2016-09-19

**陳如月**

**共識和靈感**

許多製藥企業持續變革，MR的日常業務也產生各種各樣的變化，而參與變化的利害關係人則越來越增多。由於利害關係人的立場和想法也是很多樣，因此，在決定事物時儘可能取得利害關係人的共識，以提高他們對改變事物的接受度。

共識不是妥協，也不是折衷，而是全體人員在幾種不同的意見碰撞之中，產出第三個新的觀點。在這個過程中，可能會閃過沒有想到的絕妙主意。如果共識形成順利的話，對於改變的事物的接受度會比較高。

要如何達成共識，有什麼靈感呢? 就從設計對話開始吧。

**用白板「可視化」**

要讓參與的不同利害關係人達成共識之道，首先取決於會議的基本規則。為了提高各種利害關係人的滿意度，請讓他們能夠自由地參加會議。為了遠距無法蒞臨現場的人，最好能設計用web可以參加似的系統。重要的是設計直播和web也都有自由舉手發言的機會。但要設定發言時自報姓名，對自己的發言負責的規則。

表達意見時也請敘述背景和理由。這樣做，我們可以明白各種意見的衝突結構。簡單地說，反對有各種反對的理由，因此明白這些理由是重要的步驟。

如果贊成與反對意見都表達了，請將這些意見併列呈現在白板上，放在所有參予者都能看到的地方，讓全體人員理解意見的結構。在大多數情況下，反對A方案的人不知道A方案好的地方，反對B方案的人不知道B方案好的地方。把A方案和B方案的pros (優點) 和cons (缺點) 寫在白板讓它 「可視化」，可以讓大家共有任何草案的pros和cons。

在白板上書寫時，不僅羅列文字，也請用羅馬字或數字分類意見，加上箭形符號或圖表表現討論的走向的話，會更容易懂。例如，可以參考使用“Infographic”的視覺表現方式。

一邊看著白板一邊思考時，會從稍微高一點的角度俯瞰這些討論吧。重新思考自己的目標，選擇哪個優點會被擴大而缺點會變小，集中意識以便產出全員的共識。

再者，把寫在白板的內容拍照，之後也會非常方便。可以視覺理解討論的走向，向其他人說明時可以出示照片說明。比起用文字記錄的議事錄更有用，請務必試試看。

營造能自由表達意見的氛圍是形成共識的重要的因素。Facilitator (從中立的立場支持活動的人。譬如，facilitator負責會議的進行) 始終保有徵求成員意見的態度。大家理解各個意見都有意義，也是重要的。

雖然非常困難，但是為了更好的討論，隱藏職位或資歷的威嚴會更好。會談之前，光是呼籲「不要評論發表意見的人，請評論意見本身吧」也會改變意識。

座位方面也可以下功夫。盡可能不要擺放上位和下位般地，而讓高階人員坐在邊緣，讓年輕人坐在前面中央的位置。若是內容比較艱難的會議，最好是提供咖啡、甜點等能夠放鬆的東西。

有創意的意見常常在少數意見中被找到，所以，請鼓勵沉默的聆聽者發言，說不定會有意想不到的想法。引導沉默大眾的發言是facilitator最拿手的。

**產生靈感時**

討論時，可能會閃過至今從未想到的、嶄新的想法。那會是在什麼時候呢？怎樣做能提高那樣的機會呢？

在白板上書寫討論的走向時有可能會閃現。當我們用手寫時腦部會被刺激，在頭腦中整理。寫出思考的東西是透過眼睛input腦部，從在腦中思考的，和透過眼睛所獲得的資訊兩者思考而來。於是為了能更深入思考，要使得好想法有更容易閃過的感覺。而且，看著白板的參加者的腦部也被刺激，一舉兩得。

讓從頭到尾默默聆聽的人發言。仔細聆聽別人的發言是值得的。我們有邊發言邊思腦的類型，和在腦中慢慢想的類型。一般認為在討論的場合，如果有這兩類型的人在場的話，容易有相乘效果。參與者越多樣性，靈光閃現的概率也越高。

此外，可能過了一晚，所討論的事更加成熟，和隔天清醒的頭腦與心裡看到的是一樣的東西。離開討論的場所冷靜下來，用新的心情看，有可能看到當時所沒有看到的。這和用白板俯瞰整體是一樣的道理。

※　　　※　　　※

建議各位MR磨練facilitation技巧，引導公司內部相關人員，匯總不同的意見，產出為客戶做出貢獻的絕妙主意。

–End–

參考: Infographic

