

交由你引领

联合国气候变化框架公约 (UNFCCC) 引导员手册

前言

为何又出一本手册？

要点一 把握你的空间

要点二 拓宽视野

要点三 广交朋友

要点四 来点幽默吧！

要点五 倾听，倾听，再倾听

要点六 灵活运用规则

要点七 情绪并非全是坏事

要点八 共识的要素

总结

要点速览

关于作者

前言

欢迎阅读这本你大概会希望在自己刚开始担任联合国气候变化框架公约 (UNFCCC) 引导员时就能读到的手册。不管你是初出茅庐的新手，还是“濒临灭绝”的资深老将，这本书里都有你能汲取的东西。

与其他充斥着技术和程序内容的手册不同，这一本风格独特。它满载来自你同行同事的思考、策略和实用工具。在接下来的篇幅中，你将收获来之不易的经验与智慧，可用于推动雄心勃勃的气候协议达成。

也许有人已经在想：“又来一本手册？我已经够忙的了！”

的确，你们奔波于各项议程之间，努力在冗长的程序性会议中保持清醒，在连轴转的会议间隙勉强支撑，直到瘫倒在回家的航班上。

正因深知大家日程繁忙，这本书的写作初衷正是一一*让引导工作重新变得有趣*。希望你在翻阅之后，能带着一丝轻松的笑意重回工作岗位，以更轻盈、更有能量、也更专注的状态投入自己的工作。

为何又出一本手册？

你工作核心存在着一个矛盾。

您自愿在一个基于共识决策的组织中担任职务，其中大多数指令都属于“该做”和“不该做”的范畴。然而，对于什么是优秀的引导员，却并无共识。这种矛盾的结果是，许多现有的手册（例如《会议主持人员指南》）告诉你该做什么，但没有告诉你如何去做。

这本小册子包含了能让你工作水平更上一层楼的（不算太）秘密组合——内幕信息，这些信息提炼自对16位前任和现任主席及引导员的访谈。虽然对于如何成为成功的引导员没有共识，但确实存在一些模式、行之有效的做法以及一系列可供你选择的方法。

以下是八个要点，供您在推进气候谈判的征程中参考。您可以将其视为核心能力，这些工具可以帮助您更有针对性、更自信、更轻松地对气候谈判。每项建议都包含简短的要点和一些理论知识（当您想深入探讨，或只是想在小组讨论中展现出令人印象深刻的水平时）。

这里有个小窍门：把这本小册子想象成你前方座椅口袋里那些飞行安全卡。它不会替你开飞机，但或许能帮你安全度过颠簸。所以，请系好安全带，翻过这一页，我们开始吧。

贡献者说明

虽然贡献者名单是匿名的，但你可能好奇是谁为这本手册做出了贡献。他们来自附件一和非附件一国家（各占一半），有男有女（9男7女），并拥有作为年轻和资深引导员及附属机构（SB/SBSTA）主席的多样化经验。如果你参与这个过程有一段时间了，或许能通过阅读引文猜出谁是谁；)

《交由你引领》的评论

我真心希望两年前我做引导员之前有人送我这本书。它就像一颗蕴含着静谧智慧的宝石，值得我不断学习，帮助我顺利完成谈判。不妨一读，你不会失望的！

帕特里夏·尼永乌罗 (Patricia Nying'uro)
肯尼亚代表团

市面上有很多气候变化谈判者手册，但这本很独特。它以非常简洁但富有洞察力的评论，由经验丰富的谈判者分享了哪些做法有效、哪些无效的经验。而且它很便携！你可以把它拆开当小抄用！

卡洛斯·富勒 (Carlos Fuller)
伯利兹代表团

这本手册是我见过的最通俗易懂的关于引导的信息。如果你有兴趣学习如何在谈判中成为一名有效的引导员，或者想知道如何成为一名优秀的引导员，我强烈推荐你阅读这本手册。它通俗易懂、内容丰富、风趣幽默。

杰奎·鲁埃斯加 (Jacqui Ruesga)
新西兰代表团

主席或引导员在帮助各方达成协议方面所起的作用不仅仅是一个技术或法律流程，更是一个人性化的旅程。本手册提供了许多宝贵的见解，涵盖如何准备这段旅程，如何超越仅仅适用议事规则的局限，以及如何探索与在场人士合作以建立对共同解决问题至关重要的集体信心。

保罗·沃特金森 (Paul Watkinson)
法国代表团

要点一

把握你的空间

“不要只做个照本宣科的机器人——要做坐在座位上的你自己。”

为何重要

在你的书面职责之外，还存在一个至关重要的“许可空间”，你必须主动争取，承担起来，把它真正掌握在手中，才能有效发挥作用。这就是按部就班进行协调与真正有效引导之间的区别。

实践操作

步入角色后，你的首要任务是为达成协议准备条件。在你的书面授权之外，存在一些不那么明确但同样关键的东西：同事们为完成工作而授予的“许可空间”。

“当你是一名新引导员时，房间里的人不太可能允许你有太多自由。但我还是会告诉自己：找到可以更自由运作的许可空间。”

如果你不利用这个许可空间，你就只是在照本宣科。有效的引导员会超越规则手册，从一开始就主动设定基调、引导互动和指明方向。通过创建你的许可空间，你是在邀请房间里的各方有意识地参与。

“有时你可能会被程序规则、被他人的做法或你认为大家都在做的事所引导，然后遵循那种模式。当我更加做我自己时，我反而更成功。不要只做个照本宣科的机器人，要在座位上做你自己。”

具体形式因人而异。对有些人来说，这意味着提出尖锐的问题；对另一些人来说，这意味着走下讲台去应对房间里的复杂情况。

“在一次会议中途，我走下讲台，走到她的座位旁跪下，我们进行了一次简短的私下交流，而其他所有人都在等着……然后我回到讲台，再次请她发言，她同意了。打破流程，灵活应对，有时也能取得很好的效果。”

最重要的是，你要设想好自己的主动立场，然后采取主动行动。被动的协调往往会重现僵局。

当你默认只是简单地请人发言（叫举旗）时，你有可能是在强化现有的形式而非改变它。

“我曾对谈判代表说过，‘如果你们允许我以真正的引导方式来开展工作，我愿意承担这个职责……但如果你们认为我是那个坐在前面、只管轮到谁发言的人，那我想我不愿意做那样的事。’”

步入这个空间需要一点自我反思。问问自己：

- 我个人对成功的定义是什么？我该如何带领大家走向成功？
- 我想营造什么样的氛围？
- 我希望同事们离开房间后有什么样的感受？
- 我的许可空间如何与我的共同引导人的许可空间互补？我该如何支持他们拥有自己的空间？

这些不是理论问题，而是战略决策，有助于塑造你的语调、决策方式和存在感。你越清晰地定义自己的角色和意图，就越能成功地展现给他人。

关键信息

定位即力量：

最优秀的引导人有目的、有存在感地运用其权威，以塑造共同方向和共识的条件。

创造参与条件：

通过自信地履行自己的职责，会更容易让参与者投入、更有成效地参与讨论。

不止是主持人：

你不仅仅是维持秩序，更是在引导房间里的互动、调动氛围，并拓展可能性。

理论与分析

定位理论 (Harré & van Langenhove)

在高风险环境中，权威是需要争取、协商，有时甚至会遭到抵抗的。引导员的角色必须积极塑造。如果他们不能自信而清晰地定位自己，别人就会替他们定位。

叙事能动性 (Sara Cobb)

引导员不仅通过正式发言来引导会议，更通过巧妙调整叙事结构来塑造会议的整体进程。通过选择何时介入、何时重新阐释、何时保持沉默，引导员能够重新引导会议进程。

建议二

拓宽视野

“联合国气候变化框架公约进程中最大的问题是我们很多时候未能看到全局。”

为何重要

当你深陷谈判的琐碎事务时，很容易失去大局观。理解会议整体动态——不同会议、时间线、气氛和任务之间的关系——能让你更战略性地、更冷静地行动。掌握更广阔视野的引导员能更好地帮助陷入僵局的谈判代表推动进程。他们能感知不同的线索是如何纠缠在一起的，并相应地采取行动。

实践操作

“我们坚信所有事情都需要单独协商解决，但有些问题确实会纠缠在一起。”

“几乎每次开会，你都会遇到这样的情况：‘好吧，我们处于观望状态。要么等这一间房里的讨论结束，要么等另一间房的情况结束。’”

然而，你并非完全受制于房间外的动态。你可以通过调谐到自己接触小组的情绪来获得主动优势。把你的同事当作传感器，为你提供关于外部情况的重要数据。

“如果谈判代表刚参加完一个没有进展的谈判回来，他们很可能会把坏情绪带进房间。或者如果谈判非常顺利且富有进展，他们也会把好情绪带进来。”

“在我进入大厅之前，我会问，‘刚才的谈判怎么样？气氛如何？有进展吗？问题出在哪里？’”

尝试理清汇入你工作框架的各种线索：来自其他会议的国家授权和谈判立场。将这种更广阔的视角带入由附属机构（SB）主席主持的每日会议，这些会议提供机会让你指出跨领域问题、分享见解并获得指导。如有疑问，可向代表团团长确认，或寻求秘书处成员的建议，以了解更广泛的动态。

“多与代表团团长开会，让在场的谈判代表有机会放下那些多年来一直坚持、难以割舍的立场或观点。代表团团长可以做出判断：“行了，我的谈判代表，没必要为了那点事儿坚持到底。”

在关注各个相互关联的议题时，你并不需要全部去解决——那是附属机构主席和主席团的核心任务。最后，别忘了，你是在一场长期的工作中。把目光放在更长远的时间维度上，可以帮助你更从容地进入角色，而不会急于推动达成一致。引导的精妙之处，需要时间慢慢去把握。

“我从不逐年看待联合国气候变化框架公约进程，我把它看作一种演进。如果你认为每件事都需要每年都取得进展，那么你在这个过程中不会感到快乐。你也不应该太快乐，因为它进展缓慢。”

关键信息

绘制生态图：

了解你的谈判如何与其他议题、会议空间及权力动态相互关联。

关注情绪变化：

识别能量和态度在各场会议中的流动，并有策略地加以运用。

拥抱演变：

将谈判视为长期进程的一部分，而非必须立即解决的孤立事件

理论与分析

组织层面的意义建构 (Wieck)

在复杂且快速变化的环境中，要理解局势不仅要关注事实，还要洞察规律。除了关注授权和立场，引导员还需解读氛围、进展动力以及隐喻信息。

时机成熟度理论 (Zartman)

并非所有时刻都同样有利于解决问题。理解“成熟度”概念的引导员可以识别各方何时真正准备好推动，而不是过早地强迫进展。

要点三

广交朋友

“有些时候，我们能够消除障碍并达成协议，正是因为我们彼此了解并互相尊重。”

为何重要

协调不仅仅发生在讲台上；它也发生在友好的走廊聊天、WhatsApp群聊和酒吧里的安静谈话中。这并非要成为最好的朋友，而是要建立熟悉感和信任。友谊让人们能够更诚实地交谈，并探索灵活的立场。

实践操作

如果你想在艰难的谈判中取得进展，良好的人际关系基础与程序技巧同样重要。正因如此，在正式框架之外建立融洽关系是引导员的秘密超能力。

“我知道他们孩子的名字。我知道他们去哪里度假了。我知道谁最近结婚了，谁最近离婚了……有时候感觉我们都被关在那个房间里一待就是两周，这有利于记住彼此的人性。”

有效的协调需要对不同立场以及倡导这些立场的人有细致入微的理解。与其他代表成为朋友不在你的工作描述中，但这给了你一种了解“材料”（指谈判代表及其立场）的机会，这是一堆高耸的政策文件无法做到的。

除了专业知识之外，友谊或许是你化解那些看似无法动摇或无法调和的正式谈判立场时最宝贵的资源。朋友会将必要的信息托付给你，让你能够解读僵局背后的潜台词。

“如果房间里的人在某些层面上不觉得你们是朋友，那是行不通的，因为这才是让他们能够说，‘嘿，听着。我知道我们在房间里是这么说的，但你知道情况。也许下一轮我们可以考虑那样做。’”

你不需要什么隆重的举动。早晨一起喝杯咖啡、休息时发条 WhatsApp 消息、走廊里一个热情的问候——这些小小的人际信号，往往能产生正式交流所无法带来的推动力。记住，在第一天之前营造一些温暖氛围，会让你在后期遇到难关时更容易应对。

“我最大的准备工作大概是在我们到达前一天。我会开始给大家发短信，说：‘嗨，你好吗？迫不及待想在波恩见到你。’如果你在会议开始前主动联系，等到见面的时候，你们的交流就已经很顺畅了。”

当谈判变得紧张时，能否共同应对往往决定成败。善加利用非正式交流，它不是弱点，而是一种策略。

“不要害怕非正式交流。不要害怕通过 WhatsApp 联系……你仍然在讲台上，你只是通过不同的方式连接。”

需要注意的是：友谊应该跨越谈判群体的界限。如果各方认为协调人与某一群体过于亲近，信任就会迅速瓦解。高效的引导员会自觉地与各方建立关系，以保持信誉和中立。

关键信息

让流程更具人性：

通过建立个人联系，让每个人意识到，在各自的立场背后，是有着共同关切真实的人。

关系才是真正的基础设施：

许多重要突破往往不是在正式会议中，而是在基于信任的私下交流中实现的。

提前建立联系：

提前建立融洽关系，能在谈判变得艰难时增强韧性。

理论与分析

社会资本理论 (Putnam)

关系网络创造了宝贵的社会资本——共同的规范、信任和互惠——这降低了交易成本，并在单靠正式的激励不足的情况下促成了合作。

松散耦合 (Weick)

像在联合国气候变化框架公约这样的复杂系统中，正式的权威与非正式的影响力之间虽是松散的，却又不可避免地决定着事务的推进。信任往往通过非正式渠道传递，比如 WhatsApp 消息、走廊里的闲聊、个人故事的分享。善于在这张“无形关系网”中运作的引导员，能够通过非正式手段改变看似僵局的结果。

讨论连贯性 (Cobb)

当人们感到自己被理解、被看见时，他们的信息往往会被更宽容地解读。失误会被视为小小的个性特点，而不是威胁。善于经营关系的引导员，即便在分歧中，也能让讨论保持连贯和积极。

要点四

来点幽默吧!

为何重要

气候变化是紧迫的问题，你肩负着重要的责任。但“严肃”并不意味着必须“严肃死板”。正因为任务重大——或者说恰恰因为如此——不妨反其道而行之，运用幽默来释放压力、重启活力，并在讨论因流程而沉重低迷时，让整个会场重新焕发活力。

实践操作

一个恰到好处的玩笑，不只是带来笑声——它还传递出你对场面的掌控力，传递一种安全感，并为讨论提供必要的视角。在紧张时刻，这可能是僵局与对话之间的区别。

“我会努力营造一个轻松的氛围，比如告诉他们‘你们真漂亮’……他们压力太大了，如果你试着让他们稍微放松一点，他们真的会很感激。”

幽默也凸显了谈判中人性化的一面，而这一点在技术讨论中很容易被忽略。通过承认大家共同的经历，比如超长马拉松式会议或繁琐的官僚程序，你实际上给了每个人一个休息的机会。

“有很多情况下，如果你拿大家在一个房间里待了 20 多个小时开玩笑，说这不正常，人们就会说‘是啊，没错，这不酷。’这样做可以打破僵局，让人们放松下来。”

当谈判者们一起欢笑时，他们也分享着彼此的联结，这联结让他们想起了共同的目标。共同的经历可以引导他们走向共同的目标，而不是对立的立场。高效的引导者能够意识到这一点，并会刻意融入适当的幽默来活跃气氛，为富有成效的妥协奠定基础。

最后要记住：对一方有趣的事情对另一方来说可能令人困惑甚至冒犯，尤其是在多语言环境中。讽刺或挖苦式的幽默尤其有风险。使用幽默时要对语言和文化差异保持敏感。

关键信息

用轻松幽默化解紧张：

适时的幽默能缓解紧绷的局面，缓和负面氛围。

提醒人们共同的人性：

笑声能跨越分歧，重新唤起人们对“对手”也是人的认知。

以轻松传递自信：

恰当的幽默展现你在复杂局面中的从容，增强他人对你领导力的信任。

理论与分析

释放理论 (Freud and Spencer)

幽默可以缓解心理压力。在高风险或情绪激动的环境中，笑声就像一个阀门，可以减轻压力，开启新的开始。

重构理论 (Watzlawick)

幽默在冲突情境中是一种强大的重构工具，它能让双方从新的视角看待熟悉的情境。通过幽默转换思维框架，引导者能够创造出在先前框架下无法预见的解决方案的认知空间。

情感控制理论 (Heise)

幽默通过引入积极情感，战略性地打断谈判中的负面情绪轨迹，为出现更具建设性的互动模式创造心理空间。

要点五

倾听 倾听 再倾听

“你必须了解什么是可行的，什么是需要的。”

为何重要

引导员经常被提醒要“倾听”，但这究竟意味着什么？真正的倾听在于捕捉话语背后更宏大的故事，注意到人们没有说出口的话，并在立场宣布之前就发现细微的变化。深度倾听能让引导员在障碍形成之前预见到它们，在动向被宣布之前察觉到，并在共识被提出之前就发现它们。

实践操作

有效的引导者明白，倾听有多种类型，每种类型都可以用于不同的目的。第一种倾听是全面理解你的谈判。你可以称之为全局倾听。

“快速了解谈判室内的各方力量，了解各方之间的动态，以及真正重要的两三个问题。”

这种宏观式的倾听能让你追踪各方立场是在趋同还是分化，也帮助你把握谈判的整体轮廓、组成部分和动态变化。掌握了这些信息，你就能在会场中找到自己的定位，合理排序议题，并朝着潜在的“落脚点”前进。

除了这种广角视角，你还应留意那些没有被说出来的东西：隐藏在强调、沉默或模糊语言中的含义。你可以称之为留白倾听。

“能够听出弦外之音，并将听到的内容重新解释为对所有各方都可行的东西，对我来说是这个过程中最重要的部分之一。”

“你需要听到那些没说出来的东西。你通过倾听措辞的选择、强调的地方和话题来做到这一点。当某些重要内容没有被提及时，你要在心里记下来。这可能是在后续过程中某个时候需要指出的问题。”

当倾听未言之语时，要放慢速度，悬置你的期望。扮演侦探的角色，寻找让你惊讶或觉得不合理的东西。捕捉线索有助于你构思问题和制定方案。此外，你还能与那些感觉到你在努力理解的各方建立信任。

第三种倾听是关于变化的。在跟随讨论的过程中，你可能会注意到叙事中的细微变化：先前的立场被重新定义，或者也许用新信息进行了阐述。这第三种也是最后一种倾听方式有助于发现暗示灵活性或潜在突破口的细微变化。你可以称之为追踪变化倾听。

“你会发现人们会说一些在局外人看来毫无意义的小话，但这些话正是我所关注的重点。他们会说，‘这是我们的立场，但我们对 x 提出的提议很感兴趣，也许我们可以再多谈一谈。’……这是一种行动的迹象。”

“有时你只需要听他们嘴里说出一句话。‘哦，那就是立场的改变。他们现在在这个话题上更灵活了。’我们就是这样随着进程推进而改变共同基础的。”

请记住，谈判集团代表通常是在严格的授权下运作的。他们的语言可能很谨慎，他们的回旋余地有限，因为他们常常面对多个听众：他们所在集团、他们本国政府以及其他缔约方。留意细微的线索，特别是在双边对话或非正式边会上，信号可能更明显。

倾听总是带有目的的。如果你意识到为何以及如何倾听，你就能将这三种倾听整合到你的工作中。将这些倾听类型视为你工具箱中的不同工具。在谈判过程中于恰当时机加以运用，你就能更好地识别并引导团队朝着潜在的落脚点迈进。

关键信息

发展多维倾听：

练习不同类型的倾听，以捕捉说出的、未说的以及正在发生变化的内容。

关注叙事转变：

语言的细微变化往往在正式宣布之前就预示着重要的变化。

倾听落脚点：

积极倾听有助于确定哪些地方可能达成妥协以及如何达成妥协。

理论与分析

框架设定与议程设定 (Entman)

倾听的方式会影响你所强调、质疑和构建的内容。引导员构建新兴想法的方式将影响他人如何解读和参与其中。

叙事调解 (Winslade & Monk)

冲突源于关于情况的不同叙事。通过倾听这些叙事的演变，引导者可以识别主导叙事的转变时刻，从而为包容不同视角的新的、共同的叙事创造机会。

要点六

灵活运用规则

“你必须理解规则才能灵活运用它们。”

为何重要

诚然，规则和程序对联合国气候变化框架公约（UNFCCC）进程至关重要，它们确保了可预测性和合法性。但它们并非全部，因为缺乏战略思维的严格遵守可能会阻碍进展。高效的引导员懂得如何在这些界限内开展工作，不受其束缚，在正式授权和实时需求之间游刃有余。在更广泛的社会背景下理解规则和程序，能让你更有信心随机应变，并具备判断力，在必要时有所作为。

实践操作

首先，不要有压力去了解每一条规则的细节。记住，秘书处会支持你。如有需要，可以向法律顾问，甚至是附属机构主席寻求帮助。

“不知道所有事情也没关系……现在做过之后，我知道这没关系。总会有人能回答这个问题。‘可以说我不知道，让我查一下。’”

程序框架给了你结构，但在某些条件下它可以灵活变通。理解规则允许什么以及它们可以在哪里灵活变通，将帮助你在不跨越红线的前提下提出富有创意的方案。这应辅以你对谈判代表立场的理解，以及他们给予你行动的信任。

“有一整套约束条件：必须以缔约方为主导，必须包容各方，必须保持开放……但最终，只要你积累了必要的政治资本和信任，你就可以突破这些规则来解决问题。”

在实践中，这可能表现为：重新安排联系小组的运作方式，用创造性的语言来表述非正式结论，或者干脆直接问一句：“在授权范围内，我们有没有别的做法？”关键在于透明和包容。如果你打算对规则做一些延展，就要解释原因并征求反馈。在小范围讨论中取得的进展仍然需要向大组汇报，因为排除会引发反弹甚至退场。要确保这些调整是为了推动进展，而不是为了图方便。

“了解规则是一种工具。如果你只了解规则，却无法兑现承诺，无法做到透明和值得信赖，那就别想尝试了。”

尝试积极主动地解释规则和程序。你能在多大程度上灵活运用这些规则，往往取决于你能否与小组成员协调配合、顺势而为。

“你必须先理解规则，才能在需要时灵活运用，否则很容易破坏规则。理解规则能帮助你判断在什么情况下可以把界限推到多远，什么时候该收回来。因为这是一个互动的过程，你需要在这个空间里来回试探、灵活运用。”

关键信息

精通规则，超越规则：

对流程的深入理解能让你有信心判断，何时灵活处理有助于推动流程。

清晰地解释偏离规则的情况：

在变通规则时，请清晰地将您的方法与共同目标联系起来。

通过判断建立信任：

您的信誉决定了参与者对程序性创造力的接受程度。

理论与分析

政策创新者精神 (Kingdon, Mintrom)

引导者，如同政策创新者，通过在约束条件下发现机遇来推动事态发展。他们的成功往往取决于何时遵循既定脚本，何时另辟蹊径。

自由斟酌空间 (Lipsky)

复杂系统中的一线角色通常需要个人实时解读政策。你处在规范与进展之间模糊的地带。从这个角度来看，打破规则并非违规，而是适应性和响应性引导的特征。

适应性领导力 (Heifetz)

复杂的谈判需要区分技术问题（可通过既定程序解决）和适应性挑战（需要新方法）。熟练的引导者能够“调节气氛”，他们知道何时遵循熟悉的流程，何时鼓励适应性工作。

要点七

情绪并非全是坏事

“有时候让情绪自然流露是有用的……它可以帮助其他人理解他们的感受。”

为何重要

气候谈判本质上是极其复杂的地缘政治与技术事件，但同时也深具人性。每一个证件背后，都有一个承载着国家荣誉、职业压力与真挚热情的人。情绪往往被视为负担，但如果引导得当，它们也能成为推动的燃料。善于把情绪视为工作中合理组成部分的引导员，能够将紧张转化为连结，将能量转化为动力。

实操操作

不幸的是，情绪表达常常被等同于情绪爆发。在这种情况下，将情绪引入房间，可能会让人感觉像是迈向分心和脱轨的危险一步。

“这就是我允许情绪进入房间的挑战。我确实遇到过有人因为生气而对我大喊大叫。生气本身不是问题，问题在于你如何传达它。”

关键在于理解情绪本身不是问题，重要的是它们如何呈现。让会议脱轨的不是情绪，而是未被承认和未处理的情绪。在尊重界限内为表达创造空间，可以带来更深的理解。

“有时，让情绪自然流露是有益的。让愤怒、恐惧、焦虑都表达出来。有时候这反而是有利的，因为它能帮助其他与会方理解他们的立场。这其实是一种助力，而不是弱点。”

首先要从自身做起。情绪调适惯例能为引导者提供空间，让他们放慢脚步，了解自己的情绪状态，避免失控地爆发。

“就个人而言，我允许自己感受我所感受到的。当我感到不知所措，需要10分钟为正在发生的事情哭一场时，我允许自己这样做，然后让自己平静下来。”

“如果你站着，就坐下。如果你坐着，就换个姿势。这样你就有15到20秒的休息时间，让你冷静一下头脑，因为如果你不冷静下来，你会说出一些后悔的话。”

“我每天早晚都会洗脸，擦点保湿霜，化个妆。这让我保持理智。每天早上那五到十分钟，让我能感受到‘我还是我’……否则我想我可能都会紧张到像布兰妮那样出现小抽搐了。”

这些日常仪式让引导员能够示范如何调节情绪，而不是一味压抑。当你能处理好自己的情绪时，不仅能在艰难场景中更从容应对，也会让他人更安心去表达和调节自己的情绪。

“有些谈判代表非常善于用言语表达情绪，而不哭喊或吼叫，我认为这很有帮助。如果你能把你的感受用语言表达出来，并且不攻击任何人，它会引起其他谈判代表的共鸣。”

最后，就像你的情绪需要你自己去消化一样，不要忘了你的联合引导员也会有不同的处理方式。提前聊一聊你们各自如何面对和处理情绪，可以帮助你们在棘手的情绪环境中保持共同的方向感。

关键信息

区分情绪与行为：

情绪本身不是问题，重要的是如何表达。

展现情商：

你如何处理自己的情绪，将为他人表达情绪奠定基调。

为建设性表达创造空间：

情绪能够传达参与者最关心的事情，并揭示核心利益。

理论与分析

谈判中的情商 (Shapiro)

情绪是谈判力量和信息的源泉。情商高超的引导员可以帮助各方区分核心关切（欣赏、归属感、自主权、地位和角色）和实质性问题。

自我调节与榜样作用 (Bandura)

表现出沉稳情绪处理能力的引导员营造了一种心理安全的气氛。这鼓励他人建设性地表达自己。

冲突转化 (Lederach)

可持续的协议并非源于压抑负面情绪，而是源于转变关系以适应这些情绪。通过为情绪表达创建建设性渠道，引导员可以帮助各方应对复杂的处境。

要点八

共识的要素

“你需要以一种方式来应对，使得每个人都多少有些不满，但同时也觉得自己已经尽了最大努力，并且能够向上级交代。”

为何重要

归根结底，你的工作归结为一件事：达成共识。这不仅仅是锤槌落下、无人反对的仪式性瞬间。真正的共识是通过长期积累形成的——通过对各方期待的巧妙把握、提案的精准时机，以及幕后政治的灵活驾驭。一个有效的引导员理解共识中的社会、情绪和政治因素，并能够熟练引导团队达成具有可执行性的决定。

实践操作

虽然会议上的每个人都是为应对气候变化而来，但每位谈判代表的首要职责是维护本国利益。从实际操作角度来看，共识与国家荣誉紧密相关。你的成功取决于同事们是否能够带着自豪感完成任务顺利回国。

“一份好的共识协议意味着每个人都能保住面子。每个人都能得到足够的好处，这样他们就可以高高兴兴地回家，向上级解释清楚。”

这部分与程序公平有关。即使一方对结果失望，他们也应该感到自己有机会真正陈述了观点。给予各方参与感和发言权是你工作的一部分，它也巩固了共识的合法性。

听起来有些奇怪，但要让各方尽可能感到自豪，就必须遵守谈判节奏速度限制。如果你的目标是带领每个人顺利抵达终点，就不能走得太快。人们需要足够的时间来完成尽职调查、证明自己捍卫了立场，并充分理解整体局势，才能做出承诺。

“需要将谈判引导到一个‘落脚点’，让每个人都不会觉得自己过早妥协、什么都没得到，或者别人得到得更多。”

共识常被描述为一个美妙的平衡点——人人都同样不满。虽然这种说法有其道理，但它过于简化了你所面临的复杂任务。在实践中，负担很少能被平均分配，让步也极少能按比例分担。与其追求一种“共同的不满”，不如将其视为一个基线。它正是我们集体向前迈进所必须付出的代价。

“我还没遇到过谈判代表说‘哇，我们太喜欢这个文本了，你做得太棒了’的情况。那根本不会发生……我认为这是谈判的惯常模式。他们必须对文本感到不满，然后你去倾听那些极端不满声音背后的潜在信息。”

你可以把“共识”更多的理解为共同的理解和承诺，而非共同的痛苦。你不仅仅是在建立协议，更是在建立团队的能力，使其能够找到推动巨大社会变革的解决方案。如果这听起来像是一项艰巨的任务，那确实如此。成功并不总是以最终文本的形式呈现，有时它表现为人们坚持参与这一过程。

“即使我们没能达成决定，但大家仍在讨论，这意味着我在引导过程中没有制造异议。这就是我对成功的定义。”

“作为引导员，我最先听到的一句话就是，每个人都应该同样不开心，但我认为最好的会议是那些对我们当前处境达成共识的会议。”

最终，共识并非单个议题的总和，而是摆在桌面上的整体协议。有时，各方会同意放弃部分要求，因为最终在其他方面取得成果对他们来说更为重要。

“即使我们有不同意见，我们也有相同程度的理解，即有时我必须前进几步或后退几步，有时你必须这样做。但总的来说，我们正在努力争取那个能将我们定义为一个群体的结果。”

最有力的共识决策源自各方对协作工作至关重要的基本认同。你可以通过明确共同任务的期望，并不断强化将你们聚集在一起的核心目标来促成这种认同。

关键信息

尊重面子和尊严：

当参与者在妥协的同时保持诚信时，共识就会形成。

谨慎安排进程：

在寻求解决方案之前，留出足够的时间让各方充分表达立场。

建立共同的理念：

真正的共识体现了对问题和前进道路的共同理解。

理论与分析

面子谈判理论 (Ting-Toomey)

在像联合国气候变化框架公约 (UNFCCC) 这样的多文化环境中，参与者对“面子”（公共自我形象）的文化取向各不相同。成功的协调者会通过设计流程，使各方在作出必要让步的同时仍能保持尊严，从而巧妙应对这些文化差异。

多重偏向性 (Cobb, Rifkin)

与追求中立不同，多重偏向性强调有意识地关注冲突中的所有叙事。这种方法要求引导员积极为多种、甚至相互竞争的观点留出空间。这是一种对公平可见性的承诺：确保没有任何声音在讨论或达成共识的过程中被排除在外。

总结

好了，这就是为你的协调引导之旅准备的一份“品鉴菜单”，汇集了各种技巧、窍门和思考。希望下次当你深入参与某个联络小组，甚至开始怀疑自己当初为什么答应主持时，这些内容能给你提供一些可以随时“充饥”的启发。

其中一些想法可能感觉很熟悉，也许你甚至发现自己在想“嘿，我已经这么做了！”这并不奇怪，因为每一个见解都直接来自你的朋友和同事。你可以把这本手册想象成一个百乐餐：一个由封底署名者贡献的实践、经验和慷慨组成的共享自助餐。每个人都带来了自己最拿手的菜，我们只需摆好桌子即可。

你可能会注意到，这些主张并非遵循手册的常规格式。它们不是规则，也不是清单。它们是邀请函，是看待问题的方式，是参与的方式，是应对气候谈判中不可预测的复杂性的方式。它们并非绘制一条明确的路径，而是提醒你存在着许多路径。并且允许——事实上，鼓励——在需要的时候，选择一条新的路径。

通过这些知识编写成手册，目标是让人们更多关注高效引导者的思维模式、态度和行为。通过引起关注，旨在鼓励一种协调文化，从而增强联合国气候变化框架公约 (UNFCCC) 实现更雄心勃勃、持久气候协议的能力。

此刻，过程所需要的正是：更多像你这样的人，在混乱中带来清晰、创造力，以及一丝平静。

一路顺风。

要点速览

1: 把握你的空间

在正式规则之外，争取属于你自己的许可空间。通过展现你的存在感和决策方式，你将为真正的参与和建立共识创造条件，而不仅仅是进行简单的调解。

2: 拓宽视野

理解你的谈判所处的更广阔背景。通过认识到不同会议、议题和气氛之间的相互联系，你可以更有策略地应对挑战，并帮助谈判人员突破关键点。

3: 广交朋友

在正式程序之外建立关系，建立信任网络，从而实现诚实沟通和灵活解决问题。这些联系能够提供正式文件无法提供的洞见，并能在各方立场看似无法改变时，帮助各方找到创造性的解决方案。

4: 来点幽默吧!

用幽默来缓解紧张气氛、重启活力、增强团队凝聚力，从而改变高压谈判的局面。恰到好处的轻松幽默能够增强信心，营造安全感，并在激烈的讨论中提供亟需的视角。

5: 倾听，倾听，再倾听

有效倾听不仅包括理解完整的叙事，还要识别未言明的内容，并关注立场的微妙变化。通过培养多种倾听技能，引导员能够预见障碍、感知新动向，并发现达成共识的机会。

6: 灵活运用规则

虽然规则和程序为过程提供了必要的结构和合法性，但灵活运用它们的时机与方式是突破僵局的关键。熟练的引导员明白，规则是为了服务于过程，而非束缚过程，他们能够在保持信任的前提下，在规则框架内创造性地引导。

7: 情绪并非全是坏事

情绪可以成为宝贵的信号，如果引导得当，能够突显核心关切，并推动发展势头。通过支持尊重的情绪表达，并示范情绪调节，引导员能够将紧张转化为联结，并推动解决问题的势头。

8: 共识的要素

真正的共识不仅需要妥善处理实质性问题，还需要兼顾时间安排、预期以及参与者维护尊严的需求。成功的引导者深知，只有当每个人都觉得自己被倾听，并且能够保持职业操守，才能达成共识。

关于作者

朱利安·托马斯 (Julien Thomas) 是一位常驻荷兰的艺术研究者、设计师和顾问。他的研究聚焦于气候科学与政治中的态度、假设以及情感特质。他与专注于气候的科学家和公务人员合作，开发了装置、物件、文本和网站，以帮助人们更好地预想可持续的未来气候。过去的合作伙伴包括乌特勒支大学的城市未来研究室 (Urban Futures Studio)、荷兰环境评估署 (PBL)、荷兰皇家气象研究所 (KNMI) 以及其他多家荷兰科研机构。(www.julienfthomas.com)

致谢

本研究的制作得到荷兰创意产业基金 (Creative Industries Fund NL) 的慷慨支持。荷兰代表团协助我们进入联合国气候变化框架公约社群。最后，感谢16位贡献者为本手册的顺利完成做出贡献。

平面设计由 Brent Dahl

(www.brentdahl.net/)

最后说明：作为一份工作文档，本手册会通过反馈不断完善。如果您愿意为下一版做出贡献，请联系 julienfthomas@gmail.com