

## 达成共识

团队有意见分歧是在所难免的，作为主持人，最具挑战性的职责之一就是帮助与会者达成共识从而在有争议的议题上做出决定。即便是最善于解决会议中常见问题的主持人也觉得很难调解员工之间的不同意见。

首先，请思考下面两个问题：

1. 您曾经是否用“求同存异”来结束对话？结果如何？
2. 如果您和团队成员意见不统一，除了“同意保留各自不同意见”外还有什么更好的方法使大家形成一致意见？

您的个人观点可以和机构所达成的共识观点有所不同。有时您也许私下认为机构应该做更多的事，但从机构的角度却需要认识到现有能力的局限。机构的决定不一定总是和您个人的法相吻合。对机构的行政执行官来说，要认识到这个差别尤其困难。

针对上述的“同意保留各自不同意见”的处理方法，与普通朋友相处也许行得通，但在一个小规模的非营利机构里，特别是当您就要就一个重要问题做出决定时，却不能采取这种做法。

请记住：永远不要在没有达成共识的情况下结束会议，对一个小机构来说，共同的目标和一致的责任感非常重要。与此同时，要达成百分之百一致也不太现实。在这种情况下，您可以怎么做呢？

有一个方法则是：找“最小分母”，即不同意见中折衷或重叠的部分，多小都没关系。从小范围的一致，您可以至少在一定层面上逐步扩大共识或做成决定。

## 情景练习

就如我们接下来要讨论的情景，在机构面临有关使命或未来方向的抉择时，达成共识常常很困难。您在跟员工和志愿者们制订战略规划时（请参考《如何制定战略规划》），可能会遇到类似的问题。大家对于机构的发展方向可能各执己见。下面，请用这个角色扮演练习来演练一下主持在下一章会提到的战略规划会议。

在这个练习里，每个小组都要演练制订基本规则、开展积极讨论、处理不同意见或其他问题（比如与会者不参与发言），并最终通过决定。

阅读以下情景，如果参与者超过十个，则把参与者分成两组讨论，每组五人。每组选一人主持讨论；其他四人扮演情景中的项目人员、志愿者或其他参会人。在讨论结束前，每组必须做出决定：是否接受款项开展新项目？您可以针对实际情况来增加或减少角色。

*情景：*您在一家名为儿童治疗支持的 NGO 机构工作，机构的使命是为安徽省受到艾滋病影响的儿童提供治疗、社会支持和教育。最近您发现大部分资助方愿意资助母婴阻断项目(PMTCT)。母婴阻断也为儿科艾滋病领域的热门话题，因此艾滋儿童治疗、社会支持和教育项目募资渠道减少。您的机构最近接触到了一个美国基金会——伊丽莎白·格拉泽儿童艾滋病基金会，对方愿意资助一个母婴阻断项目。接受这笔资助能够让您开展新项目，但是一些同事担心您的机构有可能因为这笔资金而不再服务于机构最初的使命。

为开展讨论，您可以思考以下问题：

1. 接受这笔款项可能会有什么样的益处？
2. 可能存在哪些风险？
3. 您将如何决定是否接受这笔款项？

给大家 45 分钟时间讨论。然后，每组请一位代表汇报他们组的讨论。代表必须从主持人以外的三个人中选出，并要在汇报中涵盖以下几点：

1. 您组达成共识了吗？您的决定是什么？
2. 您组的讨论有哪些成功之处？
3. 您组的讨论有哪些不足之处？
4. 您的讨论过程中有没有出现其他问题？
5. 这次角色扮演和您所在机构里进行过的讨论有哪些不同？
6. 这次遇到的问题与您以前工作中所遇问题有何相似之处？
7. 若未来再次进行今天的讨论，您会做哪些改进？