

## 如何解决会议中的冲突

即便会议主持人制订了基本规则，完成了我们刚才列出的所有职责并创造了有意义参与的机会，有时仍然会出现冲突。冲突是集体工作中不可避免的部分，解决冲突也是主持人的工作之一。

### 如何使用情景练习？

培训师们：介绍本章所示情景时，您可以带领着参与者讨论前两个情景案例，后三个情景案例可以让参与者分组之后在小组之内讨论。对于大多数的例子，参与者可能主要关注在那个情境下具体需要做什么。但是，试着让参与者也思考一下在这个情境之前和之后，我们可以做些什么？在本章附件里，有一些工具描述了如何避免长期出现以上情况，以及如何有策略性地在这类情况出现后进行回应。

### “低度到高度的干预”方法

我们推荐的冲突解决方法叫做“低度到高度的干预”。这个方法指的是当冲突产生时，应当从最温和的干预开始，然后再逐步使用较为严肃的干预。比如，当小孩子不听大人的话，

大人的第一反应通常是安慰、解释和平息，如果小孩任然无理取闹，则开始使用更严肃的惩罚。

另外，我们也可以把这个过程想象成一段楼梯。低度干预在楼梯的底部，中度干预在中间，高度干预则在顶端。下面我们用几个例子来诠释“低度到高度的干预”方法。

情景一：两个人在旁边私下交

**高度干预：**如果同一个人几次发生私下交流的情况，在休息室和他私下谈谈。如果很多人在进行私下交流，那么询问大家“大家是否需要休息一下？”。

**中度干预：**对私下交流的人说“我知道你有问题或者想法，当XX讲完后轮到你来讲”。

**低度干预：**对组里的每个人说“请注意，我们已经基本规则中同意了在一段时间内只做一个讨论。”或者：给予私下交流的两人中的一人眼神暗示“一次只进行一个会话”。

情景二：大家开始讨论不同的话题，会议没有按照原计划的日程时间走。

**高度干预：**如果只剩下30分钟，可是议程上还有很多要做，打断会议并说“我们只剩下30分钟，我们是否应该把其中一些议题放到下一次会议中讨论？”

**中度干预：**如果根据议程已经快没时间了，可以说“我们只剩下10分钟的时间来讨论这个话题。大家准备好要做决定了么？还是需要修改议程留更多的时间来讨论这个话题？”

**低度干预：**指出墙上“按议程讨论”的基本规则。建议用余下的自由时间来讨论。或者：告诉每个人“现在，我想提醒各位我们正在讨论议程上的议题4，让我们把这个讨论完后在进行到议题5。”

情景三：某人在会议中当面攻击另一个与会者

**高度干预：**若第三次发生，提出休息并要求再三攻击他人的人来与你单独交谈。告诉他在会议时带入个人感情是不合适的。他需要关注会议的目标。如果他选择退出会议是他的选择，但无论如何他不可以继续在会议上攻击其他人。

**中度干预：**如果再次发生，可以说“XX，这已经不是你第一次攻击其他与会者了。我们的基本规则要求互相尊重。你对此有什么建设性的想法要说么？”

**低度干预：**可以说“我想提醒各位我们的基本规则中要求大家互相尊重。”然后重申基本规则；或者说“让我们摒弃个人成见，把注意力集中到如何提出建设性的具体的建议。”

情景四：有的人发言时间过长，而不管别人是否在听

**高度干预：**如果只剩下30分钟，可是议程上还有很多要做，打断会议并说“我们只剩下30分钟，我们是否应该把其中一些议题放到下一次会议中讨论？”

**中度干预：**如果根据议程已经快没时间了，可以说“我们只剩下10分钟的时间来讨论这个话题。大家准备好要做决定了么？还是需要修改议程留更多的时间来讨论这个话题？”

**低度干预：**指出墙上“按议程讨论”的基本规则。建议用余下的自由时间来讨论。或者：告诉每个人“现在，我想提醒各位我们正在讨论议程上的议题4，让我们把这个讨论完后在进行到议题5。”

情景五：一些人习惯于在会议上经常发言，比如年长的男人，而有得人因害羞不愿发言，比如年轻的女子。怎么办？

请思考几分钟，并记录下您能想到的方法，然后根据低度、中度和高度干预来划分这些方法。在本章结尾处，我们附上了一些针对此情景的应对策略的例子。

#### 低度到高度干预

主持人需要根据参与者的情况来选择具体的干预程度，例如您为来自跨性别社区的参与者主持会议，那么你就需要确保你的干预不能冒犯社群人员。如果你的参与者都是彼此陌生，主持人则需要在参与者可以接受的情况下进行干预。作为主持人，需要随时评估是否需要立即对现场进行干预，比如会议当中有两人发生了冲突，主持人则需要立马干预。总而言之，主持人需要在情况允许的情况下使用由低到高的干预方式，而具体的干预级别则由参与者根据具体情况来决定。