

# Принятие решений по принципу консенсуса

*Советы о том, как сделать собрания более эффективными,  
используя неиерархические стратегии.*

Группа исследования общественных интересов Саймона Фрейзера  
(SFP!RG)

TC 326, SFU - Burnaby, BC - V5A 1S6 - Канада - (604) 291-4360  
sf-pirg@sfu.ca    [www.sfu.ca/~sfpirg](http://www.sfu.ca/~sfpirg)

## **Разница между принципом большинства и консенсусом**

### **Принцип большинства**

- Предполагает соревновательный подход: кто-то должен выиграть, а кто-то – проиграть. При этом всегда остаётся тихое и забытое меньшинство. Что случается с этими людьми? В конечном итоге они уходят.
- Мало кто реально слушает и учится, все просто пытаются доказать свою точку зрения.
- Часто существует иерархия, которая довлеет над обсуждением и влияет на каждого.
- Застенчивых людей, людей, относящихся к другим культурам, или говорящих на других языках, женщин, детей и т.д. часто игнорируют, если они не ведут себя напористо.
- Часто принимаются поспешные решения, которые могут оказаться не самыми лучшими. Люди часто чувствуют, что обсуждение предложения сводится лишь к выбору между «за» и «против» и не является творческим поиском альтернативных вариантов.
- Вопросы, касающиеся организации процесса и динамики поведения коллектива, часто остаются без внимания, считаются второстепенными по сравнению с задачей «сделать дело».

### **Консенсус**

- Предполагает совместную выработку решения и активный поиск общей позиции, а не разногласий.
- Для утверждения решения требуется поддержка каждого, поэтому более тихие или недооцененные голоса получают возможность высказаться и быть услышанными.
- Обычно решение, принятое путём консенсуса, выполняется с большим желанием, поскольку в его принятии участвовали все.
- Важными считаются как чувства, так и логические доводы.
- Если какое-либо решение не устраивает всю группу, часто находится время для поиска творческого, более приемлемого решения.
- Внимание уделяется также процессу принятия решения, а не только конечному результату.

### **Некоторые недостатки консенсуса**

- В группе могут доминировать те, кто громче говорит, как и в любом другом процессе.
- Иногда достижение консенсуса требует немного больше времени – без правильного руководства процесс обсуждения может стать скучным и принести разочарование.
- Отдельные участники могут блокировать принятие решений в интересах обеспечения собственного влияния.
- В группах, имеющих лишь одно ответственное лицо, и в группах, члены которых имеют мало общего между собой или преследуют противоположные цели, могут быть трудности с достижением единого мнения.

## Правила консенсуса

**БЛОКИРОВАНИЕ** – Отдельный участник может заблокировать принятие решения, даже если он возражает против того, с чем согласны все остальные участники. С другой стороны это должно делаться только после длительного обсуждения и только в тех случаях, когда вы чувствуете, что решение в моральном отношении ошибочно, и может нанести вред какой-либо группе или другим людям. В этих ситуациях необходимы хорошие навыки разрешения споров, чтобы попытаться найти решение.

**ВИДОИЗМЕНЁННЫЙ КОНСЕНСУС** – В некоторых, особенно больших группах используется видоизменённая форма консенсуса, допускающая отход к голосованию, если достичь единого мнения невозможно, или, если кто-то из участников блокирует принятие решения, которое горячо поддерживают все остальные. Принятие решения о проведении голосования осуществляется также путём голосования. В обоих голосованиях для принятия решения необходимо набрать 2/3 или 75% голосов. Простого большинства недостаточно.

**ВОЗМОЖНОСТЬ ВОЗДЕРЖАТЬСЯ** – Если вы не согласны с направлением, в котором движется группа, но не хотите мешать другим участникам, вы можете воспользоваться возможностью воздержаться. Делать это следует лишь после того, как вы чётко сформулируете свои соображения и группа их обсудит. Если воздерживаются более 1-2 участников, то, возможно, следует продолжить поиск компромиссов и других идей.

## Необходимые условия консенсуса

### Убеждённость и искренность

Одна из главных предпосылок работы, основанной на всеобщем согласии – консенсусе, состоит в том, что члены группы участвуют в процессе выработки консенсуса с наилучшими намерениями, т.е. каждый хочет достичь согласия с другими членами группы. Консенсус даёт колоссальные возможности каждому участнику группы и это обстоятельство делает процесс чрезвычайно уязвимым. Часто достижению единого мнения мешают вещи, которые не имеют никакого отношения к обсуждаемому вопросу. Бывает так, что о причинах, мешающих консенсусу, не знает ни тот, кто блокирует принятие решения, ни вся группа.

### Основа единства

Для членов группы важно чётко понимать значение сплочённости – что общего есть между всеми членами группы, что можно использовать в качестве основы для поиска консенсуса. Часто в этом качестве может выступать описание проекта (цели), для выполнения (достижения) которого была создана группа, а также формулировка общей идеи (которая может быть очень простой, вплоть до заявления о согласии добиваться консенсуса). В моменты, когда консенсус кажется недостижимым, может быть полезным вновь вернуться к основе единства, чтобы каждый вспомнил, на чём первоначально базировалась сплочённость группы.

### Процесс

Разработка чёткого и открытого процесса принятия решений, понятного всем членам группы, является основополагающим фактором эффективного достижения консенсуса. Важно, чтобы этот процесс был структурированным и хорошо проработанным, чтобы не нарушился в случае несовпадения взглядов. Это означает, что в начале собрания нужно выработать его процедуру и руководящие принципы (например, каков кворум группы?), с которыми будут согласны все участники. Планирование способа разрешения споров до их возникновения – тоже неплохая идея.

## **Противодействие притеснению**

Нам необходимо понимать, что та или иная группа действует в контексте общества, и что на любом собрании мы одновременно оказываем и испытываем различные виды притеснения или ущемления – осознанно или неосознанно. Такой характер притесняющих воздействий значительно снижает способность группы участвовать в действительном поиске единого мнения. Важно открыто и активно анализировать притесняющие различия, осознавать расхождения мнений и пытаться противодействовать им всей группой.

Это означает осознание половых, классовых, расовых, образовательных различий, оказывающих влияние на работу любой группы. Отдельные члены группы часто не высказываются из-за того, что они менее энергичны, а не просто в силу «особенностей характера» или «настроения». Способность убеждать часто зависит от классовой принадлежности и образовательного уровня, либо от особенностей поведения, обусловленных половой принадлежностью.

Анализ и активное противодействие притеснению – это поступательный процесс. Требуется большая работа, чтобы понять, каким образом мы притесняем других людей, и не всегда можно ожидать, что они смогут или захотят объяснить нам это. На нас лежит ответственность за поиск способов быть сознательными.

## **Роль ведущего**

***Ведущий следит за всем, что и КАК обсуждает группа.***

- Ваша роль – содействовать (сглаживать, уравнивать) работе(у) группы
- Всё, что вы делаете или говорите, должно сверяться с мнением группы
- Роль ведущего должна передаваться по очереди. На больших собраниях хорошо иметь со-ведущих, объединяя в пары опытных и неопытных участников
- Если дискуссия или спор начинает задевать вас лично, попросите кого-нибудь на некоторое время взять роль ведущего на себя
- Каждому следует попробовать стать ведущим для самого себя – все мы в равной мере ответственны за то, чтобы собрание проходило эффективно, и конечная цель состоит в том, чтобы ведущему было как можно меньше работы

***Ваша задача как ведущего состоит в том, чтобы...***

### **1. КОНТРОЛИРОВАТЬ ПОВЕСТКУ ДНЯ**

- начать регистрацию (представление) участников
- обсудить и скорректировать повестку дня с группой
- следить за регламентом и назначить контролёра для отсчёта времени при проведении больших заседаний
- при необходимости вести список выступающих. На больших собраниях это может быть обязанностью со-ведущего, а список может использоваться как собственный вспомогательный инструмент (см. прил).

### **2. СЛЕДИТЬ, ЧТОБЫ ОБСУЖДЕНИЕ НЕ ОТХОДИЛО ОТ ТЕМЫ**

- указывать на отход от темы, следить за повторами
- напоминать о первоначальной цели обсуждения или просить группу уточнить эту цель

### **3. УТОЧНЯТЬ И ПЕРЕФРАЗИРОВАТЬ**

- если кого-то из участников неправильно поняли или не выслушали, перефразируйте или повторите его высказывание. Обязательно сверьтесь с автором высказывания, не выступайте в качестве его заступника.

#### 4. УРАВНОВЕШИВАТЬ СТЕПЕНЬ УЧАСТИЯ

- привлекать молчаливых членов группы
- использовать принцип опроса по кругу, чтобы мнение каждого было услышано
- указывать, если некоторые участники и микрогруппы начинают доминировать

#### 5. ОБОБЩАТЬ

- периодически вставлять замечания, обобщающие ход обсуждения (например, «По-моему, вы имеете в виду следующее...»), особенно когда разговор затягивается

#### 6. РАЗРЕШАТЬ СПОРЫ

- помнить, что отсутствие споров может указывать на скрытые проблемы
- убедиться, что участники спора слушают друг друга
- перефразировать мысли участников для содействия взаимопониманию
- предложить участникам спора собраться на другую встречу для обсуждения «прочих вопросов», мешающих ходу дискуссии (личные конфликты и т.п.)
- не вставляйте на позицию одной из сторон – сохраняйте нейтралитет
- постарайтесь проработать проблему, вместо того, чтобы объявить перерыв или отложить её решение - лучше взять перерыв после
- постарайтесь как можно в большей степени разрешить возникший конфликт – он не исчезнет, если вы закроете на него глаза

#### 7. УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ВСЕ СОГЛАСНЫ

- если вы чувствуете, что группа пришла к консенсусу, чётко объявите решение и спросите, все ли согласны с ним
- молчание со стороны отдельных участников или подгрупп не обязательно означает их согласие

## Позиции и консенсус

*Позиции, которые могут препятствовать достижению консенсуса*

#### КОНКУРЕНЦИЯ

- Достижение своих целей за счёт других – сокрытие информации, манипулирование, использование чужих слабостей и т.п.
- убежденность, что существует единственный правильный образ действия.

#### ОТСУТСТВИЕ ИНТЕРЕСА К ЧУЖОМУ МНЕНИЮ

- постановка собственных потребностей выше интересов других людей
- сосредоточенность на собственных идеях и предложениях
- отсутствие внимания к предложениям других людей

#### СОБСТВЕННОСТЬ НА ИДЕИ

- ваши идеи – это «ваша собственность» и вы ожидаете личной похвалы за них
- вы закрыты для предложений или компромиссов или возражаете против видоизменения ваших идей другими участниками

#### ПОДАВЛЕНИЕ ЧУВСТВ И СТОЛКНОВЕНИЕ МНЕНИЙ

- логика ставится выше чувств
- идея, что столкновение «нечестно»

#### НАДЕЖДА НА АВТОРИТЕТЫ

- расчёт на то, что другие «дадут ответы»
- низкая оценка своих взглядов, потенциальных предложений и идей по сравнению с поступившими от других участников

#### НЕДОСТАТОЧНОЕ УЧАСТИЕ

- отсутствие активного участия в процессе путём активного слушания и/или внесения идей и мнений

#### СКРЫТОЕ ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ

- невысказанные суждения, расизм, неразрешённые споры, неприятный опыт отношений в прошлом, дискриминация по половому признаку и другие предрассудки сказываются на способности слушать других людей

#### ***Позиции, способствующие достижению консенсуса***

#### АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

- отвлекитесь от собственных идей на то время, пока высказываются другие участники
- хорошенько поразмыслите над новыми или спорными идеями, высказанными другими участниками, прежде чем реагировать на них

#### СОТРУДНИЧЕСТВО

- свободно делитесь информацией
- понимайте и признавайте возможность других мнений
- сознавайте, что может быть больше, чем один «правильный ответ»

#### ВЗАИМНОЕ ДОВЕРИЕ

- готовность быть уязвимым
- готовность идти на компромисс

#### ОБЩАЯ СОБСТВЕННОСТЬ НА ИДЕИ

- «каждому принадлежит частица истины»
- чья-то «классная идея» – часто сумма некоторых ранее высказанных другими предложений
- ответственность за неудачи лежит на всей группе, не вините в них отдельных участников

#### ЦЕНИТЕ ЧУВСТВА

- чем выше признание личности, тем более эффективным, открытым и доверительным будет поведение группы

#### ЦЕНИТЕ РАЗНОГЛАСИЯ

- разногласия естественны и лишь свидетельствуют о том, что в группе есть разные мнения и её участники непохожи друг на друга
- при правильном подходе разногласия могут помочь получить больше вариантов и возможно выработать более правильные решения

#### УРАВНОВЕШИВАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ

- Если некоторые участники более информированы, имеют более развитые навыки общения, опыт и другие преимущества, следует обращать внимание на то, как используются эти возможности и делаются попытки разделить их с другими

#### **Выработка повестки дня**

Повестка дня составляется для того, чтобы сгруппировать темы в порядке имеющихся приоритетов и наиболее эффективно провести собрание.

- Начните собрание с того, что каждый участник по очереди вкратце расскажет о себе, чтобы узнать, как у них дела, и придать собранию более личностный характер.
- После представления участников следует предусмотреть обсуждение повестки дня, во время которого можно добавлять или убирать некоторые её пункты (например, если кому-то нужно покинуть собрание до его окончания, но он хотел бы принять участие в обсуждении того или иного вопроса). Следует установить временной лимит обсуждения каждого пункта повестки дня.

- Постарайтесь сгруппировать схожие темы под общим заголовком и оценить каждый пункт, чтобы убедиться, что у вас есть необходимая информация для обсуждения в этот день.
- Ведущий должен предоставлять слово по каждому пункту кому-либо, чтобы побудить группу к обсуждению.
- Цель каждого обсуждения должна быть чётко указана в начале каждого пункта (например: собрать идеи методом мозгового штурма, выработать решение, обсудить данный пункт и вернуться к принятию решения позже, поделиться информацией и т.п.), и все высказывания и обсуждения должны быть направлены на достижение этой цели.
- В конце каждого собрания необходимо проводить обзор задач, когда секретарь просматривает протокол и зачитывает основные задачи, которые члены группы взяли на себя. Этот список следует перечитать в начале следующего собрания, чтобы убедиться, что члены группы выполнили запланированную работу. В противном случае выясните причину невыполнения – не успел, не хватило информации, нужна была помощь и т.п.
- В конце собрания попросите участников группы по очереди высказать свои оценки проделанной работы. Имеется в виду разговор о том, как группа и ведущий провели собрание и с какими чувствами люди уходят с него (расстроены, рады и т.п.), а не обсуждение решений, принятых в ходе собрания. Конструктивные отзывы важны для всех, кто хочет овладеть навыками эффективного ведения собраний.
- Заключительным моментом должно быть планирование следующего собрания (когда, где, кто будет ведущим)

#### (Sample Agenda)

#### (Образец повестки дня)

1. Представление участников	5 мин.
2. Обсуждение/пересмотр повестки дня	2 мин.
3. Обсуждение выполнения задач, поставленных на прошлом собрании	3 мин.
4. Старый бизнес	
- приём на работу (Райан)	10 мин.
- бюджет (Керри)	20 мин.
5. Новый бизнес	30 мин.
6. Отчёты	
- отчёт по кадрам (Анджелино)	10 мин.
- комитет по ресурсам (Роки)	10 мин.
7. Постановка задач по итогам собрания	3 мин.
8. Заключительный опрос / оценка ведения собрания	10 мин.
9. Назначение следующего собрания	2 мин.
1 час 45 мин.	

#### **Ведение протокола**

Задача ведения протокола должна поочередно возлагаться на всех членов группы, умеющих делать это. Протокол должен содержать ответы на следующие вопросы:

- КАКОЕ именно решение принято?
- КТО будет его выполнять?
- КАКАЯ информация или материалы понадобятся им для выполнения решения?
- КОГДА это будет сделано?
- КАК группа узнает, что решение выполнено?

Копии протокола следует либо раздать всем членам группы, либо обеспечить их доступность в промежутке между собраниями, чтобы люди могли обратиться к ним за уточнениями и т.п.

Список выступающих: как уравновесить возможности

Средства, типа поочередных выступлений всех участников, могут быть очень полезными для уравнивания возможностей в небольших группах. Они могут также использоваться в больших группах, особенно при проведении открытых собраний для обсуждения серьёзных конфликтных ситуаций. Особенно рекомендуется использовать их, когда группа проводит первое собрание. Однако использование этого метода в больших группах может занимать много времени, что часто

непрактично или невозможно. В этих ситуациях в качестве рабочего инструмента можно использовать список выступающих.

При проведении крупных собраний рекомендуется назначать со-ведущего, единственная задача которого будет заключаться в ведении списка выступающих. Сведущий составляет список желающих выступить, затем, при необходимости сортирует этот список, например, давая возможность выступить раньше тем, кто ещё не выступал, чередуя мужчин и женщин и т.д. Если темнокожие составляют меньшинство в группе, то следует дать им возможность выступить раньше остальных.

Список можно также сортировать по тематике выступлений, чтобы помочь ведущему удерживать обсуждение в фокусе установленной темы.

Можно установить ограничения по времени выступлений. Иногда достаточно просто напомнить выступающему, что он уже говорит некоторое количество минут (обычно 2 минуты), но не прерывать его, чтобы он понял, что пора заканчивать свою речь и оставить время другим участникам. Можно принять решение о том, что каждый участник может выступить ограниченное количество раз (обычно от 1 до 3) по конкретному вопросу или аспекту.

Подходите к этой работе творчески, корректируйте список выступающих, в зависимости от текущей ситуации.

### **«Совет докладчиков»: организации работы в больших группах**

Ещё одним методом организации работы на крупных разовых собраниях или регулярных заседаниях с участием неоднородных групп (люди из разных мест или выполняющие разные роли в одной организации) является совет докладчиков.

Подгруппы проводят собрания и обсуждают вопрос, стоящие в повестке дня, по отдельности. Затем представитель (или несколько) от каждой подгруппы принимает участие в заседании «совета докладчиков». Эти представители избираются подгруппами по принципу очерёдности, хотя при проведении разовых заседаний (например, планировании крупной демонстрации) можно пожертвовать принципом очерёдности с целью обеспечить более стабильное функционирование всей группы.

В любом случае, члены подгрупп должны участвовать в заседании всей группы, находясь за своим представителем, поддерживая его, как спицы в колесе. Если решение совета представителей потребует дополнительного обсуждения, выступающие смогут развернуться к своим подгруппам и проконсультироваться с ними.

Этот метод ведения собраний использовался для организации мероприятия в поддержку закрытия Всемирной торговой организации с участием нескольких тысяч человек со всей Северной Америки и других стран, состоявшегося в Сиэтле (штат Вашингтон) в 1999 году.

### **Полезные источники информации...**

Как достичь общего согласия: руководство ведущего по принятию решений путём консенсуса  
- Сэм Канер, издательство New Society, 1996

Путь к единому мнению: краткое руководство по принятию решений путём консенсуса  
- Центр разрешения конфликтных ситуаций, 1981

### **Обобщение информации:**

Группа исследования общественных интересов Саймона Фрейзера (SFP!RG)  
[www.sfu.ca/~sfpirg](http://www.sfu.ca/~sfpirg)

Перевод на русский язык – Сеть спасения тайги, Йоккмокс, Швеция  
[www.taigarescue.org](http://www.taigarescue.org)