

Seeds for Change

Odlučivanje konsenzusom

- Šta je konsenzus?
- Uslovi za konsenzus
- Proces konsenzusa
 - Faze procesa konsenzusa
 - Dijagram procesa konsenzusa
- Smernice za postizanje konsenzusa
- Brzinsko odlučivanje konsenzusom
- Konsenzus u velikim grupama
 - Dijagram procesa konsenzusa za velike grupe
- Rešavanje problema

Odlučivanje konsenzusom je kreativan i dinamičan način postizanja dogovora između svih članova grupe. Umesto prostog glasanja za neku tačku, koje bi zadovoljilo većinu članova grupe, grupa koja koristi konsenzus posvećena je pronalaženju rešenja koja bi svi članovi aktivno podržavali, ili bi barem mogli da ih prihvate.

Ovo garantuje da će sva mišljenja, ideje i interesi biti uzeti u obzir. Slušajući jedni druge pažljivo, grupa teži da dođe do predloga koji će svima odgovarati. Konsenzus nije ni kompromis ni jednoglasje – konsenzus teži da ide dalje, isplićući najbolje ideje i ključne nedoumice u jednu mrežu – to je proces koji se često završi sa iznenađujućim i kreativnim rešenjima, inspirišući kako pojedince, tako i grupu kao celinu.

Konsenzus može da funkcioniše u svim mogućim okvirima: malim grupama, lokalnim zajednicama, u poslovnim odnosima, pa čak i na nivou naroda, zemalja i većih teritorija. Proces se može razlikovati u detaljima u zavisnosti od veličine grupe i drugih faktora, ali osnovni principi ostaju isti.

U uputstvima koja slede pronaći ćete mnogo korisnih informacija, ne samo o osnovama donošenja odluka konsenzusom, nego i o primeni konsenzusa u velikim grupama i idejama za rešavanje uobičajenih problema. Postoji takođe i "*Kratak vodič kroz konsenzus*", a mnoštvo saveta za neometano vođenje sastanaka možete pronaći u raznim vodičima za *moderaciju i sastanke*.

Šta nije u redu sa već postojećom demokratijom?

Način donošenja odluka je osnova organizovanosti društva i utiče na sve aspekte naših života uključujući radna mesta, lokalne zajednice, zdravstvene službe, pa čak i na to da li živimo u ratu ili miru.

Mnogi od nas vaspitavani su da veruju da je zapadnjački sistem glasanja najviši oblik demokratije. Međutim, upravo u zemljama koje najglasnije ističu delotvornost demokratije, mnogi ljudi više čak i ne izlaze na glasanje, osećajući da ono ne donosi nikakve promene u njihove živote, s obzirom da većinu odluka donosi elita moćnih političara i biznismena.

Predstavničke demokratije

Običnim ljudima je oduzeta moć i mogućnost donošenja odluka ukoliko glasaju za vođe – predajući tako moć za donošenje odluka maloj eliti potpuno drugačijih interesa. Mogućnost da dvadeset puta

u toku života glasamo za članove parlamenta je bedna nadoknada za mogućnost da samostalno donosimo odluke koje utiču na svaki aspekt naših života.

U svakom slučaju, u društvu ima mnogo područja u kojima demokratski principi nemaju mnogo uticaja. Mnoge institucije i radna mesta su potpuno hijerarhijska – studenti i radnici uglavnom nemaju šansu da izglasaju svoje nadređene i uglavnom nemaju moć donošenja odluka na mestima na kojima provode najveći deo svojih života. Ili zamislite na primer otvaranje lanca supermarketa nametnuto nasuprot volji lokalnog stanovništva. Većinom društvenih područja upravlja moć, status i novac, a ne demokratija.

Šta nije u redu sa glasanjem?

U poređenju sa ovim, može se steći utisak da rad u maloj grupi gde svi direktno glasaju o važnim pitanjima predstavlja neku vrstu demokratske kontrole. No ipak, glasanjem se stvara većina i manjina – situacija u kojoj postoje dobitnici i gubitnici. Neki predlog biće izglasan ukoliko ga većina ljudi podržava, dok interesi ljudi koji taj predlog ne podržavaju, mogu biti ignorisani. Ova situacija može hraniti konflikt i nepoverenje pošto se “gubitnici” usled ovakvog procesa osećaju obesnaženo. Volja većine se doživljava kao volja cele grupe, pri čemu se od manjine očekuje da prihvati i sprovede odluku, čak i ako je u suprotnosti sa njenim najdubljim uverenjima i najosnovnijim potrebama. Većina će pre pronaći način da manjini koja se protivi nametne neku ideju, nego što će pokušati da pronađe rešenje koje bi pasalo svima. Nekada ljudi mogu *izabrati* da se povinuju volji većine, ali u sistemu glasanja, ukoliko se neprestano nalaze u manjini, počinju da gube kontrolu nad sopstvenim životima. Aktualan primer je hapšenje i zatvaranje ljudi koji odbijaju da služe vojsku u mnogim evropskim “demokratijama”.

Istina je da većinsko glasanje omogućava da čak i kontroverzne odluke budu donešene u najkraćem mogućem roku, ali to nam ne govori mnogo o tome koliko će tako donešene odluke biti mudre ili pak moralno prihvatljive. Na kraju krajeva, nekada je većina evropljana i severno-amerikanaca podržavala “pravo” na držanje robova.

Alternative su već prisutne

"Neprestano u životu prolazimo kroz trenutke nekapitalističke, neprinudne i nehijerarhijske interakcije, upravo nam takvi trenuci pružaju najveći užitek i upravo tada od drugih ljudi dobijamo najviše, ali nekako nam ne pada na pamet da zahtevamo od društva da funkcioniše na isti ovakav način." *CrimethInc*

Mnogi ljudi glasanje poimaju kao “normalan” način uspostavljanja demokratske kontrole nad odlukama koje nas se tiču – uostalom, glasanje nam je često predstavljeno kao jedina postojeća mogućnost. Ipak, odbacivanje glasanja nije ništa novo. Mnogi ljudi koji se bore za društvene promene uočili su da je način donošenja odluka ključan za stvaranje drugačijeg društva. Ukoliko se borimo za bolje društvo u kojem će svako imati kontrolu nad sopstvenim životom, jednak pristup moći, u kojem će svako moći da sledi svoje interese i ostvaruje svoje potrebe, trebalo bi da razvijemo alternativne načine za donošenje odluka. Načine koji će uvažavati svačije pravo na samoodređenje, koji će ohrabrivati uzajamnu pomoć i zameniti nadmetanje sa saradnjom.

Alternative postojećem sistemu već postoje, rastu u pukotinama između državne vlasti i korporacijske kontrole. Treba samo da naučimo kako da prepoznamo izdanke drugačijeg društva. Beskućnici koji zaposedaju prazne kuće i pretvaraju ih u kolektivne domove, radnici koji otkupljuju preduzeća za koja rade i ravnopravno vode poslove, vrtlarske grupe koje zajednički uzgajaju povrće. Kada počnemo da tražimo, naći ćemo na stotine primera kooperativnog organizovanja u svakodnevnom životu. U mnogim od tih primera ljudi se organizuju kroz različite oblike donošenja

odluka putem konsenzusa.

Zašto koristiti konsenzus?

Niko nije kvalifikovaniji od tebe da odlučuje o tvom životu.

Odlučivanje konsenzusom zasniva se na zamisli da bi ljudi trebalo da imaju potpunu kontrolu nad sopstvenim životima i da bi moć trebalo bude raspodeljena svima, a ne koncentrisana u rukama nekolicine. Odlučivanje konsenzusom nagoveštava širok spektar slobode, uključujući i slobodu da svako odluči o toku sopstvenog života i pravo na jednake uloge u kovanju zajedničke budućnosti.

Isto kao što želimo da uživamo u što većoj slobodi, većina nas želi da živi, i zavisna je, od nekog oblika društva. Ovo podrazumeva pronalaženje načina da se potrebe i želje svakog pojedinca izbalansiraju sa potrebama i željama bliže zajednice i šireg sveta.

Donošenje odluka konsenzusom teži da to i obezbedi. Postizanje odgovarajućih rešenja za sve, zasniva se na poštovanju, poverenju, saradnji i uzajamnoj pomoći.

U srži konsenzusa leži dijalog, pun poštovanja, između ravnopravnih pojedinaca. To pomaže grupama da zajednički dođu do zadovoljavanja kako potreba pojedinaca, tako i potreba grupe. To zahteva rad jednih *sa* drugima, a ne jednih *za* ili *protiv* drugih, što je nešto što zahteva otvorenost i poverenje. Konsenzus traga za 'vin-vin' rešenjima koja su svima prihvatljiva, uz direktnu prednost da se svi slažu sa konačnom odlukom, što ima za ishod veću posvećenost u sprovođenju odluke u realnost.

Putem konsenzusa svaka osoba ima moć da donosi promene unutar grupe u kojoj deluje, a takođe i da spreči promene koje joj se čine neprihvatljivim. Pravo da se blokira neka odluka znači da manjine ne mogu biti ignorisane, i da će morati da se pronađu rešenja koja zadovoljavaju njihove interese. Neće biti donešena nijedna odluka u suprotnosti sa voljom pojedinca ili manjine, grupa se neprestano prilagođava potrebama svih svojih članova.

Konsenzus podrazumeva aktivno učestvovanje i jednaku raspodelu moći. Ovo ga čini moćnom alatkom ne samo za osnaživanje pojedinaca, nego i za zbližavanje ljudi i građenje zajednica.

Ko koristi konsenzus?

Konsenzus nije nova zamisao. Konsenzus je isproban u različitim varijacijama širom sveta kroz istoriju.

Nehijerarhijska društva su postojala hiljadama godina na američkom kontinentu. Pre 1600. godine, pet naroda – Kajuga, Mohavk, Oneida, Onondaga i Seneka – formiralo je konfederaciju Irokeza, koja funkcioniše na osnovama konsenzusa i postoji i dan-danas.

Takođe, ima mnogo primera uspešnih i postojanih utopijskih komuna koje donose odluke konsenzusom, kao što je na primer bila hrišćanska Hernhutska kolonija, 1741-1760. Ili Boamondo proizvođačka komuna u Francuskoj, 1941-1972.

Kristijanija je autonomni distrikt grada Kopenhagena kojim upravljaju njegovi stanovnici od 1971.

Unutar pokreta kooperativa, mnoge stambene kooperative i društvena preduzeća uspešno koriste konsenzus: istaknuti primer je "Grinsiti" (Greencity), veleprodaja zdrave hrane sa sedištem u Škotskoj. Drugi primer je "Radikal Ruts" (Radical Roots), mreža stambenih i radničkih kooperativa

iz Velike Britanije.

Formalni sastanci religioznog Društva prijatelja (Kvekeri) koriste konsenzus da bi imali uvid u razmišljanja svakog pojedinca, a kako bi se što više približili Istini.

Politički i društveni aktivisti, kao što su mnogi anarhisti i ostali koji rade za mir, životnu sredinu i socijalnu pravdu obično ističu esencijalni značaj konsenzusa za svoj rad. Oni veruju da metode za ostvarivanje promena treba da se podudaraju sa ciljevima i vizijama slobodnog, nenasilnog i egalitarnog društva. Na protestima širom sveta, mnoge masovne akcije i protestni kampovi koji uključuju nekoliko hiljada ljudi, bili su organizovani i izneseni pomoću konsenzusa, uključujući i "Bitku za Sijetl" tj. protest protiv Svetske trgovinske organizacije 1999, zatim protest protiv samita G8 u Škotskoj 2005 i klimatske kampove u Britaniji, Nemačkoj, Australiji, Holandiji i drugim zemljama.

Uslovi za konsenzus

Različite grupe za postizanje konsenzusa slede procese koji se neznatno razlikuju. Ipak, u svakoj grupi, ima nekoliko uslova koji podupiru izgradnju konsenzusa.

- ✓ **Zajednički cilj:** *potrebno je da svi koji su prisutni na sastanku imaju zajednički cilj i da budu voljni da zajedno rade na njemu.* To može biti želja da se preduzme akcija na određenom događaju ili zajednička vizija boljeg sveta. Nemojte samo pretpostavljati da se svi kreću u istom pravcu – radite na zajedničkom definisanju ciljeva grupe i načina na koje oni mogu biti ostvareni. Ukoliko se na kasnijim sastancima pojave razlike, ponovno osvrtnje na zajednički cilj može pomoći grupi da se fokusira i sjedini.
- ✓ **Posvećenost postizanju konsenzusa:** *za uspešno funkcionisanje, konsenzus može iziskivati mnogo predanosti i strpljenja.* Svima mora biti veoma stalo. Ovo ne znači samo da treba da budemo krajnje iskreni kada govorimo o onome šta želimo ili ne želimo, nego i da pažljivo slušamo šta drugi govore. Svi moraju da budu spremni da promene svoje stavove, da budu otvoreni za alternativne predloge i da preispitaju svoje navodne potrebe. Lako bi bilo posegnuti za glasanjem pri prvim znacima poteškoća, ali u modelu konsenzusa, razlike doprinose pronalaženju snažnije i kreativnije konačne odluke. Teškoće se mogu pojaviti ukoliko pojedinci potajno žele da se vrata na većinsko glasanje i samo čekaju priliku da kažu: "Rekao sam ti da neće upaliti".
- ✓ **Poverenje i otvorenost:** *trebalo bi da verujemo da svi delimo jednaku posvećenost donošenju odluka istinskim konsenzusom.* Ovo podrazumeva da smo u mogućnosti da verujemo da ljudi neće zloupotrebiti proces ili izmanipulisati ishod diskusije. Ukoliko se plašimo da će drugi ljudi svoje želje stavljati ispred želja ostalih članova grupe, tada veoma lako možemo zauzeti odbrambeni stav i ponašati se na isti način kao i oni, jer se to čini kao jedini način na koji možemo da branimo svoje interese.

Odlučivanje konsenzusom zasniva se na otvorenosti – ovo znači da treba da naučimo da otvoreno iznosimo naše želje (ono što bi želeli da vidimo da se dešava), i naše potrebe (ono što je potrebno da vidimo kako bismo podržali odluku). Potrebno je neko vreme kako bismo naučili da uočavamo razlike između naših želja i potreba – na kraju krajeva većina nas je navikla na načine donošenja odluka pri kojima jedan dobija, a drugi gubi. U ovakvoj vrsti neprijateljskog sistema često smo primorani da zahtevamo više nego što nam je zaista potrebno kako bi omogućili ostvarenje ustupaka bez stvarnog odstupanja od naših pozicija. Međutim, ukoliko su svi u mogućnosti da govore otvoreno, grupa će imati informacije potrebne da uzme u obzir pozicije svih i da dođe do rešenja koje će svi podržati.

- ✓ **Dovoljno vremena za donošenje odluka i za savladavanje principa konsenzusa u praksi.** Duže bavljenje problemom da bi se došlo do dobre odluke, može uštedeti vreme kasnijem sagledavanju loše donešenih odluka.
- ✓ **Jasan proces:** *od esencijalnog značaja je da svi na isti način shvate proces koji se primenjuje tokom sastanka.* Postoji mnogo varijacija konsenzusnog procesa, tako da čak i ljudi koji imaju iskustva sa konsenzusom mogu da ga praktikuju na različite načine! Takođe, moguće je da postoje dogovori unutar grupe ili da grupa koristi signalizaciju rukama koju bi prethodno trebalo objasniti.
- ✓ **Aktivno učestvovanje:** *ukoliko želimo odluku oko koje svi možemo da se složimo, trebalo bi da svi jednako aktivno učestvujemo u njenom donošenju.* Ovo znači da treba da slušamo, iznosimo svoja razmišljanja i osećanja o predmetu rasprave i da proaktivno tražimo rešenja koja će uključiti sve članove.
- ✓ **Dobra moderacija:** *u slučajevima kada je grupa veća od šačice ljudi ili kada se trudite da donesete veoma teške odluke, odredite moderatore uz čiju pomoć će sastanak teći laganije.* Dobra moderacija pomaže grupi da deluje usklađeno, kreativno i demokratski. Ovo takođe na neki način garantuje da će zadaci sastanka biti ispunjeni, da će odluke biti donešene i sprovedene. Ukoliko u malim grupama niko nije određen za moderatora, onda svi mogu da budu odgovorni za moderaciju. Ali, ukoliko odredite moderatora, onda je potrebno ta osoba ima aktivnu podršku svih prisutnih.

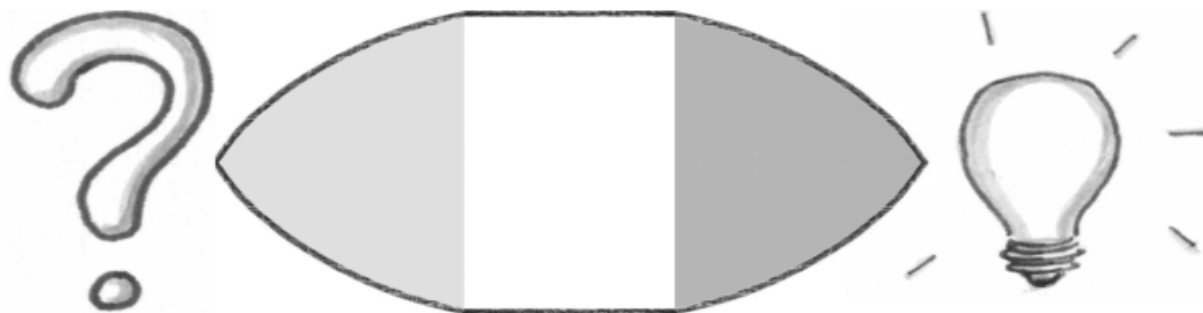
Tokom vremena, svi navedeni uslovi mogu biti ostvareni ili poboljšani – stoga, ukoliko vaša grupa trenutno ne ispunjava sve uslove, ne treba da odustajete! Na primer, ukoliko se niste dogovorili oko zajedničkog cilja, primenom konsenzusa možete sebi zadati cilj oko kojeg svi mogu da se slože. Ukoliko moderatorske veštine grupe nisu dovoljno dobre, iskoristite svaku priliku za vežbanje. Pročitajte priručnike za moderaciju ili se prijavite na moderatorski trening.

Konsenzusni proces (za male ili za grupe srednje veličine)

U grupama koje rade na postizanju konsenzusa, ključni momenat je da svi članovi jasno izraze svoje potrebe i stanovišta, prepoznaju zajedničke crte i pronađu rešenja u svim poljima u kojima postoji neslaganje.

Donji dijagram pokazuje razvoj diskusije tokom konsenzusnog procesa. Na početku, kako ljudi iznose drugačije perspektive i razmišljanja, diskusija se širi. Ovim se dobija građa za diskusiju šireg obima (središnji deo) kojom će se razmotriti sve mogućnosti i koja će ljudima pomoći da ostvare razumevanje briga unutar grupe i između pojedinaca. Ova faza može biti turbulentna, a ponekad i teška – ljudi se mogu rvati sa mnogo konkurentnih i suprotstavljenih ideja – ali ovo je najkreativniji deo, pa nemojte biti na kraj srca!

Na kraju, grupa pronađe zajedničke osnove i eliminiše neke od mogućnosti, kombinujući korisne parčiće u jedan predlog. Treća faza na dijagramu prikazuje sažimanje diskusije koje kulminira odlukom.



<p>Otvaranje Razgovarajte o potrebama, brigama, željama i emocijama. Generišite ideje.</p>	<p>Diskusija Razmotrite ideje, prednosti i nedostatke. Pokažite uzajamno razumevanje za potrebe i brige jedni drugih.</p>	<p>Sinteza Pronađite zajedničke osnove i izgradite rešenja isplićući različite ideje. Predlozi treba da pogađaju osnovne potrebe i ključne brige.</p>
---	--	--

Faze konsenzusnog procesa

Postoji mnogo modela konsenzusa, neke grupe su razvile veoma detaljnu proceduru, dok neke slede više organski proces. Šema osnovnog procesa koja sledi, ističe faze koje su uobičajene za većinu modela konsenzusa. Iako vaša grupa možda neće formalno prolaziti kroz ovaj proces prilikom donošenja svake pojedinačne odluke, korisno je redovno praktikovati donošenje odluka na ovaj način. Biti upoznat sa procesom, zaista može da pomogne kada dođe do teških i kompleksnih odluka.

Ovaj model dobro funkcioniše u grupama od 15-20 ljudi. U radu sa većim grupama umeću se dodatni koraci kako bi se svima obezbedila mogućnost potpunog učestvovanja. Pogledajte poglavlje "Konsenzus u velikim grupama" da biste videli kako ovaj osnovni model može da se prilagodi radu u grupama od nekoliko stotina ili čak nekoliko hiljada ljudi.

1. korak: **Predstavite i objasnite problem o kojem se odlučuje**

Razmenite bitne informacije. Šta su ključna pitanja?

2. korak: **Istražite problem i potražite ideje**

- Prikupite polazna razmišljanja i prve reakcije. Koji **problemi** i **brige** more ljude?
- Prikupite **ideje** za rešavanje problema – zapišite ih.
- Pristupite **diskusiji šireg obima** i razmotrite ideje. Koje su prednosti i nedostaci?

Počnite da razmišljate o rešenjima za pitanja koja brinu ljude. Eliminišite neke ideje, neke druge skratite.

3. korak: **Tragajte za predlozima u nastajanju**

Tragajte za predlogom koji će povezivati najbolje elemente svih ideja o kojima se raspravljalo. Tražite rešenje koje pogađa ključne nedoumice članova grupe.

4. korak: **Prodiskutujte, razjasnite i dopunite predlog**

Postarajte se da budu uočene sve preostale brige i da svako dobije priliku da doprinese. Potražite **popravke** kojima će predlog biti još prihvatljiviji celoj grupi.

5. korak: **Proverite da li je postignut dogovor**

Da li postoji dogovor? Uradite sledeću proveru:

Blokiranje: Moje fundamentalno neslaganje sa suštinom predloga nije razrešeno diskusijom. Treba da potražimo novi predlog.

Držanje po strani: Ne mogu da podržim ovaj predlog zato što... ali ne želim da kočim grupu, stoga neću učestvovati u donošenju odluke.

Suzdržanost: Imam neke zadržke, ali dozvoliću da predlog prođe.

Dogovor: Podržavam predlog i potruđiću se da ga sprovedem.

Konsenzus: Nema blokova, nema previše onih koji se drže po strani ili su suzdržani? Aktivno slaganje? **Onda je pala odluka!**

6. korak: **Sprovođenje odluke**

Ko, kada, kako? Podelite zadatke i postavite vremenske rokove.

1. korak: Predstavite i objasnite problem

Za dobar početak od krucijalnog značaja je prva faza. Dobar uvod će sastanku dati fokus, doprineće da svi razgovaraju o istom problemu i obezbediće sve informacije koje su potrebne za donošenje odluke. Ulaganjem dodatnog vremena u ovu fazu, da bi se svi pokrenuli, uštedećemo dosta vremena kasnije.

- **Objasnite problem i zašto se njime treba pozabaviti. Ovo može da uradi moderator, osoba koja pokreće pitanje ili neko ko je upoznat sa problemom i njegovom pozadinom.**
- **Razmenite sve važne informacije.** Pripremite kratak pregled bitnih informacija napismeno, ukoliko je moguće, i unapred ga prosledite kako bi ljudi mogli da ga pročitaju i razmisle o problemu.
- **Usaglasite se oko ciljeva diskusije:** *Koje odluke je potrebno doneti i u kom vremenskom periodu? Koga treba uključiti u donošenje odluke? Koja su ključna pitanja? Da li kompleksne probleme možete razbiti na manje delove i pozabaviti se svakim ponaosob? Da li sve odluke moraju biti donešene danas? Da li svi moraju biti uključeni ili za rešavanje problema može biti delegirana radna grupa? Da li može da bude donešena osnovna odluka, a finiji detalji prepušteni nekolicini ljudi?*
- **Obezbedite dovoljno vremena za pitanja i pojašnjenja.** Nemojte pretpostaviti da je sve kristalno jasno samo zato što je vama očigledno. Takođe, ukoliko si i sam zbunjen, sada je vreme da zatražiš više informacija ili objašnjenja.

2. korak: Istražite problem i potražite ideje

Sada je vreme da svi pokušaju da zaista razumeju problem, da kažu šta žele i koje su njihove potrebe i da smisle dosta predloga za rešavanje problema.

1. Prikupite polazna razmišljanja i prve reakcije.

Počnite tako što ćete ljudima dati neko vreme da razmisle o problemu i da iskažu koje želje imaju i koje brige ih muče. Zabeležite ih jer će biti potrebno da se vratite na njih prilikom traženja rešenja. Oduprite se izazovu da se odmah bacite na predloge – za postizanje konsenzusa, pre svega je potrebno da dobro razumemo naše nedoumice i ograničenja. Budite iskreni o sopstvenim osećanjima i pažljivo slušajte šta drugi govore. Ponekad nam može biti teško da kažemo šta želimo, a šta ne želimo. Stoga, ukoliko imaš teškoće pri iskazivanju nečega, bolje bi bilo da ukažeš na to, nego da čutiš. Isto, ukoliko nečiju poziciju

ne razumeš u potpunosti, pitaj za pojašnjenje.

2. Prikupite ideje za rešavanje problema.

Da biste došli do mnoštva ideja za rešavanje problema koristite tehnike kao što je kruženje (krenite u krug, tako da svi redom dobiju reč), brejnstormovanje i razbijanje u male grupe. Neka bude jasno da su u ovoj fazi to samo ideje, a ne predlozi. Kada navodite ideje, uzmite u obzir razloge za zabrinutost o kojima se pričalo. Na primer, ako je neko rekao da neće moći da dođe do nekog mesta zbog loših veza javnog prevoza sa tim delom grada, nemojte predložiti drugo mesto u istom delu grada.

3. Pristupite diskusiji šireg obima i razmotrite ideje.

Konsenzus je proces kreativnog razmišljanja koji uspeva pri mešanju mnoštva različitih ideja. Odvojite vreme za diskusiju šireg obima pri kojoj možete da istražujete ideje i razmatrate prednosti i nedostatke i sve nedoumice koje se javljaju. Ovo će često podstaći nove i iznenađujuće ideje. Izrazite svoje nedoumice o idejama što ranije, kako bi mogle biti razmotrene. Iskoristite svo iskustvo, znanje i mudrost kojom grupa raspolaže. Postarajte se da svi budu saslušani.

3. korak: Tragajte za predlozima u nastajanju

Nakon diskusije o problemu, slobodno pređite na pronalaženje dogovora o tome šta treba da se uradi.

Ova faza se takođe naziva i sintezom, što znači smišljanje predloga kombinovanjem elemenata nekoliko različitih ideja.

Počnite sa **kraćim pregledom** polaznih pozicija grupe i različitih članova grupe. Ukažite na zajednička polazišta u osnovnim crtama kao i na nerazrešene razlike: "Čini se da smo gotovo postigli dogovor, ali trebalo bi se time još malo pozabaviti, kako bismo bili sigurni da smo uzeli u obzir sve nedoumice". Važno je da primećujemo ne samo očigledne razlike, nego i ona suptilnija slaganja i neslaganja.

Koji god dogovor da ste ustanovili, sada počnite sa traženjem predloga. Tražite načine na koje razlike mogu biti razrešene. Usredsredite se na rešenja koja se bave osnovnim potrebama i glavnim izvorima briga koje ljudi unutar grupe imaju. Kada su neke stvari u pitanju, ljudi su često spremni na ustupke, ali ne i kada su u pitanju stvari koje ih više pogađaju. Rešenje se često pronalazi kombinovanjem elemenata nekoliko različitih predloga.

Od pomoći može biti beleženje polja slaganja i neslaganja na tabli. Tako će svi moći da vide šta se dešava i diskusija će biti usredsređena.

Ljudi često raspravljaju o sitnim detaljima, a previđaju da se slažu oko glavne stvari. Ako to istaknemo kao nešto očigledno, pomoći ćemo grupi da produži dalje.

Sinteza može da pokrene diskusiju, čak i kada unutar grupe postoji snažno neslaganje. Uvek se trudite da pronađete zajedničke crte, bez obzira koliko bile male: "Dakle, svi se slažemo da klimatske promene zahtevaju hitno delovanje, čak i ako ne možemo da se složimo oko toga da li rešenje leži u razvoju novih tehnologija ili redukciji potrošnje". Ovo može pojačati osećaj zajedništva i podsetiti grupu na krajnji, zajednički cilj – što je neophodan uslov za konsenzus.

Takođe, sinteza rešenja ne mora da znači da postoji jednodolnost i jednoglasnost. Nekada nam je rešenje pred nosom, ali želja za potpunim slaganjem postaje prepreka: "Dakle, svi smo se složili da

želimo da nastavimo sa protestom. Međutim, neki se snažno zalažu za to da protest bude protiv vlasti, dok su drugi za to da protest bude usmeren protiv korporacija – da li postoji neki razlog zašto treba da izaberemo jedno od ta dva? Zar ne možemo da se složimo da prođe i jedan i drugi predlog?"

4. korak: Prodiskutujte, razjasnite i dopunite predlog

Proverite da li ljudi imaju nedoumice i vezi sa predlogom i razmislite o izmenama koje bi svima predlog učinile prihvatljivijim. Krenite ukруг i sprovedite neformalnu anketu kako bi došli do procene o podršci za svaki predlog i utvrdili koje popravke treba uneti. Ukoliko u ovoj fazi postane očigledno da su ljudi izrazito neodređeni spram predloga, razmotrite da li možete da smislite drugačije, bolje rešenje. Zapamtite, konsenzusom se traže rešenja koja su svima prihvatljiva. Budite oprezni i nemojte se zanositi kada se većini ljudi sviđi predlog. Pazite na ljude koji su tihi ili ne deluju zadovoljno i proverite kako se osećaju. Dajte ljudima vremena da sagledaju predlog i shvate šta on za njih znači. Ukoliko je problem složen ili emocionalan, odvojite vreme za refleksiju ili napravite pauzu pre nego što počnete da proveravate da li je postignut dogovor.

5. korak: Proverite da li je postignut dogovor

1. **Jasno iznesite predlog:** najbolje bi bilo da ljudi mogu da ga vide napismeno, na primer na velikom listu papira.
2. **Proverite da li su potrebna objašnjenja:** da li svi u potpunosti razumeju šta se predlaže? Da li svi na isti način shvataju predlog?
3. **Pitajte da li postoje razlozi za brigu ili prigovori:** idealno bi bilo da se u konsenzusnom procesu nedoumice identifikuju i reše u nekoj ranoj fazi. Ipak, predlozi nemaju uvek svesrdnu podršku svih, a članovima sa nedostatkom samopouzdanja može biti teško da izraze svoje neslaganje. Stoga je važno da se u ovoj fazi proveri da li je neko nezadovoljan predlogom.

Postoji nekoliko načina da se u konsenzusnom procesu izraze neslaganja. Prva dva, suzdržavanje i držanje po strani, omogućavaju da se izrazi zabrinutost, dozvoljavajući grupi da nastavi sa odlukom. Dok će blokiranje stopirati predlog.

Objavljivanje suzdržanosti: *Predlog mi je i dalje problematičan, ali pristajem.*

Voljna si da usvojiš predlog, ali želiš da bude zabeleženo ono što te brine. Možda ćeš se čak i potruditi oko sprovođenja ideja kada tvoje neslaganje bude usvojeno. Ukoliko ima dosta suzdržanih, grupa može prepraviti ili drugačije formulisati predlog.

Držanje po strani: *Ne mogu da podržim ovaj predlog zato što... ali ne želim da kočim grupu, stoga neću učestvovati u donošenju odluke i neću je sprovođiti.*

Možeš da se držiš po strani zato što se ne slažeš sa predlogom: "Ova odluka me ne zadovoljava dovoljno da bih se trudila oko njene realizacije, ali ako vi želite da nastavite, neću vas sprečavati". U ovom slučaju osoba koja se drži po strani ne odgovara za posledice. Ovo bi trebalo da uđe u zapisnik.

Nekada držanje po strani može da bude pragmatičnije. Odluka ti se može sviđati, ali možda nećeš moći da je podržiš usled vremenskih ograničenja ili nedostatka energije na ličnom nivou. "Slažem se sa odlukom, ali sledeće nedelje neću biti tu i neću moći da učestvujem u njenoj realizaciji". Grupa ovo može da prihvati i da nastavi dalje. A može i da odluči da

potraži novi predlog, naročito ukoliko se nekoliko ljudi drži po strani.

Blokiranje: *Moje fundamentalno neslaganje sa suštinom predloga nije razrešeno diskusijom. Treba da potražimo novi predlog.*

Blokiranje uvek zaustavlja usvajanje predloga. Blokiranje izražava fundamentalno protivljenje. To znači da ne možeš da se nosiš sa usvajanjem predloga. Ovo nije slučaj kada ti se predlog "ne dopada nešto naročito" ili kada ti se "više dopada drugi predlog". U ovom slušaju postoji "fundamentalno protivljenje predlogu iz sledećeg razloga...!". Ukoliko grupa prihvati predlog, za obe strane će biti teško da ostanu na okupu. Grupa može da prihvati blok i da odmah potraži drugi predlog ili izmene kojima bi se prevazišlo protivljenje osobe koja blokira.

Blok je moćna alatka i trebalo bi je koristiti oprezno. U idealnom slučaju, veliki prigovori će u diskusiji biti prepoznati na vreme da budu uvršteni u sintetizovani predlog i blokiranje neće biti neophodan.

Postarajte se da svima budu jasni različiti načini iskazivanja neslaganja. Ljudi su često zbunjeni i blokiraju čak i kada bi mogli da budu zadovoljni samo držanjem po strani. Ponekad se ljudi plaše da blokiraju iako su duboko nezadovoljni, i umesto toga usvajaju neki blaži oblik neslaganja. Pitajte ljude šta im je problematično u vezi sa predlogom i da li predlažu neko drugo rešenje.

4. Proverite ko se aktivno slaže.

Ukoliko nema blokova, proverite da li se svi aktivno slažu. Ljudi često pokazuju da se slažu tako što mašu rukama, ali obratite pažnju na tišinu i mirovanje i proverite o čemu se radi.

6. korak: Sprovođenje odluke

Kada se konačno složite oko toga šta želite da radite, trebalo bi da se dogovorite ko će šta da radi i u kom vremenskom roku. Podelite zadatke i unesite ih u zapisnik.

Primer konsenzusnog procesa

1. korak: Predstavite i objasnite problem

"Gradsko veće planira da proda parče neiskorišćenog zemljišta koje poslednjih deset godina koristimo kao park – žele da ga prodaju kako bi se na tom mestu izgradio supermarket!"

"Ali niko ne želi još jedan supermarket – u ovom gradu postoje već tri supermarketa!"

2. korak: Istražite problem i potražite ideje

"Ajmo ukrug da vidimo šta svi misle."

"Izgleda da je vreme da deci pronađemo neko drugo mesto za igranje."

"Ja ne mogu da odustanem tako lako – hajde da pronađemo neki način da sakupimo novac da otkupimo park!"

"Da, hajde da formiramo grupu, da prikupimo neke pare, ili da možda skvotiramo park?"

"Hmm... nisam siguran da je skvotiranje za mene, ali rado ću se priključiti sakupljanju novca."

"Ok, ali ja ne bih isključila preduzimanje neke slične akcije ukoliko ne budemo mogli da sakupimo

novac."

(Razgovara se o još nekim idejama...)

3. korak: Tragajte za predlozima u nastajanju

"Dakle, šta ćemo da radimo? Neki misle da bi u parku trebalo da sagradimo kućice na drveću kako bi zaustavili planove za izgradnju supermarketa, ali mi mislimo da bi trebalo da sakupimo novac i da otkupimo zemljište."

"Niko nije rekao da je protiv skvotiranja parka – samo ne žele svi da učestvuju u tome. Ali skvotiranje bi moglo da uspori gradsko veće i tako bismo dobili na vremenu za sakupljanje novca. Hajde da uradimo i jedno i drugo."

4. korak: Prodiskutujte, razjasnite i dopunite predlog

"Pa hajde da vidimo kako se svi osećaju povodom ovog predloga. Ajmo ukруг."

"Dopada mi se ideja da uradimo i jedno i drugo, da skvotiramo park i da sakupimo novac kako bi spasili park, ali ljudi su spominjali da to treba da se radi u odvojenim grupama. Ja smatram da bi zaista trebalo da ostanemo kao jedna grupa."

(Svi kažu šta imaju...)

"Ok, imamo sugestiju da ispravimo predlog kako bi bilo jasno da ostajemo kao jedna grupa, iako skvotiramo i sakupljamo novac u isto vreme."

5. korak: Proverite da li je postignut dogovor

"Dakle, imamo predlog da skvotiramo park kako bi bili sigurni da neće biti uništen, a takođe počinjemo da šaljemo zahteve za pomoć kako bi sakupili novac da kupimo zemljište. Obe stvari radićemo kao jedna grupa. Ima li neko da se ne slaže sa ovim predlogom? Molimo vas da nam skrenete pažnju ako mislite da bi trebalo da razmotrimo slučajevne suzdržanosti, čak i ukoliko pristajete na predlog. A ukoliko ne želite da učestvujete u celom ili nekom delu plana, možete da se držite po strani. I na kraju, blokiranje je opcija ako mislite da je sve ovo iz nekog razloga zaista pogrešno."

"Da, smatram da skvotiranje ima dobre šanse da uspe, ali mislim da nećemo uspeti da sakupimo toliko novca. Neću vas sprečavati – ali držaću se po strani po pitanju sakupljanja novca."

"Ja takođe mislim da nećemo uspeti da sakupimo novac, ali mislim da vredi pokušati."

"Da li ima još neko da se ne slaže? Ne? Ok, mislim da smo postigli konsenzus. Hajde samo da proverimo – mašite rukma ako se slažete sa predlogom... Roberte, samo da proverim zašto ne mašeš rukama – da li si zadovoljan predlogom? Ah, vidim, da... nadam se da će ti se zgلوب uskoro zalečiti. Sjajno, imamo konsenzus, sa jednim držanjem po strani i jednim suzdržanim!"

6. korak: Sprovođenje odluke

"Ok, dakle skvotiraćemo zemljište i treba da počnemo sa sakupljanjem para. Trebalo bi da odlučimo kada ćemo da počnemo sa skvotiranjem i šta će nam biti potrebno. Za sakupljanje para bi trebalo da pronađemo fondove koji bi mogli da budu od pomoći i da smislimo još neke alternativne načine. I hajde da razgovaramo sa ljudima koji večeras nisu mogli da dođu i da se postaramo da i oni budu

uključeni."

Kada se poseže za blokiranjem?

Pri konsenzusnom procesu imamo nekoliko mogućnosti u fazi odlučivanja: da se složimo sa predlogom (sa ili bez suzdržavanja), da se držimo po strani i dopustimo ostalima da nastave, ili da blokiramo predlog.

Mogućnost blokiranja zasniva se na principu da nijedna odluka ne bi trebalo da bude donešena protiv volje člana grupe. To je sastavni deo konsenzusnog procesa. To znači da manjina jednostavno ne može da bude ignorisana i da će morati da se pronađu rešenja koja će se baviti njihovim brigama. Ukoliko dođe do blokiranja predloga, grupa neće moći da nastavi dalje i moraće da smisli drugi predlog koji će uzeti u obzir primedbe koje su dovele do blokiranja.

Kako god, mogućnost blokiranja podrazumeva veliku odgovornost. Blokiranje sprečava druge ljude da urade nešto što bi želeli da urade, stoga adekvatna primena mogućnosti blokiranja bi bila samo u slučajevima kada velike nedoumice u vezi sa predlogom ostanu nerazrešene sve do stadijuma kada dođemo do donošenja odluke. Osoba koja razmišlja o blokiranju bi trebalo da razmisli i da li bi držanje po strani – što omogućava grupi da nastavi – za nju bilo dovoljno.

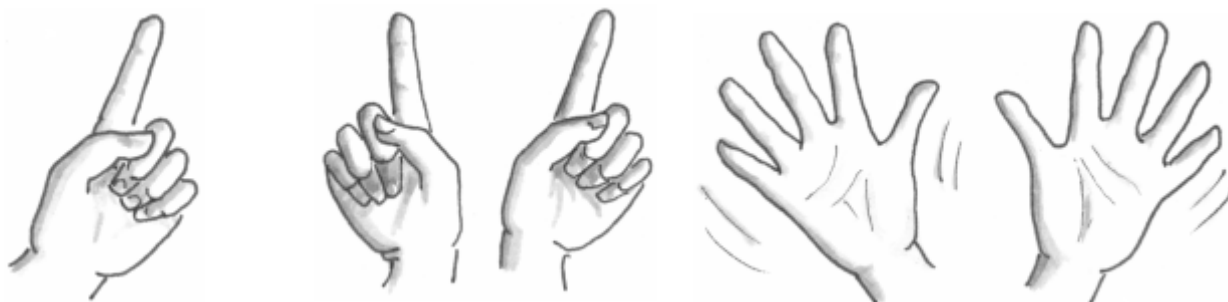
Osnovne sposobnosti za konsenzus

Aktivno slušanje: Pri aktivnom slušanju obustavljamo sopstveni tok misli i svu pažnju poklanjamo osobi koja govori. Promišljeno ulažemo trud da bismo razumeli nečiju poziciju, osnovne potrebe, brige i emocije.

Sumiranje: Sažet i precizan rezime onoga što je rečeno, može da bude od koristi kako bi grupa nastavila sa procesom donošenja odluke. Istaknite zajedničke crte, kao i nerazjašnjene razlike. Konsultujte se sa ostalima kako biste bili sigurni da ste sve dobro razumeli.

Sinteza: Pronađite zajedničke osnove i bilo kakve veze između naizgled suparničkih ideja i sjedinite ih kako biste formirali predloge. Usredsredite se na rešenja koja se bave osnovnim potrebama i ključnim nedoumicama unutar grupe.

Signaliziranje rukama



Podigni ruku kada želiš da kažeš nešto.

Podigni obe ruke ako želiš da kažeš nešto što se direktno odnosi na ono o čemu se trenutno vodi diskusija. Ovo će ti omogućiti da kažeš nešto preko reda.

Nečujni aplauz se koristi kada neko iznese mišljenje sa kojim se slažeš. Maši rukom sa prstima usmerenim nagore. Ovim se uštedi dosta vremena jer ljudi ne moraju da upadaju jedni drugima u reč da bi se složili na verbalan način.

Semernice za učestvovanje u odlučivanju konsenzusom

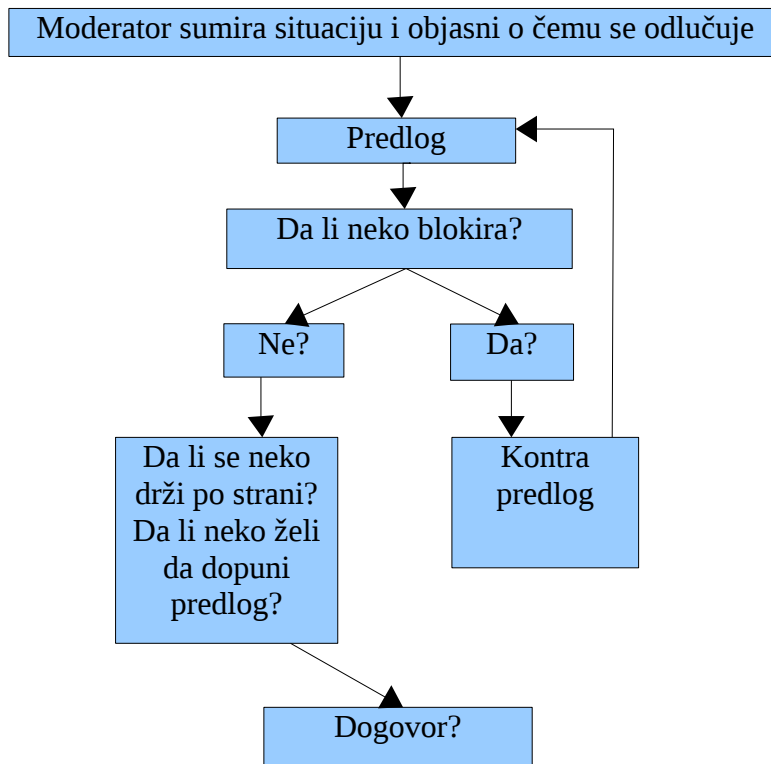
- ◆ Ako nešto ne razumeš, nemoj se plašiti da to kažeš.
- ◆ Budi spremna da radiš na rešenju koje je najbolje za sve, a ne samo za tebe. Budi fleksibilna i spremna da se odrekneš nečega kako bi bio postignut dogovor.
- ◆ Pomozi da se stvori atmosfera puna poštovanja i poverenja. Niko ne bi trebalo da se plaši da iskaže svoje ideje i razmišljanja. Seti se da svi imamo različite sisteme vrednosti, pozadine i paterne ponašanja i da nas uznemiravaju različite stvari.
- ◆ Jasno opiši svoju poziciju. Iskreno i otvoreno iznesi razloge za svoje stanovište. Pokušaj da još u ranoj fazi procesa kažeš šta te brine, kako bi se to uzelo u obzir prilikom iznošenja predloga.
- ◆ Pažljivo slušaj šta ljudi pokušavaju da kažu. Potrudi se da razumeš nečiju poziciju i osnovne potrebe, brige i emocije te osobe. Dopusti svima da završe izlaganje i pažljivo razmisli o svemu o čemu se govorilo.
- ◆ Razmisli pre nego što počneš da pričaš, saslušaj pre nego što počneš da iznosiš primedbe. Obrati pažnju kako reaguju drugi članovi i pažljivo ih razmotri pre nego što počneš da insistiraš na svom viđenju. Samoobuzdavanje je u konsenzusu od ključnog značaja – ponekad je vezanost pojedinca za jednu ideju najveća prepreka daljem napredovanju. Ako je drugi predlog dobar, nemoj da komplikuješ stvari tako što ćeš se protiviti samo zato što taj predlog nije tvoj favorit! Zapitaj se: "Da li je ova ideja prihvaljiva za grupu iako se meni ne sviđa najviše?" ili "Da li su sve ideje dovoljno dobre? I da li je bitno koju ćemo izabrati?"
- ◆ Nemoj da se plašiš neslaganja. U konsenzusu nije potrebno da svi razmišljamo na isti način. Razlike u mišljenjima su prirodne i treba ih očekivati. Prilikom odlučivanja, neslaganja mogu da budu od koristi jer uz širok opseg informacija i spektar mišljenja, veća je šansa da će grupa pronaći prikladna rešenja. Konsenzus koji je sa lakoćom postignut može prikriti činjenicu da se neki ljudi ne osećaju sigurno ili da nemaju dovoljno samopouzdanja da bi izneli svoja neslaganja.

Brzinsko donošenje odluka

Modeli za postizanje konsenzusa na brzinu razvijeni su za situacije koje se brzo odvijaju, kao što su akcije i protesti, u kojima ljudi imaju najviše nekoliko minuta da donesu odluku.

U brzinskom konsenzusu se skraćuje diskusioni deo i svodi se na samo jedan funkcionalan predlog sa dopunama. Ovo se radi iz razloga postizanja najbolje odluke u vremenu kojim raspolažemo. Za ovo je potrebno dosta praktičnih priprema.

Ukoliko želite da primenjujete ovaj proces, trebalo bi da unapred prodiskutujete u kojim situacijama želite da ga primenjujete i da odvojite vreme kako biste istražili sve moguće probleme. Na taj način će vam možda već biti poznato šta bi moglo da brine druge ljude i koje reakcije možete da očekujete kada se suočite sa datom situacijom. U suštini, ovo je kao kada bi diskusionu fazu konsenzusnog procesa obavili unapred, što vam omogućava da u hitnim slučajevima odmah pređete na fazu predloga.



Kako funkcioniše?

Da biste uštedeli vreme, odredite moderatora unapred. Moderator ukratko izlaže situaciju.

Kada ste razjasnili o čemu se odlučuje, bacite se na pronalaženje *jednog* predloga. Nemojte se truditi da smislite nekoliko opcija. Moguće je da će u nekim slučajevima biti vremena za diskusiju, ali u nekima neće. Proverite da li neko blokira predlog. Ukoliko je predlog blokiran, umesto da gubite vreme na njega, odmah smislite drugi predlog. Kad naletite na predlog koji bi mogao da prođe, prihvatite ga.

Proverite da li se neko drži po strani i ako imate vremena izvršite dobronamerne izmene i dopune. Veoma je važno da ljudi razumeju razliku između blokiranja i držanja po strani. Držanje po strani u brzinskom konsenzusu znači : "Neću ovo da radim". Blokiranje znači: "Ne želim da grupa ovo radi".

Blokiranje će oboriti predlog – to je potpuni veto. U brzinskom konsenzusu ljudi obično blokiraju ili zato što će predlog podeliti grupu (obično zato što neki ljudi imaju prigovor etičke prirode ili zato što bi nečija bezbednost mogla da bude ugrožena) ili zato što grupa ne uspeva da donese odluku.

Držanje po strani je pristajanje na neslaganje. Dozvoljava da se predlog sprovede, ali oni koji se drže po strani ne učestvuju u akciji.

Dobronamerne dopune poboljšavaju predlog. Ne radi se o novom predlogu, nego o načinu da se poboljša već postojeći predlog.

Obavite nekoliko proba unutar grupe. Zadajte sebi vremenski rok za donošenje odluke u nekom od relevantnih scenarija kao što je ovaj u primeru koji sledi:

1. korak: Moderator ukratko izlaže situaciju da bismo bili sigurni da je svima jasna.

"Imamo dva minuta da se pokrenemo ili ćemo svi biti uhapšeni."

2. korak: Moderator pita za predloge.

"Ima li predloga?"

3. korak: Neko iznosi predlog.

"Da, predlažem da svi sednemo i uhvatimo se za ruke."

4. korak: Jasnoće radi, moderator ponavlja predlog i proverava da li je ostvaren konsenzus.

"Ok, predloženo je da sednemo na cestu i uhvatimo se za ruke. Da li neko blokira ovaj predlog?"

"Ne."

"Da li se neko drži po strani?"

"Da, izgubiću posao, želim da odem odavde."

"Ok, da li još neko želi da ode?"

"Da, ja."

"Ok, dogovorili smo se."

5. korak: Pobrinite se da bude poznato ko šta radi – a potom stupite u akciju!

Konsenzus u velikim grupama

Rad na konsenzusu u velikim grupama ima teške izazove. Ipak, postizanje konsenzusa sa stotinama ili čak hiljadama ljudi, može da bude stimulatívno i inspiratívno! U tekstu koji sledi može se pronaći dosta saveta za uspešan rad na konsenzusu u velikim grupama, uključujući i šemu delegatskog saveta.

Ispunjavanje uslova za konsenzus u velikim grupama

Da bismo bili sigurni da su ispunjeni uslovi za konsenzus, trebalo bi da o tome dodatno povedemo računa – članovi grupe moraju imati iste ciljeve, biti spremni da grade poverenje i da aktivno učestvuju u procesu koji je pregledan i dobro moderiran.

- **Zajednički cilj:** bilo da se radi o mreži vođenja nacionalne kampanje ili o masovnom protestu, trebalo bi da se zna zašto i do koje mere radite zajedno.

Obično manja grupa ljudi unapred donese odluku o tome šta će biti sveobuhvatni ciljevi grupe, a zatim pozove druge ljude da se pridruže na tim osnovama. Na ovaj način, svi se uključuju sa sličnih pozicija. Pismeno saopštenje o ciljevima i delovanju grupe služi kao podsetnik i može se iskoristiti za upućivanje novih članova u situaciju. Objasnite im šta je već odlučeno, a šta je podložno diskusiji. Organizujte uvodne sesije na kojima će novi ljudi moći da saznaju nešto više o grupi i da procene da li je to odgovarajuća grupa za njih.

Koalicije i savezi formirani između već postojećih grupa, da bi se na primer borili protiv određenog problema, mogu imati poteškoće u postizanju konsenzusa. Grupe koje su angažovane često imaju različite ciljeve i neke od njih možda neće biti predane ostvarivanju konsenzusa, nego će više biti zainteresovane da nametnu svoju politiku svima ostalima.

- **Poverenje** se u velikim grupama teže postiže jer je teže i da upoznamo jedni druge. Diskutujte o ciljevima, politici i motivaciji. Pstrudite se da novi ljudi na brzinu upoznaju barem neke članove grupe. Vreme za druženje je takođe značajno. Jasan i pregledan proces donošenja odluke će pomoći ljudima da formiraju poverenje i veru u to da će biti saslušani i

ispoštovani prilikom donošenja konačne odluke.

- **Vreme:** sastanci velikih grupa zahtevaju dodatno vreme kako bi se omogućila adekvatna diskusija i kako bi sve ideje mogle biti iznešene i saslušane. Mnogi ljudi će se skraćivanjem diskusije i forsiranjem donošenja odluke osećati obesnaženo i frustrirano.
- **Pregledan proces:** za velike sastanke je potrebno dosta priprema i planiranja. U tom slučaju korisna bi bila čvrsta struktura, ali ona takođe može da bude previše restriktivna. Napravite ravnotežu između strukture i otvorenog toka.
- Postarajte se da svi razumeju kako će da funkcioniše sastanak, kako se donose odluke i kako može da se učestvuje. Organizujte redovne radionice o konsenzusu i na početku svakog sastanka objasnite proces. Skicirajte konsenzusnu šemu, kao i dnevni red, osnovne tačke diskusije i osnovne odluke koje treba doneti i istaknite ih na više mesta u prostoriji tako da svima budu vidljive.
- **Aktivno učestvovanje:** velikim sastancima veoma lako može da izdominira nekolicina samouverenih pojedinaca, dok ljudima sa manje samopouzdanja i iskustva može biti teško da se uključe. Dobra moderacija i razne tehnike, kao što je podela u manje grupe, mogu pomoći da svi u potpunosti učestvuju na sastanku.
- **Moderacija:** biće vam potreban moderatorski tim u kojem će se tačno znati šta je čiji posao – neko moderira, neko pazi na signalizaciju rukama, neko pravi beleške, neko pazi na vreme, neko dočekuje ljude na vratima, a neko priprema okrepljenje u vidu pića ili hrane.

Konsenzusni proces za velike grupe

Šest koraka za postizanje konsenzusa su isti kao i za male grupe, ali da bi se omogućila dublja diskusija i participacija, neki koraci se odvijaju kada smo svi zajedno, a neki kada smo podeljeni u manje grupe. Procesi koji su razvijeni za velike grupe uključuju delegiranje, velike skupštine, deljenje u manje grupe i delegatski savet. Za skladan i uspešan sastanak velike grupe, obično je potrebna kombinacija više različitih procesa.

Delegiranje

Delegiranjem odluka možete uštedeti dosta vremena i poštedeti sebe frustracija. Izbegavajte situacije u kojima cela grupa detaljno odlučuje šta bi trebalo da se radi. Zajedno napravite kostur odluka i delegirajte radne grupe za sprovođenje odluka i bavljenje detaljima. Poverite ljudima da obavljaju zadatke u duhu grupe i u skladu sa dogovorima, ali insistirajte na redovnim povratnim izveštajima kako bi cela grupa bila informisana o onome šta rade podgrupe.

Velike skupštine

Skupštine velike grupe, na kojima se cela grupa nađe zajedno na jednom mestu, mogu služiti razmeni informacija, smišljanju predloga i donošenju konačnih odluka.

Ipak, skupštine nisu toliko korisne za diskusije koje uključuju sve članove iz razloga što njima često dominira nekoliko ljudi velikog samopouzdanja. Postoje i vremenska ograničenja – kada bi na sastanku od 200 ljudi svako dobio 3 minuta da govori, sastanak bi trajao 10 sati! Skupštine su takođe ograničene i brojem učesnika – ukoliko su prevelike, ljudi neće moći da čuju ili vide jedni druge, pa čak ni da se smeste u jednu prostoriju.

Da biste povećali broj ljudi koji učestvuju, možete da ograničite broj javljanja za reč po osobi, da dajete prednost ženama, novim ljudima itd. Jasnoće radi, redovno pravite rezime i ispisujete ključne reči na većim listovima papira tako da svima budu vidljive. Postarajte se da svako čuje svakog (za ovo će možda biti potreban mikrofoni – za više saveta o ovome, pogledajte naš vodič *Problemi pristupa događajima*).

Rad u malim grupama

Prednosti deljenja u male grupe za diskusiju su te da se obezbeđuje sigurniji prostor za dinamičniji rad i da se u diskusiju uključuje više ljudi. Ljudima će biti prijatnije da otvoreno razgovaraju u maloj grupi od 6-15 osoba. Takođe, radom u malim grupama će se uštedeti vreme.

Rad u malim grupama počinje tako što cela grupa započne raspravu o nekom pitanju ističući probleme i sastavljajući spisak mogućih predloga. Tada se ljudi podele u male grupe kako bi razgovarali o postojećim predlozima i smislili nove. Možete tražiti da svaka grupa istraži sve predloge ili možete tražiti da se svaka pojedinačna grupa pozabavi dubljim istraživanjem samo jednog predloga. Male grupe se vraćaju glavnom forumu sa izveštajem i iznose moguće prepreke za svaki od predloga. Ako prepreke ne mogu biti rešene prilikom diskusije čitave grupe, male grupe se mogu povući i pokušati da pronađu načine za rešavanje problema.

Neki ljudi se opiru radu malih grupa. Da bismo dopustili malim grupama da se povuku i raspravljaju u problemu, potrebno je poverenje, a to poverenje nije uvek prisutno. Neki ljudi jednostavno vole veću publiku, a drugi se lome pri izboru radne grupe. Važno je razraditi proces razmene povratnih informacija koji dobro funkcioniše, kako bismo zadobili poverenje i sprečili da se predlozi i ideje izgube.

Ovaj proces je i dalje ograničen veličinom grupe zato što uključuje diskusiju unutar skupštine.

Delegatski savet

Delegatski savet omogućava da se u proces odlučivanja konsenzusom uključi na stotine i hiljade ljudi i da maksimalan broj mišljenja i ideja bude saslušan na efikasan način. Putem delegatskih saveta funkcionišu mnoge grupe kao što su socijalni centri, radničke zadruge, pokreti za mir i zaštitu životne sredine.

Sastanak delegatskog saveta se podeli na više manjih sastanaka po grupama koje započinju diskusiju kako bi prepoznale dileme i spoznale kakva su razmišljanja. Proces se može ubrzati ukoliko mala grupa uspe da postigne dogovor, ali to nije uvek moguće.

Svaka grupa šalje svog delegata na sastanak delegatskog saveta sa obaveštenjem koje sadrži razmišljanja, izvore dilema i predloge grupe. Delegati pokušavaju da pronađu jedan ili više predloga koji bi mogli da budu prihvatljivi svim grupama i sa tim predlozima se vraćaju manjim grupama kako bi ih prodiskutovali i poradili na izmenama i dopunama.

Unutar svake male grupe se proverava da li je postignut dogovor, delegati prosleđuju odgovor delegatskom savetu kako bi se proverilo da li su se sve grupe složile. Ukoliko nisu, smišljaju se novi predlozi. Moć donošenja odluka pripada malim grupama, a ne delegatima.

Male grupe se često formiraju oko već postojećih grupa kao što su radni timovi, lokalne grupe ili grupe afiniteta. Druga mogućnost je da se velika grupa ljudi podeli na manje grupe samo dok traje jedan sastanak. U tom slučaju se grupe formiraju nasumično ili okupljanjem oko nečeg zajedničkog kao što je na primer život u istoj oblasti ili regionu.

Delegat ima ulogu u prenošenju informacija između male grupe i delegatskog saveta. Delegat bi trebalo da bude glas svih članova male grupe, prenoseći širinu razmišljanja kolektiva, a ne svoja lična razmišljanja. Za precizno prenošenje informacija je potrebna odgovornost kako se ne bi manipuliralo procesom.

Generalno, delegati ne donose odluke za svoje grupe. Uvek će proveriti da li postoji slaganje pre donošenja finalne odluke. No, pojedinačna mala grupa svom delegatu može dodeliti ovlašćenje da donosi odluke samostalno u skladu sa unapred dogovorenim parametrima.

Možda će vam odgovarati da rotirate uloge od jednog do drugog sastanka ili od jedne do druge tačke dnevnog reda. Takođe, od koristi mogu biti i dva delegata, jedan koji predstavlja stanovišta i predloge male grupe, drugi koji hvata beleške o izlaganju drugih grupa. Ovo pomaže u sprečavanju gubljenja ideja i njihove pogrešne interpretacije prilikom prenošenja između malih grupa i delegatskog saveta.

Moderatorski tim: trebaće vam tim od barem četiri moderatora radi održavanja opšte preglednosti i pomoći ukoliko dođe do zastoja u procesu razmene između malih grupa i delegata, za sintetizovanje predloga i održavanje usredsređenosti prilikom sastanka. Biće potrebni ljudi koji bi vodili zapisnik. Za više o ovome pročitaj naš priručnik o *Moderiranju sastanaka*.

Vreme: dajte malim grupama dovoljno vremena za diskusiju. Ukoliko male grupe ne mogu da postignu dogovor u razumnom vremenskom roku, delegat može podneti izveštaj o širokom spektru mišljenja unutar grupe.

Varijacije delegatskog saveta

Akvarijum: da bi se povećala odgovornost delegatskog saveta i smanjila potreba za ponavljanjem informacija, delegatski savet se može formirati u obliku akvarijuma (pogledaj dijagram), kada grupe sede u spoljašnjem krugu oko delegata. Svaka grupa može se smestiti tačno iza svog delegata, što će njemu omogućiti da sa lakoćom proveri kakva je situacija unutar grupe. Trebalo bi da govore samo delegati (osim u slučaju diskusije male grupe).

Slojeviti delegatski saveti: čak su i sastanci delegatskog saveta ograničene veličine. Kada ima više od 30-40 delegata i malih grupa, može se pojaviti potreba za još jednim slojem.

U ovom slučaju svaki delegatski savet šalje delegata drugom ili čak trećem nivou delegatskih saveta. Sa ovim brojem ljudi, postaje još važnije da se pažljivo razmišlja o tome koje odluke treba prepustiti svima, a koje se mogu poveriti pojedinačnim grupama. Desetine hiljada ljudi su uspešno postizale konsenzus putem slojevitih sastanaka delegata. Kako god, slojeviti delegatski saveti često mogu služiti samo kao kanal za razmenu informacija i konsultovanje, a ne za donošenje odluka.

Međumesni delegatski saveti: model delegatskih saveta funkcioniše i pri međumesnom donošenju odluka. Umesto da se svi članovi svih grupa sastaju na jednom mestu kako bi doneli odluku, grupe mogu razgovarati o problemu kod kuće i poslati delegata na sastanak. Delegati se vraćaju sa predlogom koji grupe ili prihvate ili izmene i dopune. Da bi se izbegao vremenski zastoj, grupe u svojim mestima mogu imati sastanke u isto vreme kada se sastaju i delegati. Delegati predloge javu telefonom ili e-mejlom i podnesu izveštaj. Druga mogućnost je da delegati međusobno razgovaraju putem telefona ili interneta.

Nacrt konsenzusnog procesa za rad u velikim grupama

Faze konsenzusnog procesa za velike grupe

Diskusija unutar delegatskog saveta

Delegati podnose izveštaj

Diskutovanje i donošenje odluka unutar malih grupa

1. korak: Predstavite i objasnite problem o kojem se odlučuje

Podelite važne informacije. Pronađite ključna pitanja. Ovaj korak se može sprovesti unutar cele grupe ili samo između delegata unutar delegatskog saveta, koji zatim podnose izveštaj malim grupama.

2. korak: Istražite problem i potražite ideje

1. Sakupite polazna razmišljanja i reakcije. Koji su **problemi i nedoumice**?
2. Sakupite **ideje** za rešavanje problema – zapišite ih.
3. Raspravljajte o idejama u **diskusiji širokog obima**. Šta su prednosti, a šta nedostaci? Razmišljajte o rešenjima nedoumica. Eliminirajte neke ideje, skratite druge.

Podnesite izveštaj o idejama i izvorima nedoumica

3. korak: Potražite predloge tek u nastajanju

Da li postoji jedna ili više ideja koje spajaju najbolje karakteristike diskusije? Pronađite rešenje oko kojeg svi mogu da se slože i formirajte predlog.

Podnesite izveštaj o idejama, nedoumicama i predlozima drugih grupa

4. korak: Prodiskutujte, razjasnite i dopunite predloge

Uzmite u obzir stavove drugih grupa, kao i članova vaše grupe. Postarajte se da sve preostale nedoumice budu saslušane i da svi dobiju priliku za doprinos. Neka **dopune** budu prihvatljive celoj grupi.

Podnošenje izveštaja o stavovima svake male grupe

5. korak: Proverite da li je postignut dogovor

Proverite kakva je situacija sa blokiranjem, držanjem po strani, uzdržavanjem i aktivnim podržavanjem.

Ne? Proverite da li je donešena odluka

Da?

6. korak: Konsenzus! Sprovedite odluku.

Dogovorite se o zadacima i vremenskom roku za njihovo izvršavanje i ukoliko je potrebno dogovorite se o načinu na koji bi zadaci trebalo da budu izvršeni.

Rešavanje problema konsenzusa

U rešavanju problema konsenzusa:

- Sastanci dugo traju
- Hitne odluke
- Sastanci nisu usredsređeni
- Ne možemo da donesemo odluku
- Previše ideja
- Remećenje i dominiranje nad sastankom
- Šta uraditi kada neko blokira
- Nametanje predloga
- Skolnost ka statusu kvo

Kao i svaki metod donošenja odluka, konsenzus može bolje funkcionisati u teoriji nego u praksi. Ipak, većina spornih tačaka proizilazi iz neiskustva ili iz činjenice da nisu ostvareni uslovi za konsenzus. Problemi koji prate konsenzus nisu problemi samog konsenzusa.

Potrebno je dosta vremena kako bismo se odvikli od ponašanja po obrascima koje smo prihvatili kao norme usled načina na koji smo odgajani. Razmišljanje o napredovanju konsenzusnog procesa bez vremenskog pritiska je verovatno najvažnija stvar koju treba da praktikujemo. Da jedni drugima dajemo povratne informacije i da neprestano tražimo načine za poboljšanje.

Kada stvari postanu nezgodne za vreme sastanka, važno je ući u srž pozadinskih problema. Razvijajte sposobnost uočavanja problema i razloga koji leže iza njih, naučite kako da se suočavate sa njima. Nema mnogo zaista uobičajenih problema, ali pozadinskih problema može da bude mnogo. Pristup koji birate zavisiće od uzroka problema. Nemojte samo da se pitate šta se događa, nego i zašto. Što je više poverenja i razumevanja unutar grupe, lakše ćete prevazići problem. Moderacijom se može sprečiti da dođe do problema. Takođe ona može da posluži kreativnom rešavanju problema ukoliko se pojave.

U tekstu koji sledi navodimo niz ideja za rešavanje uobičajenih problema koji se javljaju prilikom sastanaka koji su zasnovani na konsenzusu.

Naši sastanci traju dugo – kako da ubrzamo stvari?

Dolaženje do dobrih odluka putem konsenzusa može da traje duže od glasanja, naročito ako je to nešto novo za grupu. Sagledavanje ideja može da potraje dok se ne razreše svi prigovori, a za donošenje nekih odluka je potrebno više od jednog sastanka. Prednost konsenzusa je to što odluke obično imaju više standarde. Praksom, konsenzus postaje brži – naročito u grupama koje postoje duže vremena.

Načini da uštedite vreme pri odlučivanju konsenzusom:

- Unapred se postarajte da na sastanku imate na raspolaganju sve potrebne informacije. Ako vam nedostaju bitni podaci, utvrdite šta bi trebalo da se uradi da biste ih obezbedili za sledeći sastanak i nastavite dalje.
- Poverite određene praktične zadatke radnim grupama (na primer publicitet ili sakupljanje novca).
- Podelite sastanak na paralelne radne grupe koje će se u isto vreme pozabaviti sa nekoliko različitih problema – svaka radna grupa se vraća sa pregršt predloga o kojima odlučuje cela

- grupa.
- Izaberite malu grupu koja bi sintetisala sve ideje u nekoliko mogućih rešenja o kojima će kasnije cela grupa da diskutuje.
- Dobra moderacija – neka grupa bude fokusirana, spečite ljude da skrenu sa teme i odlutaju.
- Precizno vodite zapisnik kako biste izbegli vraćanje na već donešene odluke.

Hitne odluke

Vremenski pritisak pri hitnom traženju rešenja vodi ka stresu i grupnom pritisku - 'samo da se krene dalje'. Ako sastanci dugo traju zato što odluku 'treba doneti danas', mnogi ljudi će se umoriti, i samo oni najizdržljiviji će ostati da donesu odluku.

Ostavite dovoljno vremena u tačkama dnevnog reda za bavljenje hitnim pitanjima na adekvatan način. Odložite manje hitne odluke ili za njih ostavite manje vremena. Da li možete da produžite sastanak ili pak da nastavite sledeći put? Da li možete da pronađete privremeno rešenje? Da li mala grupa može da se povuče da prodiskutuje (i reši) problem?

Sastanci nisu usredsređeni

Kada treba doneti odluku, nedostatak usredsređenosti može da dovede do velikih frustracija. Da biste to izbegli, sastavite podsetnik u kojem će se istaći tok i redosled diskusije i pridržavajte ga se. Odaberite moderatora koji će pomoći grupi da se pridržava teme i koji će sprečiti ljude da skreću sa teme. Ako u toku diskusije iskrsnu novi problemi, primite k znanju da i o njima treba povesti diskusiju, ali zasebno. Zabeležite novonastale probleme i isplanirajte kada biste mogli da ih razmortite putem diskusije.

Šta ako smo se zaglavili i ne možemo da donesemo odluku?

Da li su unutar vaše grupe ostvareni uslovi za konsenzus?

Da li vam je potrebno više vremena za razvijanje zajedničkih ciljeva? Da li su svi posvećeni da zajednički rade na pronalaženju rešenja?

Da li svi razumeju kako funkcioniše konsenzus? Da li je potrebno da se objasni proces? Da li imate dobrog moderatora ili više njih?

Da li raspolazete svim potrebnim informacijama za donošenje odluka? Ako ne, kako možete da dođete do njih?

Da li je odluka koju treba da donesete vredna truda? Kada nema o čemu da se razmišlja, prepustite se slučaju.

Da li grupa ne može da donese odluku zato što nema nijedan dobar izbor? Da li ste prisiljeni da birate između metka i omče? Da li možete da se vratite u situaciju u kojoj ćete moći da donosite prave odluke?

Da li ste iskreno razgovarali o razlozima iz kojih ljudi zauzimaju određene stavove?

Ponekada grupa ne vodi dovoljno duboke diskusije. Kada treba da se govori o nedoumicama i motivima ljudi se nekad suzdržavaju da budu potpuno otvoreni ili im pak teško pada da ih iskažu. Takođe, ima slučajeva da nečije izlaganje nije dovoljno pažljivo saslušano, kada ljudi pretpostavljaju da su razumeli nešto, a nisu.

Ohrabrite svakoga da dublje objasni svoja stanovišta. Šta je koren njihovih briga? Koji problemi su važni, a koji sporedni? Na kojim poljima se svi slažu, a na kojima postoje nerešene nedoumice?

Da li se diskusija polarizovala?

Grupe često bivaju paralizovane pojedincima ili frakcijama veoma suprotstavljenih pozicija. Podsetite se da bi konsenzus trebalo da predstavlja saradnju u iznalaženju rešenja, a ne nadmetanje. Čvrsto vezivanje za lične ciljeve često može biti prepreka ovoj saradnji. Ohrabrujte samorefleksiju. Ukoliko diskusija počne da se razvija u pravcu 'ili/ili', napravite pauzu i razmislite kako da nastavite dalje na drugačiji način. Da li suprotstavljena mišljenja mogu na bilo koji način da se pomire? Da li se svađamo oko malih detalja i zaboravljamo koliko toga imamo zajedničkog? Zamolite ljude da argumentuju stanovište koje im se najmanje dopada kako bi razumeli drugu stranu konflikta.

Da li treba da se složite odmah ili možete da izaberete jednu od dole navedenih opcija?

Razložite odluku na manje delove. Postoje li tačke oko kojih se slažete i koje možete da zaobiđete? Da li o preostalim tačkama možete da odlučite kasnije?

Odložite odluku za kasnije - vratite joj se kroz sat vremena, jedan dan ili nedelju dana. Kada ljudi imaju priliku da se malo ohlade, stvari mogu izgledati potpuno drugačije. U drugim slučajevima ljudi mogu biti previše umorni da bi videli dalje – tada pauza ili šoljica čaja mogu biti od pomoći. Ukoliko je donošenje odluke odloženo, pokušajte u međuvremenu da angažujete suprotstavljene strane za izgladivanje konflikta.

Pokušajte da zamislite šta će se desiti kroz jednu ili pet godina ukoliko se ne složite. Koliko važnom se odluka čini sada? Gledanje na duže staze može da odobrovolji ljude da promene pozicije.

Usaglasite se oko rezervnog procesa za donošenje odluka tako da bude prihvatljiv za sve strane. To može da se svede na to da odluku donese jedna ili više osoba kojih se ona najviše tiče, da sve predloge stavite na gomilu i nasumice izvučete jedan, ili da bacite novčić. Takođe, neke grupe kao rezervnu opciju imaju većinsko odlučivanje, često zahtevajući 80% ili 90% kako bi odluka bila validna. Povedite računa da ne posegnete za ovim rešenjima pri prvom znaku nevolje, to su poslednja sredstva grupe koja odlučuje putem konsenzusa.

Da li vam je potrebna pomoć moderatora koji nije član grupe?

Kada je preostalo dovoljno volje za saradnju i kada su ljudi spremni da prihvate drugog moderatora, može se dovesti pomoć sa strane. Takvi moderatori su često viđeni kao neutralni, što može da bude korisno.

Da li je vreme da se grupa podeli?

Ako se stalno isti ljudi nalaze u sukobu sa ostatkom grupe, možda je vreme da se razmisli koji razlozi stoje iza toga. Da li je ovo zaista prava grupa za njih? Da li svi članovi grupe dele iste ciljeve i da li su svi predani istinskom konsenzusu? Za ispitivanje ovih problema će možda biti potrebno neko vreme. U zavisnosti od odgovora, grupa može da zamoli neke članove da je napuste ili da se podeli u dve grupe. Iako ovo može da bude bolno, na duže staze će biti bolje za sve. U idealnom slučaju nastavićete da se podržavate i da saradujete na zajedničkim projektima.

Previše ideja?

Ponekad se desi da problem proizvede veliki broj ideja. Odaberite proces koji će obezbediti dovoljno vremena da se redom saslušaju i razmotre sve ideje. Koji delovi su za grupu prihvatljivi, a koji su neprihvatljivi. Da li možete da proverete elemente različitih ideja kako biste dobili jedan kombinovani 'super-predlog'? Da li se neke ideje mogu izbaciti – na primer ideje koje su u suprotnosti sa ciljevima grupe? Da li se odlučivanje o nekim od predloga može poveriti radnim grupama?

Tehnike za procenjivanje ideja:

Prednosti i nedostaci: napravite spisak prednosti i slabosti svake od ideja i uporedite rezultate. Ovo može da obavi cela grupa zajedno ili zadaci mogu da budu podeljeni između manjih grupa.

Plus-minus-implikacije: napravite tabelu sa kolonama 'plus', 'minus' i 'implikacije'. U koloni 'plus' navedite pozitivne aspekte predloga, u koloni 'minus' navedite negativne posledice, a sve ostale interesantne i važne posledice navedite u koloni 'implikacije'.

Samolepljivi obeleživači: za vežbanje brzinskog određivanja prioriteta možete svima da podelite određen broj obeleživača (obično je dovoljno 1-6 komada). Zamolite ljude da svoje obeleživače zalepe pored problema ili ideje koju smatraju najprioritetnijom za grupu.

Neformalno anketiranje dizanjem ruku: brz način za ocenu mišljenja unutar grupe i pronalaženja potencijalnih rešenja za pomak napred. Pazite da ne iskoristite ovo kao prečicu za postizanje odluke bez temeljne diskusije!

Kako se postaviti u slučaju remetilačkog ponašanja?

Da li se na sastancima javlja ponašanje koje ih remeti kao što je na primer ćaskanje, kašnjenje ili napuštanje sastanka pre kraja, neprekidno izmotavanje i skretanje sa teme? Ovo bi mogao da bude znak da nisu ispunjene potrebe ljudi na sastanku. Svi mi sa sobom nosimo određen broj potreba – potrebno nam je da osetimo da smo tretirani na fer način, želimo da naša ekspertiza i iskustvo budu cenjeni i da se saslušaju naše mišljenja. Kada ove potrebe nisu ispunjene, ljudi se lako mogu osetiti otuđenim od sastanka. Ovo se često manifestuje kroz remetilačko ponašanje. Na primer, ukoliko se neke osobe osećaju kao da im je uskraćeno da se izjasne po nekoj tački dnevnog reda, možda neće moći da prepoznaju značaj onoga o čemu se vodi diskusija. Pobrinite se da svi dobiju mogućnost da učestvuju i primenom tehnika moderacije pokušajte da sačuvate tok sastanka.

Drugi moguć problem je da sastanak predugo traje i da su ljudi umorni i gladni, te da im je prosto neophodna pauza. Takođe, ovakve stvari vredi proveriti sa pojedincima jer mogućnosti sedenja, mirovanja i fokusiranja kod ljudi variraju. Uvedite pauze na svakih 90 minuta i obezbedite hranu i piće kako bi se ljudi osvežili.

U našoj grupi dominira nekoliko pojedinaca

Uobičajen oblik remetilačkog ponašanja je kada nekoliko dominantnih osoba obavlja većinu stvari u grupi. Ključ za redukovanje dominantnog ponašanja je da se prepozna dvosmernost procesa. Pojedinci mogu da dominiraju grupom samo ako im to ostali dopuste.

Postoji više vrsta dominantnog ponašanja. Ljudi koji vole moć, iskoristiće svoje veštine i iskustvo kako bi manipulirali grupom. Ovo treba otvoreno preispitati. U drugim slučajevima, neki ljudi obavljaju većinu poslova unutar grupe, što vodi ka većem poznavanju problema i većem emotivnom ulaganju. To znači da će tokom sastanka oni više govoriti i dominirati diskusijom, sviđalo se to

njima ili ne. Jedan od najboljih načina za rešavanje problema je ravnomerna raspodela poslova između svih članova grupe. Na taj način su i informacije, podaci i trud ravnomernije raspodeljeni. Preuzimanjem više zadataka, tiši članovi grupe će dobiti više samopouzdanja da budu glasniji.

Koji god da su mu uzroci, dominantno ponašanje se može sprečiti, a participiranje ostalih ljudi se može povećati primenom nekoliko jednostavnih moderatorskih tehnika:

- ✓ Na početku sastanka reafirmišite predanost grupe odlučivanju konsenzusom.
- ✓ Uljudno podsetite dominantne osobe da je mišljenje ostalih takođe veoma važno i da je vreme za sastanak veoma ograničeno: "Hvala na doprinosu. Bilo bi lepo da sada čujemo nekoga ko još nije imao šansu da govori..."
- ✓ Utvrdite grupni dogovor koji će uključivati dogovor o neprekidanju i upadanju u reč ljudima koji govore i svima dajte šansu da kažu nešto.
- ✓ Informacija je moć – na početku sastanka podelite informacije putem prezentacije i odeljka sa pitanjima i odgovorima.
- ✓ Praktikuje oglašavanje ukруг, deljenje na manje grupe i slušanje u parovima kako biste svima omogućili priliku da govore.
- ✓ Koristite signalizaciju rukama kako biste videli ko želi da govori i dajte prednost osobama čiji doprinos nije toliko čest.
- ✓ Pozovite iskusnog moderatora u grupu. Oni mogu da prepoznaju i izađu na kraj sa nezdravom dinamikom unutar grupe.

Šta raditi kada neko blokira?

Zašto dolazi do blokiranja?

Pri idealnom konsenzusnom procesu do blokiranja ne bi ni došlo pošto bi sve veće nedoumice koje se tiču predloga trebalo da budu uočene i rešene pre prelaska na fazu donošenja odluke. Činjenica da neko ima potrebu da blokira predlog ukazuje na to da je u ranijoj fazi procesa nešto pošlo naopako. Pošto se ponekad dešava da stvari pođu naopako, dobro je da opcija blokiranja bude na raspolaganju.

U suštini, do blokiranja dolazi kada nisu ispunjeni uslovi za konsenzus. Stvari koje obično pođu naopako i završe sa blokiranjem su:

- Predlog koji se kosi sa ciljevima i principima grupe.
- Predlog koji na izrazito negativan način utiče na potrebe nekih pojedinaca.
- Sprovođenje predloga koje bi vodilo ka ozbiljnim posledicama po pojedinačne članove grupe. Na primer, momentalno (ili naknadno) napuštanje grupe od strane nekih članova; ozbiljne pravne posledice.
- Neka osoba nije uspela da svoju zabrinutost predstavi na način koji bi grupa razumela.
- Grupa nije spremna za donošenje odluke – potrebna je dublja diskusija koja bi dotakla nedoumice svih koji ih imaju i sve članove uključila u proces donošenja odluke. Za ovo postoji mnogo razloga, a neki od njih su: odsustvo nekih članova; neki članovi nisu dobili priliku da podele svoje mišljenje; predlog je razmotren na brzinu; potrebno je da predmet malo odleži; nedostatak informacija od vitalnog značaja.

Šta se radi u slučaju blokiranja?

Kada dođe do blokiranja, važno je da cela grupa razume razloge koji su u pozadini. Pokušajte da utvrdite da li bi dopuna originalnog predloga mogla da zadovolji sve članove, ako ne, vratite se

diskusiji drugih potencijalnih rešenja problema.

Takođe, pošto ljudima nekad nisu jasne razlike, вреди proveriti da li je blokiranje zapravo držanje po strani – ali budite pažljivi prilikom provere kako ne biste izvršili pritisak na osobu koja blokira.

Šta ako se ljudi plaše da blokiraju?

Primena blokiranja može da bude teška, naročito za ljude koji se u svojoj grupi ne osećaju sigurno. To može da uključi pružanje otpora umišljenom ili stvarnom grupnom pritisku ili nestrpljenju. Mnogi ljudi su dovedeni u iskušenje da čute i važne diskusije se ponekad izbegavaju.

Napravite atmosferu u kojoj će ljudi osećati da imaju mogućnost da blokiraju. Ovim se odgovornost moderatora povećava jer je potrebno proveriti na kojim nivoima postoji slaganje i pobrinuti se da se ljudi osećaju dovoljno prijatno da bi izneli svoje mišljenje.

Šta ako se blokiranje zloupotrebljava?

Kako je blokiranje veoma moćan instrument, važno je da budemo svesni načina na koje može da bude zloupotrebljeno. Neke od uobičajenih zloupotreba su:

- Svesno ili podsvesno korišćenje blokiranja da bi se održala ili dobila moć ili privukla pažnja.
- Različite kulturne ili političke pozadine koje vode ka pogrešnom razumevanju blokiranja.
- Osoba koja blokira ne razume konsenzus ili mu nije predana. Na primer, kada do blokiranja dođe dok se o predlogu još uvek diskutuje tj. pre faze odlučivanja. Do ovoga može da dođe ili zato što osoba koja blokira ne razume proces ili zato što se već opredelila i nije voljna da sasluša mišljenje drugih ljudi.

Ukoliko osećate da se blokiranje zloupotrebljava:

- Objasnite konsenzusni proces i kako funkcioniše blokiranje. Obavite to na početku sastanka, i eventualno još jednom kada dođe do blokiranja.
- Razgovarajte o razlikama između blokiranja i držanja po strani. Možda će se ispostaviti da se prigovor može okarakterisati kao držanje po strani, a ne kao blokiranje. Budite oprezni da se osoba koja blokira ne oseti pritisnutom da se drži po strani.
- Ukoliko neko stalno blokira, to može da ukaže da grupa ne ispunjava potrebe te osobe – možda ta osoba misli da je niko ne sluša? Pokušajte da razotkrijete i razrešite prikrivenu dinamiku.
- Ukoliko neka osoba stalno dolazi u sukob sa ostatkom grupe, možda je vreme da se razmisli da li je to prava grupa za tu osobu. Da li se ta osoba slaže sa ciljevima i principima grupe? Da li bi bilo bolje da ta osoba napusti grupu?

Šta ako ljudi odbiju da prihvate validnost bloka?

U nekim slučajevima ostatak grupe nije voljan da ispoštuje blok. Ovo je teška situacija. Grupa bi trebalo da ispoštuje blok, osim u slučaju kada potiče iz fundamentalnog neslaganja sa ciljevima grupe ili kada je vođen zloupotrebom moći (premda nije uvek lako reći šta je u pitanju).

Neki ljudi smatraju da bi blokiranje predloga trebalo primenjivati samo u slučaju kada je u suprotnosti sa dobrobiti grupe, međutim mi smatramo da je blokiranje iz ličnih razloga opravdano. Trebalo bi da poštuju jedni druge čak i kada je između nas duboko neslaganje – ne možemo tek tako da povučemo proizvoljnu liniju i da prestanemo da poštuju ljude kada dođe do njihovih

ličnih stanovišta, a ne interesa grupe. Posvećenost konsenzusu podrazumeva traženje rešenja za sve članove, čak i kada postane teško.

Ukoliko se grupa postavi nasuprot bloku, može da dođe do potpunog potkopavanja predanosti grupi i do kršenja principa konsenzusa. Činjenica da neko ima potrebu da blokira, ukazuje da stavovi te osobe nisu bili uvažavani. Ukoliko grupa ne prihvati blok, to može da bude još ozbiljniji znak nepoštovanja. To znači da nisu ispunjeni uslovi za konsenzus i da bi se time trebalo pozabaviti.

Postoji nekoliko stvari koje možete da uradite u kratkom roku ukoliko blok ne bude prihvaćen:

- Napravite pauzu od 10 minuta ili čak nekoliko dana – ljudima to omogućava da se smire i razmisle. Često se raspoloženje unutar grupe promeni posle nekog vremena.
- Vratite se propitivanju potreba i nedoumica. Postarajte se da osoba koja poseže za blokiranjem može jasno da se artikulise i da grupa može da shvati njene dileme.
- **Naposletku, ako grupa odbije da ispoštuje nečiji blok, može se desiti da ta osoba napusti grupu. Važno je svakoga podsetiti na tu posledicu.**

Nametanje predloga

Ponekad ljudi na sastanak dođu sa nepokolebljivim stavovima i predlozima. Ovo može da bude posledica delovanja u radnoj grupi (na primer za sakupljanje sredstava ili za odnose sa javnošću), delovanja u lokalnoj grupi ili se jednostavno radi o osobi koja je dugo razmišljala o problemu. Donošenje predloga na sastanak može da bude od koristi za ubrzanje diskusije. Međutim postoji opasnost da predlog bude proguran bez diskusije i modifikacije. Takođe, često na sastanku ljudi negativno reaguju na predlog zato što nisu imali vremena da sami razmisle o predmetu i imaju osećaj da im je predlog nametnut, čak i kada osoba koja je donela predlog nije imala tu nameru.

Kako bi se ovi problemi izbegli, važno je da se svi podsetimo da se konsenzus zasniva na uvažavanju stavova svih članova, istraživanju različitih mogućnosti i kombinovanjem predloga od najboljih elemenata. Ljudi koji na sastanak dolaze sa predlozima treba da budu spremni da dozvole grupi da ih modifikuje i prilagodi, možda čak i do neprepoznatljivosti.

Postupanje sa već postojećim predlozima

1. opcija:

Nakon što objasnite problem o kojem treba da se povede diskusija, prikupite sve već postojeće predloge i izdvojite ih na jednu stranu.

Ispitajte problem zajedno, sumirajte nedoumice i potražite nove ideje.

Ubacite nove ideje na spisak. Povedite diskusiju širokog obima o svim idejama – onima već postojećim i onima koje su proizašle iz sastanka.

Sintetišite predlog na osnovu ideja.

2. opcija:

Nakon što ste objasnili problem o kojem treba da se diskutuje, iznesite postojeće predloge u osnovnim crtama.

Zajednički ispitajte sam problem i razmotrite prednosti i nedostatke predloga.

Napravite spisak nedoumica i ostalih ideja.

Modifikujte predlog kako biste uvažili sva mišljenja, dok svi ne budu zadovoljni. (Ovo može da funkcioniše ukoliko imamo samo jedan već postojeći predlog. Ukoliko ih ima dva ili više, ovim procesom bi se dinamika svela na 'ili-ili', što bi moglo da oteža postizanje dogovora).

Naša grupa naginje ka statusu kvo

Unutar grupa koje odluke donose konsenzusom, može postojati otpor promenama koji se manifestuje tako što neki ljudi koriste proces donošenja odluka kako bi u skladu sa njim ugušili nove inicijative i održali trenutnu poziciju.

Mnogi ljudi se plaše promena, te kada novi članovi žele da predstave nove načine rešavanja problema, doživljavaju to kao izazov. Ovo je ponekad teško savladati, ali konsenzus ne bi trebalo koristiti da bi se sprečile inovacije. U ovakvim situacijama konsenzus može da bude od pomoći popuštajući i želji za promenom i želji da se zaštiti ono što se pokazalo da dobro funkcioniše. Ukoliko ovo ne bude ostvareno, ljudi će na posletku biti isfrustrirani i napustiće grupu. Istovremeno, veoma je korisno uzeti u obzir iskustva drugih – može postojati veoma dobar razlog njihovom protivljenju nečemu.

Neke ideje koje možete da isprobate:

- ✓ Na nekom projektu može da radi podgrupa, a ne cela grupa.
- ✓ Možete da odredite probni period za testiranje novih ideja sa stalnim osvrtima na progres.
- ✓ Utvrdite šta je to čega se ljudi plaše i potražite rešenja.

Izvor: <http://seedsforchange.org.uk/consensus>