

共識決策

共識決策是一個集體決策過程，不僅要徵求大多數參與者的同意，而且還要尋求解決或緩解持少數反對意見群體的方法。儘管在日常使用中，雖然“共識”一詞通常也用於表示共享協議或諒解，而不管在協議不存在時採用何種決策過程，但“共識”一詞通往往表示一般性協議和達成此類協議的過程。*共識決策*制定主要著眼於涉及做出決策的具體過程。

縱使共識不像其他決策程序（例如民主程序或羅伯特《議事規則》中解釋的議會程序）那樣普遍，但共識仍受到廣泛使用，從貴格會（Quakers）等神學團體、荷蘭低窪開拓地模式（Dutch Polder Model）等的經濟團體、歷史中的漢薩同盟(Hanseatic League)、要食物不要炸彈（Food Not Bombs）等的政治團體、無政府主義社團、一些非政府組織、一些在線項目，以及諸如豪德諾索尼（Haudenosaunee[Iuquois]）之類的土著國家。

歐洲聯盟《里斯本條約》第 15 條第 4 款規定，歐洲理事會應以協商一致方式作出決定。批評者指責此舉旨在阻止任何試圖改變歐洲理事會資本主義目標和結構的企圖。由於共識性決策需要任何變更都需要一致同意，因此可以輕鬆地採用共識性決策來防止多數派期望的變更，並阻礙民主對決策的投入。同樣地，北約軍事聯盟也以協商一致的方式做出決定：這保證了美國可以阻止任何自己不喜歡的倡議。

目標

理論上，作為決策過程，共識決策的目標是：

- **包容性**：在共識決策過程中應包括盡可能多的利益相關者。
- **參與性**：共識過程應積極地徵求所有決策者的意見和參與。
- **合作**：有效的共識過程中的參與者應努力為該小組及其所有成員做出最佳決策，而不是選擇尋求多數意見，可能會損害持少數意見的人士。
- **平等主義**：應為協商一致的決策機構的所有成員提供盡可能平等的意見。所有成員都有機會提出，修改和否決或“阻撓”提案。
- **解決方案為本**：一個有效的共識決策機構會致力強調共識多於分歧，並使用折衷方法和其他技巧來達成有效的決策，以避免或解決集團內部的互斥立場。
- **最合邏輯**：當由於缺乏支持和合作而導致解決方案似乎無法執行時，就會發生這種情況。

民主或多數制規則的代替品

支持共識決策的支持者認為使用民主投票和多數統治的程序是不受歡迎的，原因有幾個：投票被認為是贏/輸二分法中的競爭性而非合作性框架決策，他們認為投票忽略了折衷或其他互惠解決方案的可能性。另一方面，卡洛斯·聖地亞哥·尼諾（Carlos Santiago Nino）認為，多數制規則比其他規則可帶來更好的詳細審議，因為它要求該組的每個成員都提出至少吸引一半參與者的論點。A. Lijphart 對多數制得出了相同的結論，指出多數制規則鼓勵建立聯盟。支持共識的人認為，多數統治會導致“群體暴政”。但是，民主決策的支持者認為，多數制統治實際上可能阻止多數制的暴政，部分原因是它使少數派形成聯盟的潛力最大化，該聯盟可以推翻不滿意的決定。他們還指出，民主決策阻止少數群體統治，而共識決策通常會導致少數群體統治，即一個或多個人阻礙了多數群體的意願。

達成共識的倡導者聲稱，即使通過公開討論和商定的民主程序已達成多數決定，也可能減少每個決策者對該決定的承諾。少數黨派成員對多數黨決定的承諾可能會減少，甚至即使是跟隨黨派或集團陣線的多數選民也可能對最終決定負有減少的責任感。許多共識支持者認為，減少承諾的結果可能是捍衛該決定或根據該決定採取行動的意願降低。

過程

由於協商一致的決策過程不像其他決策過程那樣正式化（請參閱《羅伯茨議事規則》），因此實施決策的實際細節因組別而異。但是，有一套核心程序對於共識決策的絕大多數實施都是通用的。

一旦確定了討論議程，並有選擇地商定了會議的基本規則，則將依次討論議程的每個項目。通常，由議程項目引起的每個決定都遵循簡單的結構：

- **討論該項目：**討論該項目的目的是確定對當前主題的看法和信息。在討論過程中，通常會確定小組的總體方向和可能的行動建議。
- **提案的形成：**基於討論，向該小組提出了關於該問題的正式決策提案。
- **呼籲達成共識：**決策機構的主持人呼籲就提案達成共識。小組中的每個成員通常都必須通過手勢或舉起彩色卡片積極地表達他們對提案的同意，以避免小組將沉默或不作為解釋為協定。
- **識別和解決關注點：**如果未達成共識，則每位持異見者都會表達他或她對提案的關注，有可能啟動另一輪討論以解決或澄清關注點。
- **修改提案：**對提案進行修改，重新措辭或廢除，以解決決策者的關注。然後，該過程返回到徵求共識的呼籲，並重複該循環，直到做出令人滿意的決定為止。

角色

共識決策過程通常具有多個作用，旨在使過程更有效地運行。儘管這些角色的名稱和性質因組而異，但最常見的是主持人，計時員，共感人和秘書或筆記記錄員。雖則幾乎總是擔任主持人一職，但並非所有決策機構都使用所有這些角色，並且一些小組還使用輔

助角色，例如唱反調的人或接待者。一些決策機構選擇在小組成員中輪流擔任這些角色，以建立參與者的經驗和技能，並防止任何集中的權力。

共識會議的常見角色是：

- **主持人**：顧名思義，主持人的作用是幫助簡化達成共識性決定的過程。主持人承擔按時通過議程的責任；確保小組遵守共識過程中相互同意的機制；並在必要時建議其他或額外的討論或決策技巧，例如輪流發表，分組討論或角色扮演。一些共識小組使用兩個共同主持人，通常用來分散組員對主持人主導的感覺，並創建一個系統，在共同主持人欲親自參與辯論時，可以交出其擔當的任務。
- **計時員**：計時員的目的是確保決策機構遵守議程中設定的時間表。有效的計時員可以使用多種技術來確保會議按時進行，包括：進行頻繁的時間提點，對短時間的充分警告以及避免單個發言人花費過多的時間。
- **共感人或“氛圍監察”**：有時稱為職位的共感人或“**氛圍監察**”負責監視會議的“情緒氣氛”，並留意參與者的肢體語言和其他非語言提示。共感人的主要責任是化解潛在的情感衝突，保持不受威脅的氣氛，並意識到決策機構內部的潛在破壞力動態，例如性別歧視或種族主義。
- **記錄員**：記錄員或秘書的作用是記錄決策機構的決策，討論和行動要點。

非一致共識

健康的共識決策過程應該鼓勵和早發現異議，從而最大程度地容納所有少數民族的意見。由於可能難以達成一致意見，特別是在大型團體中，或者可能是由於脅迫，恐懼，不當的說服力或口才，無法理解替代方案或對辯論過程完全不耐煩而產生的一致意見，因此共識決策機構可以使用共識的替代基準。其中包括：

全體會議一致減一（或 U-1），需要除一名外的所有代表支持該決定。儘管個別異議者可以延長辯論時間（例如通過阻撓者），但他/她無法阻止該決定。反對者可能是該決定的含義的持續監視者，並且可能在將來的某個時間徵求他們對該決定結果的意見。

全體會議一致減二（或 U-2），不允許兩名代表阻撓一個決定，並傾向於以較快限制單獨反對者的辯論。持異議的兩名代表可以提出替代觀點來指示有關正在考慮的決定出了什麼問題的。會議可以授權對該兩名代表找到共同點，使他們能夠說服第三位阻礙著決策的決策者加入他們的行列。如果這兩名代表無法說服第三方加入他們（通常是在一定時間內），則他們的論點被認為是沒有說服力。

全體會議一致減三（或 U-3），以及其他此類系統可以確認四個或更多代表積極阻止決策的能力。U-3 和較小程度的一致通常與協議的統計度量結合在一起，例如：80%，平均值加一個標準偏差，三分之二或多數協議。此類措施通常不符合共識的定義。

粗略共識是一個沒有“足夠多”的特定規則的過程。相反，共識問題留待小組主席的判斷（一個例子是 IETF 工作小組，如下所述）。雖然這使少數干擾者更難以阻止決策，但它增加了主席的責任，並可能引發關於實際上是否正確識別出粗略共識的分歧辯論。

異議

儘管理想情況下，協商一致的決策過程應儘早發現並解決關注的問題和保留意見，但提案並非總能贏得決策機構的完全共識。要求就一項動議達成共識時，反對的代表具有以下三種選擇：

- **宣布保留意見**：願意通過動議但希望向小組登記自己的擔憂的小組成員可以選擇“宣布保留意見”。如果對動議有重大保留，決策機構可以選擇修改或改寫建議。
- **靠邊站**：“靠邊站”可以由對提案有“嚴重個人分歧”但願意讓議案通過的小組成員進行登記。儘管旁聽席會議並沒有停止動議，但通常被認為是強有力的“否決”，通常通過對提案進行修改來解決靠邊站小組成員的擔憂。認為自己無法充分理解或參與投標的用戶也可以提出要“靠邊站”。
- **阻止**：任何小組成員都可以“阻止”提案。在大多數模型中，一個阻止就足以停止一個提案，儘管某些共識措施可能需要一個以上的阻止（請參見上一節“非一致或修改後的共識”）。“阻止”通常被認為是一種極端措施，僅當成員認為提案“危及組織或其參與者或違反組織的使命”（即有原則的反對）時才使用。在某些共識模型中，反對提案的小組成員必須與支持者一起努力，找到適合所有人的解決方案。

歷史事例

共識決策的最古老的例子可能是易洛魁聯盟（Haudenosaunee），它在傳統上可能早在 1142 年就使用共識進行決策。在土著人民中很可能會找到共識決策的例子，例如作為非洲叢林族人。儘管共識決策在現代社會中在現代流行可以追溯到 1970 年代的婦女解放運動和反核運動，但是正式共識的起源可以追溯到更遠的年代。

西方早期共識實踐者中最著名的是朋友的宗教學會，即 Quakers，他們最早於 17 世紀採用了該技巧。洗禮主義者或門諾派教徒也有使用共識決策的歷史，有些人認為，洗禮主義者早在 1527 年烈士會議上就實行共識。一些基督徒將共識決策追溯到聖經。《全球洗禮者門諾派百科全書》特別提到新約使徒行傳 15 作為共識的一個例子。

對共識決策的批評

諸如霍華德·賴安（Howard Ryan）和烏利·迪米爾（Ulli Diemer）等共識決策評論家認為，該過程雖然可能適用於具有高度同質性的小型團體，但由於多種原因，在許多情況下可能會出現問題或破壞性：

- 共識決策有利於現狀：**在使用正式共識的決策機構中，個人或少數群體阻止協議的能力為支持現有事務的任何人帶來巨大優勢。這意味著在大多數成員希望更改某個組織後的很長一段時間內，特定事務狀態就可以繼續存在。同樣，即使多數人贊成該提議，新的提議或指示也可以而且經常被阻撓。霍華德·賴安（Howard Ryan）在 1980 年代的反核運動中反復描述了這一點。他認為，共識模型的僵化性使其無法做出決策並無法響應不斷變化的情況採取及時的行動，導致運動組織的最終崩潰，因為沮喪的成員退出了。根據 Ulli Diemer 所說，共識模型“使那些不敏感或固執的人能夠使整個團隊陷入停頓。理想情況下，當然，他們會“靠邊站”或學會更具建設性的參與，但是無數共識小組實際上發生的事情是，該小組無法執行其大多數人想要做的事情-換句話說，之所以無法運作，是因為一個或幾個人阻礙了大多數成員繼續參加該小組的意願的共識或拖延了討論。正是由於這些原因，社會變革運動散落著一群屍體。”
- 共識決策容易受到干擾：**賦予所有小組成員阻止提案的權利可能會導致該小組成為僵化的少數派或個人的人質。此外，“反對這種阻礙性行為[可以]被解釋為對言論自由的攻擊，反過來又使個人[堅決]下決心捍衛自己的立場。”結果，共識性決策有可能獎勵最不包容的小組成員，同時懲罰最包容的小組成員。Diemer 認為，“民主團體更有能力處理過程問題。這是因為民主允許一個群體面對有障礙，令人討厭或無動於衷的人們繼續其想要做的事情。民主實質上使一個團體可以對這樣的人說：“我們認為這種特殊的討論/行為不再具有建設性，無論您是否同意，我們都希望繼續前進。”它使團隊能夠按照其大多數人的意願前進。”
- 共識性決策是無法參加或不想參加長時間會議的人員參加的障礙：**由於共識性決策專注於討論並尋求所有參與者的投入，因此可能會很耗時處理。在需要迅速做出決定或無法在合理的時間內徵求所有代表的意見的情況下，這是一種負擔。此外，參與協商一致的決策過程所需的時間會成為無法或不願做出時間承諾的個人參與的障礙。在促進社會變革的運動中，協商一致的決策做法阻止了有工作的工人階級，有孩子和其他責任的人的參與，同時使那些相對沒有工作或其他責任的人享有特權。
- Abilene 悖論：**共識決策容易受到各種形式的集體思維的影響，其中最引人注目的是 Abilene 悖論。在 Abilene 悖論中，一個群體可以一致同意該群體中沒有任何個人希望採取的行動，因為沒有人願意違背決策機構的感知意願。
- 共識性決策是反民主的：**Ulli Diemer 表示，為實現激進的社會變革（即廢除資本主義並由基層民主替代）而努力的群體正在違背自己的既定目標，因為他們拒絕民主決策，因為激進的民主只能通過 激進民主的方法產生。

本文建基於 Wikipedia 中的一篇或多篇文章，並由 Connexions 編輯提供了修改和增加其他內容。本文以及來自 Wikipedia 的所有信息，均由知識共享署名-相同方式共享 3.0 未本地化版本（CC-BY-SA）和 GNU 自由文檔許可証（GFDL）涵蓋。

我們歡迎您在改進和擴展 Connexipedia 文章的內容以及糾正錯誤方面的幫助。Connexipedia 不是 Wiki：如果您想投稿，請通過電子郵件聯繫 Connexions。我們也在尋找對社會公義和社會變革運動的歷史有關的主題、人物、事件和組織感興趣的撰稿人。

Connexions 主題索引中的相關主題

替代方案-反民主程序和結構-衝突解決-共識決策-民主-民主價值觀-小組會議-會議-組織文化-什麼是共識