Принятие решений через консенсус

Авторы: Seeds for Change: a non-profit activist co-op. http://www.seedsforchange.org.uk/
Оригинал: http://www.seedsforchange.org.uk/free/consensus
Над русским текстом работали: Anastasia Romashkevich https://www.facebook.com/anastasia.romashkevich, Stepan Shakhnazarov https://www.facebook.com/stepan.shakhnazarov, Max Batsyn https://www.facebook.com/batsyn, Lucian Gregory https://www.facebook.com/lucian.gregory, Юлия Кондратенко http://www.facebook.com/azzzkita, Alina Gorlova http://www.facebook.com/profile.php?id=100000915804957, Дарья Леденёва http://www.facebook.com/profile.php?id=100003884563661, Егор Еремеев https://www.facebook.com/egor.eremeev

Вступление

Принятие решений через консенсус - творческий и динамичный способ добиться согласия внутри группы людей, независимо от ее размера. Вместо простого голосования, когда большинство получает полную победу над несогласными, консенсус позволяет найти решение, которое каждый активно поддерживает или, как минимум, считает приемлемыми.

Такой подход гарантирует, что будут учтены все мнения, идеи и потребности. Консенсус - это не компромисс и не единодушие. Сообщество, которое ищет консенсус, идет дальше – используя лучшие идеи и учитывая основные потребности в группе, пытается выработать неожиданные и творческие решения.

Консенсуса можно достичь в разных условиях и обстоятельствах – в небольшой группе, в локальном сообществе, в профессиональном коллективе и даже в масштабе целой страны или какого-то другого крупного территориального образования. Процесс поиска консенсуса может меняться в зависимости от размера группы и других факторов, но базовые принципы везде одинаковые.

В этом руководстве вы найдете полезную информацию об основных методах выработки консенсуса, идеи, которые помогут наладить работу в больших группах, а также способы решения типичных проблем. Мы также советуем воспользоваться "Кратким пособием по выработке консенсуса" - в нем собрано множество полезных советов, которые помогут вам сделать этот процесс максимально простым и гладким.

В чем проблема существующей демократии?

Способ принятия решений – важная характеристика любого общества. Он влияет на все аспекты нашей жизни, включая работу, медицинское обслуживание и т.п. Он него зависит, живем ли мы в мире или находимся в состоянии войны с другими странами.

Многие из нас выросли с мыслью, что принятая в западном мире система голосования является высшим проявлением демократического устройства. Но выходит так, что во многих странах, где громко кричат о достоинствах демократии, многие люди больше не стремятся воспользоваться своим правом голоса. Они просто не видят в этом смысла, потому что почти все важные решения все равно принимаются в узком кругу самых влиятельных бизнесменов и политиков.

Представительная демократия

Выбирая себе лидеров, обычные люди лишаются всякой власти, поскольку передают ее в руки узкой группы людей, чьи интересы не имеют ничего общего с их собственными. Вместо того, чтобы реально участвовать в принятии решений, нам предлагают 20 раз в жизни сходить на выборы, чтобы подарить свой голос очередному кандидату в президенты или члены парламента. Согласитесь, что это далеко не одно и то же.

Существует множество ситуаций, где демократические принципы работают плохо или не работают совсем. Например, на работе или на учебе, где мы оказываемся частью жесткой иерархической системы; рядовые сотрудники или студенты, как правило, лишены возможности выбирать своих начальников и наставников, они не участвуют в принятии решений и фактически никак не влияют на положение дел в учреждении, где проводят большую часть жизни. Или представьте себе ситуацию, когда в каком-то городе, вопреки желаниям местных жителей, вырубают лес, чтоб проложить автомагистраль. Очевидно, что это не имеет никакого отношения к демократии – все решают статус, власть и деньги.

Почему голосование - это не выход из положения?

На первый взгляд, работа в небольших группах, где каждый имеет право голоса, позволяет сделать процесс принятия решений поистине демократическим. Однако по ходу голосования возникают две группы - победители и проигравшие, и идеи и потребности последних попросту игнорируются. Это благодатная среда для развития конфликтов. Воля большинства трактуется как воля всей группы, а меньшинству предлагается признать этот факт как данность, даже если принятое решение противоречит их убеждениям и ключевым потребностям. Большинство считает, что проще навязать свое решение меньшинству, нежели искать другое решение, которое будет устраивать всех. Бывает, что люди сами соглашаются подчиниться большинству, но если они оказываются в меньшинстве снова и снова, то начинают терять контроль над собственной жизнью. Яркий пример несовершенства этой системы - уголовное преследование людей, уклоняющихся от военной службы, принятое во многих "демократических" странах Европы.

Голосование позволяет группе принимать самые спорные решения в предельно короткие сроки, но не дает гарантий, что такие решения будут мудрыми или хотя бы морально приемлемыми. Вспомним, что в свое время большинство европейцев и жителей Северной Америки одобряли рабство.

Однако у метода принятия решений большинством голосов есть альтернатива.

> *К счастью, в повседневной жизни мы вступаем не только в капиталистические, принудительные и иерархические отношения. Когда мы свободны от этих рамок, то наслаждаемся компанией других людей и многое получаем от общения с ними. Однако мало кому приходит в голову, что и общество в целом может функционировать похожим образом.*

Многие придерживаются мнения, что голосование - это нормальный способ демократического контроля над принимаемыми решениями. Зачастую представляется, что этот способ единственный. Однако идея о его несовершенстве не нова. Борцы за социальные перемены давно осознали, что ключ к созданию общества нового типа - это изменение способа принятия решений. Если мы мечтаем о лучшем обществе, где каждый может получить доступ к власти, контролировать свою жизнь, удовлетворять свои потребности и блюсти интересы, то нам нужен новый механизм поиска решений, который учитывает право личности на самоопределение, поощряет взаимопомощь и помогает заменить конкуренцию сотрудничеством.

Альтернатива существующей системе уже появилась, она прорастает сквозь брусчатку государственной власти и корпоративного контроля. Надо только научиться распознавать эти ростки нового общества. Бездомные заселяют пустующие здания и превращают их в общежития, рабочие выкупают собственное предприятие и управляют им на коллективных началах, садоводческие товарищества вместе выращивают овощи. Стоит лишь начать поиски, как обнаружатся сотни живых примеров кооперативной организации. Многие из них строят свою деятельность на принципах консенсуса.

Зачем нужен консенсус?

Никто, кроме тебя, не знает, какой должна быть твоя жизнь.

Люди должны иметь полный контроль над своей жизнью, а власть - принадлежать всем людям, а не концентрироваться в руках единиц. Человек вправе определять собственное будущее и участвовать в создании коллективного будущего на равных с другими.

Мы хотим иметь как можно больше личных свобод, но вместе с тем мы существуем в социуме и во многом от него зависим. Это значит, что нам необходимо найти баланс между личными нуждами и желаниями общества.

Добиться этого нам позволяет совместный поиск решений, процесс, который строится на уважении, доверии, кооперации и взаимопомощи.

В основе консенсуса лежит уважительный диалог между равными. Важно научиться работать сообща, а не друг против друга. Консенсус - это поиск решений, которыми довольны все без исключения. Это ситуация, в которой нет "проигравших", поэтому повышается вероятность того, что принятое решение будет успешно воплощаться в жизнь.

Консенсус предполагает, что каждый член группы вправе не только участвовать в принятии решений, но и способен заблокировать решение, с которым не согласен. Это означает, что участники группы не смогут проигнорировать несогласное меньшинство и будут вынуждены искать решение, которое удовлетворит всех. Ни одно решение не может быть принято против воли отдельной личности или меньшинства. Группа должна постоянно подстраиваться под запросы всех своих членов.

Консенсус дает возможность всем участникам сообщества активно участвовать в принятии решений и обеспечивает равномерное распределение власти. Он не только выгоден отдельным членам группы, но и становится мощным инструментом сплочения людей.

Кто пользуется принятием решений через консенсус ?

Принятие решений через консенсус – идея не новая. В том или ином виде она использовалась уже не раз и доказала свою работоспособность.

Например, этот принцип использовала так называемая Лига Ходеносауни, образованная до прихода европейцев в Северную Америку племенами каюга, мохоки, онеида, онондага и сенека, а также христианская община гернгутеров (1741-1760) и французская производственная коммуна Буамондо (1941-1972). Христиания, автономный район Копенгагена, управляется силами его обитателей начиная с 1971 года.

Консенсус лежит в основе работы многих жилищных кооперативов и социально-ориентированных предприятий. Среди известных примеров - "Грин сити", оптовый продавец экологически чистых продуктов из Шотландии, и "Радикал рутс", сеть жилищных и рабочих кооперативов в Англии.

Многие анархисты, экологические активисты, борцы за мир и социальную справедливость также считают принятие решений через консенсус необходимым элементом своей деятельности. Они верят, что средства должны быть адекватны цели и соответствовать их представлениям о свободном эгалитарном обществе. Метод поиска решений через консенсус не раз использовался во время всевозможных массовых акций, включая выступления против ВТО в Сиэтле в 1999 году, протесты во время саммита восьмерки в Шотландии в 2005 году, а также в лагерях против изменения климата в Англии, Германии, Австралии, Голландии и в других странах.

Условия для достижения консенсуса

Методы работы в группе могут варьироваться, но, независимо от местных особенностей, существуют общие условия, которые помогают найти консенсус.

- **Общая цель:** важно, чтобы все участники встречи разделяли общие цели и были готовы вместе работать над ее достижением. Это может касаться как участия в каком-то конкретном мероприятии, так и усилий, направленных на создание более справедливого мира. Не жалейте времени, чтобы детально обговорить ваши цели и обдумать, как их можно достичь. Если в дальнейшем вы обнаружите, что у вас возникли какие-то расхождения во взглядах, вернитесь к обсуждению общей цели - это позволит сфокусироваться на главном и сплотить группу.

- **Желание найти консенсус:** вам потребуется терпение и преданность идее консенсуса. Не стесняйтесь открыто заявить, чего вы хотите, а чего нет, и будьте готовы выслушать мнение других людей. Вы должны быть готовы изменить свою позицию, гибко воспринимать альтернативные предложения и при необходимости произвести переоценку своих потребностей. При возникновении трудностей всегда есть искушение вернуться к системе простого голосования. Но на самом деле различия во взглядах – не проблема, а преимущество, позволяющее выработать более эффективное и творческое решение проблемы. Настоящие проблемы возникают, когда кто-то из участников процесса начинает втайне мечтать о возвращении к системе голосования. Такой человек только и ждет повода сказать: "Я же говорил, что это не сработает".

- **Доверие и открытость:** необходимо поверить, что другие участники искренне преданны идее консенсуса и не станут использовать обсуждение в своих целях или заниматься манипуляциями. Если мы подозреваем, что другие участники процесса ставят свои интересы впереди интересов всей группы, то занимаем оборонительную позицию и сами ведем себя ничуть не лучше. Нам начинает казаться, что это единственный способ защитить свои интересы.
  Поиск консенсуса предполагает открытость - вы должны научиться высказывать свои желания (чего вам хочется) и потребности (то, что вы считаете необходимым условием поддержки общего решения). Требуется время, чтобы научиться отличать свои желания от потребностей. Мы привыкли жить по принципу «победитель получает все, а проигравший – ничего», поэтому мы склонны преувеличивать – в этом случае мы создаем себе возможность для «торговли» с оппонентом. Однако в случае с консенсусом откровенность куда полезней, потому что позволяет группе собрать информацию, необходимую для выработки удобного всем решения.
- **Достаточное количество времени для обсуждения и принятия решений:** потратив время сейчас, вы сэкономите его в будущем.

- **Понятный процесс:** важно, чтобы все участники встречи понимали суть процесса. Есть несколько вариантов принятия решений через консенсус. Даже если вы имеете большой опыт в этом деле, он может существенно отличаться от опыта других людей. Надо предварительно разъяснить друг другу используемые при обсуждении жесты и другие технические моменты.

- **Активное участие:** если мы хотим получить решение, которое всех устраивает, нельзя отсиживаться в углу. Внимательно слушайте участников дискуссии и выражайте собственные мысли и чувства по поводу обсуждаемой темы.

- **Хорошая координация:** когда ваша группа больше, чем горстка людей, или вам предстоит принять сложное, комплексное решение, назначьте координаторов, чтобы процесс шел более гладко. Хорошая координация помогает группе работать гармонично, творчески и демократично. Она обеспечивает достижение поставленных задач и выполнение решений. Если группа небольшая и координатора в ней нет, его функции равномерно ложатся на всех ее участников. А при выборе координатора важно, чтобы он пользовался поддержкой всей группы.

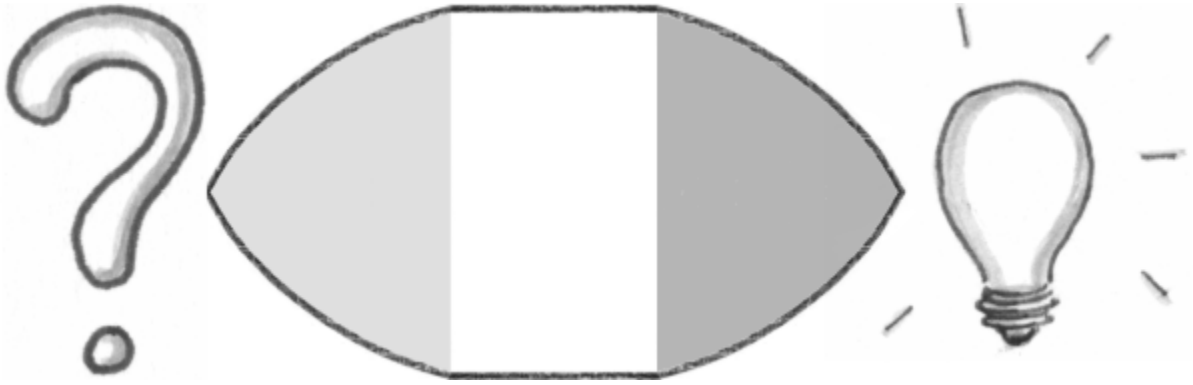
Поначалу может оказаться, что ваша группа не удовлетворяет всем описанным выше условиям, но это не повод сдаваться! Многое приходит с опытом. Например, если вы еще не договорились о вашей общей цели, то используйте принцип консенсуса для ее поиска. А если хромают навыки координации, старайтесь почаще тренироваться, воспользуйтесь нашими рекомендациями или посетите специальный тренинг.

Процесс принятия решений через консенсус для маленьких и средних групп.

Ключом для достижения консенсуса является четкое изложение запросов всеми членами группы, осознание общих взглядов и совместный поиск решений по вопросам, вызывающим разногласия.

Диаграмма внизу показывает, как эволюционирует дискуссия во время принятия решений через консенсус. Вначале она расширяется, так как люди приходят на обсуждение с разными взглядами и идеями. Это создает почву для широкой дискуссии (средняя часть), по ходу которой рассматриваются все возможные варианты, и люди получают шанс понять проблемы друг друга. Это может быть неспокойный и очень трудный этап - люди будут бороться с очень разными идеями. Но это и самая творческая часть процесса, поэтому не теряйте энтузиазма!

В конце концов группа находит точки соприкосновения и исключает некоторые варианты, соединяя все полезные идеи воедино. Третий этап на диаграмме показывает сближение всех участников дискуссии и как результат - принятие решения.



Расширение
Поделитесь своими потребностями, проблемами, желаниями и чувствами. Генерируйте идеи.

Обсуждение
Изучите все за и против предложенной идеи. Попытайтесь понять потребности и проблемы друг друга.

Синтез
Найдите общие точки соприкосновения и выработайте предложения, соединяя разные идеи. Предложения должны отражать фундаментальные потребности и решать ключевые проблемы.

Этапы принятия решений через консенсус

Есть очень много моделей принятия решений через консенсус. Некоторые группы выработали очень детальную процедуру, другие предпочитают более стихийный процесс. Изложенная ниже процедура содержит этапы, характерные для большинства моделей, и подходит, в том числе, для выработки сложных и комплексных решений.

Эта модель будет хорошо работать в группах из примерно 15-20 человек. В более многочисленных группах могут потребоваться дополнительные этапы, чтобы никто не оказался за бортом обсуждения. Подробнее об этом в разделе «Консенсус в больших группах», где рассказывается, как базовая модель может быть адаптирована для групп, состоящих из сотен или даже тысяч людей.

Шаг 1: **Внесите на рассмотрение и проясните проблему**

Поделитесь релевантной информацией. Каковы ключевые вопросы?

Шаг 2: **Изучите проблему и начните поиск идей**

1. Позвольте людям высказать свои начальные мысли и реакции. Каковы **проблемы** и **опасения** людей?
2. Соберите **идеи** решения проблемы и запишите их.
3. **Самым подробным образом** обсудите идеи. Каковы их плюсы и минусы?

Начните обдумывать решения в соответствии с опасениями людей. Ликвидируйте некоторые идеи, остальные кратко запишите.

Шаг 3: **Синтез предложений**

Разработайте предложение, соединяющее в себе лучшие элементы обсужденных идей. Найдите решение, отвечающее основным опасениям людей.

Шаг 4: **Обсудите, проясните и усовершенствуйте ваше предложение**

Убедитесь, что все оставшиеся опасения услышаны, что у всех есть возможность внести свой вклад в обсуждение.
Внесите **поправки**, делающие предложение ещё более приемлемым для группы.

Шаг 5: **Проверка на согласие**

Достигнуто ли вами согласие? Проверьте следующее:

Блокировки: У меня есть принципиальные разногласия с сутью предложения, которые так и не были улажены. Нам необходимо рассмотреть новое предложение.
Отказ от обсуждения: Я не могу поддержать это предложение, так как... Но я не хочу останавливать группу, поэтому решение будет принято без моего участия.
Замечания: У меня есть кое-какие замечания, но я готов принять это предложение.
Согласие: Я поддерживаю это предложение и хочу воплотить его в жизнь.
Консенсус: ***Нет блокировок, не слишком много отказов от обсуждения или замечаний? Активное согласие?***

Тогда у нас есть решение!

Шаг 6: **Воплотите решение в жизнь**

Кто, когда, как? Распределите обязанности и установите сроки.

Шаг 1: Внесите на рассмотрение проблему и объясните ее суть.

Этот первый этап критичен для удачного начала. Хорошее введение сфокусирует собрание на обсуждении общих проблем, даст людям необходимую информацию для принятия решения. Не стоит форсировать этот этап: потратив время на то, чтобы ввести всех участников в процесс обсуждения, вы сэкономите время в будущем.

- **Объясните, в чем заключается проблема и почему ее стоит обсуждать. Это может сделать координатор, человек, который поднял эту проблему, или тот, кто знает о проблеме и ее предыстории.**

- **Поделитесь всей релевантной информацией.** По возможности заранее изложите ее в виде конспекта и раздайте его людям, чтобы они могли обдуать проблему и подготовиться к обсуждению.

- **Придите к общему соглашению относительно цели и порядка дискуссии.** Какие решения должны быть приняты и когда? Кто должен участвовать в принятии решений? Какие ключевые вопросы дискуссии? Возможно ли разбить комплексные вопросы на более мелкие и решать их по одному? Нужно ли принимать все решения сегодня? Должны ли все принимать участие или можно поручить решение проблемы рабочей группе? Возможно, стоит договориться об основных положениях и отдать проект на доработку паре энтузиастов?

- **Запаситесь временем для вопросов и разъяснений.** Возможно, вы хорошо разбираетесь в проблеме, но это не значит, что все остальные знают ее так же глубоко. И наоборот: если вам что-то непонятно, сейчас самое время задавать вопросы и просить разъяснений.

Шаг 2: Изучите проблему и начните поиск идей для ее решения.

На данном этапе участники встречи стараются вникнуть в суть проблемы, делятся своими пожеланиями и мыслями, высказывают идеи, которые должны помочь в решении проблемы.

1. **Дайте людям возможность обдумать проблему, высказать свои мысли, чувства и опасения.**
   Запишите их мысли - они понадобятся, когда вы перейдете к поиску решения, но пока не спешите с конкретными предложениями. Для достижения консенсуса необходимо услышать прежде всего друг друга, понять, что нас беспокоит и какие факторы нас ограничивают. Будьте честными по отношению к самому себе и своим чувствам, внимательно слушайте, что говорят другие. Иногда бывает трудно найти правильные слова, чтобы высказать то, что вас беспокоит. Если у вас возникают такие проблемы, скажите об этом участникам встречи, это лучше, чем молчать. Точно так же, если вы не понимаете позицию другого человека, не стесняйтесь задавать вопросы.

2. **Соберите идеи для решения проблемы.**
   Вы можете работать над этим вместе, используя техники вроде мозгового штурма, или разделиться на маленькие группы. Поймите, что на данном этапе это всего лишь идеи, а не конкретные предложения. Выдвигая новые идеи, не забывайте об опасениях, которые были высказаны ранее. Например, если кто-то говорил, что не может добраться до места встречи из-за проблемы с транспортом, не предлагайте устраивать встречу в этом районе города.

3. **Подробно обсуждайте возникающие идеи.**
   Поиск консенсуса - это творческий процесс, который только выигрывает от обилия разных идей. Отведите достаточно времени, чтобы обслужить все идеи, оценить их плюсы и минусы, а также все опасения и соображения, которые при этом возникают. Часто это приводит к появлению новых неожиданных идей. Если идея вызывает сомнения, выскажите их как можно раньше - это поможет избежать проблем в будущем. Используйте весь опыт, знания и мудрость вашей группы. Убедитесь, что все услышаны.

Шаг 3: Разработайте конкретное предложение для решения проблемы

После обсуждения проблемы постепенно начинайте вырабатывать план дальнейших действий.

По-другому этот этап называется синтезом, потому что речь идет об объединении разных идей в единое предложение.

Начните с краткого изложения того, на какой стадии обсуждения находятся вся группа и ее отдельные участники. Обозначьте точки соприкосновения и существующие разногласия: "Похоже, что мы почти пришли к согласию по этому вопросу, но нам нужно обсудить его более детально, чтобы учесть соображения всех участников". Важно подмечать не только серьезные разногласия, но и менее заметные расхождения во мнениях.

Теперь начинайте формировать предложение, исходя из уже имеющейся договоренности. Ищите идеи, которые помогут устранить разногласия между участниками. Сосредоточьтесь на решениях, которые решают основные проблемы группы. Часто люди готовы пойти на компромисс относительно более общих вопросов, но не готовы уступить там, где решение затрагивает их непосредственно. Чтобы справиться с этой проблемой, вы должны объединить элементы разных предложений.

Написать на доске или листе бумаги вопросы, по которым достигнуто согласие, - все будут видеть, что происходит, и это поможет сфокусироваться на еще не решенных проблемах.

Люди часто спорят из-за мелких деталей, забывая, что они согласны по крупным вопросам. Понимание этого помогает группе двигаться дальше.

Даже если внутри группы существуют сильные разногласия, синтез помогает продолжать дискуссию. Всегда пытайтесь найти точки соприкосновения, пусть даже они совсем незначительные: "Мы все считаем, что изменение климата требует срочных действий, даже если мы не согласны с тем, требуется ли нам использовать новые технологии или следует ограничить потребление». Проговаривая точки соприкосновения, мы подтверждаем, что являемся союзниками и у нас общие цели, а это необходимое условие для достижения консенсуса.

Синтезирование решения не обязательно означает единообразие или единодушие. Наоборот: иногда ответ находится у нас перед носом, но мы не видим его, потому что пытаемся добиться полного единодушия. «Итак, мы все согласны, что нужно продолжать протест. Однако некоторые из нас считают, что объектом протеста должно быть правительство, а другие – корпорации. Должны ли мы выбирать? Почему мы не можем действовать сразу в двух направлениях?»

Шаг 4: Обсудите предложение, сделайте необходимые разъяснения, внесите поправки.

Узнайте, довольны ли люди предложением, и внесите поправки, которые сделают его приемлемым для всех. Проведите голосование, чтобы понять степень поддержки предложения или поправки. Если недовольных много, изучите альтернативные предложения. Помните, консенсус - это поиск решения, которое удовлетворит всех. Не сходите с ума от счастья только потому, что предложение получило поддержку большинства. Посмотрите вокруг – нет ли в группе людей, которые отмалчиваются или выглядят недовольными. Обязательно поинтересуйтесь их мнением. Дайте людям время обдумать предложение и понять, что оно для них означает. Если проблема комплексная и вызывает много эмоций, необходимо время на размышление и/или перерыв перед тем, как двигаться дальше.

Шаг 5: Примите решение.

1. **Четко огласите предложение.** Лучше всего, если оно будет изложено в письменной форме, например, на большом листе бумаги.

2. **Все ли понимают, что именно предлагается?** Убедитесь, что люди одинаково трактуют суть предложения.

3. **Спросите, есть ли у кого-нибудь оговорки, замечания и возражения.** В идеале все они должны быть учтены, обговорены и отправлены в разработку. Бывает, что люди сомневаются или просто стесняются выразить свое несогласие. Потому на данном этапе очень важно выяснить, нет ли в группе людей, хотя бы отчасти недовольных предлагаемым решением.

   Процедура поиска консенсуса предполагает, что участник группы вправе высказать свое несогласие тремя разными способами. Первые два способа предполагают, что он может высказать сомнения или воздержаться от обсуждения – в этом случае он демонстрирует свою озабоченность, но не препятствует дальнейшему осуждению. В случае категорического несогласия он может воспользоваться третьим способом и заблокировать обсуждение.

4. **Высказывание сомнения:** *«У меня все еще есть вопросы к этому предложению, но я готов обсуждать его дальше».*

   Это значит, что вы готовы поддержать предложение, но хотите, чтобы ваши опасения и озабоченность были учтены. Вы даже готовы поучаствовать в реализации идеи, если ваши расхождения во взглядах будут признаны. Если имеются серьезные замечания и оговорки, группа может изменить или переформулировать предложение.

   Отказ от участия в обсуждении: *«Я не могу поддержать это предложение, потому что (указать причину), но я не хочу останавливать работу группы, поэтому решение будет принято без моего участия и без моего участия будет реализовано».*

   Вы можете не участвовать в обсуждении, потому что не согласны с предложением: «Я недоволен этим предложением и не буду принимать участия в его реализации, но если все остальные хотят двигаться вперед в соответствии с этим предложением, я мешать не буду». В таком случае вы не несете ответственности за последствия. Это должно быть записано в протоколе.

   Можно отказаться от участия в обсуждении и в том случае, если предложение вас устраивает, но поддержать его делом вы по каким-то причинам не сможете. Объявите об этом группе: «Меня устраивает это решение, но в течение ближайшей недели я не смогу принять участия в его реализации». Группа может учесть этот факт и перейти к реализации предложения без вас. Или разработать новое предложение, особенно если зафиксировано несколько таких отказов.

   Блокировка: *«У меня есть принципиальные разногласия с сутью предложения, которые нельзя уладить. Мы должны рассмотреть новые предложения».*

   Блокировка всегда ставит в обсуждении точку. Она выражает принципиальное возражение. Это не та ситуация, когда «*мне не очень нравится это предложение»* или *«другое предложение мне понравилось больше»*. Это значит *«я принципиально возражаю против этого предложения и вот почему (указать причину)»*. Принимая блокировку, группа может сразу же рассмотреть новое предложение или внести необходимые поправки в старое.

   Блок - это мощный инструмент, который следует использовать с осторожностью и в исключительных случаях. В идеале серьезные опасения должны быть высказаны на начальном этапе и учтены при разработке предложения. Тогда необходимость в блокировке отпадет.

   Необходимо удостовериться в том, что все понимают, чем один способ заявить несогласие отличается от другого. Часто люди путаются и блокируют обсуждение, хотя могли бы просто от него отстраниться. А бывает наоборот: человек боится заблокировать предложение, хотя принципиально против него, поэтому выражает свое несогласие в более мягких формах. Обязательно поинтересуйтесь у несогласных, в чем заключается их проблема и есть ли у них предложения, как эту проблему можно решить.

5. **Если блокировок нет, необходимо проверить согласие всех участников обсуждения.** Часто люди показывают свое согласие поднятием руки. Обратите внимание на неактивных участников группы и молчунов – надо выяснить, в чем причина их отстраненности.

Шаг 6: Наметьте план реализации решения

Если решение одобрено, распределите обязанности по его реализации между участниками группы и определите сроки. Результат зафиксируйте в протоколе.

Пример достижения консенсуса

Шаг 1: Внесите на рассмотрение проблему и объясните ее суть.

- Муниципалитет собирается продать участок земли, который мы использовали в качестве парка последние десять лет. На этом месте может появиться очередной супермаркет.

- Кому он здесь нужен? В нашей округе уже есть три супермаркета.

Шаг 2: Изучите проблему и начните поиск идей для ее решения.

- Давайте выскажемся по кругу, кто что думает.

- Я считаю, нужно подыскать другое место, где смогли бы играть детишки.

- Я не могу так просто бросить это место - давайте поищем способ собрать денег, чтобы выкупить землю!

- Ну-ну, создадим инициативную группу и начнем канючить деньги. А как насчет самозахвата территории?

- Ммм... не уверен, что самозахват территории - это для меня. Я бы поддержал сбор средств.

- Хорошо, но я не хотел бы исключать другие меры, если мы не сможем собрать денег.

Шаг 3: Разработайте конкретное предложение для решения проблемы

- Так что же мы собираемся предпринять? Некоторые из вас считают, что мы должны построить деревянные домики на деревьях, чтобы остановить девелоперов, но мы считаем, что мы должны постараться собрать денег, чтобы купить землю.

- Но никто не сказал, что он категорически против самозахвата - просто не все хотят этим заниматься. А самозахват может остановить на время муниципалитет, и у нас появится время на сбор денег. Давайте предпримем и то, и другое.

Шаг 4: Обсудите предложение, сделайте необходимые разъяснения, внесите поправки.

- Давайте проверим, кто что думает об этом предложении. Давайте выскажемся по кругу.

- Мне нравится идея об одновременном захвате земли и поиске денег на ее покупку. Но тут говорилось о двух разных группах, которые займутся этим. Мне кажется, мы должны работать одной группой.

(каждый говорит свое бла-бла-бла)

- Хорошо, есть предложение внести изменение в наш план (основное предложение), чтобы внести четкое понятие о том, что мы будем работать одной группой, хотя мы и захватываем землю и собираем деньги одновременно.

Шаг 5: Примите решение.

- Итак, у нас есть предложение о захвате парка, чтобы там все не поломали, а там временем мы начнем составлять заявки на гранты, чтобы собрать денег на покупку земли. Каждому должно быть ясно, что мы работаем в одной группе, но делаем два дела сразу. Кто-нибудь не согласен с этим предложением? Помните, что если вы хотите, чтобы ваши замечания были учтены, высказывайте их, даже если вы в целом не возражаете против этого предложения. Вы можете не участвовать в обсуждении, если не хотите или не можете заниматься его реализацией. Наконец, вы вправе блокировать предложение, если вы считает, что это совершенно неверное решение, и можете объяснить, почему.

- Да, я считаю, что захват земли может привести к неплохим результатам, но я не уверен, что мы сможем собрать достаточно денег. Я не собираюсь поддерживать весь план, я остаюсь в стороне в той части предложения, которая касается грантов.

- Я тоже не верю, что мы сможем собрать необходимую сумму, но я не отвергаю такую попытку.

- Есть у кого-нибудь еще возражения? Нет? Хорошо, думаю, мы можем достичь консенсуса. Давайте проверим: поднимите руки, если вы согласны с предложением... Роб, для проверки, так как ты не поднял руки, - ты согласен с предложением? А, да, вижу... надеюсь, твое запястье пойдет на поправку в ближайшее время. Отлично, у нас есть консенсус, с одним самоотводом и одной оговоркой!

Шаг 6: Наметьте план реализации решения

- Хорошо, мы собираемся захватить землю, и нам необходимо начать сбор денег. Нам нужно решить, когда мы начнем захват земли и что нам для этого нужно. И что касается сбора денег, нам нужно подыскать фонды, которые смогут помочь в этом. И давайте поговорим с теми людьми, кто не смог сегодня прийти, и узнаем, смогут ли они к нам присоединиться.

Когда использовать блокировку?

На стадии обсуждения у членов группы есть несколько вариантов: согласиться с предложением (в том числе, с оговорками и замечаниями), остаться в стороне от обсуждения, предоставив остальным возможность продолжать дискуссию, или заблокировать предложение.

Вариант блокировки основан на принципе, согласно которому решение не должно приниматься против воли участников группы. Это неотъемлемая часть процесса по достижения консенсуса. Меньшинство не может быть проигнорировано – группа должна найти решение, в котором будут учтены их возражения. Если предложение заблокировано, это означает, что группа не может дальше обсуждать это предложение и должна взять в разработку новую идею.

Учтите, пользуясь правом на блокировку, вы принимаете на себя большую ответственность, ведь остальные члены группы не смогут поступать сообразно своим желаниям и интересам. Поэтому прежде всего оцените ситуацию: возможно, вам стоит просто отказаться от участия в обсуждении, предоставив остальным членам группы право действовать по своему усмотрению.

Ключевые навыки для достижения консенсуса

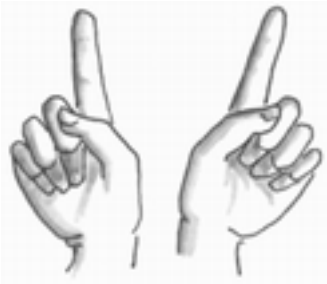
Умение слушать: когда мы активно слушаем, то перестаем обдумывать собственные идеи и полностью концентрируеемся на словах выступающего. Мы осознанно стараемся вникнуть в позицию человека, его потребности, проблемы и эмоции.

Обобщение и подведение итогов: сжатое и точное обобщение всего, что было сказано, поможет группе продвинуться к принятию решения. Нужно обозначить все точки соприкосновения, так же, как и неразрешенные разногласия.

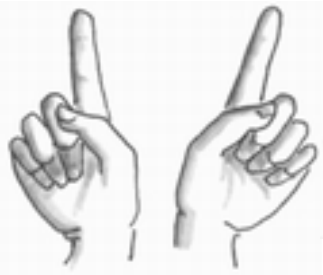
Синтез и взаимодействие: необходимо найти точки соприкосновения и связь между идеями, которые кажутся противоречащими друг другу, и соединить их для формулирования предложения. Необходимо сфокусироваться на таком решении, которое удовлетворит все принципиальные потребности и решит все проблемы.

Жесты

Специальные жесты способствуют гладкому ходу собрания и помогают ведущим зафиксировать наметившееся согласие. Следующих трех жестов и сигналов обычно достаточно:



Поднимите руку, если вы хотите высказать свое соображение.



Поднимите обе руки, если хотите сделать замечание по поводу текущей дискуссии – это дает вам право высказаться вне очереди.

Так называемые тихие аплодисменты означают ваше согласие – просто поднимите вверх раскрытую ладонь. Это экономит много времени и избавляет от необходимости выражать согласие вербально.

Руководство для участников группы, участвующих в поисках консенсуса

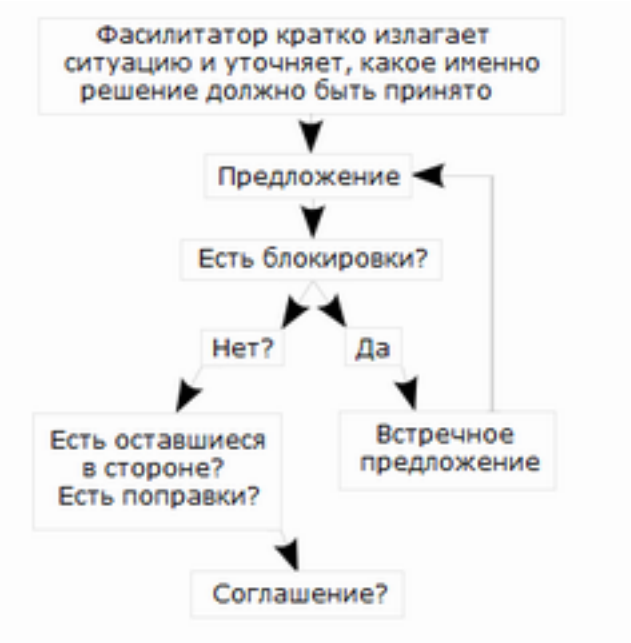
- Если вы чего-то не понимаете, не стесняйтесь спросить.
- Будьте настроены работать над таким решением, которое удовлетворило бы всех, а не только вас лично. Будьте гибкими и старайтесь работать на общее благо.
- Помогите ведущему и другим участникам группы создать уважительную и доверительную атмосферу. Никто не должен бояться выражать свои идеи и мнения. Помните, что у нас у всех разные ценности, опыт и манера поведения, и мы можем огорчаться и раздражаться по разным причинам.
- Четко выражайте свою позицию. Будьте открытыми и честными, не скрывайте свои мотивы. Старайтесь выражать ваши сомнения и замечания как можно раньше, чтобы была возможность учесть их в обсуждаемых предложениях.
- Активно слушайте других участников группы, постарайтесь понять их позицию, потребности, мысли и чувства. Дайте им возможность высказаться и не жалейте времени, чтобы изучить их точку зрения.
- Думайте, прежде чем говорить. Слушайте, прежде чем возражать. Прислушивайтесь к словам других участников и обдумайте их, прежде чем продвигать свою точку зрения. Самоограничение и сдержанность - важная часть процесса, иногда большим препятствием на пути достижения консенсуса является привязанность человека к одной идее. Если другое предложение удовлетворительно, не усложняйте ситуацию, возражая только потому, что это не ваша любимая идея. Спросите себя: "Будет ли эта идея работать, даже если мне она не очень нравится?" или "Если эта идея не хуже моей, то есть ли разница, какую именно мы выберем?"
- Не бойтесь выражать несогласие. Консенсус не означает, что все думают одинаково. Разница во взглядах естественна и ожидаема. Несогласие может помочь выработке общего решения, так как, имея широкий спектр мнений и много информации, группа имеет все шансы найти решение, которое подойдет всем. Легко достигнутый консенсус может говорить о том, что некоторые люди не чувствуют себя достаточно свободно, чтобы высказать свои сомнения.

Быстрое принятие решений

Используйте этот метод в быстроразвивающихся ситуациях, например, во время акций протеста, когда в распоряжении группы всего несколько минут для принятия решения.

В быстром консенсусе мы сокращаем время дискуссии и сводим ее к одному рабочему предложению с поправками, поскольку нам необходимо выбрать оптимальное решение в короткое время.

Быстрый консенсус требует «домашних заготовок». Обсудите заранее, в какой ситуации вы можете к нему прибегнуть, и изучите связанные с этой ситуацией вопросы. В этом случае вы уже будете знать мнение участников группы и в экстренной ситуации сможете сразу перейти к формированию предложений.



Как это работает:

Для экономии времени заранее назначьте ведущего. В начале обсуждения он должен кратко обрисовать ситуацию.

Как только вы разъяснили, что необходимо для принятия решения, переходите к выработке одного предложения. Не старайтесь отобрать несколько вариантов. В некоторых случаях у вас может быть время для дискуссий, но иногда его нет совсем. Проверьте, собирается ли кто-то заблокировать предложение. Если предложение блокируется, сразу начинайте вырабатывать новое, не тратя время на доработку заблокированного. Как только вами найдено предложение, которое устраивает всех, тут же принимайтесь за его реализацию.

Если в группе есть люди, оставшиеся в стороне от обсуждения, а время не слишком поджимает, попробуйте внести в предложение небольшие поправки. В случае с быстрым консенсусом особенно важно, чтобы люди понимали разницу между блокировкой ("я не хочу, чтобы группа делала это") и простым неучастием в решении ("я не буду делать это").

Блокировка хоронит предложение - это окончательное вето. Нередко при попытках найти быстрый консенсус люди блокируют предложение, чтобы избежать раскола группы (обычно из-за этических возражений кого-то из участников или из-за возможного риска чьей-то безопасности). Другая возможная причина блокировки – риск того, что группа не справится с принятым решением.

Отказ от участия в обсуждении - это согласие несогласного. Это позволяет предложению воплотиться в жизнь, но человек, уклонившийся от обсуждения, сам в его реализации не участвует.

Поправка расширяет предложение, но не меняет его сути. Это не новое предложение, а способ усовершенствовать уже существующее.

Попрактикуйтесь в вашей группе. Определите себе временной лимит для принятия решения по тем сценариям, которые приведены ниже:

Шаг 1: Координатор кратко излагает ситуацию, чтобы все были в курсе событий:

- Нам дали две минуты на то, чтобы уйти, или мы будем арестованы.

Шаг 2: Координатор обращается за предложениями:

- Есть какие-нибудь предложения?

Шаг 3: Кто-то выдвигает предложение.

- Да, я предлагаю сесть на пол и сцепить руки.

Шаг 4: Координатор еще раз озвучивает предложение для четкости и далее проверяет, есть ли консенсус:

- Хорошо, есть предложение сесть на дорогу и сцепить руки. Есть блокировки?

- Нет

- Кто-то не желает принимать в этом участие?

- Да, я потеряю свою работу, я хочу уйти.

- Хорошо, еще кто-нибудь хочет уйти вместе с Джо?

- Да, я.

- Хорошо, у нас есть согласие.

Шаг 5: Остается удостовериться, что все поняли суть решения, и приступить к исполнению.

Консенсус в больших группах

Поиск консенсуса в большой группе, состоящей из сотен или даже тысяч человек, – задача непростая. Зато успех в этом деле станет волнующим и воодушевляющим событием для всех ее участников. Ниже вы найдете советы и рекомендации, которые помогут наладить работу в большой группе.

Требования для достижения консенсуса в больших группах

Потребуется приложить дополнительные усилия, чтобы обеспечить основные условия для достижения консенсуса. Члены группы должны разделять общую задачу, доверять друг другу и активно участвовать в процессе поиска решения, который должен быть хорошо организован и скоординирован.

- **Общая задача:** неважно, идет ли речь о всенародной акции, которая охватывает несколько городов сразу, или о локальном массовом протесте, в любом случае участникам процесса важно понять, почему они вместе и насколько далеко может зайти это сотрудничество.

  Обычно небольшая организационная группа заранее определяет основополагающие задачи группы и приглашает других людей участвовать в группе на этих условиях. Таким образом, стартовая позиция у всех одинаковая. Письменное постановление о целях и принципах группы служит своеобразной памяткой и помогает быстро ввести в курс дела новых участников. Нужно объяснить новичкам, что уже решено и какие вопросы открыты для обсуждения. Проведите ознакомительные сессии, в рамках которых новые участники смогут познакомиться с группой и принять решение о своем участии в ней.

  Нередко в состав общей группы входят более мелкие образования, между которыми существуют разного рода коалиции и альянсы. Это может осложнить процесс выработки консенсуса. Часто такие образования имеют разные цели и заинтересованы не столько в поиске консенсуса, сколько в продвижении своей политики.
- **Доверие**: чем больше людей, тем сложней им познакомиться и как следует узнать друг друга. Поэтому уделите время обсуждению целей, политики и мотивов участников группы. Представьте новичкам хотя бы некоторых членов группы. Организация процесса тоже очень важна – он должен быть четким и прозрачным, тогда новички смогут быстро убедиться в том, что их доводы будут услышаны и учтены.

- **Время:** чтобы организовать адекватную дискуссию в большой группе, потребуется дополнительное время. Нельзя сокращать время осуждения и продавливать быстрое принятие решения, иначе участники начнут чувствовать себя бесправными и бесполезными.

- **Открытость процесса:** большие собрания нуждаются в тщательной подготовке и планировании. Жесткая структура может быть очень полезна, но зачастую она выступает как ограничивающий инициативу фактор. Поэтому желательно найти разумный баланс четкой структуры и гибкости.

  Необходимо, чтобы все понимали, как проводится собрание, какие на нем принимаются решения, как можно принять участие в их обсуждении и реализации. Проводите регулярные семинары на тему консенсуса и объясняйте механизм в начале каждой встречи. Используйте флипчарты (магнитно-маркерные доски с креплением для бумаги), чтобы фиксировать ключевые моменты, обсуждаемые в ходе собрания, повестку дня, основные предложения и ключевые решения, и разместите эту информацию так, чтобы все могли ее видеть.

- **Активное участие:** в больших собраниях нередко доминируют более уверенные в себе люди, а менее опытные и напористые участники остаются в стороне от обсуждения. Выходом из такой ситуации может стать разделение на более мелкие группы, где каждый человек сможет принять активное участие.

- **Содействие и координация:** необходима команда координаторов (модераторов с четким разделением по функционалу – первый ведет собрание, подсчитывает поднятые руки, третий конспектирует ход дискуссии на флипчарте, четвертый следит за временем, пятый следит за входной дверью, а еще кто-то готовит закуски и напитки для кофе-брейка.

Процесс достижения консенсуса в больших группах

Шесть шагов для достижения консенсуса в больших группах похожи на те, которые используются в малых группах, но для того, чтобы сделать работу более плодотворной, вам потребуются дополнительные инструменты: делегирование полномочий, большие пленарные заседания, разделение на рабочие группы и организация координационного совета. Совокупность этих методов необходима для гладкого и успешного проведения собраний.

Делегирование

Делегируя выработку решения рабочей группе, вы сэкономите много времени и сможете избежать разочарований. Вместо того, чтобы обсуждать мельчайшие детали решения на общем собрании, наметьте стратегию, примите рамочное решение и делегируйте детальную проработку этого вопроса рабочей группе. Доверяйте людям и не ставьте под вопрос их готовность работать на благо общего дела и в рамках намеченного курса. Вместе с тем постройте работу так, чтобы группы периодически отчитывались о проделанной работе, чтобы все были в

курсе происходящего.

Пленарные заседания

Пленарные заседания (общие собрания группы) необходимы для обмена информацией, внесения предложений и принятия решений.

Однако пленарные заседания менее эффективны для проведения дискуссий. Даже если дать каждому участнику всего по три минуты на выступление, встреча может растянуться на много часов! Поэтому есть риск, что на встрече начнут доминировать самые крикливые и активные.

Для расширения активности можно лимитировать количество выступлений для каждого участника или установить приоритеты – например, для новичков или женщин. Для сохранения ясности постоянно подводите итоги и обобщайте сказанное, записывайте основные положения так, чтобы все могли это увидеть. Удостоверьтесь, что все слышат друг друга.

Рабочие группы

Небольшая рабочая группа (6-15 человек) позволяет создать комфортное пространство для дискуссии и вовлечь в этот процесс максимум участников. Работа в небольших группах экономит время.

После того, как большая группа выявила существующие проблемы и набросала черновые варианты их решения, обсуждение и поиск новых идей продолжается в рабочих группах. Каждая группа может исследовать все идеи или детально обсуждать только одну конкретную – это надо обговорить заранее. Рабочие группы возвращаются в общее собрание с докладом, определяя возможные препятствия по каждой идее. Если большая группа не может устранить эти препятствия, варианты решений можно отправить на доработку

Некоторые люди противятся работе в малых группах. Делегирование предполагает доверие, и кому-то его может не хватать. Некоторые люди предпочитают более широкую аудиторию, другие не знают, какую группу выбрать. Чтобы снять все эти опасения, важно отстроить эффективную систему обратной связи.

Координационный совет

Такие советы позволяют находить консенсус в группах, состоящих из сотен и даже тысяч людей с разными мнениями и взглядами.

Подобная система предполагает, что сперва общее собрание разделяется на небольшие подгруппы, которые обсуждают вопросы для выработки замечаний и идей. Если подгруппа достигает договоренности по одному из предложений, это может ускорить процесс, хотя это не всегда удается.

Затем каждая подгруппа отправляет своего представителя в координационный совет, информируя его о выработанных в группе идеях, замечаниях и предложениях. Представители вместе отбирают одно или несколько предложений, которые смогли бы удовлетворить всех, и возвращаются обратно к своим подгруппам для их обсуждения.

Каждая подгруппа должна добиться согласия внутри себя, данные об этом аккумулируются их представителями в координационном совете. Если согласие не достигнуто, то вырабатываются новые предложения. Важно: право принимать решение принадлежит только подгруппе в целом, представители подгрупп такой власти не имеют, они лишь выполняют роль посредников.

Подгруппы: по своему составу они могут быть идентичны уже существующим образованиям (например, рабочими группами или какими-то территориальными союзам). Кроме того, большая группа может разделяться на подгруппы только для решения какого-то конкретного вопроса. Делиться на подгруппы допустимо как случайным образом, так и по какому-то принципу (например, по территориальному признаку).

Представитель: роль представителя заключается в том, чтобы обеспечить информационный обмен между подгруппами и координационным советом. Представитель должен выражать коллективное мнение всей подгруппы, а не проталкивать собственные интересы и не заниматься манипулированием. Он несет большую ответственность за точность переданной им

в совет информации.

Обычно представители не принимают самостоятельные решения и, прежде чем координационный совет примет окончательное решение, должны получить одобрение всех участников подгруппы. Однако иногда подгруппы делегируют своим представителям право принимать решения в рамках заранее оговоренных параметров.

Можно устроить ротацию представителей, меняя их от собрания к собранию, или иметь отдельных представителей по каждому вопросу повестки дня. Также удобно иметь двух представителей, из которых один представляет точку зрения и предложения подгруппы, а второй - делает соответствующие пометки о том, что думают другие участники встречи. Это помогает обмену идеями между группами, снижая риск того, что какое-то предложение будет искажено или потеряется.

Команда модераторов (координаторов): вам понадобится группа из как минимум четырех человек, которые будут следить за ходом собрания, помогать подгруппам и представителям в случае затруднений, синтезировать предложения и работать над тем, чтобы обсуждение не уходило в сторону от обсуждаемых вопросов. Кроме того, модераторы должны вести протокол.

Время: Предоставьте подгруппам достаточно времени, чтобы они имели возможность подробно обсудить вопрос и найти какое-то решение. Тогда их представители смогут представить координационному совету конкретные предложения.

Типы координационных советов.

"Аквариум" (см. диаграмму): представители подгрупп рассаживаются кругом, а за ними располагаются остальные участники подгрупп. Эта схема позволяет представителям моментально осуществлять связь между координационным советом и своей подгруппой. А участники подгруппы получают контроль за тем, что происходит в координационном совете. Важно: во время координационного совета говорят только представители, остальные участники подгрупп в общей дискуссии не участвуют.

Многоуровневые координационные советы: если в группе 30-40 подгрупп (и соответствующее число представителей), то между ними и координационным советом может понадобиться еще одно связующее звено.

В этом случае каждый координационный совет направляет своего представителя в совет второго или даже третьего уровня. При таком количестве людей важно понять, какие решения требуется вынести на всеобщее обсуждение, а какие можно оставить на усмотрение отдельных подгрупп. Многоуровневая система позволяет добиваться консенсуса в группах, которые насчитывают десятки тысяч людей. Однако очень часто многоуровневые советы используются как каналы связи и консультативные органы, но не в качестве инструмента для принятия решений.

Удаленные координационные советы: модель координационного совета работает в и том случае, когда участники группы находятся на большом расстоянии друг от друга. Вместо того, чтобы собирать всех ее участников в одном месте, каждая территориальная единица создает подгруппу, а потом отправляет своего представителя на координационный совет. Представитель возвращается домой с предложением, которое участники подгруппы должны или одобрить, или откорректировать. Чтобы не терять времени, участники подгруппы могут обсудить предложения параллельно со встречей координационного совета. Для этого представители должны сообщить предложения по телефону или через интернет. Другой способ - онлайн-собрание представителей (чат, почта, скайп).

Этапы достижения консенсуса в больших группах

Обсуждение в координационном совете | **Обратная связь через представителей** | Обсуждение и принятие решений в подгруппах

Шаг 1: **Внесите на рассмотрение и проясните проблему(-ы), которая должна быть решена**

Поделитесь релевантной информацией. Выясните, каковы ключевые вопросы. Этот шаг может быть осуществлен как всей группой вместе, так и только представителями в координационном совете, которые потом отчитываются перед подгруппами.

Шаг 2: **Изучите проблему и начните поиск идей**

1. Позвольте людям высказать свои начальные мысли и реакции. Каковы **проблемы** и **опасения** людей?
2. Соберите **идеи** решения проблемы и запишите их.
3. **Самым подробным образом** обсудите идеи. Каковы их плюсы и минусы?

Начните обдумывать решения в соответствии с опасениями людей. Ликвидируйте некоторые идеи, остальные кратко запишите.

Передача идей и опасений

Шаг 3: **Синтез предложений**

Есть ли идея или серия идей, объединяющая в себе лучшие элементы того, что было обсуждено? Найдите решение, с которым могли бы согласиться все, и создайте предложение.

Передача идей, опасений и предложений от других подгрупп

Шаг 4: **Обсудите, проясните и усовершенствуйте предложения**

Примите во внимание позиции всех остальных подгрупп, как и позицию своей подгруппы.

Убедитесь, что все оставшиеся опасения услышаны, что у всех есть возможность внести свой вклад в обсуждение.

Внесите поправки, делающие предложение еще более приемлемым для группы.

Шаг 5: **Проверка на согласие**

Проверьте, есть ли блокировки, отказы от обсуждения, замечания и активное согласие.

Передача позиции каждой подгруппы

Проверить, было ли достигнуто решение

Нет?

Да?

Шаг 6: **Консенсус! Воплотите решение в жизнь.**

Решите, кто чем будет заниматься, когда это должно быть сделано и, если необходимо, как это должно быть сделано.

Решение проблем в процессе поиска консенсуса

Возможные проблемы в процессе поиска консенсуса

- Встреча затянулась
- Необходимость принять срочное решение
- Нашим встречам не хватает ясности
- Решения достичь невозможно
- Слишком много идей
- Доминирующее и подрывающее порядок поведение
- Блокировка решения – что делать в этом случае?
- Настойчивые предложения
- Группа не хочет ничего менять

Консенсус, как и любой другой способ выработки решений, подчас лучше работает в теории, чем на практике. Однако чаще всего трудности возникают в силу недостатка опыта или из-за отсутствия подходящих условий, а вовсе не потому, что якобы ошибочна сама идея консенсуса. Потребуется время, чтобы изменить тот привычный образ мысли и действия, к которому мы так привыкли и воспринимаем как норму. Возможно, на начальном уровне вам стоит сбавить обороты и спокойно оценить, в каком направлении движется процесс, открыто обмениваясь мнениями друг с другом и находя возможности для продвижения вперед.

Если собрание столкнулось с проблемой, прежде всего надо понять ее причины. Ведь способ решения проблемы зависит от того, чем она вызвана. Недостаточно задаться вопросом: Что происходит? Спрашивайте: Почему так происходит? Чем больше доверия и понимания в группе, тем проще преодолеть трудности. Модератор окажет группе помощь, если расскажет группе о том, как избежать проблем, и о способах их решения, коль скоро они все-таки возникли.

Ниже мы приводим ряд методик, которые будут полезны для решения трудностей в достижении консенсуса.

Наши встречи занимают много времени - как ускорить процесс?

Поиск консенсуса может занять больше времени, чем простое голосование, особенно если группа только осваивает эту методику. Может потребоваться не одна, а несколько встреч, чтобы выслушать и обсудить все предложения. Преимущество консенсуса состоит в том, что качество принятых решений оправдывает затраченные усилия. Со временем процесс становится быстрее, особенно если речь идет о постоянной группе.

Способы ускорить процесс достижения консенсуса:

- Заранее позаботьтесь о том, чтобы группе была доступна вся необходимая информация. Если каких-то важных сведений не хватает, переходите к другому вопросу, а этот отложите, сделав все возможное, чтобы к следующей встрече нужные данные были в вашем распоряжении.
- Доверьте организацию повседневной деятельности рабочим группам (сбор средств, работа с общественностью и т.д.)
- Разделите вашу встречу на несколько рабочих групп, которые будут параллельно работать над несколькими вопросами. Каждая потом вынесет список предложений на обсуждение общей группой.
- Создайте группу выработки решений: ее члены должны изучить мнения каждого участника собрания, сформулировать на этой основе несколько предложений, а потом вынести их на всеобщее обсуждение.
- Хорошая координация - поддерживайте внимание группы и не давайте ей отклоняться от темы.
- Тщательно ведите протокол, чтобы не обсуждать один и тот же вопрос по десять раз.

Срочные решения

Срочные проблемы задают жесткие временные рамки, вызывают в группе напряжение и желание *"побыстрее уже с этим закончить"*. Когда встречи затягиваются, потому что "решение должно быть принято сегодня", многие начинают уставать. В итоге лишь самые выносливые доходят до конца и участвуют в конечном принятии решения.

Составьте повестку так, чтобы на обсуждение срочных вопросов оставалось достаточно времени. Отложите обсуждение менее важных вопросов или оставьте для них меньше времени. Обсудите, можно ли продлить собрание или продолжить его позже? Можно ли найти временное решение? Можно ли создать группу для выработки консенсуса в спорном вопросе?

Нашим встречам не хватает ясности

Если участники недостаточно сосредоточены на вопросах первостепенной важности, для них может быть сложно выработать конкретные решения. Чтобы избежать этого, обозначайте в повестке, что именно и в каком порядке будет обсуждаться. Строго придерживайтесь этой повестки. Модератор должен следить, чтобы группа не отклонялась от темы. Если по ходу обсуждения возникают новые вопросы, запишите их и вернитесь к их обсуждению позже, выделив на это отдельное время.

Мы увязли в спорах и не можем найти решения

Созданы ли в вашей группе условия для достижения консенсуса?

Возможно, вам стоит вернуться к обсуждению общих целей? Готов ли каждый к работе вместе?

Понимает ли каждый, что такое "поиск консенсуса"? Нужно ли объяснить, как происходит этот процесс? Хорошо ли справляются со своими задачами модераторы?

Достаточно ли у вас информации, чтобы принять решение? Если нет, можно ли ее получить?

Насколько важен обсуждаемый вопрос? Если он не важен, сыграйте в «орел или решка» и расслабьтесь.

Может быть, группа не может принять решение из-за того, что у нее просто нет приемлемых вариантов – участники вынуждены выбирать из расстрела и казни через повешение? Может быть, стоит поискать более приятную альтернативу?

Обсудили ли вы все честно с самого начала?

Иногда группа не погружается в обсуждение вопроса достаточно глубоко. Люди не всегда открыто излагают свои интересы и мотивы, иногда их просто трудно выразить. Некоторые люди слушают недостаточно внимательно и полагают, что уже разобрались во всем, хотя на самом деле это не так.

Попросите людей как можно подробнее изложить свою точку зрения. Где корни беспокойства? На какие вопросы стоит обратить особенное внимание? В каких вопросах уже достигнуто согласие, а какие все еще не решены?

Обсуждение вылилось в спор между сторонниками противоположных точек зрения.

Работу группы часто парализуют личности или фракции, которые придерживаются строго противоположных позиций. Помните, что консенсус - это сотрудничество и поиск совместных решений, а не спор о том, чья точка зрения верна. Когда участники слишком крепко держатся за свои мнения и заботятся только о достижении личных целей, это серьезное препятствие для сотрудничества. Поощряйте рефлексию. Если на обсуждение вынесены только две идеи, подумайте – нет ли третьего варианта? А может, стоит реализовать сразу обе идеи? Не исключено также, что участники встречи слишком углубились в детали и забыли о том, что у них общего. Попросите людей поменяться местами и поспорить, защищая точку зрения оппонента, чтобы лучше его понять.

Подумайте, так ли обязательно принимать решение немедленно, или вы можете использовать одну из ниже названных возможностей?

Разбейтесь на небольшие группы. Есть ли вопросы, в которых вы согласны и можете двигаться дальше? Можно ли отложить обсуждение других вопросов?

Остановите обсуждение и вернитесь к нему через час, день или неделю. У людей будет время остыть, тогда они смогут посмотреть на вещи под другим углом. Бывает так, что люди просто слишком устали, чтобы продолжать продуктивное обсуждение. В этом случае решением всех проблем может стать чашка чая. Если обсуждение отложено, постарайтесь помочь противоборствующим партиям в разрешении конфликта.

Представьте, что случится через год, через пять лет, если вы не придете к согласию. Насколько важно сейчас это решение? Если люди задумаются о долгосрочных перспективах, возможно, они не будут так упорно держаться за свои предложения.

Договоритесь об альтернативном способе принятия решения. Например, напишите варианты решения на бумажках, сложите их в шляпу и предложите вытянуть одину из них кому-то из особенно активных участников спора. В качестве запасного варианта также подойдет даже голосование. В случае, если «за» выскажутся 80-90 % участников, решение считается принятым. Но не обращайтесь к этим крайним мерам при первых же затруднениях.

Может быть, решить трудный вопрос вам поможет приглашенный модератор?

Главное, чтобы эту идею поддержали все без исключения участники группы. Обычно приглашенный модератор относится к обсуждаемому вопросу нейтрально, и это может помочь процессу обсуждения.

Возможно, группа должна разделиться?

Если одни и те же люди постоянно конфликтуют и спорят с остальной группой, стоит об этом задуматься. В той ли группе они оказались? Разделяет ли группа общие цели, и готовы ли ее члены к совместным поискам консенсуса? В зависимости от ответов на эти вопросы, группа может попросить отдельных участников уйти или же разделиться на две независимые группы. Расставание может быть болезненным, но в долговременной перспективе окажется лучшим решением. Ведь в идеале члены группы должны поддерживать друг друга и вместе работать над общими проектами.

Слишком много идей?

Иногда в процессе обсуждения возникает множество идей. Организуйте процесс так, чтобы можно было услышать и обсудить каждую их. Какие предложения действительно помогут группе решить вопрос? Можно ли из элементов разных идей составить одно "супер-предложение"? Можно ли сразу отсеять какие-то идеи - например, те, что противоречат целям группы? Можно ли отправить отдельные предложения на обсуждение рабочих групп?

Методы оценки идей:

За и Против: составьте списки преимуществ и недостатков каждой идеи и сравните их. Это можно сделать всей группой или в подгруппах.

Плюсы-Минусы-Последствия: сделайте таблицу со столбцами Плюсы, Минусы, Последствия. В столбце «Плюсы» запишите позитивные аспекты идеи, в столбце «Минусы» - негативные, в столбце «Последствия» - другие интересные или важные эффекты.

Стикеры и метки: чтобы научиться быстро расставлять приоритеты, раздайте всем определенное число стикеров или каких-то других меток (1-6 на человека вполне достаточно). Попросите всех приклеить стикеры напротив идеи, которую они считают наиболее важной для группового обсуждения.

Показывайте ваше одобрение, поднимая руку: это очень быстрый способ оценить настроение группы, но помните, что подобное "голосование" ни к чему не обязывает, никогда не используйте такой метод, чтобы принять окончательное решение без общего обсуждения!

Что делать, если поведение кого-то из участников мешает всей группе?

На вашей встрече люди обсуждают посторонние вопросы, приходят и уходят, когда вздумается, валяют дурака и вечно отклоняются от темы? Это может означать, что встречи не удовлетворяют всех потребностей участников. У каждого из нас есть свои потребности - потребность в том, чтобы к нам относились на равных, чтобы к нашему мнению прислушивались, а взгляды ценили. Когда эти потребности не удовлетворены, люди чувствуют себя чужими. Это, в свою очередь, может проявиться в нарушающем порядок поведении. Допустим, если кто-то считает, что им не дали высказаться по повестке, у них может развиться безразличие к обсуждаемой теме.

Если собрание затянулось, то причиной неконструктивного поведения может быть и просто усталость. Учтите, что все мы разные – кто-то готов работать часами, а кто-то быстро утомляется и нуждается в отдыхе. Устраивайте перерывы каждые 1,5 часа и принесите еду и напитки, чтобы подкрепиться.

Несколько участников доминируют над остальными.

Сильнее всего продуктивную работу нарушает присутствие неформальных лидеров, которые тянут одеяло на себя. Чтобы снизить их влияние, надо осознать простой факт: лидеры возникают только там, где им позволяют возникнуть.

Есть несколько видов доминирования. Некоторые любят власть и будут пытаться манипулировать группой. Подобное поведение необходимо открыто пресекать. Иногда люди доминируют не по своей воле. Например, если они взяли на себя большую часть работы в группе – такие люди очень сильно вовлечены в процесс и фактически, и эмоционально. Справиться с этим можно, справедливо разделяя работу между членами группы. Вовлечение каждого в работу поспособствует тому, что менее активные члены группы станут смелее участвовать в обсуждении.

Какими бы ни были причины, доминирующее поведение может эффективно пресекаться, а участие на равных - поощряться. Этого можно достичь следующими методами:

- В самом начале встречи убедитесь в том, что группа настроена на достижение консенсуса.
- Мягко напомните людям, которые доминируют на собрании, что у других участников тоже есть свое мнение, и что время встречи ограничено: "Ваше мнение очень интересно, спасибо. Будет здорово выслушать еще кого-нибудь, кто по какой-то причине не успел высказаться..."
- Условьтесь, что на ваших встречах вы не будете перебивать друг друга и дадите каждому возможность высказаться.
- Информация - это сила, делитесь ей в самом начале встречи в формате вопрос-ответ или в виде короткого выступления.
- Устраивайте дискуссии, разбивайтесь на небольшие группы и работайте в парах, чтобы каждый получил шанс высказаться.
- Используйте специальные жесты - таким образом вы сможете видеть тех, кто хочет выступить, а также определять тех, кто участвует в обсуждении менее активно.
- Пригласите опытного модератора. Он сможет выправить наметившиеся неблагоприятные тенденции.

Блокировка решения – что делать в этом случае?

Если бы процесс достижения консенсуса был идеален, то в блокировке просто не было бы нужды. Если в группе есть желающие заблокировать решение, это значит, что на стадии обсуждения вы допустили какой-то серьезный промах. Избежать этого на сто процентов невозможно, именно поэтому у людей и должна быть возможность блокировки.

По сути, решение блокируется, если условия консенсуса не были достигнуты. Вот перечень того, что зачастую нарушает процесс и приводит к блокированию решений:

- Предложение идет вразрез с общими целями и принципами группы.

- Предложение оказывает выраженное негативное влияние на чьи-то желания и потребности.
- Предложение может иметь далеко идущие последствия для некоторых участников группы. Например, проблемы с законом.
- Один или несколько участников не смогли выразить свой взгляд на проблему, либо группа неправильно поняла их точку зрения.
- Иногда группа просто не готова принять решение. Причины тому могут быть самые разные: кто-то отсутствует, решение принимается в спешке, не хватает важной информации.

Что делать, если решение заблокировано?

Прежде всего, важно понять, почему это произошло. Узнайте, может ли внесение поправки удовлетворить всех присутствующих. Если нет, то вернитесь к обсуждению альтернативных идей.

Также стоит убедиться, не является ли блокировка простым проявлением безразличия к вопросу. Далеко не все понимают разницу между этими двумя понятиями. Однако будьте осторожны и не пытайтесь давить на блокирующего.

Что делать, если люди боятся блокировать решение?

Отважиться на блокировку бывает нелегко. Особенно если участник группы чувствует себя неуверенно. Блокировка подразумевает противостояние групповому давлению и желанию поскорей принять решение. Многие предпочитают промолчать, не вынося свои сомнения на всеобщее обсуждение.

Создайте атмосферу, в которой люди не будут бояться блокировать. В первую очередь, за это отвечает модератор, задача которого – чувствовать настроения людей и создавать обстановку, которая будет способствовать открытой дискуссии.

Что если блокировка используется не по назначению?

Блокировка - очень мощный инструмент и должна использоваться строго по назначению. Вот некоторые примеры его неправильного использования:

- Намеренное или ненамеренное использование блокировки с целью получить власть и обратить на себя внимание.
- Различие культурных и политических взглядов, обусловленное происхождением и воспитанием, ведущее к непониманию концепции блокировки.
- Блокирующий не понимает, что такое консенсус, или не заинтересован в нем. Например, когда человек пользуется правом на блокировку еще на стадии обсуждения. Причиной тому может быть непонимание процесса или наличие у человека готового мнения при полном безразличии к мнению других людей.

Если вы почувствовали, что блокировка используется не по назначению:

- Напомните блокирующему участнику, как строится процесс поиска консенсуса и в чем суть блокировки. Желательно начинать с таких разъяснений каждую встречу.
- Обсудите разницу между блокировкой и непринципиальным несогласием. Может выясниться, что возражение носит непринципиальный характер, поэтому причин для блокировки нет. Будьте предельно осторожны – у блокирующего не должно возникнуть ощущения, что его вынуждают изменить свое мнение.
- Если кто-то блокирует решения слишком часто, это значит, что его потребности не находят отражения в деятельности группы. Возможно, этот человек считает, что его обделили вниманием. Постарайтесь выявить такие скрытые мотивы и устранить их.
- Если чье-то мнение вечно оказывается в конфликте с мнением группы, возможно, стоит обсудить целесообразность пребывания этого человека в данной группе. Разделяет ли человек цели и принципы группы? Возможно, будет лучше для всех, если он покинет группу?

Что делать, если люди считают блокировку несправедливой?

Бывает, что остальные участники группы не признают блокировку. Это очень сложная ситуация. Группа должна уважать блокировку - если она не является попыткой манипулирования или результатом фундаментальных противоречий (хотя, конечно, это не всегда легко увидеть).

Некоторые люди убеждены, что блокировать решение можно только в том случае, когда оно наносит ущерб интересам всей группы. Но мы считаем, что можно блокировать и по личным причинам. Мы должны уважать друг друга, даже если между нами имеется кардинальное расхождение во мнениях. Мы не можем прочертить произвольную линию и перестать уважать людей, когда речь идет о личных целях, а не об интересах группы. Стремление к консенсусу - это поиск решений, которые устраивают всех, даже если этого очень сложно достичь.

Если вся группа выступает против блокировки, это может негативно сказаться на активности участника, что противоречит принципам консенсуса. Тот факт, что у кого-то возникла потребность в блокировке, говорит о том, что его проблемы не были приняты во внимание. Если группа проигнорировала эту блокировку, то это еще более тревожный сигнал – получается, что мнение блокирующего не уважают. Получается, что условия для консенсуса не были достигнуты, и пришла пора что-то менять.

В краткосрочной перспективе есть несколько вещей, которые вы можете предпринять, если блокировку не приняли:

- Устройте десятиминутный перерыв или даже отложите решение на несколько дней - дайте людям время остыть и подумать. Очень часто после перерыва настроения людей меняются.
- Вернитесь к изучению запросов и проблем людей. Убедитесь, что человек, который инициировал блокировку, ясно сформулировал свои мысли, и группа понимает его проблемы.
- В конце концов, если группа отказывается уважать мнение одного из участников, он может просто покинуть ее. Важно напомнить всем об этом возможном последствии.

Настойчивые предложения

Иногда люди приходят на встречу с непоколебимыми идеями, которые готовы продвигать любой ценой. Это может быть рабочая группа (например, финансовая или информационная), местная группа или отдельный человек, который потратил некоторое время на обдумывание проблемы. Принося на встречу уже готовые предложения, люди могут ускорить ход дискуссии, но всегда есть риск, что заготовленное заранее предложение одобрят без его обсуждения и/или поправок. Зачастую люди воспринимают такие «домашние заготовки» в штыки – просто потому, что не имели возможность обдумать эту идею и чувствуют, что на них давят (хотя у автора предложения этого и в мыслях не было).

Чтобы избежать таких проблем, важно напомнить, что консенсус основан на рассмотрении всех точек зрения, исследовании разных вариантов и совмещении лучших элементов в единое предложение. Люди, которые приходят на встречу с готовыми идеями, должны дать участникам группы возможность модифицировать их, возможно, до полной неузнаваемости.

Как поступать с заготовленными заранее предложениями

Вариант 1:

После объяснения проблемы и обсуждения соберите уже готовые предложения и отложите их в одну сторону.

Все вместе изучите проблему, выслушайте все опасения и начните поиск новых идей.

Добавьте новые идеи в ваш список. Начните широкое обсуждение всех идей сразу – и заготовленных заранее, и тех, которые появились по ходу встречи.

Синтезируйте из них идею для консенсуса.

Вариант 2:

После объяснения проблем для обсуждения огласите уже имеющиеся предложения.

Все вместе изучите проблему и все плюсы и минусы готовых предложений.

Составьте список проблем и альтернативных решений.

Модифицируйте предложение, пока не родится вариант, которым все будут довольны. (Этот вариант сработает, если у вас всего одно предложение. Если предложений два или больше, то придется выбирать, и это затруднит поиск консенсуса).

Наша группа не хочет ничего менять.

В группах, где принимают решение через консенсус, может быть сильное сопротивление переменам. Некоторые люди могут постоянно подавлять инициативы, чтобы закрепить текущее положение вещей.

Многие боятся перемен, держатся за проверенные решения и критически относятся к тем, кто выступает с новыми идеями. Это трудно преодолеть, но консенсус не должен использоваться для подавления инноваций. Консенсус может помочь в этих ситуациях, удовлетворяя обе стороны - тех, кто выступает за перемены, и желающих сохранить статус-кво. Если достичь этого баланса вам не удастся, группа рано или поздно распадется из-за внутренних противоречий. Между тем очень важно принимать во внимание весь опыт членов группы - у них могут быть очень весомые причины для противодействия новым идеям.

Что делать:

- Одна из подгрупп может начать работать над спорным проектом, не вовлекая всех людей.
- Назначьте идее «испытательный срок», а затем вернитесь к обсуждению, чтобы дать ей оценку.
- Определите, чего именно боятся люди, и попробуйте найти решение.