

如何推动良性的讨论

在以上章节中，您已经学习了如何准备会议、制定基本规则、并运用程度递增的干预方法处理冲突。但是在会议中，该如何创造活跃的讨论环境、鼓励参与并帮助与会者保持投入的状态呢？主持会议不仅要求主持人解决冲突和制定规则，更要求主持人激发员工和志愿者的创新思维。以下是推动良性讨论的一些建议和方法。

构建融洽氛围

氛围的构建首先要做的是破冰。带动良性讨论的关键在于使与会者感到轻松自在，在与会者彼此不熟悉的情况下，要做到这一点并不容易。下面是两个比较受欢迎的破冰游戏：

1. **配对介绍**：在会议开始前，把与会者两两配对，让每个人采访自己的搭档，互相了解对方的背景、兴趣、爱好等等。然后由每个人向所有与会者介绍Ta的搭档。
2. **完成句子**：发给与会者一个不完整的句子，让他们填写完成。选择一些轻松的、不太严肃的话题。例如：
 - 如果我可以豁出去，我会…
 - 如果我可以去世界上任何地方居住，我会搬到…

- 我收到过的最好的礼物是

推动良性讨论注意事项

1. 避免提出只有一个正确答案的问题，比如是非题或反问。是非题是讨论的杀手，与会者会因为担心回答错误而避免参与这些问题的讨论；
2. 把问题重新抛给与会者，在表达您自己的意见之前，先征求大家的意见。在主持人表达自己的看法之后，与会者可能会迟疑而不愿意发言；
3. 相比当众发言，一些与会者更喜欢压力较小的小组讨论。在会议开始时，可以尝试先将与会者两两配对或分成小组来进行讨论。随后，让每组选出一个代表来总结小组讨论中的亮点；
4. 开口表达之前，一些与会者需要时间来整理和记录他们的思绪。在会议之前或进行中，可以给与会者分派简短的写作或思考的任务。留出思考和记录的时间之后，再请几个与会者分享他们的看法。

讨论提示

有创意和有成效的讨论依赖于有效的提示。什么是提示？提示就是您要求与会者思考并回应的一个问题、话题、图像或事件。提示的作用是给与会者提供具体实在的讨论焦点。下面是一些讨论提示的方法：

1. **回应新闻热点：**提供（或让与会者提供）一个与项目工作相关的新闻事件标题。让与会者阅读标题并讨论该事件与项目的关联。您也可以使用照片、音乐、音频或短片。
2. **分享专长：**机构的每一位成员都是某一方面的专家。让员工或志愿者轮流演示简介自己的专业领域。这不仅可以锻炼机构成员的演讲能力，同时也让每

个人看到自己的价值。很多机构时常举办午餐聚会让员工和志愿者在非正式、放松的场合分享自己的专长。如果您的机构里有人参加了培训或研讨会，也可以让他们回来后演示介绍自己所学到的知识。

3. **情景假设（假如……该怎么办？）**：让与会者讨论情景假设。情景假设可以对将来有可能影响机构的事件提出设想。与会者应集思广益讨论假设的情景可能给工作带来什么影响以及机构应该如何应对。下面是一些与中国艾滋病防治机构相关的情景假设：

- a. 假如全球基金从中国撤走资金怎么办？
- b. 假如房东撤销合同，让您的机构从办公地点搬走怎么办？
- c. 假如您在当地疾病预防控制中心的联络人被辞退了怎么办？
- d. 假如世界经济普遍衰退，国际资助方无法继续支持您的机构怎么办？

4. **情景反应**：情景设置不一定非要用假设的形式。您可以让与会者随意地对一个与工作相关的真实或虚构事件进行头脑风暴。情景设置也可选用同伴机构曾经经历过的事件。下面的情景话题皆取材于中国非营利机构可能经历过的复杂局面：

情景 1：一个大公司主动提出向您的机构捐助一大笔资金。这笔资金可以使您的年度预算翻倍，大大提高项目的可及性。但是这个公司曾被曝出负面新闻，因不道德行为被媒体监督。另外，这个公司的一个董事要求您机构以一个董事会席位来换取这笔捐款。您会接受捐款吗？

情景 2：一个从事相同领域的机构向您提出项目合作，他们获得了一大笔研究经费，希望在您工作的社群进行调研。您之前和该组织没有合作过，但您曾听说该组织的执行主任在工作中不好相处。您会同意合作吗？

情景 3: 您的机构规模不大，默默无闻，但这几年中却逐步稳定地在同伴中建立了声望。美国一家大型电视台 CNN 听说了您的工作，突然提出要为您的机构制作一期特辑。这个机会的确有助于您的倡导和筹款工作，但这可能会给您和您的机构带来风险。您认为制作 CNN 特辑有什么利弊？有哪些具体的风险？您会接受这个邀请吗？

角色扮演练习

角色扮演和情景反应类似，唯一的区别是在角色扮演中，您让与会者扮演指定的角色人物来把一个特定的情景表演出来。这个练习方法可以鼓励与会者采纳全新的思维角度并理解他人立场。角色扮演还有助于您预测一些重要的利益相关方（比如警察、政府机构搭档、或媒体）会对您机构的决策有何种反应。下面是一个角色扮演练习的例子：

*角色扮演情景：*您服务于一个名为绿地之友的非营利机构，机构的宗旨是帮助环境污染受害者。两年前一家工厂搬进了您居住的绿地镇，现在农民开始抱怨河流被严重污染以致无法灌溉田地。当地儿童也开始生病，请假缺课。为了引起社群对这些问题的关注，您的机构计划在当地社群中心举办一次影展，展示记录环境污染的照片。社群的各个群体或利益相关单位可能对影展有什么反应？（请每个与会者将在下列角色中选取一个来进行分析）

卫生局	工厂老板
父母	工厂工人
乡镇领导/官员	主要的捐助者
工商局	教育厅
媒体	农民

最后，运用情景讨论、角色扮演练习和其他工具的目的不仅限于这些工具的使用，而是通过让与会者参与这些练习有助于您评估志愿者和员工中哪些人对会议的贡献较大、哪些人需要更多鼓励、哪些人为会议提前做了准备以及需要提醒哪些人注意自己的职责。这些工具的运用不仅可以带动创新、有意义的讨论，更有助于您对机构员工的优缺点进行评估。