

# 工具 | 如何开展包容主题的讨论？



资助者圆桌论坛 (CDR)  
2021年1月

# 本文背景

- ❑ 密歇根州基金会委员会（Council of Michigan Foundations，以下简称委员会）的使命是“领导、加强和支持密歇根的慈善事业”。委员会于2008年发起通过多样性和包容改变密歇根慈善事业（Transforming Michigan Philanthropy through Diversity & Inclusion）的倡议，以提高密歇根州慈善事业的有效性。
- ❑ 委员会在工作中发现，包容的组织文化能够帮助基金会从不同的观点中受益，进而促进问题解决、优化决策，激发创新和组织成长。在大量经验的基础上，委员会编制《你的基金会是否善用不同的观点？》（Is Your Foundation Leveraging the Power of Differences?），指导基金会开展包容主题的讨论，通过了解组织如何看待及处理不同的观点，思考并为建立包容的组织文化做好准备。
- ❑ 本文主要介绍如何开展包容主题的讨论，并将两个实用工具（[讨论指引](#)和[自我评估表](#)）进行编译和分享，供大家了解、使用。原文阅读：<https://www.michiganfoundations.org/resources/your-foundation-leveraging-power-differences>

# 1.为什么要重视包容

- 委员会将**包容（inclusion）**定义为:具有包容文化的慈善组织，应寻求并考虑不同的观点，来克服/平衡那些系统性障碍，从而确保每个人都有平等机会参与社会活动和慈善事业。
- 拥抱不同的观点，打破影响个体充分发挥全部才智的障碍，能够使基金会受益于各种创造性思维，来应对复杂社会问题和有限资源竞争带来的挑战。

## 2. 如何开展包容主题的讨论（1/2）

- 为了促使基金会在包容的组织文化建设上有所进步，委员会鼓励其开展包容主题的讨论，从**认知、承诺、条件、资源**四个方面，分析组织文化现状。
- 基金会可采用工具快速开启讨论：
  - 邀请所有利益相关者参与讨论，事先阅读**讨论指引**，了解并思考指引中四个部分的内容，为分享和讨论做好准备。
  - 邀请所有参会者在阅读讨论指引后，采用**自我评估表**开展匿名评估。随后统计所有评估结果，以直观地反映本组织现状。

## 2. 如何开展包容主题的讨论（2/2）

□ 为使讨论更具成效，以下建议供您参考：

- 安排一个不受打扰的会议时间，明确所有参会者都要发言。
- 尽可能安排一位在引导讨论困难问题方面有经验的协助者。
- 创造一个安全的讨论环境，以确保讨论尽可能坦诚、开放。在讨论开始时建立一些基本规则，并由所有参会者一致通过。例如：
  - ① 先听后说，说清晰易懂的话；
  - ② 关心新想法以及不同的观点；
  - ③ 充分参与，倾听每一个声音。
- 通过直接、开放的问题来鼓励所有参会者参与讨论。
- 通过邀请参与者回应个人观点的方式促进参与者之间的互动。

## a. 讨论指引 | 说明

---

- 请仔细阅读下面的讨论指引，并思考本组织在每个部分的表现，把你在阅读过程中的问题、想法和观点记录下来，尽可能诚实地和开放地参与分享和讨论。

## a. 讨论指引 | 认知

本组织是否重视不同的观点？

### 阅读了解：

- 与同质群体对比，具有不同背景、性别、文化和思维方式的群体在解决问题方面表现得更出色。而且，有利于组织应对不断变化的服务需求。
- 那些创造了包容的环境，并乐于倾听且欢迎不同观点的领导者，能够获得的具有“价值驱动的意见”几乎是其他领导者的2倍。
- 处在包容的环境中，员工能够贡献出自身全部创新潜力的可能性是其他员工的3.5倍。

### 思考与讨论：

- a. 我们是否相信能从理事会、员工、顾问和合作伙伴的不同经验和观点中获益？
- b. 我们是否基于自己的信念积极地征求不同的观点并采取行动？
- c. 这种信念是否反映在我们的战略行动中？

## a. 讨论指引 | 承诺

本组织是否致力于确保和维护组织中存在不同的观点？

### 阅读了解：

- 具有成功经验的基金会强调，整合组织内各个层级（尤其是领导层）的不同的观点，并展示出对所追求价值的坚定承诺非常重要。
- 成功的组织的经验表明，高层领导人的承诺非常重要。同时，此类组织的价值观陈述中明确表达了它们追求并尊重不同的观点。

### 思考与讨论：

- a. 谈及重视不同的观点，我们的领导层是否“言行一致”？
- b. 决策者是否有责任征求并采纳各种观点？
- c. 你觉得在这里诚实地表达不同的观点是否是安全的？

## a. 讨论指引 | 条件

本组织的运作方式是否体现出它对于不同的观点的重视以及承诺？

### 阅读了解：

- 组织需要创造条件，使不同的观点被视为学习和成长的好机会。
- 成功的组织善用不同的观点来促进相互学习，并通过采取措施，支持相互学习与合作的文化。

### 思考与讨论：

- a. 我们倾向于将不同的观点视为问题还是机遇？
- b. 当目睹或遭遇偏见时，我们是否会说出来？
- c. 我们是否认为分歧是可以处理的，并从中有所学习？

## a. 讨论指引 | 资源

本组织是否已分配了充足的时间和金钱，以建立和维护对于不同的观点的重视并促进包容的组织文化？

### 阅读了解：

- 那些投入资源来创造条件并维护不同的观点的组织绩效表现更好。
- 那些建立了正式机制来促进包容的组织的生产率水平比国家整体经济水平高18%。
- 通过培训和教育来了解他人的价值观，增进不同文化之间的交流，以及培养领导技能，对提高工作效率有重要影响。

### 思考与讨论：

- a. 每个人都有机会接受教育并实现职业发展吗？
- b. 我们是否投资那些促进社区包容的项目？
- c. 我们是否投入了足够的资源来招聘各类员工？

## b. 自我评估表 | 说明

- 评估指标分为4个类别，每个类别下有5项指标，共计20项指标。
- 请你阅读每一项指标描述，比对本组织的实际表现，判断其与该描述的符合程度，并在右侧进行勾选。
- 答案没有对错之分，目的在于尽可能从整体上准确描绘组织画像。
- 评估结果可用于讨论以及后续改善参考。

## b. 自我评估表 | 认知

| 我们重视不同的观点。                             | 不符合 | 部分符合 | 符合 |
|----------------------------------------|-----|------|----|
| 我们的工作受益于理事会、员工、顾问与合作伙伴的不同经验和观点。        |     |      |    |
| 我们认为听取广泛的意见并在此基础上采取行动，有助于有效地解决问题并作出决策。 |     |      |    |
| 组织的目标和战略反映出我们相信不同的观点各具价值。              |     |      |    |
| 包容的组织文化确保我们能够积极地征求和考虑不同的观点。            |     |      |    |
| 包容的组织文化使我们的资助更加有效。                     |     |      |    |

## b. 自我评估表 | 承诺

| 我们致力于确保和维护组织中的不同的观点。                                   | 不符合 | 部分符合 | 符合 |
|--------------------------------------------------------|-----|------|----|
| 组织的愿景、使命和价值陈述清楚地传达了我们在包容不同的文化、能力和视角上的承诺。               |     |      |    |
| 高级管理人员可作为包容的榜样，他们能够保障且对此问责。                            |     |      |    |
| 理事会成员的结构能够反映组织所服务的社区的人口结构，或者将所服务社区的成员作为增补对象。           |     |      |    |
| 我们期望组织中的任何个人都成为包容的组织文化建设的贡献者，并采用有尊严且尊重的方式对待他人。         |     |      |    |
| 我们寻求反馈，以了解可能干扰彼此之间以及组织与所服务社区之间的关系的行或语言。当问题出现时，我们会采取行动。 |     |      |    |

## b. 自我评估表 | 条件

| 我们的运作方式体现出对于不同的观点的重视以及承诺。   | 不符合 | 部分符合 | 符合 |
|-----------------------------|-----|------|----|
| 制度和程序中明确表示促进包容且表述一致。        |     |      |    |
| 组织中的所有人对于自身以外的其他文化是真的好奇。    |     |      |    |
| 每个人都觉得在工作中表达自己的观点和身份是安全的。   |     |      |    |
| 我们都知道冲突不可避免，并接受过解决冲突的培训。    |     |      |    |
| 我们找出刻板印象或偏见，帮助彼此意识到并改变这些行为。 |     |      |    |

## b. 自我评估表 | 资源

| 我们已经分配了充足的时间和金钱，以建立和维护对于不同的观点的重视并促进包容的组织文化。 | 不符合 | 部分符合 | 符合 |
|---------------------------------------------|-----|------|----|
| 我们通过已有的最佳实践做法积极招募各类员工。                      |     |      |    |
| 我们已经制定了目标，以建立一个能代表所服务的社区的工作场所。              |     |      |    |
| 我们投入资源来为所有员工提供指导和职业发展。                      |     |      |    |
| 我们为管理人员和员工提供机会，让他们了解不同的观点的作用，并增加对于不同文化的理解。  |     |      |    |
| 我们发起关于支持社区的包容性的项目。                          |     |      |    |



## 资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

[cdr4impact.org.cn](http://cdr4impact.org.cn)

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。