

Podejmowanie decyzji metodą konsensusu

(Kolektyw Seeds for Change)

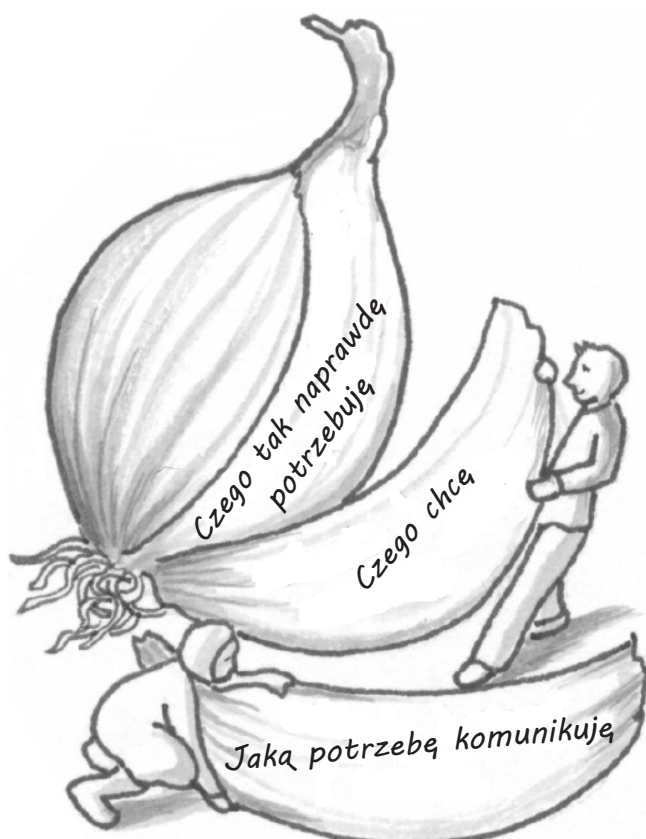


Czym jest podejmowanie decyzji za pomocą konsensusu?



Konsensus to metoda, która polega na kreatywnym włączaniu wszystkich członków/ członków grupy w proces podejmowania decyzji. Zamiast zwykłego głosowania w jakiejś kwestii i przyzwolenia na to, żeby decyzja została podjęta przez większość, grupa zobowiązuje się znaleźć takie rozwiązanie, które będzie akceptowane przez każdą osobę należącą do niej. To gwarantuje, że każda opinia, każdy pomysł czy każde zastrzeżenie będą przez grupę brane pod uwagę. *Ale konsensus to coś więcej niż kompromis.* Jest to proces, który może dać zaskakujące i kreatywne rozwiązania - często lepsze od rozwiązań pojawiających się jako pierwsze. Sednem konsensusu jest pełen szacunku dialog między równymi sobie członkiniami/członkami, pomagający grupom pracować wspólnie w taki sposób, by uwzględniać zarówno potrzeby poszczególnych osób, jak i potrzeby całej grupy. W konsensusie chodzi o to, żeby pracować razem, a nie „za” lub „przeciwko” sobie.

Podejmowanie decyzji poprzez konsensus opiera się na zaufaniu i otwartości - oznacza to umiejętność otwartego wyrażania zarówno naszych pragnień (co chcielibyśmy/ chcielibyśmy, żeby się wydarzyło), jak i naszych potrzeb (co ma się wydarzyć, żebyśmy mogły/mogli poprzeć daną decyzję).



Jeśli wszystkie/wszyscy jesteśmy w stanie ufać sobie nawzajem i rozmawiać otwarcie, to grupa dysponuje informacjami uwzględniającymi stanowiska wszystkich członkiń/członków i dzięki temu może wymyślić takie rozwiązanie, które zostanie zaakceptowane przez każdą osobę w grupie. *Nauczenie się rozróżniania swoich potrzeb i pragnień może zabrać trochę czasu:* przecież większość z nas jest bardziej przyzwyczajona do takiego sposobu podejmowania decyzji, gdzie jedna osoba wygrywa, a reszta przegrywa. W tego rodzaju procesie podejmowania decyzji, opartym na ścieraniu się opozycyjnych stanowisk, często jesteśmy zmuszone/zmuszeni do tego, by zająć strategiczną pozycję polegającą na prezentowaniu naszych pragnień jako potrzeb, tak żeby ustępować tylko w mniej znaczących kwestiach.

Wskazówki dla budowania konsensusu:

- *Szanujcie się i ufajcie sobie nawzajem. Nie bójcie się mówić o swoich pomysłach i opiniach.*
- *Nie zakładajcie, że ktoś musi wygrać, a ktoś przegrać. Poszukajcie takiego rozwiązania, które zostanie akceptowane przez wszystkie osoby.*
- *Pomyślcie, zanim coś powiecie; posłuchajcie, zanim zaczniecie protestować. Słuchajcie reakcji pozostałych osób i uważnie je przemyślcie, zanim zaczniecie prezentować swoje argumenty.*
- *Pamiętajcie, że idee stojące za konsensem to wzmacnianie zamiast pokonywania, porozumienie zamiast opozycji większość/mniejszość.*

Warunki udanego konsensusu

Żeby zbudować dobry konsensus, musi być spełnionych kilka warunków:

Wspólny cel: Wszystkie osoby uczestniczące w spotkaniu muszą mieć wyraźny wspólny cel - jest nim chęć podjęcia wspólnych działań na przykład w ramach jakiegoś wydarzenia czy wspólnie podzielane wartości. Pewność co do tego, że grupę łączą wspólnie cele, pomaga zachować koncentrację i jedność grupy podczas spotkania.

Zaangażowanie w proces konsensusu: Konsensus wymaga zaangażowania, cierpliwości, tolerancji i gotowości do traktowania grupy jako najważniejszej. Dla konsensusu szkodliwe może być to, gdy poszczególne osoby w tajemnicy chcą powrócić do głosowania większościowego i tylko czekają na możliwość powiedzenia: „Mówiłam/mówiłem wam, że to nie będzie działać”.

Zaufanie i szacunek: Wszystkie/wszyscy musimy ufać, że inne osoby w grupie są tak samo jak my zaangażowane i szanują nasze opinie oraz równość praw.

Przejrzystość procesu: Każda osoba w grupie musi rozumieć, na czym polega proces podejmowania decyzji, z którego korzysta grupa. Istnieje wiele odmian konsensusu, więc nawet jeśli ludzie mają doświadczenia w stosowaniu konsensusu, to i tak mogą z niego korzystać inaczej niż wy! Wyjaśniajcie reguły procesu na początku spotkania.

Aktywny udział: Jeśli chcemy podjąć taką decyzję, z którą mogą się zgodzić wszystkie osoby w grupie, wszystkie/wszyscy musimy odgrywać aktywną rolę w procesie decyzyjnym.

Dobra facylitacja (facilitation): Facylitacja pomaga zapewnić harmonijną, kreatywną i demokratyczną pracę w grupie. Gdy wasza grupa jest większa niż kilka osób albo staracie się podjąć trudne decyzje, powołajcie facylitatorkę/facylitatora, żeby wasze spotkanie przebiegało płynnie.

Przebieg konsensusu

Dialog, który pomaga nam znaleźć wspólną płaszczyznę i szanować różnice między nami, może przyjmować różne kształty. Niektóre grupy opracowały szczegółowe procedury, podczas gdy w innych może to być „naturalny” proces. To, jakiego używacie modelu, zależy od wielkości grupy i od tego, jak dobrze ludzie znają się nawzajem. Poniżej przedstawiamy model dla grupy nie większej niż 15-20 osób. Później omówimy model *spokescouncil*, który nadaje się do pracy w grupach składających się z setek, a nawet tysięcy ludzi.

Proces podejmowania decyzji metodą konsensusu dla małej grupy

1. Przedstawcie problem, omówcie kontekst i zdefiniujcie kwestie, które należy rozstrzygnąć. (Zbierzcie wstępne opinie i reakcje. Jakie pojawiły się problemy i obawy?)
2. Zbierzcie pomysły i propozycje rozwiązania problemu. Zapiszcie je.
3. Przedyskutujcie pomysły - jakie są ich plusy i minusy? Modyfikujcie niektóre propozycje, wyeliminujcie inne i stwórzcie krótką listę tych, które podobają się najbardziej.
4. Poszukajcie sposobu, żeby połączyć najlepsze pomysły pozostawione do dalszej analizy. Stwórzcie projekt z pomysłów, które zostały odrzucone.
5. Testowanie porozumienia - czy są jakieś poważne zastrzeżenia, których nie można przewyciężyć? (Rozpoznanie i uznanie drobnych zastrzeżeń, sprawdzenie zgody)

Wdróżcie decyzję w życie!

A co jeśli nie możemy się porozumieć?

Celem konsensusu jest podjęcie takiej decyzji, na którą może się zgodzić każda członkini/każdy członek grupy. No, ale co mamy zrobić, kiedy musimy osiągnąć porozumienie, a wydaje się, że stoimy na przeciwstawnych pozycjach?

Aby znaleźć rozwiązanie, które jest dobre dla wszystkich, musimy rozgryźć podstawowe problemy, które prowadzą do odmiennych punktów widzenia, a następnie wymyślić sposoby na rozwiązanie tych problemów. Często są to specyficzne problemy przyczyniające się do niepowodzenia w osiąganiu porozumienia. Problemy te często mogą być rozwiązane za pomocą *facylitacji (facilitation)* - będziemy to analizować w dalszej części tego rozdziału.

W takich momentach, kiedy w grupie ciągle trwa spór na temat decyzji, należy wziąć pod uwagę następujące opcje.

Mocny sprzeciw (weto): Korzystając z weta, wstrzymujesz możliwość dalszego rozwoju omawianego projektu, więc zastanów się dokładnie, zanim to zrobisz. Ale też nie bój się korzystać z prawa weta w ważnych dla ciebie kwestiach. Weto oznacza: „Jeśli ta decyzja zostanie podtrzymana, nie mogę stać się częścią tego projektu”. Jeśli ktoś wyraża poważne zastrzeżenie, grupa odrzuca daną propozycję i zaczyna pracę nad nowym projektem. Ludzie często pytają, co się stanie, jeśli reszta grupy nie zamierza uszanować weta. Jest to trudna sytuacja, w której grupa musi podjąć decyzję, czy projekt jest dla niej na tyle ważny, żeby podjąć ryzyko, że osoba stawiająca weto opuści grupę. Byłoby idealnie, gdyby takie sytuacje - w których weto staje się centralnym problemem - w ogóle nie miały miejsca: kluczem do budowania konsensusu jest rozpoznanie spornych obszarów na początku procesu podejmowania decyzji, dzięki czemu już wtedy wszystkie propozycje będą wzięte pod uwagę.

Słaby sprzeciw (stanie z boku): Są takie momenty, że chcesz zgłosić sprzeciw, ale nie jest to weto. W takich sytuacjach możesz „stanąć z boku”. Jeśli „stajesz z boku”, zgłoś swój sprzeciw i wyraźnie powiedz, że nie pomożesz w realizacji danego projektu. „Stanie z boku” oznacza: „Osobiście nie mogę tego zrobić, ale nie będę stopować reszty”. Osoba stojąca z boku nie jest odpowiedzialna za skutki podjętych działań, ale też nie hamuje pracy grupy nad podjęciem decyzji. „Stanie z boku” powinno być odnotowane w protokole spotkania. **Zrozumienie wyraźnej różnicy między mocnym a słabym sprzeciwem może naprawdę pomóc zarówno grupie, jak i poszczególnym osobom.** Kiedy ktoś stawia weto wobec jakiejś propozycji, zawsze jest wskazane, żeby najpierw sprawdzić, czy ta osoba nie mogłaby jednak „stanąć z boku”, zamiast blokować dalszą pracę całej grupy.

Zgoda na niezgodę: Grupa zdecydowała, że nie jest w stanie osiągnąć porozumienia w danej kwestii. Wyobraźcie sobie, co się stanie w ciągu 6 miesięcy, roku, 5 lat, jeśli nie osiągniecie porozumienia. Czy ta decyzja jest nadal taka ważna?

Lodówka: Odłóżcie decyzję na później i wróćcie do niej za godzinę, dzień albo tydzień. Dość często dzieje się tak, że jeśli ludzie mają szansę ochłonić i pomyśleć, sprawy zaczynają dla nich wyglądać zupełnie inaczej.

Wyjścia awaryjne: Niektóre grupy nie mają opcji awaryjnych na wypadek, gdy nie można osiągnąć porozumienia.

- Pozwólcie podjąć decyzję osobom najbardziej zainteresowanym daną kwestią/tematem.
- Włóżcie wszystkie propozycje do kapelusza i wylosujcie jedną. Najpierw wyrażcie zgodę na takie rozwiązanie.
- Niektóre grupy jako wyjście awaryjne stosują głosowanie większościowe, często dopiero po drugiej albo trzeciej nieudanej próbie osiągnięcia konsensusu i wymagając wtedy przytłaczającej większości, np. 80 albo 90% głosów za danym rozwiązaniem.

Opuszczenie grupy: Jeśli jedna osoba nieustannie jest w opozycji do reszty grupy, to może to jest dobry moment, żeby pomyśleć o przyczynach takiej sytuacji. Czy ta osoba rzeczywiście jest w odpowiedniej grupie? Grupa może również poprosić taką osobę o opuszczenie grupy.

Facylitacja podczas konsensusu

Facylitacja pomaga grupie prowadzić spotkania w sposób wydajny i włączający.

Facylitorka/facylitator jest istotną pomocą podczas spotkania. Dbą o układ spotkania, upewnia się, czy każda osoba w czasie dyskusji ma szansę na dodanie czegoś od siebie oraz czy decyzje zostały podjęte.

Facylitacja jest istotną rolą - wymaganą na każdym spotkaniu. W małych grupach funkcja ta może być pełniona przez wszystkie osoby albo rotacyjnie. Trudne spotkania albo spotkania z większą liczbą uczestniczek/uczestników (więcej niż 8 czy 10 osób) powinny zawsze mieć wyraźnie wyznaczone/wyznaczonych facylitorki/facylitatorów. Niemniej jednak wszystkie osoby uczestniczące w zebraniu powinny zawsze czuć się odpowiedzialne za przebieg spotkania i w razie potrzeby pomóc facylitatorce/facylitatorowi.

Definicja: Facylitacja - [za *Wikipedią*] jest jedną z metod rozwiązywania konfliktów. stosuje się ją w przypadkach, gdy w konflikcie bierze udział wiele stron, dotyczy on złożonych problemów, oraz jeśli uczestnicy mają problemy z przestrzeganiem zasad. Cechą facylitacji jest obecność facylitatora - osoby pomagającej w rozwiązaniu konfliktu, bezstronnej, mającej za zadanie wyłącznie pilnowanie, aby nie doszło do kłótni i eskalacji konfliktu.

W zależności od grupy facylitorka/facylitator może:

- Pomóc grupie podjąć decyzje dotyczące układu i przebiegu spotkania oraz utrzymać go.
- Utrzymać spotkanie tak, by było ono skupione na jednej kwestii do czasu, kiedy decyzja zostanie podjęta.
- Regulować przebieg dyskusji - wciągać do niej osoby milczące i ograniczać te, które mówią zbyt dużo.
- Wyjaśniać i robić podsumowania, testować konsensus i formalizować decyzje.
- Pomóc grupie poradzić sobie z konfliktami. Umiejętności i cechy facylitorki/facylitatora:
 1. W małym stopniu emocjonalnie zaangażowana/zaangażowany w omawiane kwestie (zachowanie dystansu). Unika sytuacji, w której mogłaby/mógłby wpłynąć na wynik debaty. Jeśli jej/jemu zaczyna sprawiać to trudności, facylitorka/facylitator wychodzi z roli i przekazuje ją innej osobie.
 2. Ma energię i potrafi skupić się na wykonywanej pracy.
 3. Rozumie zadania, które należy wykonać na danym spotkaniu, rozumie również długoterminowe cele grupy.
 4. Ma dobrą umiejętność słuchania, w tym zadawania strategicznych pytań, by móc prawidłowo zrozumieć punkt widzenia każdej osoby.
 5. Jest przekonana/przekonany, że uda się znaleźć dobre rozwiązania i że można osiągnąć konsensus.
 6. Niezarozumiała asertywność - wie, kiedy zdecydowanie interweniować i nadać spotkaniu jakiś kierunek.
 7. Ma szacunek wobec wszystkich uczestniczek/ uczestników i wyraża zainteresowanie tym, co każda/ każdy z nich proponuje.
 8. Klarowne myślenie - potrafi obserwować procesy zachodzące w całej grupie.
 9. Potrafi czuwać zarówno nad treścią dyskusji, jak i nad jej przebiegiem. Kontroluje to, jak się czują osoby uczestniczące w spotkaniu.

Zadania facylitacji

Rzadko wystarczy tylko jedna/jeden facylitorka/facylitator do przeprowadzenia spotkania. W zależności od wielkości grupy i długości spotkania można skorzystać wszystkich ról wymienionych poniżej lub wybrać tylko niektóre:

Facylitorka/facylitator pomaga grupie podjąć decyzję, a także utrzymać układ oraz przebieg spotkania. Zadanie to polega na przechodzeniu wraz z grupą przez kolejne punkty porządku obrad - to umożliwia w określonym momencie ogniskować dyskusję na jednej rzeczy, regulować przebieg dyskusji i sprawdzać, czy uczestniczą w niej wszystkie osoby z grupy. Facylitorka/facylitator również wyjaśnia i podsumowuje punkty dyskusji oraz testuje konsensus.

Ko-facylitorka/facylitator (co-facilitator) wspomaga grupę poprzez spisywanie pomysłów i propozycji na tablicy tak, by były one dla wszystkich widoczne, zwraca szczególną uwagę na to, czy w grupie nie rośnie napięcie, nie obniża się koncentracja ani nie spada energia. Osoba wykonująca to zadanie może również włączyć się w moderację, jeśli facylitorka/facylitator zmęczy się albo poczuje potrzebę zajęcia stanowiska w danej sprawie. Kolejną czynnością jest prowadzenie listy przemawiających osób i sprawdzanie, czy są one przywoływane do wypowiedzi zgodnie z kolejką - może to być również zadanie wykonywane przez ko-facylitorkę/facylitatora albo być oddzielną rolą.

Protokolantka/protokolant spisuje propozycje, decyzje i działania, do których grupa będzie się odnosić w przyszłości. Protokolantka/protokolant zwraca również uwagę na niepełne decyzje - na przykład kto i kiedy ma się kontaktować z daną osobą. Kontrolerka/kontroler czasu dba o to, żeby każdy punkt porządku obrad dostawał wystarczającą ilość czasu do dyskusji i żeby spotkanie zakończyło się w uzgodnionym terminie.

Odźwierna/odźwierny poznaje i wita osoby zmierzające na spotkanie, sprawdza, czy wszystkie osoby wiedzą, co to za spotkanie, wręcza wszelkie dokumenty, takie jak np. protokół z poprzedniego spotkania. To sprawia, że nowe osoby czują się mile widziane, a późnialskie zostają wprowadzone do dyskusji bez konieczności przerywania spotkania.



Typowe problemy - jak sobie z nimi radzić?

Osiąganie konsensusu może być czasochłonne. Ponieważ przyglądanie się pomysłom, dopóki wszystkie zastrzeżenia nie zostaną rozwiązane, jest długim procesem, spotkania waszej grupy mogą być dłuższe, a podjęcie niektórych decyzji może regularnie zabierać więcej czasu niż tydzień. Jednakże konsensus nie musi wymagać zaangażowania każdej osoby na każdym etapie procesu podejmowania decyzji:

- Wybierzcie niewielką grupę czy nawet parę, żeby dokonała syntezy dyskusji i burzy mózgów, które wcześniej odbyły się w ramach całej grupy, aby w ten sposób wyłonić kilka możliwych rozwiązań do omówienia w trakcie dalszej dyskusji w całej grupie.
- Podzielcie grupę tak, by można się było zająć kilkoma sprawami jednocześnie, a potem wrócić z wypracowanymi propozycjami do całej grupy. Może to znacznie przyspieszyć pracę w grupie.
- Nie każda decyzja wymaga zaangażowania całej grupy. Utwórzcie grupy robocze zajmujące się różnymi obszarami, takimi jak: promowanie, finansowanie, wyszukiwanie informacji. Takie podgrupy mogą decydować o zasadniczych kwestiach, za które są odpowiedzialne w zakresie ustalonym wcześniej przez całą grupę.

Problem 1: Tomek - osoba z dużym doświadczeniem, pewnością siebie i donośnym głosem, gada cały czas i dominuje na spotkaniu. Prawie nikt nie ma szansy się wypowiedzieć.

Przyczyny: brak zrozumienia konsensusu ze strony Tomka oraz niechęć reszty grupy do zakwestionowania jego zachowania.

Możliwe rozwiązania: facylitatorka/facylitator może zrównywać czas wystąpień za pomocą takich narzędzi jak:

- **wprowadzenie rundy:** każda osoba po kolei mówi określoną ilość czasu,
- ustalenie na początku spotkania **limitu** na to, ile razy dana osoba może zabrać głos,
- **zapobiegawczo dziękować ludziom za ich opinie:** „Dziękuję ci, Tomku, za twoje fajne pomysły. Co o tej kwestii myślą inne osoby?”.

Presja czasu

Nacisk, by szybko znaleźć rozwiązanie jakiegoś pilnego problemu, prowadzi do stresu i presji w grupie, żeby „po prostu zacząć coś z tym robić”.

- Upewnijcie się, że w porządku obrad jest wystarczająca ilość czasu, by poruszyć wszystkie sprawy we właściwy sposób. Uszeregujcie tematy pod kątem ważności - tzn. zdecydujcie, które decyzje muszą zostać podjęte, a które mogą chwilę poczekać.
- Spróbujcie znaleźć rozwiązanie tymczasowe.

Nadużywanie/niewykorzystywanie/niewłaściwe korzystanie z prawa do weta

Aktywne uczestnictwo w grupie, zwłaszcza z opcją weta, może być dość trudne - szczególnie dla osób czujących się w grupie niepewnie. Działanie w grupie może wiązać się z koniecznością przeciwstawienia się - odczuwanej lub rzeczywistej - presji i panującemu tam zniecierpliwieniu. U wielu osób rodzi to pokusę, żeby siedzieć cicho (w głosowaniu mogą one przynajmniej podnieść rękę), a przez to czasami nie odbywają się naprawdę ważne dyskusje. W rękach osób skłonnych do nadużywania swojej władzy i skupiania na sobie uwagi prawo weta może być zabójczym narzędziem. Weto może wzmacniać ich stanowisko i może być używane do obrony przed zmianami, które mogą pozbawić ich władzy i możliwości wpływania na grupę. W dobrze funkcjonujących grupach prawo weta powinno być rzadko wykorzystywane, jeśli w ogóle - nie tylko dlatego, że weto jest ostatnią deską ratunku, ale także dlatego, że w idealnej sytuacji niezadowolenie członkini/członka grupy powinno zostać wyartykułowane, zanim dojdzie do etapu weta.

- Spróbujcie odkryć dynamikę pracy w grupie. Sposób, w jaki ludzie zachowują się w grupie generalnie odzwierciedla jakieś ukryte potrzeby albo doświadczenia z przeszłości.
- Popracujcie nad stworzeniem bezpiecznej atmosfery. Reagujcie na nieprzyjemne, dyskryminujące i agresywne komentarze/zachowania.
- Nie bójcie się modyfikować przyjętych przez was procedur konsensusu. Niektóre grupy dopuszczają możliwość głosowania większościowego lub ciągnięcia losów, jeśli jakiś problem nie może być rozwiązany za pomocą konsensusu.

Problem 2: W trakcie spotkania ludzie wpadają na wiele pomysłów, ale dyskusja prowadzi donikąd. Ludzie zaczynają „odpływać”, oddalać się od głównego tematu dyskusji.

Przyczyny: Brak ustalonego programu dyskusji i odpowiedniego skupienia się na niej. Słaby proces facylitacji.

Możliwe rozwiązania: Dyskusja może przejść od fazy kreatywnej do fazy podejmowania decyzji dzięki:

1. Spisaniu na tablicy wszystkich pomysłów tak, by były one widoczne dla wszystkich.
2. Omawianiu w danym momencie tylko jednego pomysłu i zapisywaniu plusów i minusów dla każdego omawianego pomysłu.
3. Kiedy ludzie poruszają poboczne kwestie, odnotujcie je do omówienia w dalszej dyskusji. Unikajcie zbaczania z tematu.
4. Sprawdzaniu, czy facylitatorka/facylitator nie potrzebuje przerwy albo wsparcia.

Grupa jest zbyt duża

Dla grup powyżej 15-20 osób wskazane jest - w celu prowadzenia konstruktywnej dyskusji - podzielenie się na mniejsze grupy. Te dwa przykłady omówionych problemów (powyżej) pokazują, jak ważne jest, aby dotrzeć do sedna kwestii będących przedmiotem dyskusji, kiedy na spotkaniu niektóre sprawy zaczynają się komplikować. Rozwińcie w sobie umiejętność dostrzegania problemów i przyczyn leżących u ich podłoża oraz nauczcie się, jak sobie z nimi radzić.

Większe zaufanie i zrozumienie w grupie ułatwia rozwiązywanie takich problemów. Facylitacja w pierwszej kolejności może dostarczyć odpowiednich narzędzi do tego, żeby uniknąć pewnych problemów oraz do twórczego poradzenia sobie z nimi, jeśli się już pojawiają.

Skrzynka z narzędziami

Oto wybrane narzędzia, których możecie używać na różnych etapach spotkania, aby te etapy były efektywne i przyjemne dla wszystkich. Dobrym pomysłem jest, żeby zawsze wyjaśniać ludziom, jakie narzędzia są wykorzystywane i dlaczego.

Początek spotkania

Warsztat z konsensusu: Przeprowadzenie sesji wprowadzających do konsensusu może spowodować, że zebrania będą bardziej włączające wszystkie osoby i pozwolą uniknąć konfliktu, który narasta z powodu niezrozumienia metody konsensusu i jego procedur.

Przygotowanie miejsca spotkania: Ważne jest to, żeby przestrzeń oraz sposób, w jaki z niej korzystacie, nikogo nie izolowały ani nie alienowały. Czy wszystkie osoby są w stanie wyraźnie słyszeć i widzieć? Niektóre pomieszczenia mają bardzo złą akustykę i ludzie muszą krzyczeć, żeby słyszeć się nawzajem. Inne mają niedający się zmienić układ siedzeń albo są w nich kolumny, co ogranicza widoczność i możliwość uczestniczenia w spotkaniu. Ważna kwestia: czy dane miejsce jest dostępne dla wszystkich?

Umowy i podstawowe zasady: Na początku spotkania ustalcie, jak będzie przebiegać spotkanie. Zapobieże to pojawieniu się wielu problemów. Facylitatorom/facylitatorkom pomaga to również w stawianiu czoła niepożądanym zachowaniom - mogą się wtedy odwołać do tego, „co wszyscy wspólnie ustaliliśmy”.

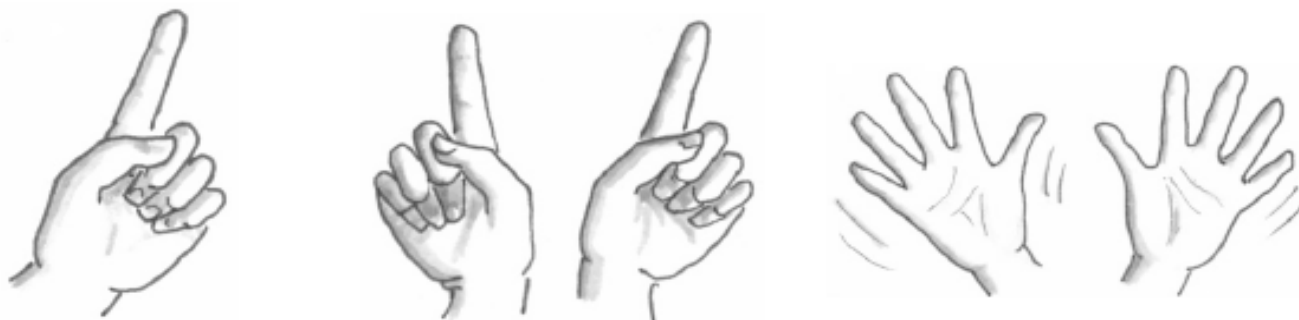
Podstawowe zasady mogą dotyczyć takich kwestii jak: wykorzystanie konsensusu, sygnały ręczne, nieprzerywanie sobie nawzajem, aktywne uczestnictwo, stawianie czoła opresyjnym zachowaniom, poszanowanie opinii innych osób, trzymanie się ustalonych limitów czasowych, wyłączenie telefonów komórkowych.

Klarowne programy mogą pomóc w tym, żeby spotkanie przebiegało sprawnie. Na początku spotkania, albo nawet jeszcze wcześniej (z góry), ustalcie z grupą porządek spotkania. Myślcie realistycznie o tym, co może być wykonane w czasie, którym dysponujecie i zdecydujcie, z którymi punktami/kwestiami możecie uporać się na następnym spotkaniu. Ustalcie limity czasowe na każdy punkt programu, co pomoże wam zakończyć spotkanie w ustalonym czasie.

Upewnijcie się, czy wszystkie osoby mają kopię aktualnego programu albo napiszcie go na tablicy widocznej dla wszystkich. To pomaga w trzymaniu się tematu dyskusji.



Korzystanie z sygnałów ręcznych może sprawić, że spotkania będą przebiegały płynniej. Sygnały ręczne pomagają facylitatorce/facylitatorowi wychwycić wyłaniające się w trakcie dyskusji porozumienie. Ważne jest, żeby na początku spotkania wyjaśnić- w celu uniknięcia nieporozumień - z jakich sygnałów ręcznych będziecie korzystać.



Chcesz coś wnieść do dyskusji: podnieś rękę lub palec wskazujący, gdy chcesz zabrać głos w dyskusji.

Kwestie techniczne złoż dłonie w kształt litery T, żeby zasygnalizować jakąś kwestię związaną z przebiegiem dyskusji, np. „Zróbmy przerwę”.

„Zgadzam się” albo „brzmi nieźle” bezgłośnie klaskanie w ręce. Żeby zasygnalizować akceptację dla przedstawionej propozycji, pomachaj dłońmi z palcami wskazującymi skierowanymi w górę. Takie sygnały są bardzo pomocne, ponieważ dają wgląd w to, co ludzie myślą na dany temat. Jest to również oszczędność czasu - w ten sposób unikamy sytuacji, w której każda osoba musi powiedzieć „chciałabym dodać, że zgadzam się z...”.

Przy podejmowaniu decyzji

Nie wszystkie narzędzia nadają się do wykorzystania na każdym etapie konsensusu. Zastanówcie się dobrze, w którym momencie i dlaczego użyjecie danego narzędzia.

Runda dookoła: Każda osoba po kolei zabiera głos - inne osoby nie przerywają i nie komentują tych wypowiedzi. Takie rundy pomagają zebrać opinie, odczucia, pomysły, jak również spowalniają dyskusję i pomagają w lepszym wsłuchaniu się w to, co mówią inne osoby. Upewnijcie się, czy każda osoba miała szansę wypowiedzieć się.

Burza mózgów: Poproś ludzi, żeby przedstawili swoje pomysły tak szybko, jak to tylko możliwe - bez cenzurowania ich. Wszystkie pomysły są mile widziane - im bardziej szalone, tym lepiej. Dzięki temu ludzie mogą inspirować siebie nawzajem. Wyznaczcie jedną albo dwie osoby, które zapisują te pomysły w taki sposób, by były widoczne dla wszystkich. Upewnijcie się, czy na tym etapie zakończyła się dyskusja i nie ma już komentarzy do przedstawionych pomysłów. Uporządkowany sposób myślenia i organizacji spotkania może nastąpić na późniejszym etapie.

Podniesienie rąk lub sonda: Są to oczywiste i efektywne sposoby na ustalanie priorytetów czy sprawdzenie opinii w grupie. Upewnijcie się, czy ludzie rozumieją, że to nie jest wiążące głosowanie, ale że ta metoda pozwala facylitatorce/facylitatorowi wychwycić wyłaniające się porozumienie. Klarowny przebieg (ustalony program spotkania), zwłaszcza kiedy mamy do czynienia z wieloma propozycjami. Na przykład, jeśli macie zamiar po kolei rozważyć poszczególne pomysły, niech ludzie wiedzą, że wszystkie te pomysły będą wzięte pod uwagę i że każdemu pomysłowi zostanie przydzielone tyle samo czasu na omówienie go. W przeciwnym razie niektóre osoby mogą nie chcieć współpracować i czuć się ignorowane, ponieważ nie dostały wyraźnego sygnału, że został zarezerwowany czas na omówienie ich pomysłów. Jeśli rezygnujecie z niektórych pomysłów, na przykład na etapie ustalania priorytetów, możecie się upewnić, czy pomysłodawczynie/pomysłodawcy odrzuconych pomysłów zgadzają się na to i rozumieją powody, dla których ich pomysły zostały oddalone.

Za i przeciw: Macie kilka pomysłów i nie możecie się zdecydować, który z nich wybrać? Po prostu zróbcie listę plusów i minusów każdego pomysłu i porównajcie wyniki. Można to zrobić całą grupą lub poprosić o pracę w parach czy w małych grupach nad spisaniem „za” i „przeciw” danego pomysłu, a następnie zaprezentowanie całej grupie wyników pracy.

Plusy - Minusy - Skutki: Jest to odmiana zwykłej metody „za i przeciw”. Ona pomoże wam w dokonaniu wyboru między kilkoma opcjami poprzez analizę każdej z nich po kolei. Stwórzcie prostą tabelkę z trzema kolumnami zatytułowanymi: **Plusy**, **Minusy** i **Skutki**. W kolumnie Plusy wpiszcie pozytywne konsekwencje danej opcji. W kolumnie Minusy wpiszcie negatywne konsekwencje działania, a w kolumnie Skutki wpiszcie inne możliwe konsekwencje, pozytywne czy negatywne.

Przerwy: Przerwy mogą ożywić spotkanie, zmniejszyć napięcie i dać ludziom czas na zastanowienie się nad omawianymi propozycjami i decyzjami. Zaplanujcie przynajmniej 15 minut przerwy na każde 2 godziny i róbcie także spontaniczne przerwy, jeśli dyskusja jest zbyt gorąca albo spada koncentracja w grupie.

Zakończenie spotkania

Ewaluacja i konstruktywna informacja zwrotna: Ewaluacja pozwala nam czerpać z własnych doświadczeń. Powinna być ona stałym elementem spotkań i warsztatów, ponieważ daje ona możliwość uzyskania rzetelnej informacji zwrotnej na temat procesu i programu danego wydarzenia, co z kolei pozwala na poprawienie tych rzeczy w przyszłości. Każda osoba biorąca udział w wydarzeniu powinna być zachęcona do wzięcia udziału w ewaluacji danego wydarzenia, działania itp.

Konsensus w dużych grupach - spokescouncil

Przy podejmowaniu decyzji w dużych grupach istnieje tendencja do organizowania jednego dużego spotkania z setkami ludzi. Jednym z problemów spotkania takiego formatu jest to, że większość ludzi nie ma szansy na zabranie głosu z powodu ograniczeń czasowych, natomiast spotkanie jest zazwyczaj zdominowane przez kilka pewnych siebie osób. Nie jest to dobry punkt wyjścia dla osiągnięcia konsensusu, który zależy od wzajemnego zrozumienia i zaufania. Budowanie dobrego konsensusu oparte jest na pracy w małych grupach, gdzie każda osoba wnosi coś do dyskusji.

- *OBSERWATORKI/OBSERWATORZY (tylko słuchają)*
- *DELEGATKI/DELEGACI*
- *OSOBY W GRUPACH ROBOCZYCH I AFFINITY GROUPS*
- *GRUPY ROBOCZE I AFFINITY GROUPS*

Spokescouncil umożliwia dużej liczbie osób wspólną pracę w możliwie najbardziej demokratyczny sposób, pozwalając na wypowiedzenie w efektywny sposób jak największej liczby opinii i pomysłów. Wiele grup na świecie (np. centra społeczne i duże spółdzielnie pracownicze, a także ruchy na rzecz pokoju, antynuklearne i ekologiczne) z powodzeniem korzysta z tej metody.

Jak działają spokescouncil

Podczas spokescouncil spotkanie rozpada się na mniejsze grupy po to, żeby każda osoba mogła wyrazić swoje opinie i brać udział w dyskusjach. Takie małe grupy mogą być zarówno grupami roboczymi, zgrupowaniami regionalnymi czy grupami opartymi na wspólnej/podzielanej perspektywie politycznej (*affinity groups**), a nawet grupami w całości zbudowanymi poprzez losowanie członkiń/członków.



Zorganizowane jest to tak, że w każdej małej grupie ludzie omawiają poszczególne kwestie, wymyślają propozycje rozwiązań/działań itd. oraz analizują pojawiające się wątpliwości. Następnie każda grupa wysyła delegatkę/delegata (spoke) do spokescouncil, gdzie wszystkie/wszyscy delegatki/delegaci (spokes) prezentują propozycje i wątpliwości, które zostały wyartykułowane w ich grupach. Następnie delegatki/delegaci obmyślają propozycje, które mogą, ich zdaniem, zostać zaakceptowane przez wszystkich i zanim zostanie podjęta wiążąca decyzja, weryfikują to jeszcze w swoich grupach.

Grupa może również dać delegatce/delegatowi upoważnienie/mandat do podejmowania decyzji zgodnie z określonymi/ustalonymi przez grupę parametrami. Rolę delegatki/delegata należy wyraźnie zdefiniować, żeby spokescouncil mógł funkcjonować w sposób efektywny. Grupa może zdecydować, że delegatka/delegat jest głosem grupy - przekazującym zgromadzeniu stanowiska uzgodnione przez grupę. Może być również tak, że mała grupa upoważnia delegatkę/delegata do podejmowania pewnych decyzji w oparciu o wiedzę, jaką ona/on posiada na temat swojej grupy. Bycie delegatką/delegatem nie jest łatwe - jest obarczone sporą odpowiedzialnością. Rolę delegatki/delegata możecie pełnić rotacyjnie - na każdym spotkaniu lub w ramach kolejnych obrad może to być inna osoba. Pomocne jest również powoływanie do pełnienia tej roli dwóch osób - jedna z nich prezentuje poglądy i propozycje swojej grupy, a druga robi notatki na temat tego, co mają do powiedzenia delegatki/delegaci z innych grup. To gwarantuje, że pomysły się nie pogubią ani nie zostaną błędnie zaprezentowane w momencie wymiany między małymi grupami i spokescouncil.

Spokescouncil wymagają dobrej facylitacji - wykonywanej przez zespół złożony przynajmniej z 3 osób, które dobrze ze sobą współpracują i które potrafią syntetyzować propozycje.

Wnioski

Konsensus to partycypacja i narzędzie przeciwko nierównościom. Może on być również bardzo skuteczną metodą w procesie tworzenia społeczności i wzmacniania pozycji poszczególnych jednostek. Mimo że czasami osiągnięcie konsensusu trwa dłużej, w rzeczywistości ta metoda może uchronić nas przed stratą czasu i stresem, ponieważ grupa nie musi ponownie wracać do decyzji, które zostały podjęte w przeszłości - zostały one przecież podjęte przy pełnym wsparciu procedur. **Nie zniechęcajcie się, jeśli droga do konsensusu robi się wyboista.** Dla większości z nas konsensus jest całkowicie nowym sposobem negocjacji i podejmowania decyzji - potrzeba czasu, żeby oduczyć się wzorów zachowań, które w procesie wychowania nauczyliśmy się przyjmować za coś normalnego i oczywistego. Konsensus staje się znacznie prostszy dzięki praktyce, a jego rzeczywisty potencjał jest często rozpoznawany dopiero po tym, kiedy jakaś trudna decyzja zostanie podjęta w taki sposób, że wszystkie osoby należące do grupy będą z niej zadowolone.

Tłumaczenie M.T.

Ten rozdział został napisany przez Seeds for Change - kolektyw trenerek i trenerów oferujących wsparcie i szkolenia dla oddolnych aktywistów i aktywistek, ludzi prowadzących kampanie społeczne, społeczności i spółdzielnie. Na stronie internetowej tej brytyjskiej sieci znajdziecie mnóstwo porad i pomysłów na to, jak płynnie i bezboleśnie prowadzić spotkania waszych grup, jak podejmować decyzje przy pomocy konsensusu i jakie narzędzia są przydatne przy działaniu w oddolnych i niehierarchicznych grupach. Wszystkie materiały są za darmo.

www.seedsforchange.org.uk Poradnik na licencji Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 2.0 England & Wales License (żeby zapoznać się z treścią licencji, wejdź na stronę <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/uk/>)