观，背景及行为，我们会对不同的食物感到不高兴。
- 清楚解释你的立场，坦诚你的观点的背后原因，尽量在决策过程的较早阶段表达你的担忧或关注，好让它们被考虑进任何建议方案中。
- 主动聆听人们想说什么。我们致力尝试去明白某人的立场及其潜在需要，其忧虑与情绪。给每个人空间去讲完他们要说的，并给予时间去考虑他们的观点。
- 说话之前思考清楚，先聆听清楚不要急于反对。聆听其他成员的反应并小心考虑之后才推自己的观点。自我控制是共识决策的必要条件 --- 有时候最大的障碍，是个人太执着于一个想法。假如另一个建议方案是好的，不要因为这不是自己最喜欢的想法而反对它，令事情复杂化。问问自己："即时我并不最喜欢这个想法，但是这想法对群体而言可行吗？"或者"是否我们所有的想法都够好？如果是的话，选择哪一个有什么分别呢？"
- 不要害怕有不同意，共识决策并不是要所有人的想法都一致。有不同意见是自然的意料中事。不同意见对群体作出决定是有帮助的，因为有广泛的资信和意见，就有更大机会找到合适解决方案。很容易达成的协议，可能覆盖有些人感到不安全、或没有足够信心去发表不同意见的问题。

快速决策



有些人发展出迅速达成共识的模式，以应用于需要迅速大致共识的情况，例如采取行动或抗议，这些情况大家可能（最多）只有数分钟去作出决定。
在迅速共识决策的模式中，我们缩短讨论时间，并削减到只有一个可行的建议方案，大家只是对之作出修订。 因为你要在有限的时间内作出最佳决定。运用这种模式之前需要有很多次完整共识决策的练习。
假如你想运用这种模式，你首先需要讨论在什么情况下采用这种模式，并需要花点时间研究可能牵涉的议题。那么在面对这种情况之前，你已大概知道人们的却担忧及可能的反应。就好像预先经历共识决策的讨论阶段，于是你能够在紧急情况下，直接跳进建议方案的阶段。

怎样操作？

要节省时间，预先委派一位促进者。

促进者声明处境。一旦清楚解释需要作出什么决定，马上直接进入制作一个建议方案的步骤。不要尝试提供几个选择。有些时候可能还有时间讨论，但有时不会有讨论的时间。先检查有没有人要阻挡方案。如果有就马上制作另一个建议方案，不要再浪费时间在已经被阻止的方案上。如果命中一个可行的建议方案，那么就用它。

检查靠边站的情况， 假如有时间的话，可以做几项友善的修订。这个决策模式中，人们了解靠边站和阻挡方案的分别尤为重要。在快速共识决定的模式中，靠边站表示“我不会参与行动。”而阻挡方案表示“我不赞成群体采取这行动。”

阻挡方案就等于杀掉建议方案 --- 是绝对否决。在快速决策模式中，人们阻挡方案一般是因为方案会令群体分裂（一般是有些人有道德上的担忧或者方案可能危及某人的安全） 或者群体无法对方案作出决定。

靠边站表示同意有不同意。它容许方案前进，但选择靠边站的人不会参与行动。

友善修订能提升建议方案。它不是要提出新的想法，只是让目前的方案更具效率。

试试在你所属的群体中进行几次练习。给自己设定一个有限的时间对相关的情况作出决定，例如下面的情节：

第一步：促进者介绍情况并确保每个人都清晰了解。
“我们只有 2 分钟去做决定，否则我们会被捕。”

第二步：促进者问有没有建议。
“有没有建议？”

第三步：有人提出建议：
“对我建议大家互相挽着手臂静坐。”

第四步：促进者重申建议并测试共识：
“好，有建议我们挽臂在路中心静坐。有没有人阻挡建议？”
“没有。”
“有没有靠边站？”
“对我会失去工作的，我想先走了。”
“好，有没有人想与祖儿一其离开？”
“对，我会。”
“好那我们达成共识了。”

第五步：确保每个人知道谁做什么，然后行动。

在规模大的群体使用共识决策

尝试在大群组内寻求共识本身就是一项挑战。但数百人甚至数千人能够作出共识决策是令人振奋及充满启发的。 接下来你会发现很多在大规模群体进行共识决策的秘诀，包括小组代表会（Spokescouncil）的概述。

大规模群体要达成共识

需要额外注意达成共识的条件，确保所有条件都符合 --- 群体成员必须拥有共同目标，愿意建立互信，能够主动参与，有清晰及良好的促进过程。

共同目标： 无论是一个全国性运动的网络，或是大型抗议，你必须明白为什么及在什么程度上你们共同行动。

一般而言，一小群创立者预先决定群体的总体宗旨，然后才根据这基础邀请其他人加入。这样，大家就可以从比较接近的位置开始。如果能有一份书面声明，介绍群体的宗旨、群体要达成的目标，可以作为对群体成员的提醒及帮助新加入成员的迅速跟上。要给新加入的人们解释已经作出的决定，有什么让在讨论中的议题。每当有若干新人加入，召开简介会，让新加入的人们知道群组的各方面资信，并考虑这是否适合自己加入的群体。

由不同组织组成的大联盟或者联合会（例如为争取某特定政策而组成的联盟）或许会觉得达成共识是很难的事。因为这些联盟一般牵涉太多不同目标，而有些成员组织未必愿意致力寻求共识，反而更有兴趣把政治议题硬推给其他人。

在一个大规模群体内建立互信是更加困难的。 因为很难认识每一个人。改善的方法是多花时间讨论目标，不同人的政治理念及动机。建立渠道让新加入的人至少可以迅速地认识群体内一些人。社交时间也是重要的。 一个清晰的决策过程，会有助人们信任他们的意见会被听见，并且会在最终决定中受到尊重。

时间：大规模群体的会议需要额外的时间才能有适足的讨论，及允许人们表达及聆听所有想法。腰砍正在进行中的讨论，逼迫作出决定会让人感到被剥削权利而且沮丧。

清晰的过程：大型会议需要大量的准备及规划。有严密的会议结构是有帮助的，但是也有可能过分制抓。要设法在严谨架构与开放自由流程之间取得平衡。

确保每个人都知道会议怎样进行，决策怎样形成及如何参与。 会议期间定时举办共识决策工作坊，并在每次会议开始的时候解释共识决策的过程。 用挂图纸写出共识决策的流程、会议议程、讨论重点及重要决策，张贴在会场内，让所有人看见。

积极参与：大型会很容易被有自信的小数操控，不够果断及缺乏经验的人会觉得难以参与。良好的促进技巧，例如把人们分成小组，就可以帮助每一个人全面投入会议。

促进会议：在大规模群体的会议中，你需要一组会议促进者，他们确切地知道要做什么工作 --- 有人负责协助/促进会议顺利进行、有人记录手势表达、有人在挂图纸上写笔记、有人管理会议时间、有人看门口及有人准备提神小吃。

大规模群体进行共识决策的过程

大规模群体进行共识决策的过程 和小规模的群体进行共识决策的过程一样有六个步骤。只是有些步骤会所有人一起进行，有些步骤会分成小组进行，让深入讨论及积极参与能够发生。大规模群体共识决策增加的流程包括委派（决策）任务、全体大会、分成小组及小组代表会。通常要大规模群体的会议顺畅及成功，就要合并使用不同的流程。

委派（决策）任务

委派决策任务给不同的小组，可以节省很多时间及避免很多沮丧的情绪。避免全体成员决定具体要做什么事的细节（微观管理）。全体决定政策及框架，然后委派一些工作组决定执行细节。信任工作组的人会跟从群体的精神及大家的协议指定细则。同时也建立各接受委派的工作组定期向全体反馈，让全体知道（附属）工作组的进展。

全体大会

全体大会，群体的所有成员聚集在一个地方，可以分享资信、制定建议方案并作出最终决定。

可是全体大会对于让每个人参与讨论却作用不大。大会容易被少数有自信的人。也有时间限制 --- 每个人有 3 分钟发言的话，一个 200 人的会议就要 10 个小时！全体大会也有数量限制 --- 会议太大人们无法听见其他人说话，看见其他人面孔，就连挤进一个会场都很难。

要提升参与度，你可以限制参与者发言时间并让妇女、新加入的成员较优先发言。要帮助大会清晰资信，定期归纳总结，并把关键字句写在每个人都能看见的地方。确保所有人能听见其他人的发言（或者需要扩音器 --- 可参考我们的手册： 接入问题 [Access Issue] 取得更多秘诀）。

小组讨论

把大群体分成小组进行讨论的好处是，这样可以建立更有安全感，更互动的空间，让更多人有机会参与讨论。很多人都觉得在一个 6-15 人的小组里可以更放心坦诚地交谈。小组形式进行讨论更节省时间。

通常进行小组讨论之前，大家已在全体会议中开始讨论议题，划下了重点要解决的问题，并列写出一些想法。 然后人们被分成多个小组去进一步讨论想法并产生更多建议。你可以请每一个小组都讨论所有想法，或者每个小组可以只选一想法去尝试深入讨论。之后小组回归大会并作出汇

报，突出每个想法存在的可能障碍。加入全体会议不能解决所有障碍，可以再分成小组讨论，尝试找出问题的解决办法。

有些人会抗拒小组运作。并不是所有人都能信任别人，并让议题带走在小组讨论。有些人就是比较喜欢有很多听众，有些则不知道选择参加哪个工作组好。要让人们肯定各种想法及重点不会在分组过程中遗漏，就很需要有运作良好的反馈信息过程。

而这过程仍很受会议规模限制，因为反馈过程也牵涉在全体会议中进行一些讨论。

小组代表会

小组代表会能够让数百人甚至数千人进行共识决策，并有效地让最大数量的意见、想法得到分享或被听见。很多社区中心、工人合作社、倡导和平与环保的大型运动都是用者模式。

在小组代表会里（见下面图表）会议分成小组进行，由讨论议题（一项或多项）开始到提出担忧及想法。如果小组能够就首选的建议方案达成协议，将有助加快整个过程，但这并不经常发生。然后每一组派出他们的主要发言人（代表）到小组代表会，反馈该小组的想法、担忧及建议方案（一个或多个）。小组代表在代表会中寻找一个或多个他们觉得自己的小组可能可以采纳的方案，在回到小组中作报告并讨论修订。

每个小组检查有没有同意的内容或建议，再有主要发言人（小组代表）汇报给小组代表会，让小组代表会测试是否所有人都同意。若不，就在草拟新的建议方案。小组的决策权全然属于小组成员（整个小组）而不是主要发言人（小组代表）。

小组 --- 一般建基与已然存在的组别，例如工作组、地区小组、或共同意向小组。或者，全体会议大组可能会在会议期间被分成小组。这情况下小组可以任意组成，或者根据他们不同的共同点组成，例如居住在同一社区，同一地域。

主要发言人（小组代表）：她/他的角色只是在小组与小组代表会之间汇报资讯。主要发言人需要担任所小组内有人的代言人。 向代表会沟通小组内全方位的信息，而不是他们自己个人的观点。担任主要发言人承担着很重的信息代表责任，要准确地代表小组而不能操控沟通信息的过程。

一般来说主要发言人并不代表其小组作出决定。他们在最终决定作出前不断覆查意向。不过，也有个别小组会赋权他们的主要发言人在大家同意的范围内代表小组决策。

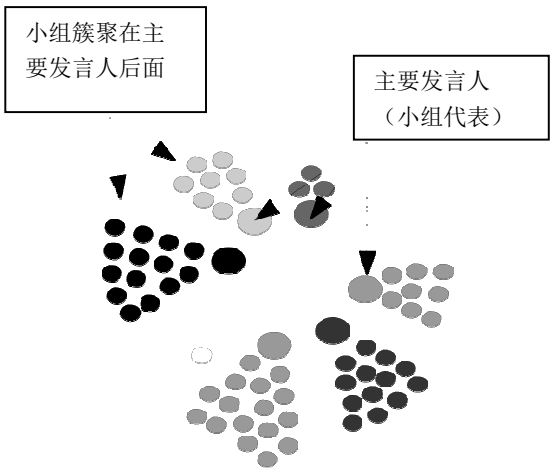
你或可虑每次会议找不同的人轮流担任主要发言人。选两个人担任小组要发言人也是有帮助的。其中一位可以负责表述小组产生的观点及建议方案，另一人可以做笔记记录其他小组的发言。这可以帮助确保想法不会在小组与代表会汇报过程中流失或者被错误传达。

会议促进团队：你会需要一个由至少四位会议促进者组成的促进团队，去完整地记录过程及在小组或主要发言人遇到困难时提供协助；去糅合不同的建议方案及保持会议专注。详情请参阅：促进会议 简介。

时间：给小组充足的时间进行讨论。 假如小组能够在合理时间内争取达成协议，主要发言人可以就小组内全方位的意见作出反馈。

各种各样的小组代表会

水族箱：为了使小组代表会更加负责，并减少重复资料的必要，小组代表会可以采取水族箱模式进行（见图）。各小组主要发言人在中心围成圈，其代表的小组则在直接坐在主要发言人后面，形成外围的圈围绕所有主要发言人。这样，主要发言人可以迅速与小组核对信息。（除小组讨论时间外）但只有主要发言人会发言。

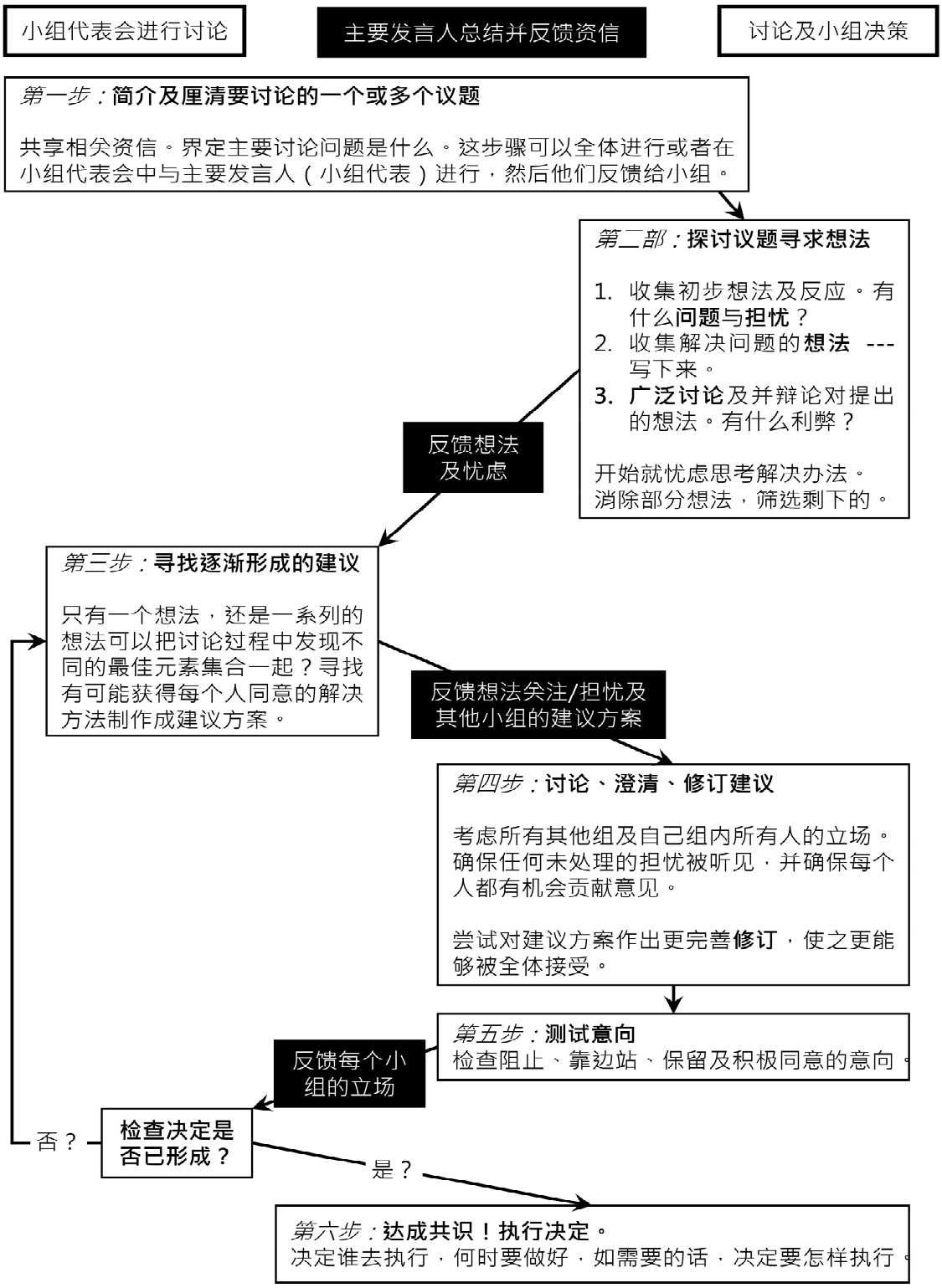


层级小组代表会：即使小组代表会也有规模限制。 当一个会议规模大到单是小组主要发言人也超过 30-40 位时，或许就需要建立多一个层级。

这样的情况下每个小组代表会派一位主要发言人到第二甚至第三阶层的小组代表会。这样规模的会议就更需要谨慎界定哪些问题需要在大会中作出决定，哪些可以留给小组自己决定。数以万计的都成功地以层级主要发言人（小组代表）的模式达致共识。 然而， 层级小组代表会经常只是扮演信息交流及咨询的渠道，甚少被用作实际决策机制。

远程小组代表会：小组代表会模式也有运用于远程决策上。与其要把所有组别所有成员聚合到一个地方去参与决策， 小组可以在自己国家或区讨论议题，然后派出主要发言人前往会场。小组代表开会后把建议方案带回来，让小组决定采纳或修改。未免耽误时间，当主要发言人在主会议场地开会时，小组成员可以同时并轨在家乡进行会议。主要发言人可以透过电话或电邮，通知小组建议方案，让小组讨论及反馈。 还有其他可供选择的模式，例如各小组主要发言人透过电话或网上对话工具或电邮交换信息。

大规模群体共识决策流程表



排解疑难的共识决策

共识决策排解疑难：

Pg 22 会议进行了很长时间
Pg 23 迫切决定
Pg 23 我们的会议缺乏焦点
Pg 23 无法作出决定
Pg 26 干扰及支配性行为
Pg 27 有人阻挡建议怎么办
Pg 29 强制推行建议
Pg 29 不想改变现状

就如任何其他决策方法一样，共识决策也是知易行难（理论总比实践容易）。可是大多数问题症结源于缺乏经验，或者根本缺乏达成共识的条件，而并不是共识决策本身的问题。

要求忘却我们成长过程中被视为常态的行为模式，需要时间。或者最重要的事情是要花时间去检视你们共识决策的过程进展如何，给予对方反馈，并不断寻找各种方法来改善。

当会议中遇到棘手的事情，重要的是根究底。培养你自己发现问题及了解背后原因的能力，并学会如何处理。 有几个非常常见的问题，但它们背后可能有很多不同原因。你采取什么方法去处理要视乎问题的成因。 不要只问发生什么事？也要问为什么会发生这样的事？可以透过会议促进者，或促进过程，向个成员提供预防问题发生的工具，并在问题一旦发生时用有创意的方法处理。

接下来我们编写了一些在共识决策过程中常遇到的问题。

我们的会议开了很久了，如何使它进行得快些呢？

要达成良好共识决定是有可能比投票花的时间长， 尤其是一群新手上路。也能花时间去检视不同想法直至所有反对都得到解决了。有些决策或者需要多于一个会议去取得结果。共识决策的好处是得出的决定往往是高质素的。随着练习经验的累积，共识决策过程的确会快起来，特别是组成已久的群体。

共识决策可以透过以下各项节省时间：

- ✧ 在会议之前确保你获得所有会议所需的资料。如果缺乏重要事实，设法在下次会议之前取得并继续；
- ✧ 把琐碎的事情委托给工作组处理（例如引起公众注意、筹款等）；
- ✧ 把会议分成数个平衡进行的工作组，就可以同时处理好几件事情 ---每个工作制作一篮子解决方案给全体会议做决定；
- ✧ 委派一小组把每个人的想法合并成为几个可行的解决方案，稍后给全体讨论；
- ✧ 好的会议促进者 --- 让群体专注并阻止一些人离题。
- ✧ 做准确的笔录，以避免之后要从新检视已作出的决定。

迫切决定

要在时间的压迫下就一个紧急的问题寻求解决方案使人感到压力，而群体也感到被迫“只能这么做”。当会议已经开了很久，因为“必须今天作出决定”，很多人会觉得疲倦而离开，只剩下那些最有耐力的人参与最终决定。

要在议程里留下足够时间去妥善处理迫切的问题。推迟比较没有那么迫切的议题，或者给这些议题比较少时间。会议可否延长或者找另一个时间继续？你能否找到临时解决办法？能否委派小组去讨论并寻找解决办法？

我们的会议缺乏焦点

当你需要作出决定时，没有焦点是很令人沮丧的。要避免这种情况，规划一个议程，概括列明讨论什么、讨论次序、并坚守安排。委任一位会议促进者帮助群体专注于议题上，并防止有人离题切线。假如在讨论过程中涌现新的问题，承认它们也需要讨论，但可以另外找时间进行。笔记这些问题并另行安排时间讨论。

假如我们都卡住了，无法作出决定呢？

在你们组内，达成共识的条件存在吗？
你们是否需要更多时间去发挥出共同目标？是否每个人都坚持一起找出解决方案？
是否每个人都清楚共识决定的运作？你是否需要在解释下过程？你有没有好的会议促进者（一位或多位）？

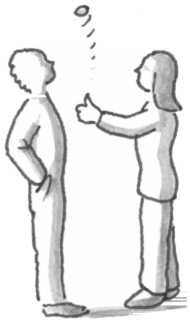
你是否有所有你需要的资料以作出决定？如果没有你将如何取得？
你有没有值得做的决定？当没有任何可以再想，抛硬币决定。
群体无法达致共识的原因是否根本没有可以选择的好方案？你是否被迫选择吊死还是枪毙？能否挖掘新的解决办法，让你可以有真正选择？

你们有没有诚实地讨论大家从哪里出发？

有时候群体没有做足够深入的讨论。有些人可能完全开放坦诚地表达他们的担忧和动机。或者他们觉得不善于表达自己。 或者，有人并有得到细心聆听，人们以为自己了解了其实他们并没有。

鼓励每一个人更深入地解释他们的观点。他们的担忧根源在哪里？哪些是他们觉得重要，需要处理的，哪些是次要的？哪些领域人们同意了，哪些担忧还没有解决？

讨论是否走偏了？



群体经常被持有冲突意见的个人或派别瘫痪。 提醒自己共识决策是要合作而不是竞争。执着于我们个人的议程及意见往往是合作出现的障碍。鼓励个人反省。假如讨论的语气开始进入“要不这样否则……”那么暂停休息一会儿并寻求先的进展途径。哪些不同的想法其实能否共存？我们是否被小节上的分歧缠绕而忘记了我们有很多共同点？请人们对他们喜爱的论点作出争辩，那至少让他们了解到冲突方的观点。

你是否需要现在就同意，还是你可以挑选下面的选项？

把大的讨论议题，破解成较小的部分。有没有任何选项你同意并可以继续前进？其他范围可否迟些再作决定？

暂时冷冻你的决定，等一小时后、一天后或一周后再来吧。当人们有时间去冷静一下，往往看法会很不同。有时人们可能太疲倦而看不见出路 --- 因此休息一会儿喝杯茶或许有帮组。假如决定已经延期，在这段等待的时间约冲突时双方谈谈。

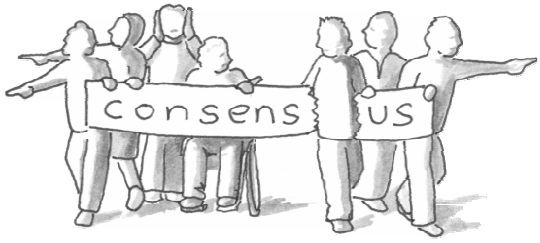
试想像如果你不同意，一年后或者五年后会是怎样的情况？当下决定有多重要呢？从长远一点看事物往往令人们愿意转变立场。

同意另一个程序去作出人人都可以赞成的决定。这包括决定由最受影响的人作出决定。或者把所有可能放进帽子里让人抽签，又或者就抛的硬币来决定。有些群体也有用大多数投票制作为保险。通常需要绝大多数，例如百分之 80 或 90 去领决定有效。但千万小心不要在一遇到困难就选择这样做 --- 对于共识决策的群体，这只可能是最后采用的方法。

你是否需要一位外援促进者帮助你越过这困难的瓶颈？

引进外援需要的条件是人们对决策过程还保留够好的感觉。还愿意配合共识过程及接受另一位会议促进者。通常外来促进者会被看成是中立的，者可以帮助进程。

是否分组的时候呢？ 假如同一组人发现自己持续被其他人看成异类，那也许就要了解下原因。他们是否参加了适当的群体？群体内每个人是否拥有同样的目标？是否每个人都坚持真正的共识？你或许要花些时间了解下这些问题。视乎获得的答案，群体或建议请某些人离开或者决定把群体分裂成两组。虽然这也许会痛苦，但长远对每个人都是好的。理想的情况下你们还会继续支持对方并且共同进行某些分享项目。



太多想法？

有时候一个议题引起大量想法。选择一个可以给予足够空间去轮流聆听每个想法的模式。对整个群体而言有哪些方法运作良好有哪些方法发现行不通？ 你们能否合并所有想法产生出一个“超级建议方案”？有没有哪些想法可以掠过 --- 例如，一些与群体共同宗旨相违背的想法？可否把部分建议方案交给工作组作出决定？

检讨想法的技巧

利与弊： 列出每个想法的利弊，比较结果。可以由全体进行或者分成小组进行。

正负影响：画一个表，分三栏，上面写正、负、影响。在正的一栏，填上有关选项的正面元素；在负的一栏填上有关选项的负面元素，把所有有趣的及重要的影响填入影响一栏。

贴纸和点点：作为快速排列优先次序的练习，你可以给每个人一定数量的贴纸或点点（通常 1-6）。请大家在他们认为最重要，群体必须处理的问题或想法下贴上贴纸。

展示手势及非正式意向调查：是最快速取得群体意向及找出前进方向的方法。但是避免以此作为作出决定的捷径，而不去作出全面讨论。

如何处理干扰及支配性行为

你的会议是否受到干扰及支配性行为的困扰，例如私下谈话、人们迟到早退、不停开玩笑、并不断离题？这可能是人们的需要没有在会议中得到满足的征兆。我们都有一些个人的需要 --- 需要感到公平对待，希望我们的专业和经验受到重视，希望我们的意见被听取。当这些需要没有得到满足，人们就很容易感到被疏远，而很多人就会表现出干扰行为。例如，如果有人觉得自己对制定会议议程无缘置喙，他们就未必会觉得讨论的议题与他们有何相关。确保每个人能够参与，并运用会议促进技巧，维持会议轨道。

有或者会议真的开得太长了，人们感到疲倦与饥饿并需要小休。最好跟与会者确认一下，因为每个人长期专注坐定在一个位置上的能力不一。每九十分钟插进小休，提供食物和饮品，给予会者充充电。

我们的群体被几个人操纵/支配了

其中一种干扰行为就是少数几个有操纵性格的人，在群体会议中作绝大不分的发言和组织。减少操纵行为的关键是确认会议是互动过程，只有在其他人容忍的情况下，才会有操纵行为发生。

操纵行为有好多种，有些人喜欢权力，并会用他们的技巧和经验去支配群体。如果发现这样的行为，需要公开谴责。另一种情况是，有些人不知不觉做了会议中大部分的工作，因而学到更多对于讨论议题的知识，也投入了很多情绪。他们逐渐占据了会议大部分发言操纵讨论，不管他们自己是否愿意这样做。应付这种情况最好的方法之一就是尽量让群体的每位成员平均担任工作，不要让一两个人做所有工作。这样群体信息、能力、成就才会公平地分配。担任更多分工也可以让比较静默的人增强自信，增加发言。

无论成因是什么，操纵行为是可以遏止的，而其他人的参与度是可以增加的，可以使用以下一些简单的促进会议的方法：

- ✓ 在开会前重新肯定群体对达成共识决策的决心。
- ✓ 平和地提醒有操纵行为的人，其他人也有宝贵的意见、而会议时间有限：“感谢这些贡献，但真的很期望听听没有发表服过意见的人的见解.....”
- ✓ 建立群体协议，包括同意不可以干扰别人，并容每个人都有机会发言。
- ✓ 信息就是力量 --- 在会议开始前透过介绍、问答环节分享信息。
- ✓ 用轮流发言、小组及伙伴聆听等技巧，让群体每一位成员都有机会发言。
- ✓ 用手势一了解谁想发言，并让未曾发言的人首先有机会发言。
- ✓ 邀请有经验的会议促进者来到群体，他们可以强调并处理不健康社群的动态。

如果有人阻挡建议通过，该怎么办？

为何有阻挡通过发生？

在理想的共识决策过程中，应不会有阻挡方案的情况发生，因为对建议方案的主要忧虑，因该在到达决定阶段之前已经被发现及处理。如果有人觉得非要阻挡方案不可，那就意味之前的阶段出了问题，可是正由于有时会有这样的情况发生，所以阻挡方案这个机制还是需要存在供使用。

根本而言，当达成共识的条件没有符合，阻挡方案就出现。通常可能出现问题并最终导致方案被阻挡的情况包括：

- ✧ 建议方案违反了群体之前同意的目标及原则。
- ✧ 建议方案对个人基本需要产生极深的负面影响。
- ✧ 通过方案会导致对群体个别成员的严重后果，例如。个别成员将迟早离开群体，甚或可能引起法律诉讼。
- ✧ 个别成员无法有效表达他们的忧虑，或令群体明白他们的忧虑。
- ✧ 群体其实尚未准备有做决定 --- 还需要更多更深入的讨论，以处理每个人的忧虑，并使每个人能准备好参与决定。很多原因会构成未准备好做决定的。例如有些成员缺席；不是每人都有机会馈入意见；建议方案有点草率硬推；人们需要时间留待第二天才决定；缺乏重要资料做决定。

建议方案被阻挡了，怎么办？

一旦建议方案受到阻挡，最重要是整个群体明白背后的原因。看看假如对之前的问题作出修订，能否满足每一个人？若不，重新回到讨论可能解决问题方案的阶段。
也值得核实一下当事人其实是否只是想靠边站，因为人们经常不清楚阻挡方案及靠边站之间的分别。但要小心在核实过程中不要给阻挡方案的人感到压力。

那么人们不敢阻挡方案又怎办呢？

要使用阻挡可以是一件难事，特别是群体内比叫缺乏自信的人。可能会引起别人站起来去探究，承受群体压力及不耐烦。很多人宁愿保持沉默，或者避免一些重要的讨论。

创造一个人们跟到可以使用阻挡方案这机制的气氛。这其实需要会议促进者承担具体责任，检查当下人们对协议的同意程度，并使人们感到可以把真正想法大胆说出来。

假如有人误用了阻挡方案的机制呢？

因为阻挡方案是很强而有力的机制，了解它可以怎样被误用是重要的。一些常见的误用包括：

- 有意识或潜意识使用阻挡方案去维持或赢得权力或注意；
- 不同的文化或政治背景导致错误使用阻挡机制；
- 阻挡方案的人不明白或对共识决策没有坚持。例如在有关方案仍在讨论阶段，认为到决定阶段时就阻挡了。这可能是有关人士不了解共识决策的过程，又或者早就下定注意而且不准备去聆听其他人的意见与立场。

假如你觉得阻挡方案被误用了：

- ✓ 在会议开始时解释共识决策过程，阻挡方案机制的运用。或在或阻挡出现时可以再解释。
- ✓ 讨论阻挡方案与靠边站的分别。人们可能会逐渐清晰过来，发现其反对意见其实是靠边站而不是要阻挡。（但要小心不要令使用了阻挡机制的人感到受压力。）
- ✓ 假如有人经常使用阻挡，那表示他们的需要也许没有在群体内得到满足---或许他们感到没有被聆听？尝试去调查背后的关系并处理它。
- ✓ 假如有人感到自己持续与群体内其他人持相反意见，那么也许是时候考虑自己是否适合留在这个群体。那个人是否同意群体内其他人都同意的目标及原则？还是这个人离开比较好。

假如人们不接受阻挡的有效性呢？

有时候群体内的其他人，不愿意接受方案被阻挡。这情况比较难搞。群体应该尊重阻挡决定，除非此举乃源于对群体目标的根本反对，又或者此举是受到滥用权力的驱使（虽然很多时候很难确定是否这样。）

虽然有人建议应该只有在建议方案有违整体的福祉时，才可以使用阻挡。但是我们觉得因个人原因而阻挡方案也是有效的。 即使完全不同意别人我们还是要彼此尊重 --- 我们不能任意画一条界线说，因为别人为自己的利益而不是群体利益做决定我们就停止尊重那人。坚持共识决策表示持续地寻找每一个人都接受的解决方案，即使发现很困难。

假如群体反对一个人阻挡方案，这就可能完全破坏了成员对群体的献身，也违反共识决策的原则。 事实上有人觉得需要阻挡方案表示他们觉得自己的关注或担心没有被考虑。假如随后群体又不接受其阻挡方案，就可能令他们更加觉得自己不受尊重。者也就意味团体缺乏达成共识的所需的条件，而大家需要正视此问题。

短期而言，假如一个建议方案被阻挡你可以做以下事情：

- ✓ 休息 10 分钟甚至几天 – 这可以让人冷静下来想想。通常大家在休息后会感到不同。
- ✓ 再回到较早前的步骤，探讨人们的需要与担忧。确保阻挡方案的人能清晰的讲解他们的观点，而群体个人能明白他们的担忧。
- ✓ 归根结底，如果群体拒绝尊重某人行使阻挡方案，最终可能导致那个人离开群体。提醒大家这后果是重要的。

强制推行建议

有时人们来参加会议时已经早有固定的想法或建议方案。这可能来自工作组 （例如筹款或让公众注意），或者已经花时间思考过有关问题的社区小组或个人。准备好建议方案带到群体讨论有助加速进程。可是也可能会带来该建议方案未经过仔细讨论、修订就被强推通过的风险。而且参与会议的人们经常对一个预先提出的建议方案给予负面回应，因为他们未有时间考虑这个问题，而且觉得有人像开压路机那样把方案“辗”过来，尽管提出建议方案的人并没不是这个意思。

要避免这些问题，很重要提醒大家共识决策是基于，把每个人的观点都考虑进来，探讨不同可能性，并合并最好的元素进一个建议方案。把想法带进会议的人需要愿意让群体修订，及微调他们的想法，甚至准备不被肯定。

处理现成的建议方案

选项一： 在解释要讨论的问题后收集任何现成的方案并放在一边。
一起探讨问题，收集关注及寻找任何新想法。
把新想法加进你的列单，对所有出现的想法作广泛讨论 – 包括会议前提供的及会议上出现的。
归纳总结这些建议，在当中找寻共识。

选项二： 在解释要讨论的问题后，概括现成的建议方案。
一起探讨问题本身，还有现成建议方案的利与弊。
制作一个载有所有人关注/担忧及其他想法的列表。
修订建议方案以处理这些担忧及想法直至每个人都满意。（这选唯有在只有一个现成建议方案的情况下才可以使用。假如有两个或多个现成的方案，采用这选项会制造一个： 要不这样/就的势态，这会对达成协议非常不利。）

我们这群体安于现状不想改变

以共识为基础作出决策的群组也会有拒绝改变的情况，也有人会透过决策过程不断提出窒息新创意 ，以维持目前状况。

很多人其实害怕转变，当有新来的人想引进新的做事方法时，有些人会觉得受挑战。很难避免这样的情况，但共识决策过程不应被用作窒息创意。共识过程可透过适应来让两者 --- 改变的期望及保护行之有效的方式的渴望 --- 共存。假如做不到，最终就会有人因沮丧离开群体。 同时很值得留意及考虑人们过去的经验 --- 一定是有充足的原因反对某些东西。

或许可以试试：

- ✧ 设立附属小组尝试一个新项目，不需要所有人参与。
- ✧ 给新做法一个试验期，并建立检讨制度。
- ✧ 找出人们害怕的具体是什么，并找出解决方法。

Translated by Chine Chan for The Rights Practice