

Seeds for Change

Настольная книга по консенсусу

Как построить эффективную работу в группе,
учитывая мнение каждого участника

Радикальная Теория и Практика
Москва | 2014

УДК 316.454.54

ББК 60.5

Seeds for Change

A Consensus handbook: cooperative decisionmaking for activists, co-ops and communities

Seeds for Change Lancaster Cooperative Ltd, 2013

ISBN 978-0-9575871-0-6

Seeds for Change

Настольная книга по консенсусу — М.: Радикальная Теория и Практика, 2014 - 248 с.

ISBN 978-5-9905393-2-7

В своей жизни мы постоянно сталкиваемся с необходимостью принимать коллективные решения: будь то планирование совместного отпуска, празднование дня рождения, акция по уборке мусора или блокада железной дороги. В этой книге вы найдёте подробное руководство по тому, как принимать решения путём консенсуса, когда учитывается мнение каждого вовлечённого члена группы и никому не приходится идти на поводу у большинства. Авторы рассматривают распространённые проблемы коллективного принятия решений, предлагают возможные варианты их устранения, дают практические советы по повышению эффективности собраний, в том числе виртуальных, подробно описывают модель совета представителей и процесс быстрого консенсуса.

Учитывая то, что многие важные решения в современном мире принимаются независимо от нашего мнения, особенно интересна последняя глава книги, посвящённая тому, как можно реструктурировать общество таким образом, чтобы обеспечить максимально полное участие каждого жителя планеты в принятии коллективных решений и их исполнении.

Не важно, знакомы вы с консенсусом или слышите о нём впервые, считаете его лучшим способом принятия решений или у вас до сих пор не получается использовать его в своей группе — эта книга для вас.

Книга выпущена под лицензией Creative Commons (CC BY-NC-SA 4.0)

«Attribution — NonCommercial — ShareAlike»

«Атрибуция — Некоммерческое использование — На тех же условиях»

Издательство «Радикальная Теория и Практика»

Москва, 2014

Никогда не принимайте
молчание за согласие

Предисловие	6
О коллективе «Seeds for Change»	6
Дополнительные ресурсы	7
I. Принятие решений путём консенсуса	8
Почему существующая демократия — это плохо?	9
Почему стоит использовать консенсус?	12
Как работает консенсус?	14
Процесс достижения консенсуса	17
Ключевые навыки и понятия для использования консенсуса	30
II. Фасилитация процесса достижения консенсуса	38
Роль собраний в работе группы	39
Что такое фасилитация?	39
Фасилитация собраний: от начала до конца	45
Как сделать собрание доступным для людей с физическими и сенсорными нарушениями	52
Протокол собрания	55
III. Фасилитация процесса достижения консенсуса в больших группах	59
Условия достижения консенсуса в больших группах	60
Процесс достижения консенсуса в больших группах	63
IV. Фасилитация виртуальных собраний	77
Для чего нужны виртуальные собрания?	77
Инструменты для работы	78
Сложности фасилитации виртуальных собраний	79
Процесс достижения консенсуса на виртуальных собраниях	86
V: Быстрое принятие решений путём консенсуса	88
Подготовка к быстрому консенсусу	88
Как это работает	90
VI. Приёмы и упражнения фасилитации	95
Начало собрания	96
Управление ходом собрания	99
Стимулирование участия	101
Приёмы для решения проблем и сложных вопросов	105
Приёмы приоритизации	109

Упражнения для разогрева	112
Оценивание собраний	113
VII. Устранение проблем, возникающих на собраниях	115
Наши собрания отнимают много времени, как можно их ускорить?	116
Нехватка времени	117
Наши собрания недостаточно сосредоточены на проблеме	119
Наша группа большая, и мы не получаем удовольствия от собраний	119
Принятие решения в отсутствие части группы	119
Мы застряли и не можем принять решение	120
Слишком много идей?	125
Навязывание предложений	126
Как мы можем справиться с разрушительным поведением?	127
Что делать, если появляется блок	129
Наша группа склонна к сохранению текущего положения вещей	133
И наконец...	134
VIII. Преодоление разрыва между теорией и практикой	135
Конфликт и консенсус	136
Способы побуждения к сотрудничеству	143
Расстановка сил	156
Другие распространённые проблемы	176
Заключение	185
IX. Консенсус в обществе в целом	187
Итак, как консенсус может работать?	191
Препятствия, вопросы и проблемы	200
Как добиться изменения мира?	217
Последние мысли	233
Послесловие	235
Приложение: Краткое пособие по фасилитации семинаров	237
Словарь терминов	241
Алфавитный указатель	244

Предисловие

В этой книге вы узнаете о том, что такое консенсус и как его использовать. В главах с первой по шестую мы рассмотрим основы принятия решений путём консенсуса: что это такое, как это делать, какими качествами необходимо обладать нам и нашим группам, чтобы он работал, а также инструменты и приёмы, облегчающие процесс достижения консенсуса.

Следующие две главы посвящены преодолению препятствий, с которыми можно столкнуться при использовании консенсуса. В них вы найдёте советы по устранению проблем, а также размышления о том, как разрешать более глубокие вопросы, такие как межличностный конфликт и расстановка сил.

Последняя глава, «*Консенсус в обществе в целом*», отличается от остальных глав этой книги. Почти в каждой главе мы стремились поделиться тем, что мы сами наблюдали и чему научились за годы практики фасилитации, но в этой главе мы позволили себе немного помечтать о том, как может существовать общество, основанное на консенсусе. Наряду с информацией, основанной на нашем личном опыте и наблюдениях, мы включили в книгу множество материалов, основанных на интуиции и предположениях. Мы считаем, что чем больше мы размышляем над этой темой, тем больше вопросов возникает, и надеемся, что при прочтении этой главы у наших читателей появится ещё больше вопросов, а возможно, и ответов.

Вы увидите, что некоторые слова в книге подчёркнуты. Они относятся к инструментам и приёмам фасилитации, их разъяснение можно найти в главе 6 «*Приёмы и упражнения фасилитации*».

О коллективе «Seeds for Change»

«Seeds for Change» обеспечивает поддержку и проводит семинары для местных активистов по вопросам консенсуса, фасилитации и проведения кампаний, начиная с 2000 года. Мы

представляем собой сеть, в настоящее время состоящую из двух рабочих кооперативов: «Seeds for Change Lancaster» и «Seeds for Change Oxford» — все члены которой активны в низовых социальных и экологических кампаниях, а также в кооперативном движении. Мы сосредоточены на работе с низовыми эко- и социальными активистами с целью содействия повышению эффективности их кампаний и осуществлению долгосрочных позитивных изменений. Проведение тренингов, создание ресурсов и обеспечение поддержки низовых кампаний — это главное направление нашей работы, и оно финансируется за счёт пожертвований и частичной занятости в качестве тренеров для НГО, кооперативов и благотворительных учреждений.

Особую благодарность высказываем Кэрри МакКиннон за все иллюстрации, которые она рисовала для нас все эти годы, включая картинки в этой книге. Но мы также хотели бы поблагодарить бесчисленное количество людей и групп, которые думали, писали и говорили о консенсусе и фасилитации. Мы считаем, что в мире нет новых идей, можно только перерабатывать уже существующие. Слова, из которых состоит эта книга (и все ошибки), принадлежат нам. Но понятия, опыт и мысли, которые лежат в основе того, что мы написали, собраны со всего мира. Поэтому мы делаем наши ресурсы и материалы без сохранения авторского права, чтобы другие тоже могли извлечь из них пользу. *Мы призываем вас адаптировать, самовольно переиздавать, убирать лишнее, перерабатывать, переводить, критиковать, перестраивать и распространять отдельные части книги или книгу целиком. Наслаждайтесь!*

Дополнительные ресурсы

На сайте www.seedsforchange.org.uk можно найти пособия по всем темам, рассмотренным в этой книге, а также по другим вопросам, представляющим интерес для активистов низовых инициатив. Их можно скачать бесплатно и без сохранения авторских прав, таким образом, вы можете изменять или переводить их, приспособив к потребностям своей группы.¹

¹ Вы также можете найти много материалов на русском языке на мультязычном портале www.skillsharing.net. Материалы можно скачивать, адаптировать, а также добавлять свои переводы и разработки. Здесь и далее — прим. ред.



I. Принятие решений путём консенсуса

Принятие решений путём консенсуса — это творческий и активный способ достижения согласия между всеми участниками группы. В отличие от обычного голосования и принятия решения большинством, группа, в которой решения принимаются консенсусом, стремится найти такое решение, которое каждый активно поддерживает или хотя бы не против него. Все решения принимаются с согласия и при участии каждого, и это гарантирует, что все мнения, идеи и опасения приняты во внимание. Внимательно слушая друг друга, члены группы стремятся высказать предложения, которые устраивают всех. Консенсус — это не компромисс и не единодушие, он идёт дальше, сплетая лучшие идеи и учитывая основные замечания каждого члена группы; это процесс, который часто выливается в неожиданные и креативные решения, которые помогают двигаться вперёд каждому в отдельности и группе в целом.

В основе консенсуса лежит уважительный диалог между равными. Он направлен на то, чтобы работать друг с другом, а не друг *на* друга или друг *против* друга — в этом процессе не нужно занимать чью-то сторону, стараться выиграть в споре или хитрить. Консенсус предлагает искать обоюдовыгодные решения, которые приемлемы для всех. Его прямое преимущество в том, что все согласны с окончательным решением, в результате каждый будет в большей степени стремиться воплотить это решение на практике.

Консенсус может работать для любых коллективов: малых групп, локальных сообществ, предприятий, даже для целых народов и людей, живущих на обширных территориях. Сам процесс может варьироваться в зависимости от размера групп и других факторов, но фундаментальные принципы сотрудничества остаются теми же.

Почему существующая демократия — это плохо?

То, как мы принимаем решения, — это ключ к устройству нашего общества. Это влияет на все сферы нашей жизни, включая место работы, местные сообщества, медицинские услуги и даже то, как мы живём: в мире или в войне.

Многие из нас воспитаны с верой, что западный вариант системы голосования — это высшая форма демократии. Тем не менее во многих странах, которые так громко кричат о достоинствах демократии, многие люди уже не утруждают себя голосованием; они чувствуют, что это на самом деле не несёт никаких изменений в их жизни, так как большинство решений принимаются элитой влиятельных политиков и бизнесменов.

Представительная демократия

Обычные люди лишаются власти и возможности принятия решений, когда они голосуют за лидеров, передавая свою возможность принимать решения меньшинству, интересы которого отличаются от интересов простых людей. Разрешение голосовать 20 раз в течение жизни за члена парламента или горсовета — скромная замена имеющейся у нас власти принимать решения, влияющие на все сферы нашей жизни.

Более того, существует множество сфер общественной жизни, в которых демократические принципы имеют небольшое влияние. Большинство образовательных учреждений и рабочих мест полностью подчинены иерархии: студенты и служащие не всегда имеют шанс проголосовать за своё начальство в офисе или иметь возможность принимать решения там, где проводят существенную часть жизни. Или посмотрите на сеть супермаркетов, вторгающихся в городскую среду против воли

местных жителей. Большинство общественных процессов регулируются при помощи власти, статуса и денег, а не демократии.



Большинство социальных систем, включая представительную демократию, полагаются на систему иерархии, при которой власть принятия решений принадлежит не большой группе чиновников, находящихся наверху пирамиды, в то время как огромное количество людей, находящихся у её подножия, почти не имеет возможности высказать своё мнение. Те, что сверху, хотят заставить нас поверить, что подобная иерархическая система является естественной. Они утверждают, что люди эгоистичны по своей природе и для контроля нашего поведения необходимы моральные установки, правила и законы. Эти правила должны обеспечиваться системой контроля, при которой одни люди имеют больше власти, чем другие. Необходимы лидеры, которые будут указывать людям, как проживать их собственную жизнь, направлять их на работу и структурировать общество. За ними стоит полиция и военные, которые используют реальное насилие или угрозу его применения, чтобы держать всех в рамках своих законов.

Альтернативы уже существуют

Альтернативы существующей системе уже есть, они прорастают в щелях, оставленных государственной властью и не захваченных контролем корпораций. Нам только необходимо научиться распознавать в них побеги общества нового типа. Бездомные, сквотирующие незаселённые дома, рабочие, выкупающие свои предприятия и управляющие ими на справедливых условиях, товарищества садоводов, коллективно выращивающие овощи. Стоит только присмотреться, и мы увидим: существуют сотни примеров кооперативных организаций, встречающихся в повседневной жизни.

Большинство людей, которые борются за социальные изменения, осознали, что изменение способа принятия решений есть ключ к созданию нового общества. Именно при участии в принятии решений самостоятельно мы осуществляем контроль над своей жизнью и чувствуем вкус свободы. И поскольку

большинство из нас хочет жить в обществе и зависимо от него, мы должны находить равновесие между потребностями и желаниями индивидуума и его ближайшего сообщества, а также остального мира. Нам нужен такой способ принятия решений, при котором власть поделена на всех, а не сконцентрирована в руках меньшинства, чтобы мы могли принимать равное участие в сотворении общего будущего.

А что плохого в голосовании?

Многие согласны с идеей, что голосование — это «нормальный» способ осуществления демократического контроля за решениями, которые нас касаются; в конце концов, нас часто убеждают, что это единственная возможность. По сравнению с избранием представителей, возможность прямого голосования по важным вопросам, безусловно, значительный шаг по направлению к реальному демократическому контролю. Тем не менее, если большинство поддерживает идею, то она будет вынесена на голосование, а опасения и замечания тех, кто против неё, могут быть проигнорированы. Это создаёт ситуацию, в которой есть победители и побеждённые. Это может привести к разочарованию и недоверию, так как «проигравшие» чувствуют себя лишёнными власти при таком процессе принятия решений. Желание большинства представляется желанием целой группы, от меньшинства требуется поддержать и выполнить решение, даже если оно глубоко противоречит их убеждениям и основным потребностям. Большинству легче протолкнуть идею, невзирая на несогласие меньшинства, чем искать другое решение, которое устроит всех. Иногда можно согласиться с тем, чего хочет большинство, но в системе голосования, когда люди постоянно находятся в меньшинстве, они теряют контроль над тем, что происходит в их жизни. Например, если группа пытается принять решение, когда проводить регулярные собрания, то выбор в пользу времени, которое подходит большинству, может исключить возможность участия в группе для некоторых людей. Если группа подаёт заявку на грант и у нескольких человек есть существенные принципиальные возражения против конкретного спонсора, а группа всё равно берёт деньги у него, это может закончиться уходом из группы тех, кто был против.

Действительно, использование голосования позволяет принять даже спорные решения за минимальное количество вре-

мени, но это не значит, что такое решение будет благоразумным или даже морально приемлемым. В конце концов, когда-то большинство европейцев и североамериканцев поддерживали «право» держать рабов.

Почему стоит использовать консенсус?

Поиск решения, приемлемого для всех, кого оно касается, является более объединяющей моделью принятия решений. Уважение и равенство, на основании которых многие из нас пытаются строить отношения с партнёрами, семьёй и друзьями, — неотъемлемая часть консенсуса. Когда мы с группой приятелей решаем пойти поесть, мы ищем такое место, которое устроило бы каждого. Факт того, что большинство хочет пиццу, не является определяющим, так как людям с больным желудком или веганам придётся сидеть и жевать лист салата, в то время как все остальные будут обедаться и пировать. В данной ситуации мы можем не осознавать, что используем способ принятия решения путём консенсуса, но основной принцип здесь такой же. Уважение к каждой личности значит, что мы ищем решение, которое устроит всех. Это значит, что каждый работает совместно с другими над поиском такого решения, которое подходит всей группе. Если мы перенесём данный принцип на более важные решения и большие группы людей, нам придётся тщательнее подумать о том, как вести такие переговоры. Однако цель — работать сообща ради удовлетворения потребностей каждого — остаётся той же.

По правилам консенсуса, каждый может блокировать предложение, тем самым не дав своего согласия. Но нельзя пользоваться блоком просто потому, что вам не нравится идея, ведь это значит не позволить людям сделать то, что они хотят, поэтому блок должен использоваться только в экстренных случаях. Однако это обеспечивает защиту: группа с самого начала знает, что меньшинство невозможно просто проигнорировать, нужно найти решения, которые бы учитывали все опасения. Право на блок — это не просто что-то из разряда расширения прав и возможностей личности: оно требует от людей работать сооб-

ща для удовлетворения групповых и индивидуальных потребностей. Оно предусматривает разделение власти и ответственности, закладывая фундамент более справедливого общества.



Кто использует консенсус?

Идея консенсуса не нова. Вариации консенсуса использовались и доказали свою состоятельность во всём мире во все времена.

На американском континенте неиерархические общества существовали тысячелетиями. До 1600 г. пять индейских племен ирокезов — кайюга, мохоки, онайда, онондага и сенека — сформировали Конфедерацию Хауденосауни (Лигу ирокезов), которая работает на основе консенсуса и существует до сих пор.

Есть также множество других примеров успешных и устойчивых утопических сообществ, которые использовали консенсус, например, Христианская Моравская церковь в 1741–1760 гг. и производственная коммуна Бумондо в 1941–1972 гг.

Христиания, автономный район в Копенгагене, управляется своими обитателями с 1971 г.

В кооперативном движении многие жилищные кооперативы и социальные предприятия успешно используют консенсус: известными примерами являются Green City (крупный шотландский оптовый торговец натуральными продуктами) и Radical Routes (сеть жилищных и рабочих кооперативов и социальных центров в Великобритании). На собраниях Религиозного общества Друзей (квакеров) используется консенсус для объединения интуитивных знаний каждого человека, чтобы наилучшим образом приблизиться к Истине.

Политические и социальные активисты, такие как анархисты и другие, которые борются за мир, сохранение окружающей среды и социальную справедливость, обычно считают консенсус необходимым в своей работе. Они убеждены, что способ достижения изменений должен соответствовать их целям и видению свободного, ненасильственного, эгалитарного общества. Во время протестов по всему миру, на многих массовых акциях и в протестных лагерях, в которых участвуют тысячи лю-

дей, организация строится и осуществляется на основе консенсуса, включая протест против встречи Всемирной торговой организации в 1999 г. — «Битву в Сиэтле», протест против саммита Большой восьмерки в Шотландии в 2005 г. и лагеря против изменения климата Camps for Climate Action в Великобритании, Германии, Австралии, Нидерландах и других странах. В 2011–2012 гг. консенсус использовался практически во всех лагерях движения Оссуру.

Как работает консенсус?

Условия достижения консенсуса

Процесс достижения консенсуса может несколько отличаться у разных групп. Тем не менее существует несколько основных условий достижения консенсуса в любой группе. Эти условия также являются полезным набором идентификаторов тех проблем, из-за которых ваша группа может иметь трудности при достижении консенсуса. См. главу 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»*, чтобы узнать больше о том, как можно справиться с основными проблемами.

Общая цель: *все участники собрания должны иметь общую цель и желать сотрудничать с другими для её достижения.* Это может быть желание сделать акцию по какому-либо случаю или общее видение лучшего мироустройства. В долгосрочных сообществах это может быть простое желание обеспечить всех безопасным, комфортным жильём, где все жильцы будут уравнены в правах. Надо не просто предполагать, что все движутся в одинаковом направлении — потратьте время на поиск общих целей вашей группы и способов, которыми вы можете их достигнуть. Если на последующих собраниях возникнут разногласия, напоминание об общей цели поможет сосредоточить и объединить группу.

Заинтересованность в достижении консенсуса: *требуется большая ответственность и много терпения, чтобы заставить консенсус работать.* Каждый должен желать его достижения. Это значит не только быть предельно честным насчёт того, чего вы хотите, а чего нет, но и уметь внимательно слушать

то, что говорят другие. Каждый должен быть готов оставить свою позицию, быть открытым к альтернативным решениям и уметь пересмотреть то, что он считает своими потребностями. Было бы проще использовать голосование при первых же трудностях, но при консенсусе различия помогают сформулировать более действенное и креативное окончательное решение. Сложности могут возникнуть, если отдельные личности незаметно от других захотят возвратиться к принятию решений большинством и будут выжидать момент, когда можно будет сказать: «Я же говорил(-а) вам, это не сработает».

Доверие и открытость: *мы должны суметь поверить, что каждый разделяет нашу заинтересованность в принятии истинно консенсусного решения.* Сюда относится способность верить в то, что люди не станут использовать процесс консенсуса для манипулирования исходом принятия решения. Если мы боимся, что люди будут ставить свои желания и потребности превыше всего, тогда, вероятнее всего, мы займём оборонительную позицию и будем делать то же самое, так как будет казаться, что это единственный способ защитить свои интересы.

Принятие решений путём консенсуса основано на открытости, это значит, нужно учиться открыто выражать как наши желания (что мы хотим, чтобы случилось), так и наши потребности (что должно случиться, чтобы мы могли поддержать решение). Нужно время для того, чтобы научиться отличать то, чего мы хотим, от того, что нам нужно. Если мы пытаемся выиграть спор, то эффективная тактика — требовать больше, чем нам нужно на самом деле, чтобы мы могли уступить по незначительным пунктам, не отказываясь от самых важных требований. Тем не менее консенсус не предусматривает использование тактики «выиграть любой ценой». Если каждый способен говорить открыто, тогда группа будет иметь всю необходимую информацию для принятия во внимание позиции каждого, чтобы найти решение, которое смогут поддержать все.

Достаточное количество времени для принятия решений и обучения процессу консенсуса: *лучше потратить больше времени на принятие хорошего решения сейчас, чем тратить время потом на пересмотр плохого.* В главе 7 «Устранение проблем, возникающих на собраниях» вы найдёте советы по экономии времени.

Прозрачный процесс: *важно, чтобы каждый имел общее понимание процесса принятия решений.* Существует множество

вариаций процесса достижения консенсуса, поэтому, даже если люди имели опыт использования консенсуса, они могут использовать его иначе, чем вы! Можно пользоваться групповыми соглашениями или знаками руками (см. главу 6 «Приёмы и упражнения фасилитации»), которые необходимо объяснить тем, кто о них не знает.

Активное участие: *если мы хотим принять решение, с которым все могут согласиться, тогда все должны играть активную роль в принятии этого решения. Это значит слушать, что говорят остальные, озвучивать свои мысли и чувства по поводу проблемы и активно искать решения, которые подходят всем.*

Хорошая фасилитация *помогает группам работать гармонично, креативно и демократично. Она также гарантирует, что задачи собрания будут выполнены, решения приняты и воплощены в жизнь. Не всегда обязательно наделять одного или нескольких людей ролью фасилитатора — в малой неформальной группе каждый может быть ответственен за успешное проведение собрания. Если вы назначаете фасилитаторов, они нуждаются в активной поддержке каждого из присутствующих.*

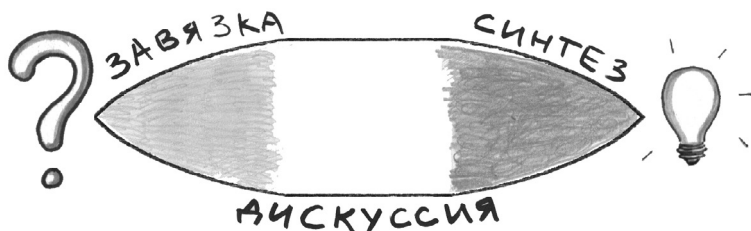


Процесс достижения консенсуса

Ключ к достижению консенсуса в группе — это создание ситуации, при которой каждый участник группы ясно выражает свои потребности и взгляды, видит точки соприкосновения с потребностями и взглядами других людей и находит решение при любых разногласиях.

Диаграмма ниже показывает, как развивается обсуждение в ходе достижения консенсуса. На первой стадии дискуссия разворачивается, по мере того как люди предлагают на рассмотрение группе своё видение проблемы и генерируют идеи. Это обеспечивает фундамент, необходимый для обширной дискуссии (центральная часть), в ходе которой исследуются все варианты, и которая помогает понять опасения друг друга. Это может быть беспокойный и иногда сложный этап: люди могут бороться с множеством конкурирующих или противоречивых идей, — но это наиболее творческая часть, так что не отчаивайтесь!

В конце концов, группа найдёт точки соприкосновения, отсеет некоторые альтернативы и объединит все полезные идеи в окончательное предложение. Третий этап на диаграмме показывает завершение дискуссии, которое является кульминацией в *синтезировании* решения, которое совмещает разные идеи, удовлетворяя основные потребности и ключевые опасения людей.



Процесс достижения консенсуса

Шаг 1. Объявите и поясните вопрос(-ы) к обсуждению

Поделитесь необходимой информацией. Выработайте ключевые вопросы по теме.



Шаг 2. Проработайте вопрос и рассмотрите идеи

1. Соберите начальные мысли и реакции. Каковы основные спорные моменты и опасения?
 2. Соберите идеи решения этой проблемы, запишите их.
 3. Проведите широкую дискуссию и обсудите идеи: перечислите все «за» и «против».
- Начните думать о разрешении главных опасений. Отбросьте какие-то идеи, составьте список оставшихся



Шаг 3. Определите возникающие предложения

Существует ли идея или комплекс идей, который охватывает лучшие черты идей, которые вы обсуждали? Определите решение, которое бы удовлетворяло всем запросам, и внесите предложение.



Шаг 4. Обсудите, проясните и дополните ваше предложение

Позаботьтесь о том, чтобы все оставшиеся замечания были услышаны и чтобы каждый имел возможность что-то добавить. Внесите изменения, которые сделают предложение ещё более приемлемым для группы.



Существует много моделей консенсуса, некоторые группы разработали очень детальные процедуры, другие группы используют более органичный процесс. Описанный базовый процесс отражает стадии, общие для большинства моделей консенсуса. Схема выглядит довольно формальным способом проведения обсуждения, но большинство опытных групп проходят эти шаги, даже не замечая этого.

Есть решение?

Шаг 5. Проверьте согласие

Достигли ли вы согласия? Проверьте следующее:

Блокирование: Я в корне не согласен с сущностью предложения, и это не может быть исправлено. Нам нужно внести новое предложение.

Воздержание: Я не могу поддержать это предложение, потому что... но я не хочу сдерживать группу, поэтому я не буду принимать участие в принятии решения.

Заявление возражений: У меня есть некоторые возражения, но я соглашусь с принятым решением.

Согласие: Я поддерживаю предложение и хочу помочь его осуществить.

Консенсус: Нет блоков, не слишком много воздержавшихся или возражающих? Активное согласие? *Тогда вы приняли решение!*

Нет решения? **Вернитесь к шагу 3.**

нет

да

Шаг 6. Претворите решение в жизнь

Кто, когда, где? Распределите обязанности, поставьте сроки исполнения и т.д.

Если вам нужно принять сложное решение, если вы не знакомы с консенсусом, этот процесс может помочь вам. С другой стороны, если вы работаете более неформально, но вам трудно принять хорошее решение, стоит ознакомиться с этим процессом, чтобы удостовериться, что вы проходите все стадии.

Эта модель хорошо работает в группах с количеством членов от 2-х до 20-ти человек. Для более больших групп должны вводиться дополнительные шаги для гарантии того, что все имеют возможность участвовать в принятии решения в полной мере. См. главу 3 «Фасилитация процесса достижения консенсуса в больших группах», чтобы понять, как эта базовая модель может быть адаптирована для работы в группах, состоящих из сотен и даже тысяч участников.

Подробное описание процесса

Шаг 1: Объявите и поясните вопрос(-ы) к обсуждению

Первая стадия — решающая для успешного начала. Хорошее представление сфокусирует собрание, поможет удостовериться, что каждый говорит об одной и той же проблеме, и предоставит каждому всю важную информацию, необходимую для принятия решения. Потратив вначале немного больше времени на то, чтобы ввести всех в курс дела, вы сохраните много времени в будущем и позволите каждому принимать участие в обсуждении.

а) Объясните вопрос и то, почему его нужно обсудить

Это может сделать фасилитатор, человек, который поднял вопрос, или тот, кому известны все обстоятельства дела. Будьте внимательны, представляйте вопрос таким образом, чтобы оставались открытыми возможные варианты выбора. Например, если вы начинаете обсуждение со слов: «Должны ли мы нанять строителей, чтобы починить крышу?» — это подразумевает намного меньше возможностей выбора, чем высказывание: «Крыша протекает, что мы будем делать?» (можно починить её самостоятельно, вызвать мастера или дополнительно установить ещё и солнечные панели).

б) Поделитесь всей необходимой информацией

Если возможно, обобщите всю актуальную информацию и заранее ознакомьте с ней людей, чтобы у них была возможность изучить и обдумать вопрос.

в) Согласуйте цели обсуждения

Какие решения должны быть приняты и к какому сроку? Кто должен быть задействован в процессе принятия решения? Каковы ключевые вопросы? Возможно ли разбить сложный вопрос на небольшие составляющие и решать их одну за другой? Все ли решения необходимо принять сегодня? Можете ли вы решить основные моменты, а более мелкие детали оставить для проработки несколькими людьми?

Много над чем придётся подумать, не всегда эти вопросы будут уместны, но они могут помочь сузить и структурировать ваше обсуждение. Например, представьте, что вы начинаете обсуждение с размытого пункта повестки: «Истечение

срока аренды здания». У каждого будет разное понимание того, что будет обсуждаться, и вы можете закончить длительным спором о достоинствах и недостатках других зданий до того, как получите достаточно информации, чтобы принять решение насчёт них, или даже до того, как решите, хотите ли вы и необходимо ли вообще переезжать из старого здания. В отличие от этого, вы можете иметь более предметную дискуссию, начав её так: «У нас есть 6 месяцев до окончания срока аренды с возможностью продления. Кто-то предлагал воспользоваться возможностью найти новое здание. Это важный вопрос, над которым мы должны подумать. Сейчас мы должны решить, нравится ли нам это место или мы хотим искать какие-то альтернативы. Если мы решим рассмотреть другие варианты, я предлагаю разбиться на группы, чтобы определить их и обсудить в общей группе после отчёта малых групп».

д) Предоставьте достаточное количество времени для вопросов и прояснений

Не надо считать, что всё предельно ясно только потому, что это очевидно для вас. Аналогично, если вы сами запутались, сейчас самое время получить больше информации или объяснения.

Шаг 2: Проработайте вопрос и рассмотрите идеи

Это время для того, чтобы каждый по-настоящему попытался понять вопрос, выразить свои желания и потребности и придумать множество идей для решения проблемы.

а) Соберите первоначальные мысли и реакции

Сначала дайте людям обдумать вопрос и выразить любые пожелания и тревоги, которые он вызывает. Запишите их все, потому что к ним придётся вернуться при поиске решения. Не поддавайтесь искушению сразу перепрыгнуть к конкретному предложению: чтобы достигнуть консенсуса, мы прежде всего должны принять во внимание все замечания и оговорки. Честно высказывайте свои собственные чувства и внимательно выслушивайте остальных. Иногда бывает трудно сказать, чего вы хотите, а чего нет, и если вам трудно подобрать слова, чтобы это выразить, то лучше скажите об этом, но не молчите. Аналогично, если вы не совсем понимаете чью-либо позицию, попросите прояснить её.

б) Соберите идеи для решения проблемы

Используйте такие приёмы, как высказывание по кругу, мозговой штурм или разделение на малые группы, чтобы сгенерировать множество идей для решения проблемы. Нужно ясно понимать, что на данной стадии это только идеи, а не предложения. В консенсусе слово «предложение» подразумевает, что вы тщательно всё обдумали и предлагаете способ, который, по вашему мнению, устроит всех. Слишком рано использовать это слово до того, как вы узнаете мысли и чувства других на этот счёт. Когда высказываются идеи, принимайте во внимание замечания, которые высказывались ранее, и цели, которые вы согласовали. Например, вы планируете акцию протеста против стенда по призыву в армию на «ярмарке вакансий» в своём университете. Если вы решили, что хотите полностью прекратить работу стенда, то, развесив баннеры в разных частях студенческого городка, вы вряд ли достигнете своей цели. Если кто-то был против шумной демонстрации, потому что это навредит работе других стендов на «ярмарке», то этот человек вряд ли будет рад вашему предложению включить пожарную тревогу во всём здании. Если вы не согласны с кем-либо относительно цели акции или вы не разделяете чьих-то опасений, скажите об этом, не игнорируйте, что говорят другие люди, в надежде, что они забудут об этом. Но если вы принимаете то, что было сказано, тогда покажите, что вы слушали, упоминая это при высказывании своих идей.

в) Обсудите все высказанные идеи

Консенсус — это творческий процесс, который успешно достигается при смешении множества различных идей. Отведите время на обширную дискуссию, во время которой вы сможете исследовать идеи и рассмотреть все «за» и «против», а также различные опасения, которые могут появиться. При этом часто возникают новые и неожиданные идеи. Выражайте любые сомнения по поводу возникающих идей как можно раньше, чтобы они были рассмотрены. Задействуйте весь опыт, знания и мудрость вашей группы. Убедитесь, что все были услышаны.

Шаг 3: Определите возникающее предложение

После обсуждения вопроса свободно переходите к достижению согласия насчёт того, что должно быть сделано.

Эта стадия также называется *синтезом*, что означает оформление предложения путём комбинирования элементов различных идей.

Начните с резюмирования того, на какой стадии, по вашему мнению, сейчас находится группа. Обозначьте возникшие точки соприкосновения и неразрешённые противоречия: «Похоже, мы практически достигли согласия в этой части, но нам следует исследовать эту часть для разрешения всех противоречий». Тут важно уловить не только заметные различия, но и более тонкие замечания.

Теперь начните оформлять предложение, отталкиваясь от согласия, к которому вы уже пришли. Подумайте, как разрешить противоречия. Сосредоточьтесь на решениях, которые отвечают основным потребностям и принимают во внимание главные замечания, высказанные членами группы. Часто люди готовы уступить в некоторых вещах, но не в тех, которые затрагивают их более глубоко. Решение нередко находится в комбинировании элементов разных идей. Возможно, иногда нужно копнуть глубже, чтобы разобраться, почему люди хотят что-либо делать. Например, возможно, вы живёте в коммуне и хотите использовать ваш общий дом как место проведения мероприятий, но один человек очень противится этой идее. При более подробной дискуссии может обнаружиться, что вам не нужно отказываться от этой идеи: фактически проблема была только в желании иметь личное пространство на верхнем этаже и на кухне, и, если вы откроете только одну комнату для публичных встреч и позаботитесь об электрическом чайнике для приготовления чая, все будут довольны.

Вам может помочь использование флипчарта или белой доски, где можно пометить область согласия и вопросы, которые нужно разрешить. Так каждый сможет видеть, что происходит, и это сосредоточит дискуссию. Люди часто спорят по мелочам и не замечают, что по большому счёту они согласны друг с другом. Если сделать это наглядным для всей группы, это поможет продвинуться вперёд.

Даже когда в группе сильные разногласия, обобщение может продолжить обсуждение. Всегда пытайтесь найти что-то общее, не важно, значительное или нет: «Итак, все мы согласны, что изменение климата требует неотложных действий, даже если мы расходимся во мнениях по поводу решения этой

проблемы: изобретение новых технологий или сокращение потребления». Всё это может подчеркнуть то, что мы на одной стороне, и напомнить группе об общих целях — необходимом условии консенсуса.

Синтезирование решения не обязательно означает однородность или единодушие. Иногда решение просто кричит о себе, но наше желание достигнуть полного согласия становится препятствием: «Мы согласились, что хотели бы продолжать протест. Тем не менее одни твёрдо уверены, что целью нашего протеста должно быть правительство, а другие — что корпорации, но должны ли мы выбирать между ними? Можем ли мы согласиться, что оба варианта возможны?»

Шаг 4: Обсудите, проясните и дополните предложение

Проверьте, есть ли у людей сомнения по поводу предложения, и внесите поправки, которые сделают предложение приемлемым для всех. Выскажитесь по кругу и проведите опрос мнений, чтобы оценить поддержку предложения и внести поправки. Если на этой стадии становится очевидным, что у некоторых людей есть сильные сомнения, подумайте, можете ли вы придумать другую, лучшую альтернативу. Помните, консенсус — это нахождение решений, которые работают для каждого. Остерегайтесь увлечься тем, что большинству нравится предложение. Следите за людьми, которые ведут себя тихо или выглядят



недовольными, спросите, что они думают. Дайте людям время поразмыслить над предложением и над тем, что оно значит для них. Если это сложный или эмоциональный вопрос, то неплохо было бы выделить время для рефлексии или сделать перерыв, прежде чем перейти к проверке согласия. Если очевидно, что предложение или поправка к нему имеют серьёзные недочёты или вызывают осуждение, то предложивший их может отозвать предложение. Отзыв значит, что предложение больше не подлежит обсуждению, а группа может вернуться к общему обсуждению с целью нахождения лучшего решения. Целью предложения является нахождение решения, приемлемого для всей группы, и если ясно, что некоторому количеству людей не нравится ваше предложение, то его стоит отозвать.

Шаг 5: Проверка согласия

а) Ясно изложите предложение: лучше всего, если люди будут видеть его написанным, например, на большом листе бумаги.

б) Спросите, нужны ли пояснения: полностью ли каждый понимает, что было предложено? Все ли понимают одинаково?

в) Спросите, есть ли у кого-нибудь возражения или сомнения: в идеале, в процессе принятия решений путём консенсуса выслушать возражения и сомнения нужно было на начальном этапе. Тем не менее предложения не всегда имеют активную поддержку каждого, и менее уверенные члены группы могут испытывать сложности при выражении несогласия. Поэтому важно открыто проверить, доволен ли каждый предложением на текущей стадии.

В рамках консенсуса существует несколько способов выражения несогласия. Блок нивелирует предложение; заявление возражений или воздержание обеспечивают возможность выразить опасения, но одновременно позволяют группе принять решение.

Какой именно способ использовать, зависит от ситуации и от того, какие правила выражения несогласия установлены в группе.

Блокирование: в сути предложения есть серьёзная проблема, и её невозможно исправить. Если группа принимает предложение, то или вы, или другие будут подумывать о том, чтобы покинуть группу. *Нужно внести новое предложение.*

Блок всегда предотвращает принятие предложения. Он выражает фундаментальный протест, это не просто «Мне не очень это нравится» или «Мне больше нравится другая идея». Группа может принять блок и найти совершенно другое решение или внести поправки для преодоления возражений. Стоит сразу спросить о блоках, потому что их будет сложнее озвучить, когда предложение будет с энтузиазмом подхвачено остальными.

Блок — мощный инструмент, и его следует использовать с осторожностью. В идеале серьёзные замечания должны быть услышаны в начале дискуссии и учтены в обобщённом предложении — тогда блокирование не потребуется.

Некоторые группы допускают блок только в том случае, если предложение противоречит основным целям группы. Другие группы используют блок только в случаях, когда недовольство настолько сильное, что принятие предложения расколет группу. Больше информации по этой теме вы найдёте далее, а также в главе 7 «Устранение проблем, возникающих на собраниях». В каких бы ситуациях ваша группа ни использовала блок, на этой стадии важно напомнить всем, что он означает, чтобы все одинаково понимали, как и когда следует его использовать.

Воздержание: *Я не могу поддержать это предложение, потому что... но я не хочу сдерживать группу, поэтому я не буду участвовать в принятии решения и его осуществлении.*

Вы можете воздержаться, потому что не согласны с предложением: «Мне не нравится это решение, чтобы прилагать усилия по его реализации, но если остальные хотят продолжить, я не буду останавливать вас». В таком случае воздержавшийся не несёт ответственности за возможные последствия решения. Это должно быть отражено в протоколе.

Иногда воздержание может быть более прагматичным. Вам может нравиться решение, но вы не в состоянии поддержать его, так как у вас не хватает времени или сил на то, чтобы помочь в реализации. «Я согласен с решением, но меня не будет на следующей неделе, чтобы реализовать его». В этом случае воздержание может быть не столь значимым, если для осуществления решения требуется немного людей. Например, не обязательно выражать своё воздержание в вопросе вывешивания баннера, если есть человек, который готов повесить его на забор. Однако, если вы принимаете решение о проведении меро-

приятия, которое требует слишком много работы, важно знать, есть ли люди, которые не собираются помогать, и они должны формально обозначить своё неучастие, так как решение не будет их касаться.

Группа может с радостью принять такое воздержание и продолжить. Или группа может решить разработать новое предложение, особенно если несколько человек заявили о воздержании. Опять-таки всё зависит от конкретной ситуации. Если единство группы очень важно, воздержание даже одного человека будет неприемлемо. Например, вы принимаете решение, касающееся политики группы, и вам нужно удостовериться, что все будут его исполнять, или просто потому, что главная цель того, что вы делаете, — коллективная работа всех членов группы.

Предположим, вы планировали провести мероприятие на командообразование, и поступило предложение заняться скалолазанием. Если один человек воздержался из-за того, что боится высоты, а все остальные продолжили обсуждение, вы рискуете потерять весь смысл командообразования.

Заявление возражений: *У меня есть некоторые возражения, но я соглашусь с принятым решением.*

Вы добровольно позволяете предложению стать решением, но хотите высказать свои замечания. Вы даже можете потратить силы на осуществление решения, раз ваше несогласие было признано. Если появляются значительные сомнения, группа может улучшить или изменить предложение.

Убедитесь, что каждый понимает альтернативы выражения несогласия. Часто люди в замешательстве блокируют предложение, когда они могли бы просто объявить о воздержании.

Иногда люди боятся блокировать, даже если они крайне недовольны, и вместо этого используют мягкую форму несогласия. Спросите людей, какие они видят проблемы в предложении и есть ли у них предположения, как они могут быть решены.

г) Проверьте активное согласие: если нет блоков и группе кажется, что количество воздержавшихся и выразивших возражения в пределах разумного, проверьте согласие каждого.

Люди часто демонстрируют своё согласие специальным жестом руками, но остерегайтесь молчания и бездействия и выясните причины такого поведения.

Шаг 6: Реализация решения

Как только вы договорились, что хотите делать, вам нужно спланировать, кто и что делает. Распределите задачи в группе и запротоколируйте действия каждого.

Пример процесса достижения консенсуса:

Шаг 1

«Часть пустыря, который использовался как парк последние 10 лет, местный совет собирается продать под строительство супермаркета!»

«Зачем нам ещё один супермаркет — у нас уже есть 3 в городе!»

«Итак, кто-нибудь в курсе, когда это всё должно случиться?»
(Люди сообщают больше информации.)

«Я думаю, решение, которое нужно сейчас принять, — хотим ли мы вообще что-то делать по этому поводу, и если да, то что».

Шаг 2

«Давайте каждый выскажется по кругу, и посмотрим, кто что думает».

«Я думаю, можно найти другое место, где дети могут играть».

«Я не думаю, что нам следует так просто сдаваться, — давайте поищем способы собрать деньги, чтобы выкупить парк!»

«Да, давайте сформируем группу, организуем сбор денег и... как насчёт того, чтобы засквотировать парк?»

«Ммм... не уверен насчёт этого. Не хотеть супермаркет — это одно, но сквотирование парка — это другое. Это не для меня! Я бы лучше подумал, как собрать деньги».

«Хорошо, но я не хочу исключать возможности прямого действия, в случае если мы не сможем собрать деньги — если мы сдадимся слишком быстро, застройщики захватят километры зеленой зоны».

(Происходит обсуждение других идей.)

Шаг 3

«Итак, что мы планируем делать? Некоторые думают, что нам следует построить халабуды, чтобы препятствовать застройщикам, другие предлагают собрать деньги, чтобы выкупить землю».

«Но никто не сказал, что он категорически против сквотирования парка — просто не каждый хочет делать это. И сквоти-

рование может замедлить принятие решения советом, так что у нас будет время собрать деньги. Попробуем оба варианта!»

«Да, и, хотя я не хочу жить на дереве — я не хочу, чтобы меня арестовали, — я бы с радостью принёс еду и другие вещи и работал бы в группе, которая организует сбор средств».

Шаг 4

«Хорошо, давайте проверим, что каждый думает об этом предложении. Проведём опрос по кругу».

«Мне нравится и идея сквотирования, и идея сбора денег, но некоторые говорили о разделении групп, которые будут делать это. Мне кажется, что на самом деле нам нужно действовать как одна группа, потому что разделение может настроить нас друг против друга».

«Я не уверен в своём участии: не хочу подвергать своих детей опасности».

(Каждый высказывает своё мнение.)

«Так, есть предложение изменить формулировку таким образом, чтобы показать, что мы останемся одной группой, хотя мы будем и сквотировать, и собирать средства одновременно. И Саша подчеркнул, что какое-то время парк ещё будет открыт для посетителей, поэтому мы можем продолжать водить детей гулять в парк, как обычно».

Шаг 5

«Итак, у нас есть предложение сквотировать парк, чтобы быть уверенными, что его не тронут, и в то же время мы начинаем подавать заявки на грант, чтобы собрать деньги для выкупа земли и сохранить парк для всех. Мы подчеркиваем, что мы как одна группа делаем обе эти вещи, и мы хотим быть уверены, что парк по-прежнему безопасен для детей, играющих там. Кто-нибудь не согласен с этим предложением? Помните, если вы думаете, что нам нужно рассмотреть ваши возражения, тогда скажите об этом, даже если вы в целом согласны с предложением. И вы можете отказаться от участия, если вы не хотите полностью или частично участвовать в реализации плана. Блок останавливает группу от действий, поэтому используйте его, если вы на самом деле думаете, что это плохой план».

«Да, я не уверен, что мы соберём достаточно денег, но я думаю, сквотирование даст хороший результат. Я не хочу принимать участие в сборе средств, но не буду этому препятствовать».

«Да, я тоже не поддерживаю сбор денег — я согласен, что эта идея имеет мало шансов на успех. Но я соглашусь с этим, потому что я думаю, что у многих людей есть опыт в подобной активности, поэтому давайте попробуем».

«Кто-нибудь ещё не согласен? Нет? Хорошо, я думаю, мы пришли к консенсусу. Давайте проверим: помашите руками, если вы за... Рома, просто для уточнения, ты не помахал руками — тебя устраивает предложение? Ах да, я вижу... Надеюсь, твоё запястье скоро заживёт. Прекрасно, у нас консенсус с одним воздержавшимся и одним заявившим возражения!»

Шаг 6

«Хорошо, итак, мы собираемся засквотировать землю, чтобы предотвратить разрушение, и нам нужно начать сбор средств. Нам нужно решить, когда мы начнём сквотирование, что нам для этого нужно, хотим ли мы написать пресс-релиз и уведомить городскую администрацию. Для сбора денег мы должны определить фонды, которые будут в состоянии помочь, и подумать о том, где ещё можно собрать деньги (бенефит-концерты и прочее). Как насчёт того, чтобы обсудить детали плана сквотирования прямо сейчас, а завтра встретиться для обдумывания действий по сбору денег? Прекрасно. И давайте поговорим с людьми, которые не смогли сегодня присутствовать, чтобы убедиться, что они смогут подключиться».

Ключевые навыки и понятия для использования консенсуса

Когда использовать блок?

На этапе принятия решения в процессе консенсуса есть несколько возможностей: согласиться с предложением (с возражениями или без), воздержаться от принятия решения, но позволить это сделать другим или блокировать предложение.

Возможность блокировать предложение основывается на принципе, что ни одно решение не может быть принято без согласия каждого члена группы. Это неотъемлемая часть процесса достижения консенсуса. Это значит, что меньшинство не может быть проигнорировано и должно быть найдено



такое решение, которое принимает во внимание все возражения. Если предложение блокируется, значит, группа не может двигаться дальше, пока не придумает другое предложение, которое принимает во внимание возражения, которые привели к блокированию.

Многие группы годами не пользуются блоком. Возможность блокирования служит защитой — люди вынуждены как следует слушать опасения каждого на стадии обсуждения, потому что они знают, что любой может остановить предложение, если его замечания будут проигнорированы. Если блокирование часто используется в вашей группе, это показатель того, что что-то идёт не так в процессе принятия решения: возможно, вы торопитесь и не выслушиваете замечания участников.

С другой стороны, возможно, люди используют блок, не раздумывая, просто потому, что им не нравится идея. В таком случае имеет смысл обменяться мыслями насчёт того, насколько сильным должно быть неприятие идеи для использования блока. Часто предлагается такой критерий: «Возражения по поводу этого предложения настолько принципиальны, что или я, или кто-то другой будет вынужден покинуть группу, если мы его примем». Суть в том, чтобы быть честным с самим собой по поводу того, насколько это действительно важно для вас — не нужно использовать блок как эмоциональный шантаж («Я уйду из группы, если вы не сделаете того, что я хочу!»). Но это не значит, что разделение группы так уж плохо. Блок может быть показателем глубоко укоренившейся несовместимости

участников группы. Повторение блокирования одним и тем же человеком или по одному и тому же вопросу может быть знаком того, что для группы будет лучше расколоться или что кому-то стоит её покинуть. Однако возможность блокировать не значит, что кого-то заставляют уходить из группы только по причине глубокого несогласия с предложением.

Есть много идей о том, какие должны быть причины для того, чтобы можно было использовать блок. Некоторые группы допускают блокирование только в случае, если предложение противоречит основным целям группы. Например, член пацифистской группы может блокировать предложение принять финансирование от компании, тесно связанной с торговлей оружием, потому что это противоречит тому, для чего группа была создана. Однако, если их опасения основаны на относительно несвязанных с целями группы моральных принципах этого человека, он не может препятствовать другим делать то, что они хотят. Например, если спонсор вовлечён не в торговлю оружием, а в производство сигарет, будет менее уместно блокировать предложение по причине несоответствия целям группы.

В других группах допустимо блокировать, если задеваются принципиальные личные ценности и потребности. В приведённом выше примере другие группы допустят блокирование на основании принципиальных возражений против табачной индустрии, даже если их высказывает только один человек. Эти группы убеждены, что решение может только тогда называться консенсусным, если каждый в группе имеет право не давать согласия по любому поводу, не только по причине, связанной с целями группы.

Какой подход выбирает группа, зависит от её моральных принципов и философии. Группа, которая хочет подчеркнуть, что коллективные интересы выше личных, возможно, выберет вариант блокирования только тех предложений, которые идут вразрез с целями группы. Для других групп ограничение в блокировании сводит на нет идею о том, что решения принимаются только с всеобщего согласия. Если людям позволено блокировать только по ограниченному ряду причин, это отнимает у них возможность сказать «нет» тому, что неприемлемо для них лично.

Часто решение насчёт того, какой вид блокирования допустим, также зависит от обстоятельств. Группе с непостоянным

членством может быть тяжело выстроить доверие, открытость и обязательность, которые лежат в основе достижения консенсуса. Без этого некоторые люди могут с большей вероятностью использовать блокирование для проталкивания своего собственного мнения, не заботясь и не тревожась о том, как это повлияет на остальных. В этой ситуации допущение блокирования только предложений, которые противоречат основным целям группы, может ограничить потенциал злоупотребления властью.

Другим фактором является то влияние, которое будет иметь решение на человека, который использует блок, а также насколько возможно простое воздержание в этом случае. Например, если члены кооператива решают, что они хотят, чтобы к ним присоединился новый человек, то это влияет на каждого участника, никто не может воздержаться от принятия решения или вообще в нём не участвовать, разве что этот человек совсем выйдет из кооператива. Напротив, если принимается решение о разовой акции, то кто-либо может не быть вовлечённым в эту отдельную акцию, но все ещё оставаться частью группы. Подобный вопрос состоит в том, насколько большую роль группа играет в чей-либо жизни. Например, если группа представляет собой жилищный или рабочий кооператив, решения, вероятно, имеют большее влияние на отдельных членов группы, чем группа, собирающаяся раз в месяц. Точно так же личное потрясение человека, покидающего группу, если она принимает решение, с которым он не может смириться, вероятно, будет меньшим, если группа не играет важной роли в его жизни.

Каким бы ни был подход вашей группы, возможность блокировать предусматривает большую ответственность. Блок останавливает людей от действий, которые они желали совершить, поэтому его допустимо использовать, только если значительные возражения остаются неразрешёнными на стадии принятия решения. Человек, посчитавший блокирование необходимым, должен хорошо подумать, нужно ли ему блокировать или же будет достаточно воздержаться от принятия решения, таким образом позволяя другим участникам группы продвигаться вперед. В то же время, группе необходимо очень тщательно подумать, прежде чем продвигать какой-то план действий, если кто-либо сильно противится этому, даже если он не использовал блок.

Активное слушание, обобщение и синтез

Активное слушание, обобщение и синтез — ключевые навыки для участия в процессе принятия решения путём консенсуса. Нахождение решений, которые подходят всем, требует хорошей осведомленности и понимания того, чего хочет каждый из участников. Это звучит банально, но после получаса бессвязных обсуждений очень легко оставить людей не у дел просто потому, что никто не услышал или не запомнил их точку зрения. Вообще говоря, активное слушание предоставляет нам возможность слышать, что говорят остальные, обобщение напоминает нам ключевые моменты обсуждения и помогает проверить, одинаково ли наше понимание проблемы, а синтез — это навык, который позволяет нам совместить части разных идей в одно предложение, которое подходит каждому. Эти навыки также важны для фасилитации, но мы включили их сюда, потому что очень важно, чтобы каждый на собрании ответственно относился к восприятию того, что говорят другие, и поиску путей решения проблемы.

1. Активное слушание

Активное слушание — это ключевой навык для участия в собраниях, где решения принимаются путём консенсуса. Когда мы активно слушаем, мы останавливаем свой мыслительный процесс и всё внимание обращаем к говорящему. Обычно наше понимание разговора зависит от нашей собственной интерпретации, опыта и точки зрения. Однако, когда мы активно слушаем, мы стараемся избавиться от этого. Мы делаем целенаправленное усилие для понимания позиции другого человека и его основных потребностей.

При активном слушании важно оставлять «ментальное пространство»: не думать о том, что вы хотите сказать, а сосредоточиться на говорящем. Избегайте проявлений нетерпения, типа поглядывания на часы, помогайте говорящему, сидя в открытой позе и установив зрительный контакт. Иногда уместные краткие вопросы или комментарии могут помочь говорящему сформулировать свои мысли и дадут ему понять, что его слушают. Например: «Что ты чувствуешь по этому поводу?»

С другой стороны, краткие переспросы могут подстегнуть кого-нибудь дополнить или прояснить свою мысль, например:

«Я думаю, было бы безрассудно снова просить его о помощи, поэтому нам надо сделать это самостоятельно».

«Ты думаешь, это было бы безрассудно?»

«Да, потому что...»

Этот приём особенно полезен, если вы думаете, что говорящий может почувствовать вызов в прямом вопросе (типа «Почему ты думаешь, что это было бы безрассудно?»), или вы хотите избежать отклонения от основной темы обсуждения.

Активное слушание улучшает собрания разными способами. Оно помогает нам понять, как говорящий относится к предмету обсуждения или ситуации, его основные эмоции, опасения и тревоги. Оно позволяет нам сосредоточиться на ключевых моментах высказывания человека. Оно даёт нам возможность слышать то, что на самом деле пытается сказать говорящий, а не то, что мы хотим услышать. Оно также показывает говорящему, что мы заинтересованы в том, что он говорит.

2. Обобщение

Слушание само по себе — это хороший инструмент, помогающий распознать проблемы и дающий возможность сформулировать основные вопросы. Следующей стадией после активного слушания, которая может помочь группе продвинуться вперёд, является краткое обобщение того, что было сказано. Обобщение показывает говорящим, что они были услышаны, а также помогает сфокусировать собрание. Например, обобщение после некоторого обсуждения, чтобы прояснить, куда зашла дискуссия; или обобщение после чьего-то длинного высказывания, чтобы убедиться в том, что каждый понял суть изложенной точки зрения.

Для хорошего обобщения всегда дожидайтесь, пока говорящий закончит. Предложите ориентировочное резюме и позвольте людям исправить вас, если вы сказали что-то неправильно. Используйте такие фразы: «Похоже, что вы считаете, что...», «Как я услышал, вы сказали, что... это так?» Если мы скажем что-то вроде: «Итак, вы считаете, что...», — а говорящий не согласится с этим на 100 %, искажение информации может его обидеть. Перефразирование сказанного несколькими короткими предложениями покажет, что мы поняли ключевые тезисы высказывания, и будет более уместно, чем пытаться, как попугай, повторить всё сказанное слово в слово.

Хорошая фасилитация должна включать частое обобщение обсуждения по мере его развития. Оно включает и содержание, и позиции людей, не важно, озвученные или выраженные другим способом (например, через невербальные сигналы, такие как язык тела, выражение лица или знаки руками). Обобщение — хороший способ лучше осознать, какой стадии достигло обсуждение; оно также может помочь людям с плохим зрением, или нарушениями слуха, или просто забывчивым. Некоторые люди считают полезным делать пометки или записывать ключевые вопросы на флипчарте во время обсуждения. Это намного облегчает сжатое и точное обобщение.

3. Синтез

Соединение различных идей и попытки найти предложение, с которым каждый согласится, — это основа консенсуса. Мы называем этот процесс синтезом: он намечает общую основу, находит связи между, казалось бы, соперничающими идеями и сплетает их вместе для формулировки предложений. Поскольку этот навык особенно полезен на третьей стадии процесса консенсуса, когда вы формулируете предложение, более детальное описание того, как этому научиться, вы найдёте на стр. 22.



Основные принципы консенсуса

Консенсус предполагает активное участие каждого.

Вот некоторые советы, как это осуществить.

- Если вы не понимаете чего-либо, не бойтесь сказать об этом.
- Будьте готовы работать в направлении решения, которое будет лучшим для всех, не только для вас. Будьте гибки и готовы от чего-то отказаться ради достижения согласия.
- Помогите создать уважительную и доверительную атмосферу. Никто не должен бояться выражать свои идеи и мнения. Помните, что все мы имеем разные ценности, происхождение и привычки, и нас расстраивают разные вещи.
- Ясно представляйте свою собственную позицию. Будьте открыты и честны, говоря о причинах, заставляющих вас думать именно так. Выражайте свои опасения как можно раньше, так, чтобы они могли быть взяты в основу любых предложений.
- Активно слушайте, что пытаются донести другие. Прилагайте усилия, чтобы понять чью-то позицию и основные потребности, опасения и эмоции. Дайте каждому возможность закончить и потратьте время на рассмотрение его точки зрения.
- Подумайте, прежде чем сказать, выслушайте, прежде чем возразить. Слушайте, как реагируют другие члены группы и хорошо обдумайте эти реакции, прежде чем попытаться настоять на своём мнении. Сдержанность существенна для консенсуса, иногда самое большое препятствие для прогресса — это личная привязанность к одной идее. Если другое предложение хорошее, не усложняйте ситуацию, противясь ему только потому, что оно вам нравится меньше! Спросите себя: «Подходит ли эта идея группе, даже если она нравится мне меньше других?» или «Все ли наши идеи достаточно хороши? Тогда какая разница, какую выбрать?»
- Не бойтесь выражать несогласие. Консенсус не означает, что все думают одинаково. Расхождение во мнениях естественны и ожидаемы. Несогласие может помочь группе принять лучшее решение, т.к. широкий спектр мнений и достаточное количество информации предоставляет большую возможность найти более подходящие решения. За легко достигнутым консенсусом может скрываться факт того, что некоторые люди не чувствуют себя безопасно или достаточно уверенно, чтобы выразить своё несогласие.



II. Фасилитация процесса достижения консенсуса

Получалось ли у вас когда-нибудь досидеть до конца собрания, которое длилось целую вечность, страсти на нём накалялись, люди говорили, перебивая друг друга, и ни одного решения так и не было принято? Или, возможно, один человек доминировал на протяжении всего собрания и принимал все решения, оставляя вас в недоумении, зачем вы вообще сюда пришли? После такого неудачного опыта мы начинаем искать поводы для того, чтобы больше не приходить, или, по крайней мере, сожалеем, что приходится там присутствовать.

К сожалению, эта схема очень распространена во многих группах. Она неэффективна и приводит к разочарованию и потере участников группы. Однако при большом желании группе очень просто изменить стиль собраний и сделать их действительно приятными и вдохновляющими.

Эта глава рассматривает концепцию фасилитации и то, как она может помочь в проведении успешных и позитивных собраний. Она включает раздел о том, как фасилитатор может скорректировать собрание для людей с физическими и сенсорными нарушениями, а также раздел о составлении протокола собрания. Больше советов и приёмов фасилитации больших собраний вы можете найти в главе 3 *«Фасилитация процесса достижения консенсуса в больших группах»*.

Роль собраний в работе группы

Собрания — необходимая часть работы любой группы, они дают нам возможность делиться информацией, принимать решения и реализовывать их. Но собрания также имеют другую важную функцию, о которой часто забывают: они поддерживают работоспособность группы. Хорошее собрание не только помогает выполнять обязанности, но и вовлекает, поддерживает и подбадривает участников, создаёт высокий уровень энергии и энтузиазма. Чувство общности и сопричастности с другими участниками группы — основа успешной работы группы и социальных изменений. Хорошая фасилитация поможет вам этого достигнуть.



Было ли собрание успешным?

Задания — Что было сделано? Достигли ли вы необходимых результатов? Были ли решены проблемы и достигнуты ли цели собрания группы?

Поддержка — Как это было сделано? Как люди чувствовали себя и как это повлияло на моральный дух и сплочённость группы? Хорошо ли на собрании было использовано объединение способностей? Было ли собрание в радость?

Что такое фасилитация?

Фасилитация направлена на то, чтобы помочь группе организовать эффективные и никого не исключаящие собрания. Она сочетает в себе ряд функций и задач. Обычно они воплощаются в одном лице — фасилитаторе, но мы призываем членов группы рассматривать это с точки зрения коллективной фасилитации, где каждый разделяет ответственность за обеспечение правильного хода собрания, продуктивности и участия.



Что говорит словарь: «Фасилитация (сущ.) — содействие, акт помощи, облегчения прогресса или улучшение чего-либо».

Обучение фасилитации

Фасилитация играет жизненно важную роль и необходима на каждом собрании. В маленьких группах эта функция может быть разделена между всеми или чередоваться неофициально, в то время как на собраниях, где принимаются трудные решения, и собраниях с большим количеством участников (более 8 или 10 человек) обычно полезно иметь чётко назначенного фасилитатора. В любом случае все участники собрания должны чувствовать ответственность за течение собрания и помогать фасилитатору, если это необходимо.

Задачи фасилитации включают:

- помочь группе определить структуру собрания и процесс принятия решений и придерживаться его;
- удерживать внимание на одном вопросе до тех пор, пока не будет принято решение;
- облегчать участие каждого: уделять больше внимания тихим людям или людям с наиболее подходящей компетенцией и ограничивать тех, кто имеет привычку много говорить;
- прояснять и резюмировать вопрос, проверять согласие и формулировать решение;
- помочь группе в разрешении конфликтов;
- соблюдать временные рамки собрания;
- обеспечивать составление письменного отчёта по всем пунктам и решениям собрания.

Для обеспечения наибольшей эффективности в работе группы по каждому вопросу фасилитатор может ввести такие приёмы фасилитации, как мозговой штурм, высказывание по кругу или обсуждение в малых группах (см. главу 6 «Приёмы и упражнения фасилитации» для получения большей информации).

Навыки и качества фасилитатора

Навыки хорошего слушания, включая стратегию постановки вопросов, для правильного понимания точки зрения говорящего.

Понимание цели собрания, а также долгосрочных целей группы.

Уверенность в том, что хорошее решение будет найдено и консенсус может быть достигнут.

Нейтралитет по обсуждаемым вопросам. Доверие к фасилитатору зависит от того, каким образом он избегает манипулирования собранием в склонении его к определённому результату. Если это становится трудно осуществить или вы заранее знаете, что вам будет тяжело оставаться беспристрастным, попробуйте:

- выйти из роли и позволить фасилитировать другому человеку;
- прояснять, когда вы выражаете ваше собственное мнение, а когда выступаете как фасилитатор;
- надеяться, что кто-нибудь выразит ваши мысли или чувства по вопросу;
- заранее попросить кого-нибудь озвучить ваше мнение.

Уважение всех участников и заинтересованность в том, что говорит каждый.

Напористость — знать, когда надо решительно вмешаться и дать собранию определённое направление.

Ясное мышление и наблюдение — обращать внимание как на содержание обсуждения, так и на процесс. Как люди себя чувствуют? Что они говорят?

Энергия и внимание к текущей работе.

Фасилитация или председательство?

На первый взгляд, фасилитатор замещает роль традиционного председателя. Однако между ними есть важные различия:

- фасилитатор никогда не направляет группу без её согласия;
- фасилитатор никогда не принимает решений за группу и не берёт на себя функции, за которые отвечает вся группа;
- хороший фасилитатор всегда остается нейтральным и помогает участникам собрания осознавать, что решаются их собственные проблемы. Успешное собрание — это коллективная ответственность всей группы. Фасилитатор должен отдавать себе в этом отчёт и всегда получать согласие группы перед использованием приёмов фасилитации и разных видов деятельности.

Кто должен фасилитировать?

Каждый может научиться быть фасилитатором — используйте свой собственный опыт собраний и наблюдайте за другими фасилитаторами. Учитесь на ошибках, делайте выводы

из плохих и хороших собраний. Если роль фасилитатора по очереди берут на себя разные члены группы, люди могут развивать эти навыки. Также стоит проводить тренинги вне собраний, чтобы практиковать навыки фасилитации. Эти навыки полезны не только для собраний, но и в неформальной обстановке, на работе и дома.

Роль фасилитатора может занимать и человек, не являющийся членом группы. *Вовлечённый фасилитатор* — член группы, который участвует в обсуждении и принятии решений наряду с выполнением роли фасилитатора. *Невовлечённый фасилитатор* — обычно человек со стороны, который не принимает участия в дискуссии и принятии решений, а только помогает группе принять решение. Предпочтительнее, если ваша группа самодостаточна и может обходиться без постоянной помощи в фасилитации. Но некоторые собрания могут быть слишком трудны, а группы слишком временны, слишком велики или слишком неопытны, и у них может отсутствовать необходимый уровень сплочённости для принятия решений. Фасилитатор со стороны поможет несплочённым группам или в трудных дискуссиях, поскольку он заинтересован не в предмете обсуждения, а в достижении консенсуса и подходящих всем решениях.

Осознавайте, что на поведение людей в группе влияют индивидуальные потребности и прошлый позитивный или негативный опыт участия в других группах. Попробуйте подмечать эффект ваших собственных поведенческих шаблонов и работайте над определением потребностей, ваших собственных и других людей. Больше об этом см. в главе 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»*.

Совместная фасилитация на собрании

Вместо одного фасилитатора, фасилитировать могут два или более человек. Вы можете разделить больше задач фасилитатора среди членов группы: это поможет облегчить фасилитацию и сделать её менее пугающей. Важно, чтобы фасилитаторы договаривались перед собранием о конкретных ролях, а также когда и почему они могут меняться.

Фасилитаторы могут меняться и помогать друг другу. Это полезно, если фасилитатору нужно выйти из роли, чтобы принять участие в обсуждении, сделать перерыв, или когда необхо-

дима подстраховка в случаях напряженности, конфликтов или замешательства. Четыре уха слышат лучше, чем два, поэтому помощники фасилитатора полезны для проверки понимания того, что было сказано.

Следящий за руками — один из помощников фасилитатора может отслеживать, чья очередь говорить, и давать высказывающимся необходимый лимит времени.

Наблюдающий за настроениями — человек, который активно не участвует в фасилитации, может больше внимания уделять эмоциональной атмосфере собрания и следить за тем, чтобы никто из участников не был задет. В конфликтных и стрессовых ситуациях следящий за настроениями вмешивается, например, принимая роль посредника, отходит с кем-то, чтобы выслушать его проблемы, или предлагает перерыв и приёмы для улучшения атмосферы собрания. Наблюдающий за настроениями должен быть чутким человеком, чтобы заметить и правильно интерпретировать едва заметные эмоции, и справедливым, чтобы не занимать ничьей стороны. Сектанство, сексистское или расистское поведение, неудовлетворённость, печаль, смущение, отсутствие поддержки, злость, напряжение и враждебность между разными частями группы — всё это состояния, на которые должен обращать внимание наблюдающий за настроениями, чтобы группа знала о них и справлялась с ними. Однако он не должен разжигать конфликты или переходить на личности.

Хронометрист обращает внимание на согласованные временные рамки собрания и удерживает в них группу, при необходимости оговаривая продление обсуждения определённых вопросов повестки или всего собрания в целом.

Писарь играет существенную роль на собрании: он следит за решениями, ведёт записи или протоколы, собирает отчёты, а также обращает внимание на незаконченные решения, например: кто собирается сделать это и это и когда? Писарь также может при необходимости предоставить резюме обсуждения. См. на стр. 56 руководство по составлению протокола.

Привратник полезен на публичных собраниях, или когда некоторые люди могут опоздать. Привратник встречает новых или опоздавших людей и вводит их в курс дела: поясняет цели собрания, что было решено из повестки, как принимаются решения, а также предоставляет информацию о бытовых условиях

(где есть чайник или туалет). Привратник может предотвратить прерывание хода собрания для повторения всего сказанного каждый раз, когда кто-то новый входит в комнату.

На очень больших собраниях целесообразно иметь **координатора**, ответственного за место, оборудование, еду, напитки и уведомления. Координатор также может собирать людей, чтобы начать вовремя.



Фасилитация процесса достижения консенсуса

Помочь группе достигнуть консенсуса — значит помочь всем участникам группы ясно высказать свои потребности и точку зрения, определить точки соприкосновения и найти пути разрешения любых противоречий. Активное слушание, обобщение и синтез — навыки, которые помогают фасилитатору этого добиться.

Активное слушание: когда мы активно слушаем, мы останавливаем свой мыслительный процесс и всё внимание обращаем к говорящему. Мы делаем целенаправленное усилие для понимания позиции другого человека и его основных потребностей.

Обобщение: краткое и точное подытоживание того, что было сказано ранее, может действительно помочь группе продвинуться с принятием решения. Отметьте точки соприкосновения, а также неразрешённые противоречия. Удостоверьтесь, что вы сделали это правильно.

Синтез: найдите точки соприкосновения и любые связи между, казалось бы, противоречивыми идеями и соедините их в одно предложение. Сосредоточьтесь на решении, которое принимает во внимание базовые потребности и ключевые опасения группы.

Больше об этом смотрите в главе 1 *«Принятие решений путём консенсуса»*, стр. 22.

Фасилитация собраний: от начала до конца

В этом разделе мы рассмотрим те задачи, которые, возможно, потребуется взять на себя фасилитатору собрания. Чем бы ни занималась ваша группа, хорошие собрания жизненно необходимы для успешной совместной работы. Все собрания разные. Не все упомянутые пункты могут быть подходящими — используйте свою проницательность и нововведения. Несмотря на то, что эти задачи важно выполнять, это не значит, что это всё должен делать фасилитатор! Привлекайте желающих из группы к помощи в фасилитации. Убедитесь, что цели группы и ожидания участников от фасилитатора всем ясны. Это позволяет надлежащим образом использовать инструменты и предложения.

Подготовка собрания

1. Найдите время, когда большинство людей смогут прийти. Примите во внимание типичные ежедневные занятия, такие как уход за детьми, работа, время ужина.

2. Найдите место для собрания, достаточно большое, чтобы вместить всех с комфортом. Убедитесь, что место доступно: может ли человек на инвалидной коляске или с нарушениями слуха поучаствовать в собрании, насколько это легко для него?



Не отпугивает ли кого-нибудь само место проведения (бары или религиозные места могут иметь такой эффект)? В конце концов, ясно ли вы объяснили расположение в своём объявлении о собрании? В главе 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»* описано, как договариваться о доступном месте, а также упомянуты другие практические вопросы (стр. 169).

3. Проверьте, есть ли у кого-нибудь в группе особые потребности, так вы сможете подготовить фасилитацию в соответствии с ними: даже небольшие изменения в стиле фасилитации и внимательный выбор упражнений могут помочь людям с ограниченными возможностями принять полное и активное участие в собрании. Наиболее важный шаг — поговорить с каждым, кто сталкивается с проблемой доступности, в идеале заранее. Они лучше всего подскажут, каким образом фасилитатор может вовлечь их в групповую работу. Это может помочь понять отношение людей к своему участию: кто-то хочет принимать полное участие в собрании группы, в то время как другой может вообще не беспокоиться, что он не пишет что-то на флипчарте вместе с остальными. Осведомлённость об их отношении может также помочь вам оценить, в чём и как предложить поддержку — один человек может быть признательным за постоянное внимание к нему со стороны фасилитатора, а другому оно может показаться смущающим или раздражающим! Осознание этих пожеланий поможет вам подготовить упражнения и правильно распределить время.

4. Подготовьте эффективную повестку собрания.

5. Убедитесь, что каждый проинформирован о времени, месте и содержании собрания. При необходимости разошлите предварительные материалы. Не полагайтесь только на почту или социальные сети, если вы не уверены, что каждый имеет доступ к Интернету или регулярно им пользуется.

6. Учитывайте физические условия, такие как температура, качество воздуха, видимость и слышимость. Подумайте о любых возможных специфических нуждах и о том, как их удовлетворить. Организуйте сидячие места так, чтобы все были включены, — некоторые группы считают круг наилучшим вариантом, потому что это позволяет всем видеть друг друга, в то время как другие группы предпочитают ряды, таким образом, чтобы люди могли выбрать место в соответствии с тем, насколько вовлечёнными в группу они себя ощущают. В случае рядов многие груп-

пы считают удобным «V»-образное расположение (подобно журавлиному клину).

7. Соберите материалы, необходимые для собрания, например, часы, ручки, маркеры, доски, письменные презентации и предложения.

8. Найдите помощника фасилитатора, который сможет при необходимости сменить основного фасилитатора, если тот устанет или захочет принять более активное участие в дискуссии.

Повестка собрания

Хорошо структурированная повестка крайне необходима для успешного собрания. Фасилитатор может помочь группе составить повестку, которая будет сосредоточена на целях собрания и будет реалистичной. Помните: если собрание длится всего один час, на повестке должны быть только те пункты, которые можно решить за этот час!

Вы можете либо составить повестку в начале собрания, либо подготовить её заранее. Важно, чтобы каждый имел возможность добавить пункт и чтобы повестка была согласована со всеми участниками собрания.

Чтобы составить повестку, вначале определите цели собрания, а затем соберите пункты повестки со всей группы, желательно заранее. Оцените время, необходимое для каждого вопроса. Подумайте о приоритетах для этого собрания: что можно отложить на другой раз или обсудить в отдельной рабочей группе? Подумайте об эффективных инструментах для ведения спорных дискуссий. Решайте трудные вопросы после того, как группа разогрелась, но до того, как все устали. Чередуйте короткие и длинные вопросы. Чем должно начаться и закончиться собрание? Запланируйте перерыв, особенно если собрание длится больше, чем полтора часа. Запланируйте подведение итогов и оценку собрания ближе к концу, чтобы в следующий раз не повторять ошибки.

Запишите предложенную повестку, чтобы все могли её видеть (например, на доске или флипчарте) или сделайте копии на всех. Это будет полезно во время собрания, а также демократизирует процесс формирования повестки.

Подумайте, что вы сможете убрать или урезать, если обсуждение превысит предполагаемые временные рамки. Имейте в запасе пару предложений.



Пример повестки встречи для кампании протеста против вырубки лесопарковой зоны в г. Минске

Начало в 19:00.

- Представление темы (10 мин).
- Резюме деятельности кампании (5 мин).
- Отчёт от рабочих групп: работы с прессой, финансовой, исследовательской, организации стендов (20 мин).
- Должны ли мы встретиться с властями? (30 мин)

Перерыв (20 мин).

- Действия в конце года — когда и где (10 мин).
- Организовать больше стендов/листовок (30 мин).
- Следующее собрание (5 мин).
- Другие дела (10 мин).
- Подведение итогов и оценка (10 мин).

Конец 21:30.

Как хорошо начать собрание?

Приветствуйте каждого прибывшего и узнавайте, кто они. Некоторые группы назначают встречающего или «привратника». В этом случае каждый будет дружелюбно встречен, узнает, где расположены туалеты, напитки, еда и аварийные выходы, и будет введён в курс дела и обсуждения в случае опоздания.

Представьтесь и объясните роль фасилитатора(-ов).

Организируйте **упражнения для знакомства**. Что это будет, на самом деле зависит от группы. Это могут быть формальные упражнения на сближение или непринуждённая беседа на пару минут — что бы вы ни делали, убедитесь, что никто не исключён, особенно из числа новеньких. Если люди не знают друг друга или присутствуют новые члены группы, пусть каждый представится — это действительно важно для принятия новых людей. Попросите людей сказать о себе больше, чем просто назвать своё имя. Вы можете попросить каждого сказать пару предложений о том, почему они здесь, или поделиться интересными способностями, которые у них есть (например, «Я могу сочинять стихи на монгольском»). Или спросите об их любимом цвете, еде и т.д. Если присутствует слишком много людей, это можно сделать в небольших группах.

Убедитесь, что люди знают, как проходит собрание: объясните временные рамки, предмет, цели собрания, про-

цесс принятия решений, ответственность фасилитатора и цели группы.

Согласуйте с группой, какое поведение допустимо или недопустимо на собрании (например, говорит один человек за раз, никаких сексистских или расистских высказываний, никакого доминирующего или угрожающего поведения). Эти правила могут касаться нескольких собраний или быть уникальными для конкретной встречи. Это **групповое соглашение** будет полезно вывесить на всеобщее обозрение, чтобы напоминать людям, о чём они договорились.

Объясните предложенную повестку, затем выслушайте комментарии и внесите необходимые изменения. Не тратьте половину собрания, обсуждая, какие вопросы должны обсуждаться и в какой последовательности, — при необходимости, будьте настойчивы. Выделите время для каждого пункта и установите реалистичное время окончания собрания. Придерживайтесь его. Используя метод принятия решения путём консенсуса, сделайте допущение для дополнительного времени, чтобы более детально обсудить проблему при необходимости.

Убедитесь, что распределены **роли** писаря, хронометриста и наблюдающего за настроением.

Во время собрания

Удостоверьтесь, что **каждому видна повестка** — отобразите её на большом листе бумаги. Бумага для флипчартов или рулон обоев идеально для этого подходят. Можете вычёркивать пункты по мере рассмотрения для визуального напоминания о том, что собрание идёт своим чередом.

Распространённый способ начать собрание — это восстановить недавние события или итоги последнего собрания.

Пройдитесь по повестке дня пункт за пунктом. Следите, чтобы группа была сосредоточена на одном пункте, пока решение не будет достигнуто, даже если это решение — отложить вопрос на другое время.

Включайте в повестку короткие вопросы, весёлые элементы, объявления и перерывы, чтобы обеспечить отдых и облегчение после более изматывающих вопросов.

Удостоверьтесь, что решения включают ответы на вопросы: **«что?», «как?», «кто?», «когда?» и «где?»**. Убедитесь, что любое мероприятие к исполнению содержит пометки о том, кто

его будет делать, и крайний срок. Воодушевляйте всех добровольно вызываться на выполнение заданий и роли. Участие одних и тех же людей во всех видах деятельности может привести к напряжению и неформальной иерархии в группе. Хорошо, если более опытные члены группы предлагают поделиться умениями и опытом.

Если новые пункты возникают во время обсуждения, удостоверьтесь, что они записаны для дальнейшего рассмотрения. Вы можете использовать для этого доску предложений.

Приглашайте к обсуждению и развивайте дискуссию. Объясняйте предложения, которые выносятся на обсуждение. Постоянно объявляйте, на какой стадии находится собрание, до тех пор, пока не будет достигнуто соглашение.

Введите такие инструменты, как мозговой штурм, обсуждение в малых группах, делегирование вопросов рабочим группам, высказывание по кругу, чтобы сделать собрание более эффективным и объединяющим. Некоторые упражнения могут быть неподходящими для всех — учитывайте, какую роль в разных видах деятельности играет слух, зрение и подвижность.

Регулируйте дискуссию, вызывая говорящих в определённом порядке. Зачастую люди сами показывают, что хотят высказаться. Иногда вы можете попросить активных людей воздержаться от высказывания, чтобы дать слово другим.



Помогайте участвовать каждому: вытягивайте тихих людей, ограничивайте время высказывания, не позволяйте никому доминировать в обсуждении. Используйте такие инструменты, как передача эстафеты или работа в **малых группах**, чтобы уравнивать участие и создать безопасную атмосферу для выражения мнений и чувств.

Учитывайте способность участников принимать активное участие в быстро проходящем обсуждении — например, может быть не всегда понятно, кто что сказал; быстрая или взволнованная речь тяжелее воспринимается.

Используйте подходящий язык и упражнения, чтобы каждый мог поучаствовать.

Следите за групповым настроением во время собрания: проверяйте уровень энергии, заинтересованность в предмете, достигаются ли цели собрания, подходит ли структура (большие или малые группы); не забывайте о времени.

Будьте позитивными: высказывайте поддержку и одобрение; комментируйте вклад каждого участника в обсуждение и достижения всей группы в целом. Будьте беспристрастными и не одобряйте только некоторых индивидуумов.

В напряжённых или утомительных ситуациях используйте юмор, ободрение, игры, смену мест, тишину, перерывы и т.д. Некоторые группы могут выступить против «траты времени» на игры, но будут рады перерыву на потягушки или неформальную шутку.

Пресекайте оскорбительные выпады и дискриминирующие замечания.

Заканчивая собрание

Убедитесь, что собрание закончится вовремя, или получите согласие группы продолжить.

Убедитесь, что **время и место следующего собрания** согласовано и что люди оставили свои контакты, если они хотят получать обновления или протокол собрания. Сделайте это до того, как люди начнут расходиться.

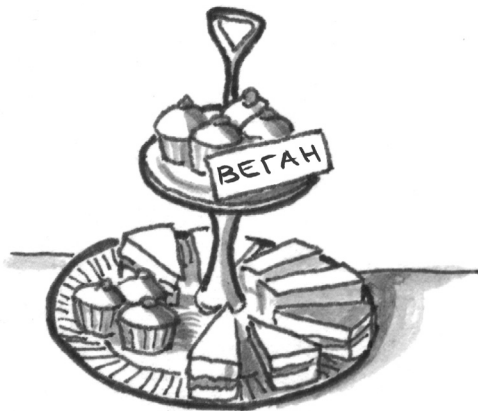
Подытожьте, напомните людям, что они должны сделать к следующему собранию, в завершение собрания скажите что-нибудь ободряющее. Не забудьте поблагодарить каждого за присутствие и участие.

Проследите, чтобы кто-то взял на себя ответственность

за написание и распространение протокола или записей в течение нескольких дней.

Оценивание собраний поможет постоянно улучшать их. Хорошая идея — оставлять несколько минут в конце каждого собрания и спрашивать группу, что прошло хорошо, а что необходимо улучшить. Также вы можете собраться вместе с другими организаторами и проанализировать собрание. Не забудьте отпраздновать то, чего вы достигли!

Будет здорово, если за собранием последует **неформальное общение**, например, совместный ужин или поход в бар или кафе. Подумайте об особенностях людей: не все пьют алкоголь, среди вас могут быть вегетарианцы или веганы, поэтому попытайтесь выбрать подходящее для всех место или занятие.



Как сделать собрание доступным для людей с физическими и сенсорными нарушениями

Нарушения зрения

Потенциальные преграды для людей с нарушением зрения включают: уровень освещённости, раздаточный материал, флипчарты и доски, а также слежение за ходом дискуссии — особенно при использовании знаков руками. Раздаточные мате-

риалы должны быть доступными в разных форматах, включая крупный шрифт. Хотя раздаточный материал может быть адаптирован, очевидно, что невозможно подготовить всё содержание, например, записи во время мозгового штурма.

В некоторых ситуациях полезна личная поддержка, а фасилитатор может делать более детальные обобщения. Можно озвучивать знаки руками (и другие жесты), которые используют люди, например: «Я вижу, что большинство людей показывают согласие с этим пунктом, но некоторые из вас — нет...», «Некоторые из вас выглядят действительно воодушевлёнными, но я вижу, что другие не кажутся слишком впечатлёнными».

Называйте своё имя, перед тем как говорить, и используйте имена других людей: «Саша, Аня и Катя — вы подняли руки, чтобы говорить». Это поможет человеку с нарушением зрения или слепому понять, кто о чём говорит.

Нарушения слуха

У глухих и плохо слышащих людей часто возникают трудности с большими и гулкими помещениями и фоновым шумом на месте собраний (шум дороги, жужжание осветительных приборов или другие люди, говорящие в той же комнате). Эти люди обычно сами знают, как они могут лучшим образом участвовать в устном обсуждении. Ниже следуют возможности, с помощью которых можно обеспечить участие слабослышащих в дискуссии.

- Регулярно подводите итоги, давая дополнительную возможность понимать ход обсуждения.
- Убедитесь, что все могут хорошо видеть друг друга (чтобы дать возможность читать по губам и быть уверенным, что звуку не препятствуют тела других людей).
- Запишите все пункты на флипчарте или доске (это своеобразные подсказки, позволяющие понять контекст беседы и догадаться о том, что не было услышано).
- Убедитесь, что люди (особенно фасилитаторы) говорят понятно, не слишком быстро и смотрят в сторону глухого или слабослышащего человека.
- Людям следует следить за тем, чтобы не говорить одновременно — только одному человеку следует говорить за раз. Фасилитатору следует строго следить за этим.

- Имейте достаточно доступного пространства, чтобы маленькие группы могли работать в разных комнатах во избежание фонового шума от других групп.
- Специальный человек может сидеть с человеком с нарушением слуха, чтобы писать, печатать или проговаривать резюме собрания.
- Если человеку с нарушениями слуха нужно переводческое агентство (например, губист или переводчик с языка глухонемых), заблаговременно свяжитесь с местной организацией по защите прав людей с нарушениями слуха.
- Наконец, технические решения могут иметь значение: индукционные петли² часто есть на местах собраний, но не всегда работают как следует, поэтому проверьте их перед началом собрания.

Моторно-двигательные нарушения

Некоторые вопросы, касающиеся двигательных нарушений, требуют практического приспособления или помощи на месте собрания — эта тема раскрыта в главе 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»*. Хорошим началом будет ознакомиться с местом собрания: как выглядит вход (ступеньки, поручни, рампа), есть ли удобный туалет? Обобщите и опубликуйте эту информацию перед началом вашего мероприятия — это даст понять, что вы готовы внести улучшения и обеспечить помощь, и поможет людям с нарушениями оценить, смогут ли они принять участие.



² Индукционная система предназначена для беспроводной передачи аудио-информации в слуховой аппарат с телефонной катушкой с помощью электромагнитной индукции (индукционная петля).

Как фасилитатору вам также нужно учитывать речевые нарушения или трудности при использовании специальных знаков руками. Планируйте передвижение группы или физическую активность (упражнения на знакомство, активизаторы, ролевые игры, работу в малых группах) таким образом, чтобы они не были исключющими. На что следует обратить внимание: достаточно ли времени и пространства для движений; обеспечение альтернативными видами деятельности; место, где будут находиться люди во время упражнений: сидение на полу может создать барьеры для людей с нарушением опорно-двигательного аппарата и слепых — те, кто не может сидеть на полу, будут находиться выше и могут почувствовать себя изолированными.



Основные советы для фасилитаторов

- Подготовьте хорошую повестку. Будьте реалистичными относительно того, каких результатов может достичь собрание. Установите ограничение по времени и коснитесь всех вопросов.
- Держите под контролем и содержание собрания, и процесс обсуждения.
- Ведите группу к достижению цели.
- Используйте всё разнообразие приёмов фасилитации, чтобы всем было интересно.
- Создайте благоприятную атмосферу для участия каждого.
- Положите конец доминантному поведению, перебиваниям, унижениям и обвинениям.

Протокол собрания

Протокол — это письменный отчёт с собрания, охватывающий основные пункты обсуждения, принятые решения и мероприятия к исполнению.

Ведение и чтение протоколов полезно в нескольких случаях:

- Протоколы напоминают людям, что они сказали, что им нужно сделать и в какой срок.
- Они обеспечивают краткую запись решений на будущее, когда люди забывают или имеют разногласия по поводу того,

что было решено. Это также помогает избежать вынужденного повторения обсуждений.

- Они информируют отсутствующих на собрании о том, что произошло и что было решено. Они также обеспечивают возможность для новых участников быстро сориентироваться в том, что делает и решает группа.
- Во время собрания писарь может помогать фасилитатору, проверяя что, кто, где и как делает для каждого принятого решения. Писарь также может помочь в проведении собрания, резюмируя обсуждение на основе сделанных им записей.



Основные рекомендации по написанию протокола собрания

- Ясно обозначайте пункты решений и действий, так, чтобы их было легко заметить.
- Если протокол длинный, создайте краткое резюме ключевых решений и мероприятий к исполнению в начале протокола.
- Вы можете даже категоризировать мероприятия к исполнению по ответственным людям, так каждый может сразу увидеть, что ему нужно сделать.

Как писать протокол

Обычно протокол — это подробный отчёт с собрания, который описывает основные пункты обсуждения, потоки аргументов и принятые решения. Однако для большинства собраний подходит гораздо более краткая версия, отражающая принятые решения и мероприятия к исполнению.

Спросите, насколько детальный протокол хотят видеть члены группы. Иногда более детальный протокол может помочь отсутствовавшим на собрании понять, почему определённое решение было принято, и таким образом избежать вынужденного объяснения на следующем собрании.

В начале каждого собрания пробежитесь по протоколу предыдущего. Запишите все исправления и добавления, спросите, подтверждает ли его группа.

Протокол обычно включает следующее:

- название группы;
- дату, время, место встречи;
- список присутствующих и отсутствующих;

- поправки или утверждения протокола предыдущего собрания;
- для каждого пункта повестки:
- резюме вопроса и поступившей информации;
- резюме обсуждения, охватывая ключевые моменты, предложения и решения, включая мероприятия к исполнению (кто, что, где, когда);
- следующее собрание — дата, время, место, предложенные пункты повестки;
- имя человека, который составлял протокол;
- любые приложения (отчёты, бюджет и т.д.).

Распространение протокола

Когда вы написали протокол, проследите, чтобы он был распространён среди всех, кому нужна копия, и как можно скорее. Это не только развивает культуру делать всё вовремя, это важно для многих людей, которые часто ждут, пока появится протокол, прежде чем приступят к действию. Если по какой-либо причине вы не можете разослать протоколы вовремя, не бойтесь попросить о помощи.

Решите на собрании, как будет распространяться протокол. Кому нужны копии? Насколько широко вы хотите распространять его? Будет ли он распечатан, прислан на электронный ящик или размещён на сайте группы?

Вы также должны продумать способ долговременного хранения протоколов в надёжном и легкодоступном месте, например, в бумажной папке или интернет-архиве.

Конфиденциальность и безопасность

Протоколы содержат множество деталей о вашей группе и отдельных её участниках. Некоторая информация может быть конфиденциальной и должна оставаться только внутри группы (например, если вы группа, проводящая кампанию, вы не захотите раскрывать свои планы застройщику, с которым вы боретесь). Группой разработайте правила безопасности и определите уровень конфиденциальности, ожидаемый участниками. Согласуйте, насколько доступными будут протоколы: только на бумаге для внутреннего пользования, в интернет-рассылке или опубликованы на сайте вашей группы, чтобы все могли их видеть? Какие детали должны быть записаны?



Основы составления протокола

Хорошие протоколы:

Точные: записывайте предложения и окончательные решения слово в слово и перечитывайте их, чтобы убедиться в точности. Отделяйте факты от мнений. Факты — объективны и неопровержимы; мнение — это личный взгляд.

Согласованные: избегайте искажения чьего-либо мнения, спрашивая согласия с протоколом. Если протокол распространится дальше, чем просто среди присутствующих, получите согласие перед тем, как распространять его.

Доступные: используйте понятный язык: опустите жаргон, шутки и личные сокращения. Подходит ли всем электронная почта? Каждый ли сможет открыть электронный документ в том формате, который вы используете? Нужны ли вам копии с крупным шрифтом для людей с нарушениями зрения?

Распределяют обязанности: убедитесь, что мероприятия к исполнению сопровождаются графой «Кто» и «К какому сроку». Если в протоколе чего-то из этого не хватает, вы должны подойти к людям и выяснить, что они будут делать. Если человек был выбран для задания в своё отсутствие, сверьтесь с ним прежде, чем он прочитает об этом в протоколе! Если человек не может выполнить задание, найдите того, кто сможет.

Краткие, но информативные.

Понятные: пишите протоколы так, чтобы любой из отсутствующих на собрании смог понять их. Так ваши протоколы будут понятными и доступными для восприятия.

Завершённые: убедитесь, что упомянутые документы или прикреплены, или имеются ссылки на них, чтобы люди могли найти их.

Распространённые: работа не заканчивается на том, чтобы просто напечатать их!



III. Фасилитация процесса достижения консенсуса в больших группах

Попытки прийти к консенсусу в больших группах влекут за собой определённые сложности. Условия достижения консенсуса здесь по-прежнему применимы, но его может быть сложнее достигнуть в большей и более разнообразной группе. Вы используете обычный процесс достижения консенсуса, но помните: каждый шаг может занимать больше времени и требует особых инструментов фасилитации. Консенсус требует активного участия каждого, а этого сложнее добиться в большой группе людей. Но, когда всё работает, процесс консенсуса в больших группах может быть весёлым и вдохновляющим!

Ниже вы найдёте множество практических советов, как заставить консенсус работать в больших группах, включая план совета представителей нескольких аффинити-групп, который успешно используется группами, состоящими из сотен и тысяч человек.

В этой главе мы сосредоточимся на том, как принимать решения путём консенсуса в больших группах, но многие ин-

струменты, о которых мы будем говорить, можно использовать не только для принятия решений, но и для обмена информацией и идеями. Имейте в виду, что в любой организации или сети решения обычно легче и лучше всего принимаются людьми, которых эти решения непосредственно затрагивают. Убедитесь, что вы не пытаетесь решить вопросы в больших группах, которые можно и следует решать на более низком уровне.

Условия достижения консенсуса в больших группах

Консенсус в большой группе влечёт за собой определённые сложности. Большие группы могут:

- сделать участие неуверенных в себе людей более затруднительным (не каждый может комфортно говорить перед большой аудиторией);
- породить доминирование уверенного в себе меньшинства;
- делать всё медленнее и быть менее энергичными, чем маленькие группы, так как требуется больше времени для принятия решения.

Нужно принять дополнительные меры для соблюдения условий достижения консенсуса: члены группы должны разделять общую цель, быть готовыми строить отношения на основе доверия и способными активно участвовать в прозрачном и хорошо управляемом процессе. Список условий для достижения консенсуса можно найти в главе 1 *«Принятие решений путём консенсуса»*, стр. 14.

Общая цель. Не важно, что это — национальная сеть групп, ведущая общую кампанию, или временная группа, собравшаяся вместе для массового протеста, — в любой большой группе людей вам должно быть ясно, почему и насколько тесно вы работаете вместе.

Движение Оссиру, начавшееся в 2011 году, не слишком пыталось найти общие цели, объединяющие вовлечённых в него людей. Считалось, что целей будет столько, сколько людей в движении, — это то, что неминуемо делает достижение общей цели (и, соответственно, консенсуса) невозможным.

Часто, особенно в более традиционных группах, небольшая группа людей решает заранее, какой будет основная цель группы, и затем приглашает людей присоединиться на этой основе. Таким образом, вы сможете впоследствии откорректировать цели с новыми участниками, но по крайней мере будете начинать с общих принципов. Другие группы и сети могут начать с чистого листа и работать над целями вместе, что потребует больше времени и терпения, но обеспечит полное участие в процессе.

Письменное изложение целей и механизмов работы группы служит напоминанием и может быть использовано для введения в курс дела новых участников — так и новички, и старые члены группы будут уверены, что работают для достижения одних целей. Объясните новым людям, что уже решено, а что ещё открыто для обсуждения. Делайте вводные секции, где новички смогут разобраться, что представляет из себя группа, и решить, подходит ли она им.

Если вы не сможете найти общих точек соприкосновения в достаточном количестве, можно рассмотреть вопрос о разделении на несколько групп, но продолжать работать как сеть только в области всеобщего согласия.

Коалиции и альянсы, образованные уже существующими группами для решения определённой проблемы, могут иметь сложности с достижением консенсуса. Зачастую участвующие группы имеют различные цели и методы работы, и некоторые могут не быть приверженцами консенсуса, но очень заинтересованы в навязывании своих политических убеждений другим группам. Такое часто происходит, когда одна из групп коалиции использует более типичные методы организации, — лоббирование своих интересов перед собраниями кажется им приемлемым, но оно неприятно людям, которые внимательно слушают друг друга и предпочитают быть честными относительно своих собственных взглядов.

Не забывайте, что консенсус — это не согласие во всём и не единодушие. При любой возможности поддерживайте все мероприятия, которые работают для достижения ваших согласованных целей.

Доверия сложнее достичь в больших группах, так как труднее узнать друг друга. Отведите время на обсуждение целей, убеждений и мотивации людей. Совместное времяпрепровождение не менее важно. Обеспечьте новичкам возможность

как можно скорее познакомиться хотя бы с небольшим количеством участников группы.

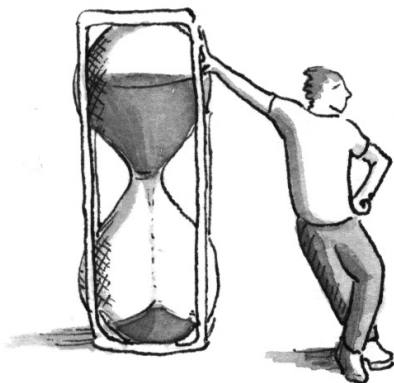
Прозрачный процесс принятия решений поможет людям поверить, что их голос будет услышан и учтён при принятии окончательного решения.

Понятный процесс: если вы собираетесь работать по принципам консенсуса, необходимо объяснить каждому основы того, как он работает. Отводите время в начале каждого собрания на то, чтобы объяснить, как работает собрание, как принимаются решения и как принимать в этом участие. Проводите регулярные семинары по консенсусу и фасилитации. Используйте флипчарты, чтобы записать схему консенсуса, повестку, ключевые пункты обсуждения и основные решения; развесьте их по комнате, чтобы каждый мог их видеть.

Собрания большого количества людей нуждаются в более тщательном приготовлении и планировании. Чёткая структура может быть полезной, но одновременно слишком сдерживающей. Постарайтесь добиться баланса между структурированностью и свободным течением. Решите, какие вопросы необходимо обсудить и согласовать со всеми, а какие можно поручить малым группам.

Время: при проведении собраний больших групп отводите больше времени на полноценную дискуссию и предоставление возможности высказаться и выслушать всех желающих. Прерывание обсуждения и форсирование принятия решения оставит многих людей с чувством бесправия и разочарованности.

Фасилитация: вам понадобится команда фасилитаторов, которые должны быть беспристрастными и чётко знать, что



именно они делают: кто-то фасилитирует, кто-то следит за руками, кто-то ведёт записи на флипчарте, кто-то следит за временем, кто-то встречает людей и предлагает еду и напитки.

Процесс достижения консенсуса в больших группах

Решения, принятые в больших группах, могут быть вдохновляющими: приятно коллективно приходить к хорошему решению и видеть, что все его поддерживают. Однако, чтобы это было возможно, нужно продумать, как адаптировать этот процесс и разобраться со всеми преградами, с которыми сталкиваются большие группы.

Шесть стадий процесса достижения консенсуса совпадают со стадиями, предусмотренными для малых групп, но на одних стадиях необходимо участвовать всем членам собрания, а другие можно пройти, разделившись на малые группы, чтобы обеспечить более глубокое обсуждение и участие. Процессы, разработанные для больших групп, включают делегирование, большие пленумы, разделение на малые группы и совет представителей. Обычно для проведения слаженного и успешного собрания используется комбинация этих процессов.

Делегирование и подотчётность

Некоторые вопросы достаточно важны, и каждому следует участвовать в их обсуждении и принятии решения. Однако большие группы людей имеют тенденцию постоянно вмешиваться в мельчайшие детали всей работы из-за нехватки доверия или воображения, что приводит к тому, что каждая деталь обсуждается в большой группе. Но действительно ли необходимо, чтобы каждый обсуждал точный подбор слов пресс-релиза или порядок выступления групп на благотворительном концерте?

Золотое правило: в принятие решения должны быть вовлечены те, на кого это решение непосредственно повлияет. Принимайте решения о линии поведения и структуре работы всей группой и делегируйте реализацию и детализацию рабочим группам. Давайте людям работать, руководствуясь групповыми

принципами и совместно принятыми соглашениями. Таким образом вы сохраните время и избежите разочарования.

Подотчётность — важный фактор в налаживании доверия. Она также затрудняет аккумуляцию власти у одного человека и позволяет избежать коррупции — распространённых подводных камней организации на любом уровне. Включайте в программу регулярные отчёты, чтобы вся группа была проинформирована о работе подгрупп, и о том, что все группы точно представляют большую группу и действуют в рамках своих полномочий.

Большие пленарные заседания

Большие пленарные заседания, когда вся группа собирается в одном месте, могут использоваться для обмена информацией, внесения предложений и принятия окончательных решений.

Тем не менее пленумы менее приспособлены для обсуждений, в которых задействован каждый. При обсуждении в больших группах часто доминируют несколько уверенных в себе личностей — большинство людей чувствуют себя неуверенно, выступая перед сотнями людей. Также существуют временные ограничения: если каждый будет говорить в течение 3 минут на собрании из 200 участников, это займёт, по крайней мере, 10 часов! Пленумы также ограничивают количество участников: слишком много людей, и люди не в состоянии слышать, видеть друг друга или даже поместиться в одну комнату.

Если вы проводите большое пленарное собрание, задумайтесь о том, как увеличить его доступность и вовлечённость в него участников. Можно ограничить количество выступлений на одного человека, отдавать предпочтение тем, кто ещё не говорил. Для соблюдения ясности, регулярно подытоживайте и записывайте ключевые слова, чтобы их все видели. Убедитесь, что все слышат друг друга. Для этого может понадобиться звукоусилительная аппаратура.

Работа в малых группах

Преимущество разделения на малые группы состоит в том, что они создают более безопасные и динамичные пространства для совместной работы и включают в дискуссию больше людей. Люди будут гораздо более уверенно говорить в маленькой группе из 6–15 человек. Работа в подгруппах также экономит время,

особенно, если каждая группа обсуждает различные вопросы параллельно.

Работа в малых группах обычно начинается с того, что большая группа начинает обсуждать вопрос, определяя основные проблемы, и составляет список возможных идей. Затем люди разделяются на подгруппы, чтобы обсудить идеи и придумать что-то новое. Можно попросить каждую группу изучить все идеи, или каждая группа выбирает одну идею для более глубокого изучения. Затем малые группы возвращаются в большую группу и докладывают результаты своего обсуждения, выделяя возможные трудности реализации каждой идеи. Если обсуждение целой группой не может разрешить эти трудности, малые группы снова могут отделиться, чтобы попытаться найти способы решения проблемы. Они снова докладывают о своих результатах, и этот процесс продолжается до тех пор, пока не будут преодолены трудности, не будет сформировано предложение и не будет принято решение.

Некоторые выступают против работы в малых группах. Необходимо доверие, чтобы позволить другим людям отделиться и обсудить вопрос, а оно не всегда существует. Некоторым людям просто нравится выступать перед большой аудиторией, другие не могут решить, к какой рабочей группе им стоит присоединиться. Чтобы успокоить людей и убедиться, что их идеи и мнения не будут забыты, важно иметь хорошо налаженный процесс обратной связи (отчётности). Нужно объяснить, что будет предоставлено время для отчёта, дать группам рекомендации по хорошему составлению отчётов и немного времени, чтобы они пришли к согласию о том, что будет входить в отчёт большей группе.

Этот процесс по-прежнему работает при ограниченном количестве участников, так как он предполагает пленарные обсуждения. Совет представителей, описанный ниже, раскрывает идею деления на малые группы для обеспечения принятия решения на более высоком уровне.

Совет представителей

Совет представителей позволяет достигать консенсуса между сотнями и тысячами людей, при этом принимается во внимание максимальное количество мнений и идей. Это позволяет принимать решения путём консенсуса сотням, даже тысячам

людей (например, лагерь протестов против Большой восьмёрки в Шотландии в 2005 году, антиядерная мобилизация Castor³ в Германии и разнообразные лагеря Camps for Climate Action⁴). Совет представителей успешно используется коллективами социальных центров, кооперативами рабочих, движениями за мир, экологическими движениями и другими группами.

Как это работает

На советах представителей (см. схему на стр. 69) собрание разбивается на подгруппы, которые начинают с обсуждения проблемы (проблем) и определяют основные опасения и идеи. Если подгруппа может достичь согласия по поводу предпочтительного для них решения или разработать рекомендации, которые были бы приемлемы для группы, процесс значительно ускорится, но это не всегда возможно.

Каждая группа затем посылает своего представителя (делегата) на совет, чтобы представить остальным идеи, опасения и предложения группы. Представители вместе ищут одно или более предложений, которые, по их мнению, могут быть приемлемыми для всех групп, и затем возвращаются с ними в свои группы для обсуждения и внесения дополнений.

Каждая подгруппа проверяет, согласны ли они с этими предложениями, и затем передаёт свой ответ через представителя на повторном совете, где проверяется согласие других групп. Если на повторном совете согласие не достигнуто, выдвигаются новые предложения. Право принимать решения твердо принадлежит подгруппам, а не их представителям.

Роли участников совета представителей

Малые группы часто формируются из уже существующих групп, таких как рабочие группы на предприятии или в организации, локальные группы, входящие в состав сети, или аффиинти-группы на массовой акции.

Как вариант, большие группы могут делиться на подгруппы только на протяжении одного собрания; в этом случае группы могут формироваться абсолютно произвольно или посредством

3 Сухое хранилище отработанного ядерного топлива. Немецкие активисты ежегодно протестуют против транспортировки отработанных ядерных отходов в Германию.

4 Лагерь действий против изменения климата.

группирования людей по общим интересам или признакам, таким как язык или место проживания.

Роль **представителя** состоит в донесении информации от подгруппы совету и наоборот. Представитель должен транслировать голос каждого в подгруппе, передавая коллективную мысль, а не собственную точку зрения. Представительство начинается большую ответственность за то, чтобы не исказить информацию и не манипулировать процессом.

Как правило, представитель не принимает решений за свою группу. Он всегда проверит согласие группы перед принятием окончательного решения. Тем не менее отдельные подгруппы могут уполномочить своих представителей принимать решения в рамках оговорённых критериев.

Чтобы совет представителей работал эффективно и демократично, каждому необходимо понимать роль представителя и то, какими правами наделила его группа. Представителю очень легко, не замечая того, начать продвигать свои собственные взгляды, а не групповые. Идеи могут быть утеряны или искажены в процессе передачи между малой группой и представителем совета. Может возникнуть неформальная иерархия, если один и тот же человек всегда является представителем.

Во избежание этих проблем можно назначать двух представителей: один будет доносить мнение вашей группы до совета, а другой — записывать то, что предлагают представители других групп. Представители могут меняться на каждом собрании или при обсуждении разных пунктов повестки.

Команда фасилитаторов: хорошая фасилитация — ключ к проведению успешного совета представителей, т.к. это довольно сложный процесс, поэтому вам потребуется команда фасилитаторов, чтобы контролировать общий ход собрания и помогать малым группам или представителям, в случае если они застрянут на каком-то вопросе. Кроме того, чтобы быть беспристрастными, фасилитаторам необходимо иметь способность предугадывать развивающиеся предложения и потенциальные камни преткновения. Хорошим дополнением будет способность синтезировать большое число предложений и поддерживать фокус участников на повестке собрания.

Вам потребуется команда из как минимум 4-х фасилитаторов, которые хорошо взаимодействуют. Один фасилитатор — для фасилитации совета, один — для записи обсуждения на до-

ске и поиска возможного соглашения. Ещё один — для контроля за временем и общим настроением на собрании. И наконец, вам также понадобится человек для ведения протокола.

Выделяйте малым группам достаточно времени для обсуждения. Если группа не может прийти к согласию за отведённое время, представитель может доложить о наборе мнений группы.

В группах с участниками из разных стран или использующими язык жестов вам необходимо выделить время для перевода. Выясните это заранее, чтобы позаботиться о переводчике.



Пример: Совет представителей на практике

Radical Routes — сеть кооперативов взаимопомощи в Великобритании, которая использует структуру представителей совета для своих рабочих собраний. Они обычно проводятся 4 раза в год.

Повестка каждого собрания высылается заранее, чтобы участвующие кооперативы смогли обсудить её пункты и сказать своим представителям, что ответить на предложения на собрании. Представителям могут определить сферу компетенции: с чем можно согласиться, а когда нужно обратиться к своим кооперативам за инструкциями.

Если появляется новое предложение или предложение изменяется в процессе собрания, представители могут почувствовать, что их кооперативы будут согласны с этим предложением или что им следует свериться с мнением кооператива. Если есть любые изменения в предложении, даже согласованные с представителями, оно не становится линией поведения, пока не будет утверждено на следующем собрании, что даёт возможность каждому члену кооперативов быть осведомлённым об изменениях и согласиться с ними.



**Процесс достижения
консенсуса в больших
группах**

Обсуждение и принятие решений в малых группах

Отчёт от представителей

Обсуждение на совете представителей

Шаг 1: Объявите и поясните вопрос к обсуждению

Поделитесь необходимой информацией. Определите ключевые вопросы. Этот шаг можно проходить как в большой группе, так и на совете представителей, которые передают информацию малым группам.

Шаг 2: Проработайте вопрос и рассмотрите идеи

1. Соберите начальные мысли и реакции. Каковы основные спорные моменты и опасения?
2. Соберите идеи решения этой проблемы – запишите их.
3. Проведите широкую дискуссию и обсудите идеи:
Перечислите все «за» и «против»
Начните думать о разрешении главных опасений
Отбросьте какие-то идеи, составьте список оставшихся

Передайте идеи и опасения

Шаг 3. Определите возникающие предложения

Существует ли идея или комплекс идей, который объединяет лучшие черты идей, которые вы обсуждали? Определите решение, которое бы удовлетворяло всем запросам, и внесите предложение.

Шаг 4. Обсудите, проясните и дополните ваше предложение

Примите во внимание все мнения других групп, а также мнения, высказываемые членами вашей группы. Позаботьтесь о том, чтобы все оставшиеся замечания были услышаны и чтобы каждый имел возможность что-то добавить. Внесите изменения, которые сделают предложение ещё более приемлемым для группы.

Передайте идеи, опасения и предложения, высказанные представителями других групп

Шаг 5. Проверьте согласие

Проверьте, есть ли блоки, воздержавшиеся, возражающие, а также общее согласие.

Передайте позицию каждой малой группы

Проверьте, было ли принято решение

нет

да

Шаг 6: Консенсус! Претворите решение в жизнь. Решите, кто и что будет делать, в какие сроки и, при необходимости, как это нужно сделать.

Пример: Совет представителей в деталях

Ниже следует пример процесса достижения консенсуса на совете представителей. Группы в этом примере рассматривают один вопрос за раз — это самый простой способ. Однако, чтобы ускориться, группы могут взять несколько вопросов за раз. Также, шаг 1 и 2 можно пройти заранее в отдельных малых группах.

Вопрос: Следует ли нескольким группам объединиться вместе в какую-либо сеть или союз?

1. В составе целой группы:

Объявите и поясните вопрос к обсуждению.

Фасилитаторы объясняют процесс принятия решения путём консенсуса и процесс работы совета представителей собравшимся малым группам:

«Сегодня мы собираемся использовать процесс принятия решений путём консенсуса всеми группами. Консенсус — способ принятия совместных решений таким образом, чтобы каждый был доволен результатом: для принятия решения каждый должен выразить своё согласие с предложением, тогда оно будет принято. Мы будем использовать этот процесс для обсуждения вопросов на повестке». *[Опишите процесс, который будет использоваться, включая способы выражения согласия и несогласия и роль фасилитатора(-ов).]*

«Мы будем общаться друг с другом, используя систему совета представителей. На каждой стадии обсуждения мы будем определять человека из каждой группы, который будет её представлять, а также человека для ведения записей во время совета («писаря»). Представитель не будет принимать решение за нас, а только объяснять другим представителям, о чём мы договорились в группе. Писарь будет наблюдать и делать записи, так каждый будет знать, что было сказано на совете, и это поможет нашему представителю сконцентрироваться на точном представлении наших взглядов».

«На совете представителей будут выслушаны все мнения и решения групп и, возможно, сделано какое-то предложение о том, как прийти к общему решению. Затем наш представитель и писарь вернутся в группу и расскажут, что решили другие группы, а также обо всех предложениях, озвученных на совете. Мы обдумаем это, придём к определённом решению или выдвинем какое-то предложение и снова пошлём нашего пред-

ставителя и писаря на совет представителей. Это будет продолжаться, пока мы не достигнем консенсуса».

Фасилитатор объявляет вопрос для обсуждения и представляет (или просит кого-то другого) всю необходимую информацию, чтобы принять осознанное решение. Оставьте время на пояснения.

Фасилитатор ясно определяет вопрос(-ы) для решения:

«Итак, сегодня мы решаем, будут ли присутствующие здесь группы объединяться в какую-либо коалицию. Все присутствующие работают над поддержкой мигрантов в нашем городе, и мы все считаем, что, работая вместе для привлечения общественного внимания и сбора средств, мы сможем добиться большего. Итак, сейчас вопрос состоит в том, как мы хотим работать с другими присутствующими группами по двум направлениям: гласность и финансирование?»

2. В малых группах:

Проработайте вопрос и рассмотрите идеи.

Каждый озвучивает свои начальные мысли и реакции. Какие вопросы и опасения появляются в процессе обсуждения? Вы можете использовать высказывание по кругу или работу в парах, чтобы убедиться, что всех выслушали:

«Давайте выскажемся по кругу, чтобы услышать предварительное мнение каждого по этому вопросу...»

Если вопрос вызывает сильные эмоции или имеет очень большое воздействие на участников, очень полезно сделать перерыв в малой группе и озвучить возникшие проблемы на совете представителей, чтобы другие группы тоже приняли их во внимание:

«Хорошо, мы выслушали некоторые мнения по поводу финансирования. Мы обсудили эти вопросы и решили, что наша группа будет довольна сетевым финансированием только в случае, если это будет сочетаться с этическими стандартами всех групп в сети. Мы должны озвучить это на совете, чтобы каждый мог это учитывать».

Затем попробуйте огласить идеи возможных решений в малой группе. Используйте инструменты, такие как высказывание по кругу или мозговой штурм (см. главу 6 «Приёмы и упражнения фасилитации»).

Далее малые группы обсуждают идеи, которые они придумали. Какие есть «за» и «против»? Некоторые идеи будут отброшены на этой стадии и могут появиться новые:



«Хорошо, мы информировали другие группы о том, что могут возникнуть вопросы по поводу получения финансирования. Пока они это обсуждают, давайте подумаем о том, как сеть может получать финансирование, чтобы каждый был доволен».

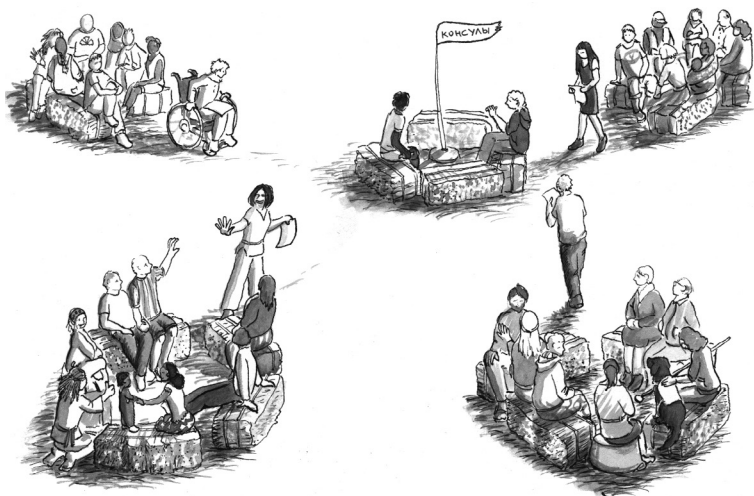
3. На совете представителей:

Определите возникающие предложения.

Фасилитатор созывает представителей на совет. Каждый представитель по очереди представляет мнения своей группы, охватывая всю широту идей и опасений, а также возможные пути решения:

«Мы слышали от разных представителей о различных мнениях по вопросу получения финансирования. Некоторые группы имеют довольно строгие моральные критерии насчёт грантов и финансирования, за которыми они хотят обращаться, а другим это не так важно. Пока что кажется, что никто не против идеи ограничения источников финансирования — по крайней мере для заявок на гранты, сделанные от имени данной сети».

«Давайте уточним в группах, что это так: все согласны иметь определённое согласованное ограничение в подаче заявок на финансирование. Если это так — мы сможем затем начать работать над нашим соглашением о том, как это сделать на практике...»



«Хорошо, мы сверились с группами, и все довольны идеей создания соглашения по поводу того, у кого мы можем запрашивать финансирование и для чего. Кто-нибудь хочет поделиться идеями, возникшими в ваших группах?»

Затем представители дискутируют, пытаясь объединить множество возможных идей в одно синтезированное предложение, или фасилитаторы могут определить возможные области согласия. Во время этого процесса представители могут отлучаться для совещания со своими группами, для уточнения или проверки, будет ли приемлемым для них изменённое предложение.

4. В малых группах:

Обсудите, проясните и дополните предложения.

Представители отчитываются о дискуссии на совете представителей перед своими группами и представляют замечания других групп, а также возможные предложения:

«Итак, предложение от совета представителей — создать подгруппу, которая пообщается с каждой группой в сети и составит предложение политики финансирования для нас, которое мы согласуем на собрании в следующем месяце. Что мы думаем об этом в нашей группе?»

Группы обсуждают предложение(-я) и изменяют их, если необходимо:

«Итак, мы собираемся предложить изменения к этому предложению. Мы считаем, что эти правила не должны быть закре-

плёнными навсегда, необходимо развитие вместе с ростом сети, отражающее любые изменения в группах. Таким образом, мы предлагаем, чтобы рабочая группа пересматривала данную политику как минимум раз в год и вносила предложение изменений на общих собраниях для рассмотрения всеми группами».

5. В малых группах:

Проверьте согласие.

Проверьте блоки, воздержание, возражения и активное согласие. Если большинство обеспокоено предложением, попробуйте прийти к идее, как разрешить это в вашей группе. Разработайте ряд предложений, которые будут приемлемы в вашей группе:

«Нам нравится идея регулярного пересмотра политики получения финансирования, но мы беспокоимся, что, если это всегда будут делать одни и те же люди, они могут не представлять всех групп в сети. Поэтому мы бы выбрали одно из двух:

а) люди для решения вопросов политики получения финансирования регулярно выбираются каким-либо способом, например, случайно или с согласия каждого;

б) каждая группа представлена каким-либо образом в этой рабочей группе».

6. На совете представителей:

Проверьте, было ли принято решение.

Представители возвращаются на совет, и фасилитаторы проверяют согласие групп. Если не все группы согласны, обсуждения продолжаются и формулируются новые предложения, включая информацию о тех альтернативах, на которые группы бы согласились:

«Итак, ни у кого из групп нет проблем с тем, чтобы группа по вопросам политики получения финансирования имела переменное членство, но некоторые группы беспокоятся, что выбор людей может занимать много времени, если это делать на общем собрании сети. Таким образом, предложение — вернуться к нашим группам, чтобы каждая назначила одного из своих участников для группы политики финансирования».

7. В малых группах или в составе целой группы:

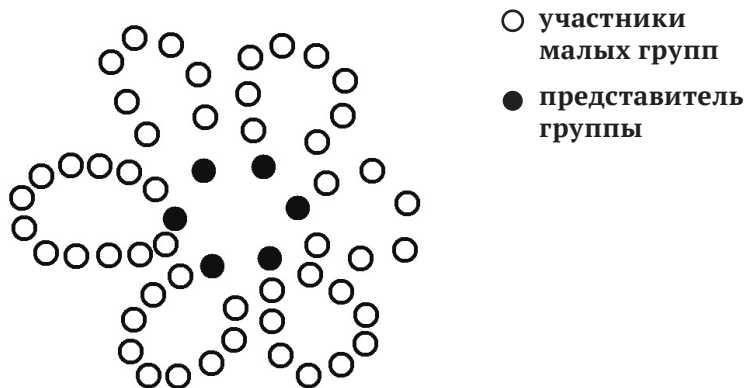
Претворите решение в жизнь.

Если консенсус был достигнут, решение выполняется всеми. Не забудьте решить, кто и что будет делать, и установить сроки.

Разновидности совета представителей

Цветовидный

Чтобы сделать совет представителей более подотчётным и уменьшить необходимость повторения информации, он может проходить в цветовидном формате (см. рисунок), когда группы сидят во внешнем круге вокруг своих представителей. Каждая группа сидит прямо за спиной своего представителя, что упрощает представителю быструю проверку мнений в своей группе. Так же, как и в других формах совета представителей, говорить должны только представители (кроме обсуждения в малых группах).



Многоуровневый

Даже собрания совета представителей ограничены по количеству участников: когда на них присутствуют более 20 представителей малых групп, может потребоваться ещё один уровень.

В этом случае каждый совет посылает представителя на второй или даже третий уровень совета. С таким количеством людей особенно важно тщательно подумать о том, какие решения действительно должны быть приняты на общем собрании, а какие могут быть оставлены отдельным группам. Каждый дополнительный уровень добавляет больше времени, которое тратится на процесс. Это может работать для многих тысяч людей, например, для 9000 людей, участвовавших в блокаде транспортировки ядерных отходов Castor в 1997 году. Однако многоуровневый совет представителей чаще используют в качестве канала информирования и консультаций, чем для принятия решений.

Удалённый

Группы людей, которые удалены друг от друга, могут использовать модель совета для принятия решений на больших расстояниях. Вместо того, чтобы всем членам всех групп собираться в одном месте для принятия решения, группы могут обсудить вопрос дома и отправить своего представителя на встречу. Представители возвращаются назад с предложением, которое группы принимают или изменяют. Проблема в том, что это потребует дополнительного времени.

Избежать задержек во времени можно так: группы собираются у себя в городе в то же время, когда проходит встреча представителей. Представители сообщают предложения группам по телефону или электронной почте, чтобы те обсудили и дали ответ.

Второй вариант — представители связываются друг с другом по телефону, в интернет-чате или по электронной почте. Для этого необходима хорошая фасилитация и использование соответствующих онлайн-инструментов, см. главу 4 «*Фасилитация виртуальных собраний*».



IV. Фасилитация виртуальных собраний

Собрания сами по себе могут быть довольно сложными, а если вы все не находитесь в одном месте, они могут быть ещё сложнее. Если вы не можете видеть друг друга или фасилитатора, вам будет не хватать невербальных знаков, которые вы обычно можете уловить через язык тела. Это затрудняет налаживание доверия и уважения в группе. Чтобы такие собрания работали, каждому необходимо прилагать больше усилий, чтобы ясно выражаться и понимать других.

Для чего нужны виртуальные собрания?

Для большинства из нас самый простой способ обсуждать и решать проблему — это находиться в одном помещении, где все могут видеть и слышать друг друга. Но это не всегда возможно: быть может, кто-то работает вдали от дома, но по-прежнему хочет участвовать, или в вашей группе состоят люди из разных стран. Возможно, вы участвуете в одном проекте с неместной группой. Если вы хотите, чтобы каждый смог участвовать в принятии решения, то вам нужно найти пути коммуникации друг с другом — это и есть **виртуальное собрание**.

В этой главе мы изучим некоторые возможности принятия решения онлайн или по телефону. Мы включили сюда некоторые «за» и «против» различных возможностей, а также предложили процесс достижения консенсуса удалённо.

Инструменты для работы

Прежде чем мы начнем говорить о фасилитации виртуальных собраний, давайте взглянем на доступные средства коммуникации. Большинство инструментов, которые можно использовать для проведения виртуальных собраний, находятся в сети Интернет. Мы старались говорить об этих инструментах в общем, потому что технологии и программное обеспечение меняются так быстро, что то, о чём мы напишем здесь, вскоре устареет (но мы включили некоторые примеры, так как большинство людей знают имя программы, которую они используют, а не какой это тип коммуникации).

Чат: текстовые сообщения в реальном времени, включая IRC⁵ и мгновенные сообщения (IM) — *MSN, IRC, AIM, Pidgin, Psi+*.

Коллективные редакторы в реальном времени: программное обеспечение, позволяющее одновременно редактировать документ более чем одному пользователю — *Etherpad, Piratepad, GoogleDrive, Riseup Pad*.

Электронная почта: рассылка электронных сообщений одному или более получателям не в режиме реального времени.

Микроблоги: способ передачи коротких сообщений другим — *Twitter, Identi.ca*.

Почта: рассылка писем с помощью почтовых услуг.

Телефон: мобильная, стационарная или радиосвязь.

Голосовые сообщения: оставление сообщения на автоответчике или рассылка голосовых записей через Интернет или почту.

VOIP (IP-телефония): строго говоря, часть телефонного сервиса, но здесь мы используем это в значении голосовых коммуникаций посредством компьютера, а не телефона — *Skype, Mumble, Google Talk, Jitsi*.

⁵ IRC (англ. *Internet Relay Chat*) — протокол прикладного уровня для обмена сообщениями в режиме реального времени. Разработан в основном для группового общения.

Вики: веб-сайт, где пользователь может добавлять, изменять или удалять контент, используя браузер — *we.riseup.net*

Достоинства и недостатки использования этих инструментов обсуждаются ниже.

Сложности фасилитации виртуальных собраний

Фасилитация — помощь группе в проведении эффективного собрания, обеспечивающего вовлечённость всех участников. Фасилитация виртуального собрания немного сложнее, чем обычного собрания, где каждый присутствует физически, но необходимые инструменты и немного практики облегчают эту задачу.



Доверие и понимание

Когда мы звоним, переписываемся, шлём электронные письма или работаем вместе над документом в Сети, очень легко упустить из виду тот факт, что мы имеем дело с другими людьми. Это происходит, потому что нам не хватает невер-

бальной коммуникации: некоторые исследователи считают, что 70 % коммуникации между людьми является невербальной (например, язык тела и тон голоса). Электронное письмо не позволяет нам отразить тон голоса или эмоции, а телефоны не показывают нам, когда люди хмурятся или улыбаются.

Виртуальные собрания часто проходят легче, когда люди уже встречались в реальной жизни — встреча помогает нам получить представление друг о друге, доверять, понимать и уважать друг друга. Личные встречи, хотя бы редкие, могут действительно помочь поддерживать коммуникации на человеческом уровне. Вы должны также потратить немного времени на неформальную беседу в начале собрания, чтобы у людей был шанс возобновить контакты.

Разработка ясных совместных целей группы поможет всем участникам быть сосредоточенными на собраниях, а также почувствовать свою причастность. Попробуйте разобраться с общими целями как можно скорее — это то, что можно сделать, собравшись все в одном месте, а если это невозможно, используйте какую-нибудь программу или интернет-сайт для коллективной работы.

Подготовка

Как и на любом собрании, подготовка имеет значение. Если люди не встречаются лично, возможно, даже более важно продумать заранее, что может понадобиться.

Какую бы технологию вы ни использовали — будь то почтовый сервис или суперсложная программа мультимедиа-коллаборации, — стоит иметь четкие системы для фасилитации и принятия решений.

Вашим первым делом как фасилитатора будет проверить временные рамки для принятия любого решения. Если вы собираетесь общаться в режиме реального времени (например, по телефону), проверили ли вы время дня, когда участники смогут / не смогут это сделать — помните о таких вещах, как работа, уход за детьми, доступ в Интернет и часовые пояса.

Если встреча будет проходить с использованием коммуникаций не в режиме реального времени (например, по электронной почте), то есть ли расписание на каждую стадию обсуждения? Знают ли люди, до какого срока им нужно ответить на письмо?

Имеет ли каждый доступ к оборудованию (компьютеры, камеры, микрофоны) и программному обеспечению (интернет-браузеры и прочие программы)? Все ли используемые различные версии программ совместимы?

В то время, когда вы договариваетесь о времени или временных рамках собрания, убедитесь, что у каждого есть вся необходимая информация для принятия решений: доступна ли каждому повестка, протоколы предыдущих собраний, информационные материалы и прочее?



В режиме реального времени или нет ?

Коммуникации в режиме реального времени происходят тогда, когда вы и другие люди можете немедленно отвечать на то, что было сказано, поэтому ход беседы быстрее.

Но если вам нужно ждать ответа, тогда это коммуникация **не в режиме реального времени**. Хотя не очень удобно взаимодействовать не в реальном времени, но это может дать людям больше времени на обдумывание или возможность ответить в более подходящее для них время.

Стили фасилитации

Фасилитация виртуального собрания в реальном времени должна быть предельно чёткой; на собрании лицом к лицу она могла бы показаться излишней. Поскольку мы не можем принимать визуальные знаки друг от друга и от фасилитатора, люди могут просто начать говорить одновременно и отклоняться от темы. Чётко поясняя, что происходит, фасилитатор может помочь группе понять, на какой стадии находится обсуждение и когда следует говорить или печатать.

Хотя и на «нормальном» собрании лицом к лицу важны перерывы, частое подведение итогов и понимание процесса, то, когда вы не видите друг друга, эти вещи становятся ещё важнее, однако о них легче забыть. Поэтому:

- планируйте регулярные перерывы — может быть сложнее сконцентрироваться на виртуальном собрании, чем на реальном. При необходимости разбейте собрание на части;
- часто подводите итоги — очень просто потеряться в теме электронной почты или чата (используйте несколько кана-

лов коммуникации — если вы пользуетесь IP-телефонией, опубликуйте резюме на вики: это будет напоминать каждому текущее состояние обсуждения);

- следите за людьми, которые не участвуют в процессе — очень просто проглядеть «тихий» участников, когда вы не видите их;
- обсуждайте только один вопрос за раз — если вы используете вики, создайте для каждого пункта отдельную страницу, при использовании электронной почты каждый вопрос должен иметь отдельный (относящийся к делу и понятный!) заголовок темы;
- если вы используете инструменты реального времени, запишите имена людей, которые хотят сказать, прежде чем следующий человек начнёт говорить.

Структура вашей группы

Прежде чем вы настроите продуманную систему для вашего виртуального собрания, подумайте, как уменьшить продолжительность собрания, например, может быть сложнее принять решение на виртуальном собрании с большим количеством людей. Если вы можете разбиться на подгруппы (например, ответственные за рекламу, организацию места собрания, материалы), тогда всем не придётся обсуждать всё. Вместо этого встречаться будут только несколько человек в конкретной рабочей группе, что поможет упростить виртуальные собрания.

Достоинства и недостатки различных средств коммуникации

Коммуникации в режиме реального времени

IP-телефония, конференции по телефону — каждый присутствует на собрании.

«За» и «против»:

- + Возможно, самый «естественный» способ коммуникации из всех.
- + Протоколы должны вестись человеком.
- Доступ к телефону и Интернету может быть дорогостоящим.
- Задержка и эхо могут быть препятствием.

Подсказки и решение возможных проблем:

- Перед началом собрания напомните участникам не удерживать звонок, если их телефон издаёт звуки: музыку или гудки.

Письменные коммуникации в реальном времени

Чат — каждый «присутствует» на собрании.

«За» и «против»:

- + Легко использовать ввиду простоты технологии.
- Люди, способные быстро печатать, имеют тенденцию доминировать в обсуждении.

Коллективные редакторы (не или в реальном времени)

Каждый присутствует на собрании или наблюдает за её ходом, когда есть время.

«За» и «против»:

- + Зачастую программное обеспечение для совместного использования включает функцию чата, полезную для мгновенного отклика и обсуждения формулировок.
- + Легко сохранить обсуждение, поэтому нет необходимости вести протоколы.
- Сложно отследить «тихих» участников.

Письменные коммуникации не в реальном времени

Электронная почта, рассылки, форумы, вики, блоги, СМС, почта — нет необходимости физически присутствовать на собрании.

«За» и «против»:

- + Позволяет вести более глубокую дискуссию, поскольку люди имеют больше времени подумать над своими ответами — больше времени, чтобы определить наилучшие предложения и идеи.
- + Остаётся запись, по которой относительно просто производить поиск на последующих стадиях.
- + Конечное время, которое каждый участник тратит на обсуждение, может быть меньше, чем на собрании лицом к лицу или в чате.
- + Легко обмениваться информацией (такой как повестки или справочная информация) и более сложными мыслями.
- Люди, у которых больше свободного времени и есть постоянный доступ в Интернет, могут доминировать в ходе обсуждения.

- Может понадобиться больше времени на принятие решений из-за высокой задержки между ответами.
- Важные и относящиеся к делу мысли могут «утонуть» в море слов, хотя дело может спасти фасилитатор, регулярно подводящий итоги обсуждения.

Советы и решение возможных проблем:

- Ответы могут сначала посылаться фасилитатору, который будет регулярно рассылать всем систематизированную информацию. Таким образом, ящик входящих писем не будет засоряться так быстро.
- Фасилитатор может часто высылать резюме всех сообщений, включая резюме обсуждения и любые предложения или решения. Людям будет проще понять суть обсуждения, если они не принимали участие в дискуссии или у них не было свободного времени.
- Фасилитатор должен установить последний срок для ответа, но прежде всего рассматривайте возможности людей и наличие доступа к Интернету, убедитесь, что у каждого есть шанс поучаствовать в обсуждении!
- Для того, чтобы обсуждение продвигалось вперёд, можете договориться, что, если люди не отвечают на предложение в течение определенного срока, считается, что они согласны. Для важных решений фасилитатору следует свериться с каждым, кто не ответил явно, поддерживает ли он решение, воздерживается или просто не имел доступа к компьютеру.

Пример собрания в чате

Иллюстрация того, как можно фасилитировать виртуальное собрание:

Фасилитатор: Хорошо, давайте начнём. Для повторения — «сигналы», которые мы будем использовать: если вы хотите говорить, поднимите руку вверх, напечатав букву «Р».

Фасилитатор: Если у вас прямой ответ, поднимите две руки, напечатав «РР».

Фасилитатор: Я дам вам знать, когда придёт ваша очередь говорить. Не забудьте напечатать «К», когда закончите. Давайте начнём.

Фасилитатор: Первый пункт повестки: договориться насчёт места проведения семинара на выходных. Кто-нибудь знает место, которое мы могли бы использовать? К

Вася: Р

Катя: РР

Марина: Р

Фасилитатор: Катя, я вижу у тебя прямой ответ, затем ответят Вася и Марина. К

Катя: Я поговорила со всеми людьми, которые планируют прийти. Можем ли мы гарантировать, что место будет доступным и безопасным для детей?

Фасилитатор: Катя, ты закончила? Пожалуйста, не забывай печатать «К», когда ты полностью высказалась. К

Катя: К

Вася: Место, которое знаю я, не является легкодоступным. К

Вова: Р

Фасилитатор: Марина, затем Вова. К



Пример: Виртуальные собрания на практике

Международная служба женского мира (IWPS) — это организация, в которой участвуют волонтеры со всего мира. Собрания и принятие решений происходят посредством Интернета и телефона. Таким образом, Интернет и телефон становятся «офисом», где происходят и реализуются процессы обдумывания, обсуждения и решения.

Большинство решений принимается посредством Интернета; начинается ветка обсуждения под новой темой в рассылке, происходит опрос мыслей и реакций людей. Человек, который начинает новую тему, фасилитирует обсуждение, пока решение не будет принято.

Когда появляются стратегические или просто важные вопросы, организуется собрание. Собрания проводятся посредством коллективных инструментов в реальном времени ввиду их удобства. Два человека выдвигают свои кандидатуры для фасилитации и ведения протокола. Кто не может присоединиться к собранию, заранее пишет в электронном письме своё мнение по этому вопросу.

Если собрание длится слишком долго, вопрос передаётся соответствующей рабочей группе, которая продолжает обсуждение по почте до тех пор, пока не будет сформулировано предложение.

Поскольку волонтеры находятся на разных континентах, тяжело найти подходящее всем время. Использование

инструментов для работы не в реальном времени позволяет каждому получать информацию и отвечать в удобное для них время. В случае крайней необходимости или отсутствия регулярного доступа к Интернету, фасилитатор звонит, чтобы получить ответы, и отправляет их остальным участникам группы по электронной почте. Все принятые решения сохраняются в вики, которая служит системой управления контентом, где также хранятся все соглашения и руководства по процессу принятия решений и фасилитации, инструменты фасилитации и коммуникации.

Процесс достижения консенсуса на виртуальных собраниях

Шаг 1. **Объявите вопрос к обсуждению** (как минимум за день до собрания, но чем раньше, тем лучше).

Поделитесь необходимой информацией, расскажите о правилах группы, ранее принятых решениях и т.д. Определите вопросы для повестки, например, используя вики.



Шаг 2. **Проработайте вопрос и рассмотрите идеи** (используйте любое средство связи, которое нравится вашей группе на этой стадии).

Соберите начальные мысли и реакции. Каковы основные спорные моменты и опасения?

Соберите **идеи** решения этой проблемы — запишите их.

Проведите **широкую дискуссию** и обсудите идеи:

- перечислите все за и против;
- начните думать о разрешении главных опасений;
- отбросьте какие-то идеи, составьте список оставшихся.



Шаг 3. **Идеи: соберите и резюмируйте.**

Опубликуйте высказанные идеи, подытожьте их и синтезируйте по мере необходимости, например, *по почте, на вики.*

Шаг 4. Обсудите плюсы и минусы каждой идеи.

Шаг 5. Фасилитатор подводит итоги, предлагает вносить предложения (при необходимости синтезирует и объединяет предложения).

Определите предложение, которое объединяет лучшие моменты предложенных идей. Ищите решения, которые разрешат основные опасения и замечания, высказанные ранее.

Шаг 6. Предложения публикуются, предлагаются и обсуждаются поправки.

Удостоверьтесь, что все замечания были услышаны и у всех есть возможность внести свой вклад, — постарайтесь получить отзывы от всех участников.

Определите поправки, которые сделают предложение ещё более приемлемым для группы.

Шаг 7. Проверьте согласие. Достигли ли вы согласия? Проверьте следующее:

Блокирование: Я в корне не согласен с сущностью предложения, и это не может быть исправлено. Нам нужно внести новое предложение.

Воздержание: Я не могу поддержать это предложение, потому что... но я не хочу сдерживать группу, поэтому я не буду принимать участие в принятии решения.

Заявление возражений: У меня есть некоторые возражения, но я соглашусь с принятым решением.

Согласие: Я поддерживаю предложение и хочу помочь его осуществить.

Консенсус: Нет блоков, не слишком много воздержавшихся или возражающих? Активное согласие?

Тогда вы приняли решение!

Если согласия нет — возвращайтесь к шагу 4.

нет

да

Шаг 8. Претворите решение в жизнь

Кто, когда, где? Распределите обязанности, поставьте сроки исполнения и т.д.



V: Быстрое принятие решений путём консенсуса

Итак, что делать, когда нам нужно принять решение быстро? В динамичных ситуациях, таких как акции и протесты, у людей есть несколько минут (в лучшем случае) для принятия решения. Существуют более короткие пути достижения консенсуса в подобных ситуациях, но для этого требуется предварительная подготовка и практика. Тем не менее быстрый консенсус стоит попробовать, потому что это способ принятия лучшего решения за кратчайшее время, которым вы располагаете. Если всё сделано правильно, то вам гарантировано активное согласие каждого с принятым решением и разделение равной ответственности за последствия.

Подготовка к быстрому консенсусу

Быстрый консенсус работает лучше всего в группах, где все друг друга хорошо знают, работают вместе и являются приверженцами использования консенсуса. Ключ к быстрому консенсусу — пропустить стадию обсуждения в процессе принятия решения, перейдя сразу к постановке вопроса для проверки

согласия с предложением. Но так как стадия обсуждения — самая важная часть процесса принятия решений, это сработает, только если группа заранее обсудила потребности и приблизительные реакции всех членов на ситуации, которые могут возникнуть. Фактически это как стадия обсуждения в обычном процессе достижения консенсуса, только пройденная заранее. Чем лучше люди в вашей группе знают друг друга, тем выше вероятность, что вы будете в состоянии предвидеть, что будет подходить каждому в данной ситуации.

Вы можете начать с обдумывания вероятных сценариев, например, вам придётся быстро решить, оставаться ли на демонстрации, если толпа становится агрессивной. Тщательно обсудите эти сценарии в вашей группе, затем немного попрактикуйтесь в быстром принятии решения путём консенсуса. Дайте себе ограниченное время для принятия решения по возможному сценарию, например такому: «Вы принимаете участие в марше. Полиция даёт вам 2 минуты, чтобы покинуть проезжую часть, или они всех арестуют. Что вы будете делать?»

Если группа только сформирована или ситуация, в которой вам может понадобиться быстрый консенсус, может произойти очень скоро, определённо стоит отдать приоритет знакомству друг с другом и обмену информацией и чувствами.



Советы по подготовке

Крайне важно заранее каждому в вашей группе поделиться своим отношением к различным ситуациям, которые могут произойти.

Подумайте, как точно вы можете прогнозировать своё примерное поведение в различных ситуациях:

- Что может повлиять на ваше поведение?
- Что заставляет вас нервничать или успокаиваться?
- Есть ли что-то, что люди в группе должны знать о вас? Например, вы астматик и плохо реагируете на слезоточивый газ; вы становитесь агрессивны, когда видите, как полицейские жестоко обращаются с кем-либо, или приходите в волнение в суматохе.

Если вы предполагаете, что можете оказаться в ситуации, когда быстрый консенсус может не сработать, например, у вас вообще не будет времени на принятие решения или у вас не было возможности хорошо подготовиться,

то ваша группа должна подумать (заранее!) о других способах принятия решений, например, следовать за определённым человеком или согласно предварительно оговорённому общему плану.

Кто фасилитатор?

Поскольку эффективность — залог успеха быстрого консенсуса, разумно согласовать роль фасилитатора прежде, чем вы попадёте в определённую ситуацию. Есть много способов, как выбрать фасилитатора: им может быть человек с наиболее подходящим опытом для данной ситуации или хотя бы тот, кто находится в боевой готовности.

Как это работает

Следующий подход предполагает, что у вас есть минимальное количество времени для принятия решения. Если у вас есть немного больше времени, вы можете включить некоторое обсуждение, но это должен решить фасилитатор.

Когда вам нужно принять решение быстро, роль фасилитатора — подытожить всё, что произошло, и определить вопрос, который нужно решить.

Когда вы выяснили, какое решение нужно принять, сразу же начинайте формулировать *одно* предложение. Если группа рассматривает больше одного предложения, уйдёт время на обсуждение, какое из них использовать или как их объединить. Опираясь только одним предложением за раз, вы можете сделать процесс простым и быстрым.

Когда каждый поймёт суть предложения, сначала проверьте, есть ли блоки. Если есть блоки, тогда сразу предлагайте новое предложение, вместо того чтобы тратить время на обсуждение блока. И наоборот, если вы натолкнулись на предложение, которое всем понравилось, просто последуйте ему.

Если есть время, проверьте, кто воздерживается. Если такие есть, вы можете спросить о поправках, чтобы улучшить предложение так, что всем будет комфортно. Далее роль фасилитатора заключается в том, чтобы сместить обсуждение к реализации решения.

Схема быстрого консенсуса

1) Назначьте фасилитатора заранее, чтобы сэкономить время.

2) Фасилитатор кратко обобщает ситуацию, чтобы все поняли, в чём дело: «У нас есть 2 минуты на то, чтобы разойтись, иначе мы будем задержаны».

3) Фасилитатор просит озвучить предложения. В некоторых случаях будет время для обсуждения, но в других его не будет. Фасилитатор оценивает время и действует, исходя из этого.

4) Кто-то предлагает: «Я предлагаю сесть на землю и сцепить руки» (в некоторых случаях у вас может быть время для внесения поправок к предложению).

5) Фасилитатор повторяет предложение для большей ясности и проверяет, есть ли консенсус:

«Так, есть предложение остаться на месте и сесть на землю в сцепке. Есть блоки?»

«Нет».

«Воздержавшиеся?»

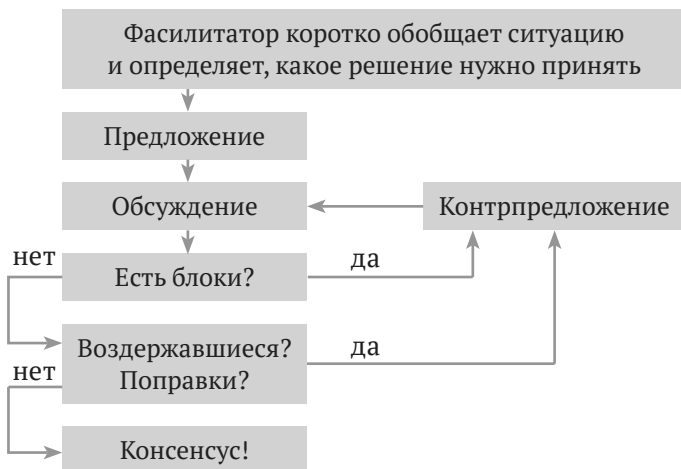
«Да, меня выгонят с работы, если я не уйду».

«Хорошо, кто-то ещё хочет уйти с Ваней?»

«Да, я тоже лучше уйду».

«Хорошо, тогда договорились».

6) Убедитесь, что все знают, кто что делает, а потом принимайте за дело!





Блокирование и воздержание

Как и в обычном консенсусном процессе, здесь есть разница между блоком и воздержанием.

Блоки с большей вероятностью появляются при быстром консенсусе, потому что у группы нет времени изучить, как люди относятся к предложению.

Воздержание значит: «Я не буду этого делать, но не против, если группа сделает это». Это позволяет предложению быть реализованным от имени группы, но тот, кто выбрал остаться в стороне, не принимает участия в этом действии.

Блок «убивает» предложение — это строгое вето.

Каждый имеет право на блок. Это значит: «Я не хочу, чтобы группа делала это».

При быстром принятии решений путём консенсуса люди обычно блокируют предложение по двум причинам:

- предложение может разделить группу (обычно потому, что у некоторых людей есть этические возражения, или потому, что оно может угрожать чьей-то безопасности);
- или у группы не получается принять решение, а обсуждение отнимает время. Основной смысл быстрого консенсуса — это то, что он быстрый, то есть кто-то может заблокировать предложение, чтобы можно было перейти к новому.

Некоторые группы настаивают, что при быстром консенсусе у блокирующего должно быть контрпредложение.

Основные положения быстрого принятия решений

Некоторые советы, которые помогут достичь быстрого консенсуса:

- Активное согласие — сознательное участие в решении и показ согласия (например, используя знаки руками) — если нет активного согласия, вам необходимо спросить: «Действительно ли у кого-то есть силы для реализации этой идеи?»
- Один голос за раз — избегайте перехода обсуждения в хаос.
- Знаки руками: набор жестов руками может ускорить процесс принятия решения. Чтобы они были эффективны, каждый в группе должен их знать, поэтому согласуйте их заранее!

Желательно минимизировать количество знаков руками, которые вы используете, и оставить только самые необходимые, например:

- поднятая рука: «Я хочу сказать».
- вращение кистями рук вокруг своей оси: «Я поддерживаю идею, которая в настоящее время обсуждается», «Я согласен».
- кулак: «Я блокирую это предложение».

Всегда ли стоит придерживаться консенсуса?

Использование процесса достижения консенсуса для принятия решений может быть контрпродуктивно в гуще событий, например, во время протестов, когда решения надо принимать быстро. Сплочённая группа должна заранее договориться по вопросам стратегии и целей, а также об эффективном методе принятия частных решений во время акции, когда коммуникация внутри группы может быть затруднена. Обычно помогает, когда чёткие роли приписываются заслуживающим доверия членам группы с соответствующими навыками. Во время уличного действия это могут быть скауты, ответственные за коммуникацию, ответственные за перемещение. Антиавторитарные группы не должны бояться лидерства в этом контексте: эти позиции временные, существуют только в рамках цели, поставленной группой, и никакими полномочиями к принуждению «лидер» на самом деле не наделяется. То есть, если в какой-либо момент человек, исполняющий роль лидера, предаст доверие группы, каждый член группы имеет власть «заблокировать» его решение, отказаться, отделиться, потребовать перераспределения ролей. Группа, вовлечённая в прямое действие или конфронтационный протест, просто-напросто не может провести собрание во время полицейской погони, хотя, к сожалению, часто пытается делать это. Вместо этого целесообразнее использовать специально адаптированный для подобных ситуаций процесс принятия решений, основанный на консенсусе. Он не отличается от практики использования делегатов во время выступлений на советах, назначения координаторов по конкретным вопросам (связи с общественностью, сбор средств и т.п.) во время кампаний. Группа соглашается по вопросам цели, а конкретная личность наделяется доверием проследить за выполнением конкретных частных моментов для достижения цели.

Чтобы решить, как наилучшим способом использовать консенсус в конкретной ситуации, нужно понять, что для вас приоритетнее — действие или бездействие. Процесс достижения консенсуса зачастую поощряет бездействие, то есть, если консенсуса достичь не удаётся, группа не предпринимает никаких действий. Во многих ситуациях это полезно, потому что сохраняет единство группы, но в ряде случаев не важно, происходит ли противодействие полицейскому наступлению во время протестов, или это реакция на значительный конфликт внутри коллектива — бездействие недопустимо.





VI. Приёмы и упражнения фасилитации

Здесь вы найдёте набор приёмов и мероприятий для фасилитаций консенсуса и собраний, предполагающих активное участие. Они классифицированы в соответствии с тем, в какой части собрания вы захотите их использовать — в начале, во время обсуждения, в конце или в середине, чтобы поднять уровень энергии. В любом случае многие из них могут быть также полезны и в других ситуациях.

Некоторые рекомендации для использования этих инструментов:

- **Все группы разные:** некоторые инструменты могут быть неподходящими в определённой группе или ситуации. Не применяйте насильно инструмент в группе или по отношению к отдельному человеку, а позвольте людям самим решить, в какой степени они хотят участвовать.
- **Будьте гибкими:** не позволяйте выбранному вами инструменту диктовать, что должно случиться, а подстройте и адаптируйте инструмент под нужды группы. Будьте креативны и изобретайте собственные инструменты.
- **Используйте визуальные вспомогательные средства,** такие как флипчарты и доски для записи инструкций, вопросов и ответов.
- **Конфиденциальность:** помните, что люди могут не захотеть делиться всем, что было сказано в паре или малой группе со всеми присутствующими.
- **Объясните цель инструмента,** прежде чем просить группу использовать его. Таким образом люди чувствуют, что им подконтрольно всё, что они делают, и это позволяет им участвовать в полную силу.

Начало собрания

Если дать участникам возможность в начале собрания познакомиться друг с другом, узнать, кто как себя чувствует, и изложить основу того, как будет проходить собрание, то это поможет всем наладить взаимопонимание. В свою очередь, это поможет обеспечить позитивное течение и атмосферу собрания.

Следующие приёмы можно использовать в начале собрания для создания открытой доверительной атмосферы и для развития уважительных отношений на собрании.

Помогите людям узнать друг друга и построить доверие

Успешный процесс принятия решений путём консенсуса основан на доверии между вовлечёнными людьми. Требуется время для построения доверительных отношений, и большая часть этого — знакомство друг с другом. Оно включает в себя посвящение некоторого времени обмену информацией о том, что происходит в жизни у людей, разговоры о событиях, которые сформировали нас, на то, чтобы поделиться чувствами и рассказать, что для нас важно.

Существует много разных способов сделать это, в этой главе мы упомянем только некоторые распространённые приёмы; вы можете найти больше примеров мероприятий в Интернете, поискав упражнения для построения доверительных отношений.

Простой и эффективный способ — просить людей представиться в начале каждого собрания. Вы можете делать это в целой группе, попросив каждого по очереди назвать своё имя и сказать что-то о себе, например, откуда они родом, какую еду любят, почему они пришли на собрание или что хорошего произошло у них на этой неделе и т.д. Как вариант, можете попросить людей разбиться по парам с теми, кого они не знают или знают мало. Один человек задаёт вопросы другому в течение 3 минут, затем они меняются ролями. Вопросы могут включать причины, почему человек здесь, что он надеется изучить или чего достигнуть на собрании. Когда собирается вся группа, пары представляют друг друга, называя как можно больше деталей, которые они смогли запомнить. Фасилитатор также может предложить определённые темы, которые могут быть включены в интервью.

Включение в настоящий момент

Часто люди «приносят» с собой на собрание много стресса и эмоций. Очень полезно дать людям время чтобы прийти в себя, на то, чтобы поделиться своими чувствами в целом, и помочь им сосредоточиться на собрании. Один из способов сделать это — попросить каждого по очереди поделиться проблемами, тревогами и событиями, которые занимают их мысли. Попросите остальных направить всё внимание на говорящего. Например: «У меня будет презентация сегодня днём, и я нервничаю» или «У моей дочери родился ребенок на прошлой неделе. Это мой первый внук». Как фасилитатор вы можете помочь людям, если они чувствуют скованность, задавая такие вопросы: «Хотите ли вы что-то сделать?», «Хотите ли вы что-то добавить?»

Другой вариант — попросить людей поделиться чем-нибудь хорошим или впечатляющим, что произошло с ними недавно или после последнего собрания. Оба приёма также помогают построению доверия и понимания, делают людей более включёнными в жизни друг друга.

Составление группового соглашения

Будет полезно начать ваше собрание с обсуждения группового соглашения. Цель группового соглашения — создать безопасное и уважительное пространство, в котором люди могут продуктивно работать вместе. Оно задаёт тон поведения на собрании. Создание соглашения о том, как люди должны себя вести на собрании совместно, целой группой, куда более вдохновляюще, чем когда фасилитатор сам устанавливает «правила», которым все должны следовать. Гораздо более вероятно, что люди будут уважать и исполнять такое соглашение, и это облегчает работу фасилитатора. При возникновении проблем фасилитатор может отсылать к этому соглашению, например: «Мы все согласились в начале, что лучше всего, если только один человек говорит за раз...»

Как создать групповое соглашение

Есть множество способов создания группового соглашения. Как много времени вы потратите на это, зависит от того, будет ли группа работать вместе на протяжении длительного сро-

ка, насколько спорная тема собрания, сколько у вас времени и каков уровень доверия у группы к фасилитатору.

Попросите каждого подумать над вопросами: «Что, на ваш взгляд, поможет сделать это собрание (или работу группы) эффективным?» или «Что нужно для установления безопасной и уважительной атмосферы?»

Люди могут отвечать, называя пункты для записи на доске, или они могут написать комментарии на стикерах и сгруппировать их вместе на стене. Также люди могут обсудить этот вопрос в парах или малых группах и затем поделиться результатами со всей группой.

Когда список предложений будет составлен, фасилитатор должен при необходимости попросить прояснить пункты и обсудить, как это можно осуществить на практике. Например:

- «Считается нормальным выражать несогласие» — как это будет работать на практике? Как насчёт добавить: «... оспаривая, что говорит человек, не нападая на него лично»?
- «Конфиденциальность» — что под этим понимается? Какой уровень конфиденциальности мы ожидаем от группы?

В конце фасилитатору необходимо проверить согласие группы со всеми пунктами. Хорошо будет обеспечить визуализацию этого, чтобы каждый мог видеть, — написать на доске, флипчарте или отобразить на проекторе.

Если для этого нет достаточно времени, фасилитатор может предложить групповое соглашение, примерно как приведённое ниже, затем попросить группу внести дополнения, изменения и утвердить.



Пример группового соглашения

1. Обеспечивать каждому возможность высказаться: более разговорчивым людям — проявлять немного сдержанности; более тихим людям — ваше участие очень приветствуется.
2. Только один человек говорит за раз: поднимите руку, если хотите говорить, и подождите своей очереди.
3. Уважать мнение каждого, особенно, если вы не согласны с ним.
4. Участвовать!
5. Конфиденциальность — некоторые вещи нельзя выносить за пределы собрания.

6. Чувствовать время — помогать придерживаться его или договориться о продлении.
7. Выключать телефоны, чтобы не отвлекаться на них.
8. Периодически делать перерывы.
9. Активно выражать согласие — каждый подаёт сигнал о своём мнении по любым вопросам.

Управление ходом собрания

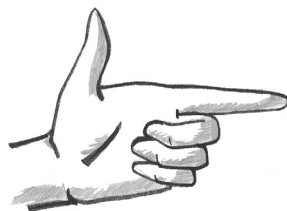
Использование знаков руками

Знаки руками могут сделать ход собрания более гладким и помочь фасилитатору видеть зарождающееся согласие.

Нескольких простых знаков должно быть достаточно:

Поднимите руку, когда вы желаете внести общее дополнение в обсуждение. Подождите своей очереди говорить.

Сигнализируйте о прямом ответе, сжав ладонь в виде «пистолета» и указывая на человека, которому хотите ответить, если вы хотите добавить уместную фактическую информацию, которую необходимо услышать перед другими пунктами. Это позволяет вам перескочить в начало очереди.



Примеры уместного использования включают внесение фактической корректировки в то, что было только что сказано, или ответ на текущий вопрос. Например: «Мы завтра должны сесть в автобус в 10 или 11?» Прямой ответ был бы: «Водители автобусов завтра бастуют» или «Автобус на 11 часов прибудет после того, как начнётся фильм», но не «Лично я бы предпочёл добраться туда пораньше, потому что...» Другими словами, прямой ответ не даёт вам право ответить вне очереди по теме обсуждения!

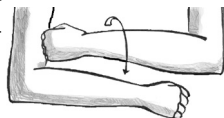
«Беззвучные аплодисменты»: когда вы слышите мнение, с которым согласны, вращайте кистями одной или двух приподнятых рук вокруг воображаемой оси. Это сохраняет много времени, поскольку позволяет фасилитатору оценить мнения, и людям не нужно становиться в очередь, чтобы сказать «Я только хотел добавить, что я согласен с...»



«Перевод»: если в обсуждении принимают участие люди, говорящие на разных языках или плохо знающие язык, на котором ведётся обсуждение, будет полезно использовать знак руками, сообщающий о необходимости перевода: изобразите большим и указательным пальцем букву «L» (от англ. language — язык).



«Двигайся дальше»: когда человек долго говорит не по делу или об одном и том же или повторяет предыдущих выступающих, можно призвать его ускориться или передать слово другим: согните руки в локтях и вращайте их одна вокруг другой.



Невербальная коммуникация

Важно помнить, что не все языки содержат одинаковый набор слов. Невербальный язык — язык тела, жесты, мимика, выразительные звуки (например, вздох или смех) — всё это может оказать критическое влияние на коллективное настроение и эффективность группы. Абсурдно предлагать, чтобы все участники старались быть «позитивными» всё время. Никогда не пытайтесь скрыть свои чувства, просто выражайте их конструктивно, это поможет решить проблему. Если вы расстроены или вам не нравится то, что говорит другой человек, не делайте того, что может усилить враждебность или заставить говорящего почувствовать себя глупо: не тарашьте глаза, не охайте, не ёрзайте, не вздыхайте громко и т.д. Выражение недовольства должно поощряться, но не стоит делать это агрессивно.

Составление списка высказывающихся

Используется в сочетании со знаками руками (см. выше). Просто попросите людей поднять руку, если они хотят высказаться, и запишите их в определённом порядке. Затем им предоставляется слово в соответствии с этим порядком. Вскоре группа не будет терпеть, если люди будут игнорировать этот список и просто вклиниваться или перебивать.

Передача эстафеты

Люди могут говорить, только когда они держат специальную палочку или другой оговорённый предмет. Это позволяет человеку, который держит в руках предмет, сосредоточиться и ис-

пользовать своё время, чтобы озвучить своё мнение. Это также помогает людям быть более сознательными, если они склонны перебивать других.



Доска предложений

Если возникает вопрос, не связанный с темой обсуждения, отложите его, поместив на специальную доску предложений (или большой лист бумаги на стене) и обсудите его позже в более подходящее время. Это позволит вам остаться сосредоточенными на повестке, но гарантирует участникам, что они будут услышаны. Убедитесь, что вы выделили время в повестке дня, чтобы разобраться с отложенными вопросами, чтобы они не были просто забыты!

Стимулирование участия

Наш жизненный опыт, личностные качества и культура влияют на то, как мы принимаем участие в собраниях. Некоторые люди более уверены в себе и в большей степени способны высказывать свои мнения, идеи и потребности, чем другие, что может привести к дисбалансу на собрании. Есть много способов, при помощи которых можно стимулировать более тихих людей включаться в обсуждение. Ниже описано несколько хороших приёмов, которые часто используются на основывающихся на консенсусе собраниях и хорошо себя проявили как способы расширения участия.

Шаг вперёд, шаг назад

Когда дискуссия ведётся несколькими активными людьми, фасилитатор или кто-нибудь другой может попросить людей сделать шаг вперёд или шаг назад. Это значит, что участники должны честно оценить, насколько значительно их участие в дискуссии. Людям, которые считают себя более разговорчивыми, следует придержать язык за зубами и думать дважды, прежде чем потратить групповое время на свой комментарий. Менее разговорчивые должны попробовать внести больше своих предложений для обсуждения. Призыв «шаг вперёд, шаг назад» напоминает людям об их обязанностях и позволяет им улучшить собственное поведение. Это также обращает внимание на неравное участие членов группы в дискуссии. Если вы, например, не можете честно признаться, что тратите слишком много группового времени в течение дискуссии, и продолжаете слишком много говорить и после того, как кто-то объявил «шаг вперёд, шаг назад», то ваша неспособность быть ответственным перед группой станет более очевидной окружающим. С другой стороны, если вы продолжаете отмалчиваться в течение групповой дискуссии, другие участники могут поинтересоваться причинами вашего молчания или попробуют узнать вас лучше, если конечно вы не хотите быть тихоней даже в идеально равноправном обществе.

Высказывание по кругу

Высказывание по кругу используется во многих ситуациях: для предварительного сбора мнений и идей, чтобы узнать чувства людей, чтобы замедлить дискуссию и обеспечить внимательное слушание.

При высказывании по кругу каждый говорит по очереди, без перебивания или комментариев со стороны других. Обеспечьте каждому возможность говорить. Разрешая кому-то пропустить очередь, вы показываете, что никого не принуждают говорить.

Чтобы помочь чётко определить, какое предложение или вопрос обсуждается по кругу, можно написать его на большом листе бумаги для всеобщего обозрения. Если ваша цель — дать каждому равную возможность высказаться, вы можете определить лимит времени для каждого человека. Если ваша главная задача — прояснить вопрос, возможно, будет лучше позволить людям говорить столько, сколько они хотят.

Мозговой штурм

Это удобный приём для быстрого сбора большого количества идей. Он способствует креативному и свободному мышлению.

Начните с формулирования вопроса. Попросите людей сказать всё что угодно, что приходит им в голову, как можно быстрее — без цензуры и обсуждения. Это помогает людям вдохновляться от идей друг друга. Пресекайте обсуждение или комментарии по поводу любых идей — будьте особенно бдительны по отношению к оскорбительным и осуждающим замечаниям: структурированное размышление и упорядочивание ещё впереди. Назначьте одного или двух писарей, чтобы они записывали все идеи на видном месте.

Как только все идеи собраны, просмотрите результаты штурма. Возможно, вам понадобится приоритизация вариантов, сгенерированных мозговым штурмом, — ниже описано, как это сделать.

Вариация мозгового штурма

«Бродячий» мозговой штурм — это удобный приём, который приводит группу в движение. Он также позволяет одновременно думать о нескольких различных, но связанных вопросах. Малые группы начинают с разных «позиций» (стол или ватман на стене или на полу) и совершают короткий мозговой штурм по определённому вопросу. Вы засекаете время, и затем они переходят по кругу к другой позиции. Короткое, чётко ограниченное время заставляет малые группы двигаться и делает работу динамичной.

Попросите людей ясно выражать свои идеи и разборчиво писать. Закончите обсуждением в группе или попросите группы вновь пройти по всем позициям и посмотреть, что другие добавили в список.

Работа в малых группах или парах

Есть много причин для того, чтобы разбиться на малые группы для обсуждения или задания: иногда становится сложно обсуждать вызывающий бурные эмоции вопрос в большой группе, или в большой группе начинает доминировать несколько человек или идей, пресекая креативность и участие других.

Кроме того, многие вопросы можно обсудить более эффективно в небольших рабочих группах, и они не нуждаются в участии всех, например, детали вёрстки брошюры или организации благотворительного концерта. Малые группы обеспечивают время для высказывания каждого и помогают чувствовать себя вовлечённым. Они намного менее пугающие и могут обеспечить более располагающую атмосферу, в которой менее напористые люди чувствуют себя увереннее, выражая своё мнение. Подумайте о том, какой вид группы вам необходим: разбитая в случайном порядке (например, по номерам) или по определённым интересам? Ясно объясните, что группы должны сделать. Запишите задание, чтобы его все видели. Если вы хотите получить резюме групповой работы в конце, удостоверьтесь, что каждая группа назначила писаря, чтобы потом определить, что они хотят представить всей группе. Вы также можете попросить людей разбиться по парам.

Слушание в парах

Этот приём создаёт пространство, в котором люди могут открыть и сформулировать свои собственные мысли и чувства по вопросу без прерывания. Это помогает людям собрать и закрепить свои мысли как в начале, так и во время процесса достижения консенсуса. Это также помогает обнаруживать и решать конфликты.

В парах один человек — слушатель, второй рассказывает о своих личных мыслях и чувствах по определённому вопросу. Слушатель отдаёт всё внимание своему партнеру, не перебивая. Слушатель может обеспечивать атмосферу поддержки при помощи контакта глаз и языка тела и, если говорящий стесняется, может задавать нейтральные вопросы, например: «Как ты относишься к этому?», «Почему ты так думаешь?»

По прошествии установленного времени поменяйтесь ролями в парах. Это упражнение может сопровождаться высказыва-



нием по кругу в целой группе, при этом каждый участник резюмирует мысли своего партнера.

Переадресация вопросов группе

Фасилитаторам необязательно разбираться с каждой проблемой, которая возникает на собрании. Где это возможно, дайте поработать группе. Если кто-то задаёт вопрос, фасилитатор не обязан отвечать на него, но он может «забросить» его назад в группу: «Итак, есть предложение около 3-х часов сделать перерыв — что вы думаете об этом?»

Приёмы для решения проблем и сложных вопросов

Ниже вы найдёте несколько полезных приёмов для разрешения проблем и сложных вопросов. В целом они выигрывают при строгой фасилитации, поэтому утвердите ясные правила и не позволяйте дискуссии выходить за рамки. Не бойтесь остановить процесс, если это необходимо. Если что-то идёт не так, имейте в виду, что разрешение конфликтов требует навыков и опыта, и не стоит этого делать без подготовки. Намного лучше будет остановить собрание и попросить помощи у опытных фасилитаторов.

Составление карт-схем

Пишите большими буквами на флипчартах, чтобы каждый мог увидеть, объединяйте ключевые слова по группам или по отдельности. Соединительные стрелки, цвета, картинки делают отображение более органичным и забавным, чем простой список, и позволит людям находить новые связи между объектами. Писать может один человек или все вместе.

Использование вопросов

Опрос предполагает постановку вопроса или серии вопросов кому-то лично или группе, чтобы дать людям возможность найти собственные решения проблем, с которыми они столкнулись. Это может быть использовано как альтернатива простому предъявлению информации и готовых ответов, а также помога-

ет группе продвигаться в решении проблемы и повышает качество обсуждения. Повышение взаимодействия вовлекает больше людей в участие в собрании.

Например, на собрании, которое вы фасилитируете, появилось множество идей для фестиваля соседей. Постановка вопросов поможет группе уменьшить количество идей для дальнейшего изучения. Примеры вопросов:

- Какие из этих вариантов согласуются с нашими целями?
- Сколько времени и сил они потребуют?
- На что у нас хватит больше всего энтузиазма и энергии?

Советы для успешной постановки вопросов

- Имейте чёткие цели: чего вы пытаетесь достичь? Задавайте вопросы, которые отражают это.
- Задавайте открытые вопросы, когда вы хотите раскрыть и исследовать вопрос. Используйте их, чтобы вывести людей на разговор и задать направление дискуссии. Открытые вопросы — это такие вопросы, на которые нельзя ответить просто «да» или «нет». Они начинаются со слов «кто», «почему» или «что случилось», например: «Кто собирается вести протокол?», «Когда вы хотите закончить собрание?»
- Закрытые вопросы в целом предполагают только ответы «да», «нет» или «не знаю». Закрытые вопросы задаются, если вы хотите прояснить вопрос, быстро получить информацию или когда вы хотите сознательно ограничить варианты, например «Хотите ли вы сделать перерыв сейчас?» вместо: «Сколько вам ещё нужно времени?»
- Если вы не получили ответ на общий вопрос, разбейте его на серию более конкретных вопросов.

Обмен чувствами

Часто мы фокусируемся на практических вопросах и не даём себе достаточно времени, чтобы подумать о своих эмоциях. Это может привести к тому, что впоследствии люди будут чувствовать себя недовольными и неудовлетворёнными решением. При решении волнующего вопроса может быть полезно включить формальную стадию, цель которой — выяснить чувства людей относительно обсуждения, идей и предложений.

Фасилитатору следует попросить людей подумать над тем, что они чувствуют. Затем каждый высказывается в нескольких

словах или предложениях о том, как себя чувствует, например, позитивным, нервным, уставшим, взволнованным, разочарованным, и почему возникли именно такие чувства.

Также можно попросить людей поделиться любимыми мыслями или эмоциями, которые до этого они удерживали в себе. Обычно это то, что трудно выразить, чувства людей по отношению к другим участникам собрания или глубинные потребности и эмоции. Может быть очень трудно создать такую атмосферу, при которой люди чувствуют себя безопасно, чтобы выразить эти эмоции.

Иницилируйте высказывание по кругу, попросив людей строить утверждения, начиная так: «Это предложение вызывает во мне...», «Что меня расстраивает в этом решении — это...», «Если бы я мог изменить одну вещь в группе, это было бы...» Не позволяйте никому отвечать на высказывания людей или начинать дискуссию. Убедитесь, что каждый высказался — очень маловероятно, что все полностью довольны группой, обсуждением или собранием. По окончании упражнения посмотрите, возникли ли какие-либо темы и не хочет ли кто-нибудь обсудить свою проблему.

Выпускной клапан

Если на собрании кто-то делает или говорит то, что вас задает, или же если со временем атмосфера накаляется настолько, что вы уже не можете на равных участвовать в работе группы, попросите выпустить пар. Поскольку в группе, основанной на консенсусе, самым важным является единство, а единство возможно только в случае, если члены группы довольны (нет централизованной власти, которая заставляет кого-либо оставаться в группе), серьёзный внутренний конфликт должен иметь высший приоритет по сравнению с политическими обсуждениями, планированием действий или какой-либо другой активистской деятельностью.

Если кто-то просит выпустить пар, дискуссии останавливаются и группа должна быть проинформирована о проблеме. Другим членам группы следует попытаться решить возникшую проблему. Если это невозможно в рамках одной дискуссии, обеспечьте возможность общения по этому вопросу. Если все согласны, можно продолжить решать рабочие вопросы и попытаться завершить собрание, имея в виду возникшие чувстви-

тельные моменты. Если это невозможно, участники группы могут заняться автономной деятельностью, где это необходимо в текущих проектах группы, пока членам группы не удастся решить проблемы.

Поскольку в свободной, антиавторитарной группе никому не нужно никакое разрешение на деятельность, работа по построению группы не должна вступать в противоречие с внешним активизмом. И то, и другое возможно одновременно. Утверждая, что сосредоточение внимания на проблемах группы делает её менее эффективной, человек поощряет всё больше и больше проблем внутри группы, в то же время лишая её эффективных механизмов решения возникающих проблем.

Линии спектра

Этот приём помогает изучить различные взгляды по вопросу внутри группы. Это динамичный способ обсуждения более философских, нежели практических тем в большой группе. Проведите воображаемую или реальную линию через комнату. Один конец означает «Я полностью согласен(-на)», второй конец — «Я полностью не согласна(-ен)». Выделите проблему для обсуждения и сформулируйте её в утверждение для согласия или несогласия.

Люди должны разместиться вдоль линии в соответствии со своим мнением и провести короткие переговоры со стоящим рядом с ними человеком, объясняя, почему они встали именно здесь. На следующей стадии людей обычно просят высказать свою точку зрения и чувства всей группе. Призывайте людей менять свою позицию относительно линии, если на них повлияло что-либо из сказанного другими.

При хорошей фасилитации линии спектра могут инициировать размышления, выслушивание и полемику (как вербальную, так и невербальную). Чтобы этого достичь, важно внимательно продумать формулировку вопросов таким образом, чтобы они не были ни слишком поверхностными, ни слишком запутанными. Часто дебаты на линии спектра нуждаются в строгой фасилитации, чтобы люди не перекрикивали друг друга.

Приёмы приоритизации

Эти приёмы полезны, когда вы имеете несколько вариантов и нужно выбрать между ними. Голосование и «проверка температуры» — быстрые и простые методы оценки мнения группы, позволяющие отбросить непопулярные идеи. Остальные методы позволят вам изучить идеи более детально.

Голосование

Очевидное, но эффективное. Пробежитесь по списку или повестке и получите предварительные результаты путём голосования о том, насколько каждый пункт важен для группы. Варианты, имеющие наименьшую поддержку, — хорошие кандидаты для скорейшего исключения. Не забудьте свериться с людьми, которые внесли предложение, прежде чем отбрасывать идею — возможно, они всё ещё хотят обсудить её. Также возможно, что идея, непопулярная на первый взгляд, может стать лучшей после глубокого изучения.

«Проверка температуры»

Другой простой визуальный инструмент: попросите всех встать и представить вертикальную шкалу, верхняя часть которой соответствует поддержке идеи, нижняя — отсутствию поддержки. Попросите поднять руки по воображаемой шкале, чтобы выразить свою поддержку (чем выше рука, тем сильнее поддержка, и наоборот). Если все руки показывают «высокую температуру», вы знаете, что группе нравится идея. Если все держат руки внизу, вы знаете, что люди относятся к ней с прохладцей.

Стикеры и фишки

Вы можете достичь похожего на «проверку температуры» эффекта, предоставив каждому определённое количество стикеров или точек (1–6 обычно достаточно). Напишите список идей. Попросите людей наклеить стикеры или поставить точки напротив пункта(-ов), которые наиболее важны для осуществления группой. Если вы даёте несколько точек или стикеров, люди могут их «потратить», поставив все на один пункт, который кажется им наиболее срочным или важным, или выбрать несколько вариантов.

«За» и «против»

У вас есть несколько идей и нужно решить, за какую бороться? Составьте список преимуществ и недостатков каждой идеи в виде таблицы или карты и сравните результаты. Это может быть сделано всей группой, или в парах, или в малых группах, работающих над плюсами и минусами одной идеи и дающих отчёт группе. Осознавайте, что «за» для одного человека может означать «против» для другого — в этом случае вы можете записать этот пункт в обе колонки.

Вы можете добавить другую колонку под названием «скрытый смысл / интересно», где вы будете записывать любые последствия, плохие или хорошие, а также любые интересные моменты.

Можно расширить процесс, добавляя баллы за каждый плюс / минус / интересный пункт. Затем суммируйте баллы в колонках: если колонка «плюсов» набрала больший результат, то данный вариант хорош. Если лидирует колонка «минусов» — ищите другой вариант.



Фасилитация инструментов приоритизации — слова предостережения

Очень просто отклониться от нормального хода процесса и погрязнуть в бесконечном обсуждении. То, что началось с попытки составить краткий список «за» и «против» для каждого варианта, может легко превратиться в многочасовое обсуждение только первого варианта. Остерегайтесь этого и придерживайтесь выбранного вами процесса. Только если ясно, что процесс сам по себе не работает, вам следует отказаться от него и выбрать другой.

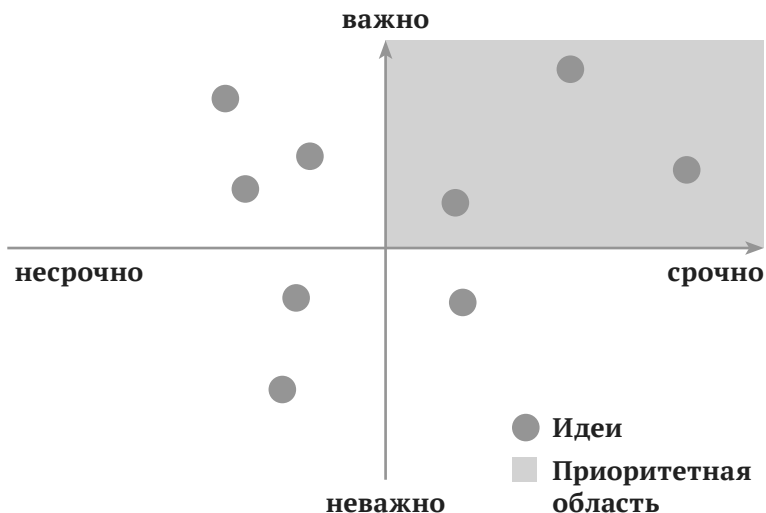
Приоритизация по определению предполагает предпочтение некоторых идей другим. Это означает, что на протяжении всего вашего упражнения приоритизации вы будете отказываться от некоторых идей. Существует две ловушки, которых вы можете легко избежать:

- Первая: отказаться от идеи слишком рано, решив потом, что это было поспешное решение, но идея не была записана. Поэтому всегда записывайте идеи и храните эти записи, пока решение не будет окончательно принято. Если появляются новые идеи, поместите их на доску предложений.

- Вторая: люди сильнее привязаны к идеям, которые они придумали, поэтому, если вы фасилитатор, остерегайтесь слишком легко отбрасывать идеи и тем самым обижать людей. Важно регулярно напоминать группе, что вы ищете идеи, которые будут лучшими для всей группы. Вы также можете попросить разрешения отбросить идеи и поблагодарить людей за то, что они добровольно отказались от своих личных предпочтений.

Шкала срочности / важности

Классический инструмент управления временем, который можно использовать при групповой приоритизации. Вы можете использовать этот инструмент на бумаге или используя линии спектра. Группа сортирует идеи согласно их срочности и важности:



Ранжирование

Этот приём хорошо работает совместно с разделением на малые группы. Напишите каждый вариант на карточке или стикере и дайте каждой группе полный комплект карточек или стикеров. Установите лимит времени и попросите группы проранжировать варианты. Дайте чёткое задание: «У вас есть

15 минут. Мы ищем варианты, которые должны быть сделаны срочно, являются важными, но при этом выполнимы при нашем бюджете. И у нас есть только неделя на осуществление».

Алмазное ранжирование

Это разновидность инструмента сортировки карточек. Группа выбирает 9 главных идей и располагает их в форме алмаза:

Наиболее поддерживаемая	1		
Другие лучшие идеи	2	3	
Другие возможности	4	5	6
Небольшая поддержка	7	8	
Самая слабая идея	9		

Упражнения для разогрева

Когда люди на собрании теряют концентрацию или становятся раздражительными, то иногда это может значить, что они просто сидели и слушали слишком долго. Такие простые вещи, как разминка, игра или две минуты разговора с соседом могут оживить людей. Игры также могут изменить атмосферу другими способами — от поднятия духа в группе до создания спокойного, вдумчивого настроения.

Будьте чутки к группе и отдельным участникам: идея в том, чтобы помочь людям почувствовать себя лучше, а не смутить или изолировать. Не принуждайте людей играть, уважайте их рамки и личные границы. Если люди не чувствуют желания играть, они могут выпить чашку чая или сходить в туалет. Не забывайте о вопросах мобильности. Иногда простой перерыв или разминка могут сработать не хуже игр.

Мы включили парочку игр, чтобы вы могли видеть варианты разогревающих упражнений, которые широко используются. Больше игр и упражнений для поднятия энергии ищите в нашем руководстве «Инструменты фасилитации для собраний и семинаров»,⁶ доступной на нашем сайте.

Игра «Узел»

Занимает около 10 минут; хороша для 10–20 человек. Встаньте в круг, закройте глаза. Пройдите в центр круга с про-

⁶ Facilitation Tools for Meetings and Workshops.

тянутыми руками. Найдите чью-то руку для каждой вашей. Затем откройте глаза. Распутайте узел, не разрывая рук.

Игра включает в себя физический контакт с другими, разминку, смех и решение проблемы. Если у вас много людей, разделите их на 2 группы.

«Червяк»

Все участники встают тесно друг к другу. Они должны закрыть глаза. Тот, до чьей головы вы дотронетесь, будет Червяком. Люди должны двигаться с закрытыми глазами и спрашивать тех, с кем сталкиваются «Ты червяк?» Если человек не Червяк, то он говорит «Мууу», если Червяк, то молчит. Если вы нашли Червяка, нащупайте его руку и станьте рядом с ним — теперь вы тоже Червяк, и должны молчать, когда вас об этом спрашивают. Если вы нащупали Червяка, но обе его руки заняты, двигайтесь дальше, пока не найдёте свободную руку. Глаза нельзя открывать до конца упражнения. Когда люди открывают глаза, они видят длинную цепочку людей, держащихся за руки.

Оценивание собраний

Оценивание позволяет нам учиться на основе нашего опыта. Оно должно быть постоянной частью наших собраний и процесса принятия решений, поскольку это даёт нам возможность получить честные отзывы по поводу процесса и поведения других участников, позволяет нам совершенствоваться в будущем.

Каждому участнику собрания следует принимать участие в оценивании. Имейте в виду, что мнения могут быть разные и группе необязательно приходиться к согласию в этом вопросе. Важно отметить, что было удачным, а также то, что прошло плохо. По возможности начните с позитивных оценок. Структура оценивания должна быть тщательно спланирована — как вы получите определённый тип информации? Разделите оценивание процесса и содержания собрания. Вот некоторые варианты:

- Выскажитесь по кругу, в котором каждый резюмирует свои чувства, или попросите каждого написать комментарии на большом листе бумаги.
- Попросите каждого назвать 2 или 3 сильных и слабых момента собрания.

- Создайте опросник и раздайте его участникам для заполнения.
- Спросите: «Что вы вынесли из этого собрания?» Такой быстрый обзор может помочь людям заметить, чего достигла группа.
- В начале собрания попросите людей написать свои надежды и опасения по поводу собрания на стикерах и наклейте их на стену. В конце попросите их снять те надежды, которые были оправданы, и опасения, которые были разрешены или оказались неоправданными.
- Создайте список ожиданий, которые были собраны в начале собрания. В какой степени они были удовлетворены или изменены в течение собрания? Сделайте то же самое с целями.
- Нарисуйте график на большом листе бумаги, который представляет собой собрание. Каждый участник карандашом, ручкой или мелком разного цвета рисует линию от одного конца к другому, ниже или выше центральной линии, в зависимости от того, насколько он доволен или как много он приобрёл на собрании.



VII. Устранение проблем, возникающих на собраниях

Как любой другой метод принятия решений, процесс консенсуса не всегда просто наладить. Тем не менее большинство проблем появляются скорее из-за недостатка опыта, или потому что не выполняются условия для достижения консенсуса, нежели из-за недостатков самого процесса консенсуса. Требуется время, чтобы отучиться от тех шаблонов поведения, которые нас приучили воспринимать как норму. Для устранения некоторых проблем, таких как неразрешённый конфликт или нездоровая расстановка сил, может потребоваться целый ряд действий на протяжении долгого времени. В главе 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»* вы найдёте некоторые советы, как это сделать.

Однако есть вещи, которые вы можете делать на собраниях как фасилитатор или участник, которые могут облегчить разрешение возникающих проблем. Например, представьте, что на ваших собраниях всё время говорит только небольшое число людей. Если вы хотите изменить эту ситуацию, вы можете начать с изучения того, как власть и ответственность распределены в группе в целом. Но если вы замечаете это на конкретном собрании, возможно, вы захотите заранее иметь некоторые приёмы, чтобы помочь другим наравне участвовать в собрании в краткосрочной перспективе. Эта глава поможет вам подо-

брать правильную тактику для разрешения проблем по мере их возникновения.

Даже если вы ищете только краткосрочное решение для собрания, важно добраться до самой сути лежащих в основе причин. Возможно, самое важное, что нужно сделать, — это потратить время на размышления о том, как идёт ваш процесс принятия решений путём консенсуса, поделиться своими соображениями друг с другом и постоянно искать пути к совершенствованию. Развивайте способности определять проблемы и их возможные причины. Используйте ваши наблюдения для содействия их разрешению. На самом деле типичных проблем не так много, но за ними стоит множество различных причин. То, как вы решаете проблему, должно определяться причинами, которые её вызвали. Спрашивайте не только: «Что случилось?», но и «Почему это случилось?» Чем больше доверия и понимания в группе, тем легче справиться с проблемами. Фасилитация может помочь, главным образом предоставляя инструменты предотвращения проблем и их креативного разрешения в случае, когда они возникают.

Ниже вы найдёте варианты решения наиболее распространённых проблем, которые возникают при достижении консенсуса на собрании.

Фасилитация проблемных ситуаций

Шаг 1: Внимательно слушайте, пытайтесь определить, что стоит за проблемой.

Шаг 2: Выберите подходящий приём фасилитации для решения основного вопроса.

Шаг 3: Когда разберётесь с основным вопросом, проблема будет решена.

Наши собрания отнимают много времени, как можно их ускорить?

Принятие хорошего консенсусного решения может занять больше времени, чем голосование, особенно когда для группы это новая практика. Много времени может уйти на обдумывание идей до тех пор, пока все возражения не будут устранены, — на некоторые решения может понадобиться не одно собрание.

Однако преимущество консенсуса состоит в том, что решения обычно более качественные и с большей вероятностью выдерживают испытание временем. Плохие решения, возможно, не отнимают много времени, но часто требуют пересмотра или не исполняются вообще. Решения, не имеющие полной поддержки всех участников группы, могут стать причиной взрыва негодования на дальнейших собраниях и создать конфликт, на разрешение которого потребуется время. Консенсус достигается быстрее с опытом, особенно в постоянных группах.

Сохранение времени при консенсусе:

- Убедитесь заранее, что у вас есть вся необходимая информация, которая вам понадобится на собрании. В идеале, каждый должен быть подготовлен к собранию. Если не хватает существенных деталей, определите, что нужно сделать, чтобы их получить к следующему собранию, и двигайтесь дальше.
- Не каждое решение нуждается в участии всей группы. Доверьте рутинную работу рабочей группе (например, работу со СМИ или сбор средств).
- Разделите собрание на несколько параллельных рабочих групп для решения нескольких вопросов одновременно. Каждая рабочая группа выдвигает набор предложений для обсуждения всей группой.
- После комплексного обсуждения позвольте малой группе или даже паре людей отделиться и синтезировать названные идеи в несколько возможных решений, которые нужно обсудить всей группой.
- Хорошая фасилитация: сконцентрируйте группу на обсуждении одного вопроса. Не давайте людям отклоняться от темы.
- Ведите точный протокол собрания, чтобы избежать необходимости пересмотра решений.

Нехватка времени

Нехватка времени при принятии срочных решений приводит к стрессу для участников и желанию просто «покончить с этим». Не будьте одержимы желанием достигнуть консенсуса во что бы то ни стало: когда собрание длится долго, потому что

решение «должно быть принято сегодня», многие люди устают и уходят, оставляя только самых стойких принимать решение за всех.

Будьте реалистичны насчёт повестки вашего собрания. Старайтесь обеспечить достаточно времени на то, чтобы адекватно рассмотреть все вопросы. Отложите менее важные решения или отведите на них меньше времени. Нужно ли продлить собрание или продолжить обсуждение в следующий раз? Возможно ли найти временное решение, которое будет пересмотрено, когда на это будет больше времени? Должна ли вся группа участвовать в принятии решения, или малая группа может отделиться для обсуждения (и решения) проблемы, позволив остальным разобраться с остальными вопросами повестки?

Критические ситуации: существуют способы принятия решений путём консенсуса за очень короткое время, но они требуют навыков и практики и предполагают, что группа уже потратила время на изучение мнений и потребностей своих членов (см. главу 5 «Быстрое принятие решений путём консенсуса»). В чрезвычайной ситуации ваша цель — принять наилучшее решение за то время, которое у вас есть. В некоторых случаях может быть целесообразным выбор временного лидера. Самой собой, вы можете выбрать лидера и руководящие установки для решений заранее путём консенсуса.



Наши собрания недостаточно сосредоточены на проблеме

Иногда собраниям не хватает сосредоточенности: несколько вопросов обсуждаются одновременно или люди отклоняются от темы. Это может очень раздражать, когда вам нужно сделать определённую работу и принять решения. Чтобы избежать этого, составьте повестку, которая определит, что нужно обсудить и в каком порядке, и строго придерживайтесь её. Назначьте фасилитатора, который поможет группе придерживаться темы и не позволит людям отклоняться от неё. Если новые вопросы возникают по ходу обсуждения, признайте, что они требуют обсуждения, но отдельно. Запишите их и назначьте время для их обсуждения.

Наша группа большая, и мы не получаем удовольствия от собраний

Для групп более 15–20 человек целесообразно разбиться на малые группы для более полного обсуждения. Вы можете найти больше деталей в главе 3 «Фасилитация процесса достижения консенсуса в больших группах».

Принятие решения в отсутствие части группы

Является ли консенсусом решение, принятое на собрании, где отсутствует часть членов группы? Группа должна принимать решения по различным вопросам, и очень редко бывает, чтобы все члены группы присутствовали на собрании. В конечном счёте, пропуская встречу, вы пропускаете обсуждение решений, принятых на этом собрании. Тем не менее существует набор средств, которые можно использовать для стимулирова-

ния участия в принятии решений. Прежде всего, убедитесь, что в вашей группе все в курсе предстоящего собрания. Не ждите наступления ночи, чтобы отправить сообщения по почте, не полагайтесь исключительно на электронную почту, если, конечно, вы не уверены, что все в группе страдают интернет-зависимостью. Также не стоит устраивать собрания продолжительностью по три часа, на которых решения принимаются в самом конце, когда большинство людей разошлись. Если ваше решение имеет важное значение, следует растянуть процесс принятия решения на несколько собраний, чтобы дать людям несколько возможностей внести свой вклад в процесс.

Группа, возможно, захочет оставаться гибкой в вопросе того, когда принимать решения. Если на собрание пришло мало людей, можно в самом начале решить, насколько приемлемо в данном случае принимать определённые решения, в зависимости от важности вопроса, его срочности, количества присутствующих и от того, присутствуют ли критически важные для этого проекта люди. Всегда следует быть искренними в том, почему решение отложено. Простым способом создания неформальных лидеров в группе является тенденция не принимать никаких решений в отсутствие членов группы с наибольшим авторитетом.

Если группа основана на некой форме членства, например, кооператив сотрудников какого-то заведения, и предполагается примерно равное участие всех членов коллектива, не лишено смысла договориться о кворуме или о минимальном числе участников коллектива, необходимом для принятия решений различной степени важности.

Мы застряли и не можем принять решение

Выполняются ли условия для достижения консенсуса в вашей группе?

- Нужно ли вам больше времени на разработку **общих целей**? Если вы не пришли к согласию по поводу целей вашей

группы, потратьте на это некоторое время. Если вы не можете прийти к согласию, возможно, вам нужно подумать о разделении на несколько групп или сосредоточить свою активность на любой области, по которой у вас достигнуто согласие.

- Все ли **понимают, как работает консенсус**? Если нет, займитесь этим и объясните сам процесс достижения консенсуса и принципы, на которых он основан. Опять же, если не все люди действительно заинтересованны в консенсусе, возможно, будет лучше принимать решения другим путём или разделиться на две группы.
- Хороший ли у вас **фасилитатор**? Советы по фасилитации ищите в главе 2 «*Фасилитация процесса достижения консенсуса*».
- Каждый ли может **открыто** говорить о том, чего он хочет и что ему действительно нужно? Если нет, разработайте пути построения доверительных отношений в вашей группе, чтобы позволить людям честно выражать свои мысли.
- Действительно ли люди **активно участвуют** в процессе? Слушают ли они друг друга? Каждый ли пытается понять позицию другого и работает над тем, как согласовать потребности всех?
- Достаточно ли **времени** вы тратите на принятие решения? Плохие решения могут быть приняты очень быстро, а хорошие решения обычно требуют выслушивания и размышления, на что может потребоваться время.

В главе 8 «*Преодоление разрыва между теорией и практикой*» содержится больше идей относительно того, что делать в ситуациях, где не выполняются условия для достижения консенсуса.

Можете ли вы на самом деле принять хорошее решение?

- Есть ли у вас вся необходимая информация для принятия решения? Если нет, как вы можете её получить?
- Группа не может принять решение, потому что у неё нет достойного выбора? Вы вынуждены выбирать между расстройством и виселицей? Можете ли вы создать ситуацию, в которой можно будет сделать нормальный выбор?

См. главу 8 «*Преодоление разрыва между теорией и практикой*» стр. 176, чтобы узнать больше о том, как справиться с внешним давлением, которое затрудняет принятие хорошего решения.

Проводилось ли открытое обсуждение того, что имеет в виду каждый участник?

Иногда группа недостаточно углубляется в обсуждение. Что-то может останавливать людей перед тем, чтобы открыто говорить о своих опасениях и мотивах, или им может быть сложно их выразить. С другой стороны, может быть, люди недостаточно внимательно слушают, но уверены, что все всё поняли, хотя на самом деле это не так. Другой распространённый барьер для открытого, честного общения — сложные отношения между отдельными личностями, из-за чего им тяжело доверять друг другу и открываться, а также слышать друг друга, когда они всё же это делают.

Подталкивайте людей к более детальному выражению своего мнения. Внимательно слушайте, пытайтесь определить согласие и опасения. Что является первопричиной тревожности людей? Какие проблемы стоит решить в первую очередь, а какие являются второстепенными?

Периодически проверяйте согласие, так как это помогает определить разногласия. Определите точки соприкосновения, которые, по вашему мнению, существуют, и спросите, видят ли их остальные. Можете высказать свою формулировку согласия в отрицательном предложении: «Кто-нибудь не согласен, что...?»

См. главу 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»*, чтобы узнать больше о том, как способствовать открытому, честному общению в ситуациях, когда расстановка сил или конфликт порождают проблемы. Также ищите советы по активному слушанию в главе 1 *«Принятие решений путём консенсуса»* на стр. 34.

Не раскололо ли обсуждение людей на два лагеря?

Группы часто контролируются отдельными людьми или группировками, стоящими на острых конфликтующих позициях. Это может привести к ситуации, где, на первый взгляд, есть только выбор между чёрным и белым, и в любом случае один человек или группа останутся недовольны. Это происходит особенно легко, если ранние стадии обсуждения были недостаточно продуманы и оставлены без внимания. Например, если вы

ставите вопрос так: «Должны ли мы отменить мероприятие?» — единственными доступными вариантами являются «да» и «нет», и люди, вероятно, будут спорить, выбирая между ними. У вас будет намного лучший шанс найти решение, которое устроит всех, если вы начнёте так: «Я боюсь, мы недостаточно хорошо подготовлены к этому мероприятию, что будем делать?», — и дадите время обдумать различные варианты до того, как перейдёте к принятию предпочтительного решения.

Если дальше возникнут проблемы, напомним друг другу, что консенсус — это сотрудничество для нахождения решения, а не соревнование. Также важно помнить, что привязка к своему личному пониманию и мнению часто становится препятствием на пути к сотрудничеству. Поэтому часто необходима честная саморефлексия. Если обсуждение начинает крутиться в рамках «или/или», сделайте перерыв и поищите выход из сложившейся ситуации. Можно ли каким-либо образом соединить эти идеи? Не забываем ли мы, что у нас много общего, когда начинаем спорить по мелочам? Ситуации, из которых есть только два выхода, случаются редко, поэтому будьте креативны и думайте о новых способах их разрешения. Попросите людей убедительно аргументировать точку зрения, которая им нравится меньше всего. Это может помочь им понять другую сторону конфликта.

*Действительно ли вам необходимо
прийти к согласию сейчас, или вы
можете воспользоваться одним
из следующих вариантов?*

- Разбейте решение на части. Есть ли вещи, с которыми все согласны, и вы можете двигаться вперёд? Можете ли вы обсудить остальные части позже?
- Заморозьте решение: вернитесь к нему через час, день или неделю. Когда есть возможность остыть и всё взвесить, проблема может выглядеть совершенно по-другому. С другой стороны, люди часто слишком устают от дискуссии, чтобы найти выход из сложившейся ситуации, поэтому может помочь перерыв на активизатор или чашку чая. Если решение отложено, постарайтесь за это время вовлечь конфликтующие стороны в разрешение конфликта, найти точки соприкосновения и выяснить взаимные желания и потребности.

- Представьте, что случится через полгода, год, 5 лет, если вы не придёте к согласию. Насколько важным решение кажется теперь? Перспективный подход может помочь некоторым изменить свою позицию.
- Согласуйте альтернативный процесс принятия решения, который понравится всем сторонам. Например, доверить принятие решения человеку или людям, которых оно больше всего затронет, бросить монетку или вытянуть бумажку с возможным решением из шляпы. Некоторые группы используют голосование большинством как запасной вариант, часто требующий подавляющего числа голосов, например, 80 % или 90 %, для принятия решения. Будьте осторожны, чтобы не перейти к этим способам при первом же затруднении — это определённо последнее, к чему прибегают в консенсусной группе.

Альтернативное голосование

Однажды новообразованная группа принимала решение о своём названии. За симпатии участников соревновались пять одинаково привлекательных предложений. Дискуссия не могла изменить отношение людей к тому, какие слова им больше нравятся, поэтому они решили голосовать. Задачей голосования было выбрать такое название, которое бы не вызывало негативного отношения у кого-либо, а не поиск названия, которое бы всем нравилось или которое нравилось бы большинству. Поэтому группа использовала сложную форму голосования, когда каждый участник написал три наиболее понравившихся ему варианта в порядке убывания предпочтений. Первая позиция получала три очка, вторая — два, третья — одно. После того как суммы очков для каждого варианта подсчитали, от наименее популярных предложений отказались. Участники группы стали обсуждать свои мысли по отношению к оставшимся вариантам. Потом провели ещё одно вспомогательное голосование, аналогичное первому. В конечном счёте все сошлись на названии, которое в большинстве своём было вторым наиболее понравившимся названием в списках, — ничьим первым вариантом оно не оказалось, поэтому никто как бы и не «победил» в голосовании, но это было название, которым все в итоге оказались довольны. После процедуры голосования, группа использовала инструменты консенсуса для проверки того, все ли довольны итоговым решением и считают результат честным.

Нужен ли вам фасилитатор извне, чтобы помочь преодолеть затруднение?

Можно попросить помощи со стороны, если члены группы всё ещё мотивированы работать вместе и готовы принять другого фасилитатора. Достаточно часто фасилитатор со стороны воспринимается более нейтральным, что может помочь разрешить противоречия.

Возможно, пришло время разделиться?

Если члены группы постоянно находятся в противоречии друг с другом, возможно, пришло время подумать о причинах такого поведения. Действительно ли вы должны действовать вместе как одна группа? Все ли участники группы разделяют одинаковые цели и все ли стремятся достигнуть консенсуса? Возможно, вам потребуется потратить некоторое время на изучение этих вопросов. В зависимости от ответов, группа может попросить некоторых участников уйти или разделиться на 2 группы. Хотя это может быть болезненно, в конечном счёте так может оказаться лучше для всех. В идеале, вы продолжите поддерживать друг друга и работать вместе над общими проектами.

Слишком много идей?

Иногда для решения проблемы высказывается большое количество идей. Естественно, группы стремятся обсудить их все за раз, что может привести в замешательство. Использование приёмов и упражнений фасилитации, таких как перечисление плюсов и минусов каждой идеи, действительно помогает удерживать обсуждение сфокусированным и обеспечивает каждой идее справедливое рассмотрение. Прочитайте главу 6 «*Приёмы и упражнения фасилитации*» и выберите процесс, который обеспечивает рассмотрение каждой идеи по очереди и позволяет оценить её по достоинству. В какой части она подходит, а в какой противоречит групповым убеждениям? Можно ли соединить элементы разных идей в одно «суперпредложение»? Есть ли идеи, которые могут быть отброшены, — например, те, которые противоречат целям группы? Можно ли поручить принятие решений по некоторым предложениям рабочим группам?

Навязывание предложений

Иногда люди уже имеют сформированные идеи или предложения, когда они приходят на собрание. Они могут поступать от рабочей группы (занимающейся финансовым обеспечением или связями с общественностью), или от местной группы, или от человека, который уже некоторое время обдумывал этот вопрос. Готовые предложения могут быть полезными для ускорения обсуждения. Однако есть опасность, что предложение будет «проталкиваться» без адекватного обсуждения или дополнений. Также люди на собрании часто негативно реагируют на готовые предложения, потому что у них не было времени определиться и они чувствуют, что им что-то «навязывают», даже если у предлагающего нет такого намерения.

Чтобы избежать таких проблем, важно напомнить всем, что консенсус основан на принятии во внимание точек зрения каждого, исследовании различных вариантов и комбинировании лучших элементов в одном предложении. Люди, проходящие на собрание с идеями, должны быть готовы позволить группе изменить и переделать их идеи, возможно, даже до неузнаваемости.

Вот два варианта того, как можно поступать с готовыми предложениями:

Вариант 1. После вынесения вопроса на обсуждение соберите уже готовые предложения и запишите их. Вместе исследуйте проблему, соберите замечания и поищите новые идеи. Добавьте новые идеи в ваш список. Устройте широкое обсуждение всех идей — тех, что уже существовали, и тех, которые возникли во время собрания. Синтезируйте предложение, опираясь на них.

Вариант 2. После объяснения вопроса для обсуждения, определите существующее предложение. Вместе изучите вопрос и определите плюсы и минусы предложения. Сделайте список опасений и других идей. Изменяйте предложение, беря за основу этот список, пока каждый не будет доволен им. (Это работает, только если есть одно готовое предложение. Если их два или более, использование этого процесса создаёт ситуацию, когда людям приходится выбирать между предложениями, что может значительно затруднить достижение согласия.)

Как мы можем справиться с разрушительным поведением?

Ваши собрания страдают от «подрывного» поведения, такого как болтовня, опоздания или ранний уход, непрерывные шутки и отклонения от темы? Есть ли у вас проблемы с поведением, нацеленным на привлечение внимания, которое регулярно сбивает ваши собрания с верного пути? Это может быть знаком того, что потребности людей на собраниях не удовлетворяются.

У нас всех есть базовые потребности при работе в группе. Нам нужно, чтобы с нами справедливо обращались, мы хотим, чтобы наши знания и опыт были оценены, а наше мнение — услышано. Нам необходимо ощущать себя частью группы и осознавать, что мы делаем что-то полезное. Если эти потребности не удовлетворяются, люди легко могут почувствовать отчуждённость. Часто это находит своё выражение в разрушительном поведении. Например, если кто-то не смог участвовать в составлении повестки, то для него вынесенные на обсуждение вопросы не кажутся актуальными. Или он считает, что



собрание — это трата времени, потому что его мнение не будет учтено, когда придёт время принимать окончательное решение.

Конечно, разрушительное поведение иногда может быть результатом потребностей, которые находятся вне нашего контроля, возможно, из-за разнообразных личных или социальных проблем. В этом случае члены группы могут сделать всё возможное, чтобы обеспечить друг другу поддержку в долгосрочной перспективе. В короткие сроки самым лучшим вариантом может быть использование инструментов фасилитации, которые удерживают собрание в верном направлении и ограничивают воздействие разрушительного поведения (см. ниже).

Как вариант, возможно, собрание просто длится слишком долго, и люди устали и голодны или просто нуждаются в перерыве. Это также стоит проверять индивидуально, так как усидчивость и концентрация людей различается. Делайте 15-минутный перерыв каждые полтора часа и обеспечьте еду и горячие напитки для подкрепления.

В нашей группе доминируют несколько личностей

Распространённая форма разрушительного поведения в группе — это когда горстка сильных личностей подминают под себя обсуждение и организацию в группе. Доминантное поведение может быть очень разрушительным для группы — нужно принимать меры, если мы стремимся к достижению настоящего консенсуса на собраниях.

Глава 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»* содержит больше информации по разрешению проблемы расстановки сил.

Доминантное поведение можно предотвратить, а участие других людей может быть увеличено при использовании нескольких простых приёмов фасилитации:

- В начале собрания напомните об ориентации группы на процесс достижения консенсуса при принятии решений.
- Мягко напомните доминантным людям, что другие также имеют ценное мнение, а время собрания ограничено: «Спасибо за выступление. Было бы хорошо услышать кого-нибудь, кто ещё ни разу не говорил...» или «Спасибо, Таня,

но ты не против, если мы позволим кому-нибудь ещё высказаться? Времени мало, а ты уже говорила несколько раз...»

- Используйте знаки руками, чтобы было видно, кто хочет говорить, и отдавайте приоритет тем, кто выступает не так часто.
- Создайте групповое соглашение, которое включает правило не перебивать и давать каждому возможность высказаться.
- Информация — сила. Поделитесь информацией в начале собрания при помощи презентации или секции типа вопрос-ответ. Это значит, что каждый будет в курсе дел до начала обсуждения.
- Используйте высказывание по кругу, работу в малых группах и слушание в парах, чтобы обеспечить каждому возможность высказаться.
- Пригласите опытного фасилитатора, который поможет выявить нездоровую групповую динамику и улучшить её.

Что делать, если появляется блок

Почему люди блокируют предложения?

В идеальном процессе принятия решений путём консенсуса не наблюдается блоков, поскольку любые основные замечания по поводу предложения были учтены и разрешены перед переходом на стадию принятия решения. Факт того, что кто-то почувствовал необходимость блокирования предложения, значит, что что-то пошло не так ранее. Но так как это иногда случается, возможность блокирования должна быть доступна. См. главу 1 «Принятие решений путём консенсуса», стр. 30 для получения более подробной информации о выборе ситуаций, в которых допустимо блокирование.

В основном блок появляется, когда не удовлетворяются условия консенсуса. Причины, которые могут привести к использованию блока:

- Предложение противоречит согласованным целям и принципам группы.
- Предложение отрицательно сказывается на чьих-то основных личных потребностях.

- Человек не смог выразить свои опасения вообще или таким образом, чтобы их поняла вся группа.
- Утверждение предложения привело бы к серьёзным последствиям для отдельных участников группы, например, участники покинули бы группу немедленно или со временем; или к серьёзным правовым или материальным последствиям.
- Группа не готова к принятию решения: требуется более глубокое обсуждение для разрешения всех опасений и вовлечения всех в процесс принятия решения. Этому есть много причин, например, отсутствие некоторых участников группы, отсутствие возможности высказаться, слишком быстрое принятие решения, нехватка времени на обдумывание предложения, отсутствие значимой информации.

Что делать в случае блокирования

Если кто-то блокирует решение, для всей группы важно понять причины такого поведения. Выясните, может ли поправка к первоначальному предложению удовлетворить всех, в противном случае, вернитесь к обсуждению других потенциальных предложений по теме.

Также стоит проверить, не является ли блок воздержанием, так как иногда люди не понимают разницы, но будьте осторожны, избегайте давления на блокирующего, когда выясняете это. На стадии проверки консенсуса может помочь разъяснение того, как ваша группа использует блокирование (и другие способы несогласия) и что это значит: объяснение этого в начале позволяет избежать недоразумений, и люди, которые не согласны, менее склонны принимать это на свой счёт, чем когда их блок начинают оспаривать.

Проблемы с блокированием

Существует три главных проблемы, связанных с блокированием, с которыми мы разберёмся ниже.

Люди боятся блокировать

Использовать блок иногда тяжело, особенно людям, которые чувствуют себя неуверенно в группе. Это может выражаться в противостоянии мнимому или фактическому давлению и нетерпению со стороны других участников группы. Многие люди склонны молчать и пропускать важные обсуждения.

Создайте такую атмосферу на ваших собраниях, при которой люди не будут опасаться использовать блок. Это накладывает особую ответственность на фасилитатора: нужно постоянно проверять уровень согласия и помогать людям чувствовать себя достаточно комфортно, чтобы высказаться.

Злоупотребление блокированием

Поскольку блокирование — это сильный инструмент, важно понимать, как им можно злоупотреблять. Вот самые распространённые случаи:

- Сознательное или подсознательное использование блокирования для сохранения или получения власти или внимания.
- Различный культурный или политический опыт, который провоцирует неверное понимание концепции блокирования.
- Блокирующий не понимает сути или не настроен на достижение консенсуса. Например, использование блока, когда предложение ещё обсуждается — т.е. ещё до стадии принятия решения. Это может также произойти из-за того, что кто-то не вникает в процесс достижения консенсуса или уже составил своё мнение и не готов выслушивать и принимать позиции других людей, а также изменять свою собственную.

Если вы чувствуете, что люди злоупотребляют блоком:

- Объясните, как проходит процесс достижения консенсуса и как работает блок. Делайте это в начале собрания и при необходимости снова, если решение было заблокировано. Это особенно полезно, когда в группе есть новые люди или группа очень большая.
- Обсудите разницу между блокированием и воздержанием. Нужно, чтобы стало ясно, что неодобрение — это, скорее, воздержание, чем блокирование. Смотрите, чтобы блокирующий не чувствовал себя обязанным изменить блок на воздержание.
- Если кто-то регулярно блокирует, это может быть показателем того, что его потребности не удовлетворяются в группе — возможно, он чувствует, что его не слушают во время обсуждения. Попробуйте обнажить эту скрытую динамику и разобраться с ней.
- Если кто-то постоянно вступает в противоречие с групповым мнением, возможно, стоит подумать, действительно ли это подходящая группа для этого человека. Соглашается ли

этот человек с общими целями и принципами группы?
Не будет ли лучше для него покинуть группу?

Люди отказываются принять законность блокирования

В некоторых случаях часть группы не готова согласиться с блоком. Это сложная ситуация. Группе следует уважать право на блокирование, кроме случаев, когда блок вызван фундаментальным несогласием с целями группы, злоупотреблением властью или не соответствует определению обстоятельств, при которых допустимо использовать блок (если вы коллективно оговорили их заранее). В этом случае может быть действительно тяжело разрешить эту проблему: трудно судить, действительно ли человеку это необходимо или он просто так хочет, например. Или один человек может думать, что что-то противоречит основным целям группы, а другие могут не считать это таким однозначным.

Некоторые люди утверждают, что блок может быть приемлем, только если предложение противоречит благополучию группы, однако мы думаем, что допустимо блокировать по личным причинам. Мы должны уважать друг друга, даже если глубоко несогласны друг с другом — мы не можем просто провести произвольную черту и перестать уважать людей, когда речь идёт об их личных взглядах, а не об интересах группы. Ориентация на консенсус предусматривает продолжение поиска решения, подходящего каждому, даже когда это становится сложно.

Если группа не обращает внимание на блок, это может полностью подорвать приверженность участников группе, такие действия также противоречат принципам консенсуса. Факт того, что кто-либо блокирует, означает, что их замечания не были взяты в расчёт. Если такой блок затем не принимается группой, это может послужить ещё более серьёзным сигналом того, что человека не уважают. Это значит, что условия для достижения консенсуса не удовлетворяются, и эту проблему необходимо разрешить.

В краткосрочной перспективе есть несколько вещей, которые вы можете сделать, если группа игнорирует блок:

- Сделайте перерыв на 10 минут или даже на несколько дней — это позволит людям остыть и подумать. Очень часто группа будет думать по-другому после небольшого тайм-аута. По-

сколько это самый простой и часто самый быстрый способ справиться с ситуацией, стоит попробовать сделать перерыв перед возобновлением обсуждения.

- Вернитесь к изучению индивидуальных потребностей и опасений. Используйте ваши навыки активного слушания и правильной постановки вопросов, чтобы помочь человеку, который блокирует предложение, пояснить своё поведение, и помочь группе понять его возражения.
- В конце концов, если группа отказывается уважать чей-то блок, это может привести к тому, что этот человек покинет группу. Важно напомнить всем об этих последствиях.



Наша группа склонна к сохранению текущего положения вещей

В любой группе может наблюдаться сопротивление любым изменениям, когда некоторые люди используют процесс принятия решений с тем, чтобы постоянно подавлять новые инициативы и сохранять текущее положение дел.

Многие люди боятся перемен и думают, что новые люди бросают им вызов, предлагая действовать по-другому. Это может быть тяжело преодолимо, но консенсус не следует использовать, чтобы сдерживать нововведения. Скорее, он может по-

мочь совместить желание перемен и желание защитить то, что доказано и работает. Если новые идеи не будут приниматься, то в конечном итоге люди разочаруются и покинут группу. В то же время, стоит брать в расчёт опыт людей — у них могут быть справедливые причины для противостояния чему-либо.

Попробуйте такие идеи:

- Можно передать новый проект отдельной группе, без вовлечения всех.
- Ввести испытательный срок для нового вида деятельности с обязательным пересмотром процесса.
- Определите, чего именно боятся люди, и найдите решение.

И наконец...

Предложенные выше приёмы разрешения распространённых проблем в основном предлагают только быстрые и поверхностные решения. Стоит обдумать более глубокие проблемы, с которыми мы сталкиваемся на собраниях, некоторые из них мы рассматриваем в главе 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»*.



VIII. Преодоление разрыва между теорией и практикой

Очень просто иметь радужное представление о том, как консенсус должен работать, а затем ощущать уныние, когда наша ежедневная реальность не соответствует этому. Мы можем говорить: «Этот способ принятия решения основан на убеждении, что наши мнения одинаково важны» и «Мы ищем беспроблемные решения, при которых все будут счастливы», — и хорошо напоминать друг другу, к чему мы стремимся, но ни одно из этих утверждений не исполнится просто оттого, что вы это скажете. В то время как глава 7 «Устранение проблем, возникающих на собраниях» предлагает советы относительно того, что вы можете делать при возникновении проблем на собраниях, эта глава посвящена фундаментальным изменениям в групповой культуре, которые вы можете произвести в долгосрочной перспективе. Мы рассмотрим способы реагирования на ряд более сложных ситуаций: от принятия решения в ситуации, когда ваши возможности ограничены внешним давлением, до решения проблемы привилегированности и угнетения и их воздействия на расстановку сил; от разрешения конфликтов до проблем открытых групп с непостоянным членством, а также ситуаций, когда только малая часть группы действительно заинтересована в консенсусе. Зачастую эти области пересекаются — например, расстановка сил в вашей группе будет влиять на групповые конфликты и на то, как вы будете справляться

с ними; группам с непостоянным членством может быть тяжело справиться с дисбалансом власти.

Как конфликты, так и расстановка сил могут активизировать эмоциональные и поведенческие модели, которые, возможно, уходят корнями в раннее детство или закреплённый жизненный опыт постоянного угнетения. Эта глава — не альтернатива месяцам терапии! Мы постарались чрезмерно не упрощать информацию и не притворяться, что вещи проще, чем они есть на самом деле. Однако мы сосредоточились на обеспечении лучшего понимания того, что происходит, когда мы наблюдаем нездоровую групповую динамику. Эта глава предлагает практические советы для групп, желающих развить более здоровую групповую динамику и преуспеть в любых видах проектов, для которых они были созданы.

Конфликт и консенсус

Люди часто ассоциируют конфликт со спорами и плохими впечатлениями. Однако, если взглянуть на него с другой стороны, получается, что конфликт означает столкновение ценностей, потребностей или мнений разных людей, которые кажутся несовместимыми. Мы сталкиваемся с конфликтами в каждой группе или взаимоотношениях, частью которых мы являемся, хотя они могут проявляться по-разному. Иногда эта несовместимость легко устранима. В других случаях конфликт может вызвать сильные и неприятные чувства, такие как гнев и тревога. Он может спровоцировать чувства, которые выйдут за пределы той ситуации, в которой вы находитесь. Например, те люди, у которых в детстве были плохие отношения с родителями, или кто часто сталкивался с невыполненными обещаниями со стороны окружающих, могут резко реагировать на изменение планов, чем люди, чей детский опыт был более положительным. Эти реакции могут стать преградой на пути к доверию, уважению и пониманию, которые нам необходимы для достижения консенсуса.

В современном обществе нам зачастую предлагают обратиться к внешней силе, когда мы сталкиваемся с трудностями, например, пожаловаться начальнику, если нам не нравится, как ведёт себя наш коллега. Однако во многих случаях это на самом

деле не решает проблему. Даже если ваш начальник воспримет вашу жалобу всерьёз, он вряд ли будет способен докопаться до сути проблемы так результативно, как могли бы это сделать вы и ваш коллега, если бы решили её между собой. Имея лучшее понимание проблемы и навыки разрешения конфликтов, мы можем найти способы разрешить такие ситуации самостоятельно. В этом разделе вы найдёте некоторые ориентиры, которые помогут разобраться с несложными конфликтными ситуациями. В более сложных случаях вам может понадобиться помощь извне.



Пример конфликта

Катя и Ринат — друзья, которые имеют разные представления о том, насколько громко должна играть музыка у них дома. Катя осталась без жилья и стала жить в жилищном кооперативе, в котором участвует Ринат. Вначале Рината не напрягала музыка Кати, потому что он знал, что она нуждается в жилье, и это не влияло на их отношения. Но когда она переехала надолго, громкая музыка днём и ночью сделала невозможным его сон и отдых. Он начал видеть в музыке знак неуважения к себе. Он начал раздражаться по мелочам: Катя оставляла кругом грязные кружки и забывала очистить от своих волос сливное отверстие в душе. Она заметила его напряжённость и почувствовала осуждение и негостеприимность с его стороны. Вначале музыка, кружки и сливное отверстие не упоминались, но они общались друг с другом с холодной вежливостью.

Со временем они укрепились в своих представлениях друг о друге: Ринат убеждён, что его не уважают, Катя — что ей не рады. В ответ Катя стала включать музыку ещё громче и оставлять свои вещи в общих местах, чтобы показать, что это и её дом тоже. На общем собрании она предложила новую систему отдельного сбора мусора, но Ринат активно оспаривал любые изменения способа, которым они всегда пользовались. В конце концов, он споткнулся о сумку, которую Катя оставила посреди комнаты на полу, и начал кричать на неё, при этом сила эмоций совершенно не соответствовала данной ситуации.

Жизненный цикл конфликта

Несовместимость

Из этого примера мы видим, как простое различие превращается в несовместимость, когда кажется, что оба человека одновременно не могут делать то, что хотят: Катя не может громко слушать музыку в то же время, когда Ринат хочет тишины в доме. Иногда тяжело понять причины несовместимости, например, когда несовместимы стили общения людей. Например, то, что один считает игривым подшучиванием, может быть воспринято кем-то другим как уничижающее опускание. В этом случае ни один человек не получает того, чего он хотел от дружеского взаимодействия. Иногда не удовлетворяются потребности только одного человека, а другие могут не осознавать конфликт вообще. Представьте, что в группе есть человек, который имеет твёрдое мнение о том, что и как нужно делать, и он всегда делится этим с другими. Если остальная часть группы всегда следует этим предложениям, этот человек может подумать, что всё прекрасно, и не осознавать, что в окружающих нарастает возмущение, потому что они не считают приемлемым выражать своё мнение так напористо.

Влияние на отношения

Разочарование, спровоцированное неудовлетворением потребностей, вызывает чувства, субъективные оценки и поведение, которые формируют наше отношение к чему-то. В нашем примере мы видим, как Катя, ощущая негостеприимность, начинает вести себя вызывающе, что только усугубляет проблему. Ринат, в свою очередь, убеждён, что его не уважают, и интерпретирует всё, что она делает, как подтверждение этому. Иногда сила нашей эмоциональной реакции в определённой ситуации определяется нашим предыдущим опытом. Например, возможно, Катя приехала в страну, в которой она сейчас живёт, в подростковом возрасте и никогда не чувствовала, что ей здесь рады. Это делает её чувствительной к подобным явлениям, повторяющимся в её взрослой жизни.

Разочарование, оценки и поведение, которые люди демонстрируют в таких случаях, могут воздействовать на способность общаться и принимать других людей. Часто напряжённость выражается косвенно. Например, Катя и Ринат спорили



о том, как раздельно собирать мусор, когда их настоящая проблема состояла не в том, как должна использоваться макулатура, а в том, «кто хозяин в доме» и кто имеет право предлагать новые идеи. Может случиться так, что люди будут больше не в состоянии слышать друг друга. Если Ринат, в конце концов, поднимет вопрос музыки после нескольких месяцев раздражения, Катя воспримет это как нападение и откажется признать, что он не может спать под её пульсирующие под полом басы. Некоторые люди проецируют отношения и манеры поведения не на других людей, а обращают их вовнутрь. Например, кто-то другой на месте Рината может перейти от убеждённости в том, что его не уважает Катя, к вере в то, что он не достоин уважения в принципе. Это может препятствовать общению, ещё больше затрудняя способность этого человека заявлять о своих потребностях.

Способы разрешения конфликта

Как часто вы слышали, как кто-то говорит: «Я был действительно раздражен(-а), но я не хотел(-а) создавать конфликт, поднимая шум?» Однако если мы говорим, что конфликт означает неудовлетворение наших потребностей, потому что они кажутся несовместимыми с потребностями другого человека, то конфликт не может быть создан поднятием шума — он уже

существует, какую бы реакцию вы ни выбрали. Полезно понаблюдать за тем, как вы сами обычно реагируете и какие реакции обычно встречаются в вашей группе, чтобы решить, что вы можете сделать иначе. Вообще говоря, эти реакции варьируются в зависимости от того, что для нас более приоритетно: сохранение отношений, удовлетворение наших собственных целей, и то и другое или ничего из названного.

Приспособление: здесь вы отказываетесь от того, чего сами хотите, ставя на первое место гармонию в отношениях, перекрывающую ваши собственные потребности и цели. Например, когда Катя только переехала, Ринат не упомянул о музыке и оставался спокойным и дружелюбным с ней. Выбор в пользу приспособления к желаниям другого человека может быть частью стратегии, направленной на решение проблемы расстановки сил. В этом примере, возможно, Ринат прилагает особые усилия, чтобы позволить Кате делать всё, как она хочет в доме, потому что он знает, что она новенькая и ей негде жить. Или, будучи членом группы, вы можете активно поддерживать идею, в которой не слишком заинтересованы, просто потому, что она была предложена человеком, который редко предлагает что-то на собраниях. Если, наоборот, вы — тот, кто всегда приспосабливается, вы можете закончить тем, что почувствуете себя обиженным и угнетённым.

Противостояние: если вы находитесь в конфронтации, то ставите приоритет на ваших собственных целях и потребностях, а не на сохранении отношений с другими людьми. Можно охарактеризовать эту реакцию как «эгоизм», но бывают случаи, когда это необходимо. Например, если кто-то придирается к ранимым членам вашей группы, вы можете меньше всего думать о сохранении отношений, когда пресекаете такое поведение. Распространённой практикой является вступление в конфронтацию по незначительным вопросам, когда люди не смотрят в корень конфликта. Например, основное напряжение между Катей и Ринатом было основано на том, кто чувствует себя как дома в этой квартире, но оно проявилось в споре о переработке отходов.

Избегание: в этом случае вы не делаете ничего для достижения своих целей или сохранения отношений, подобно поведению Рината, когда он продолжал молчать по поводу музыки, но стал холоден и отдалился от Кати. Распространённая

ситуация на собраниях — когда спорные вопросы не выносятся на повестку, или кто-то меняет тему всякий раз, когда поднимается сложный вопрос. Другая схема — когда человек просто перестаёт приходить в группу, если возникает конфликт, но так и не объясняет почему.

Компромисс: частично совмещает сохранение отношений и достижение своих целей. Чаще всего, он не подразумевает глубокий анализ ситуации. Например, в разговоре о переработке отходов Катя и Ринат могли решить, что каждый будет использовать свою систему сбора перерабатываемых отходов и самостоятельно выносить их на улицу. По поводу музыки они могли решить, что Катя снизит громкость наполовину. Компромисс часто очень быстро срабатывает, если люди готовы к нему, и он сохраняет отношения в том смысле, что показывает стремление обеих сторон наладить справедливость. Однако иногда говорят, что в этом случае проигрывают оба, потому что никто не получает того, чего хотел: музыка всё ещё громкая для Рината и уже недостаточно громкая для Кати. Урегулирование того, что делать с перерабатываемыми отходами, не затрагивает сути разногласий.

Сотрудничество: основывается на стремлении к удовлетворению ваших собственных потребностей в той же мере, что и к сохранению отношений с другим человеком — другими словами, оно работает по принципам консенсуса. Сотрудничество сочетает особенности и конфронтации, и приспособления, и идёт дальше компромисса в том плане, что предполагает более глубокое понимание того, что происходит, для поиска решения, которое действительно подходит каждому. Нахождение эффективного способа звукоизоляции комнаты Кати может быть хорошим совместным решением для выхода из проблемы с музыкой — в этом случае она сможет шуметь, в то же время Ринат будет наслаждаться тишиной. Наряду с практичными решениями, процесс сотрудничества должен включать открытый разговор о том, что им действительно необходимо, чтобы чувствовать себя как дома. Это могло бы помочь Кате выбрать более подходящую стратегию для утверждения своего права владения, чем разбрасывание своих вещей по полу гостиной. В свою очередь, если бы Ринат чувствовал меньшую угрозу со стороны Кати, он мог бы принять то, что она имеет право на высказывание новых идей о сборе перерабатываемых отходов.

Выбор реакции на конфликт

Часто способ реагирования на конфликт не воспринимается как выбор. Многие из нас социально запрограммированы применять определённый подход к конфликту независимо от того, соответствует ли это ситуации. Некоторые люди рано учатся тому, что конфронтация — единственный способ удовлетворения их потребностей. От других требуют «быть хорошими» и «не доставлять беспокойства», учат постоянно приспосабливаться. В довершение всего, нам приходится иметь дело с моделями поведения других людей: если обычная установка людей — конфронтация, тогда приспособление или избегание будут казаться «естественной» реакцией на их поведение. Тем не менее знание различных доступных вариантов помогает сделать более осознанный выбор подхода, который необходимо применить в той или иной ситуации.

Мы ставим сотрудничество на первое место в этой главе, потому что этот подход необходим для достижения консенсуса, поддерживаемого обеими сторонами, и позволяет удовлетворить потребности каждой из них. Этот подход не является единственно верным для всех ситуаций — если кто-то нападает на вас на улице, логично было бы помочь обидчику найти другие способы получить деньги вместо кражи ваших, но самосохранение, вероятно, будет вашим приоритетом. Сотрудничество требует доверия, времени и заинтересованности, и люди, возможно, захотят использовать этот подход только в том случае, когда и отношения, и их цели одинаково важны. Сотрудничество требует, чтобы мы постарались понять видение ситуации другим человеком, даже если мы злимся на него. При этом необходимо быть честными с самими собой, даже когда мы чувствуем себя беззащитными. Есть много причин, по которым мы можем чувствовать, что не можем или не хотим этого делать. Если что-то вас сильно задевает, вам может показаться, что стараться поставить себя на место другого — это уже слишком. Если другой человек имеет много власти над вами, возможно, будет более важно защитить себя. Если с вами не хотят сотрудничать, вы не можете делать это только со своей стороны. С другой стороны, сотрудничество может вывести вас из конфликта так, что никому не придется отказываться от того, в чём вы оба участвуете — от вашей группы. Посредством более глубокого понимания потребностей каждого человека сотрудни-

чество ищет способ, как устранить все противоречия и продолжить жить, работать или действовать вместе. Это не всегда возможно, но эта попытка построит более сильные отношения и поможет достичь намного лучшего компромисса, чем решение на скорую руку или решение, которое предусматривает наличие выигравших и проигравших.

Способы побуждения к сотрудничеству

Создавайте культуру взаимоподдержки

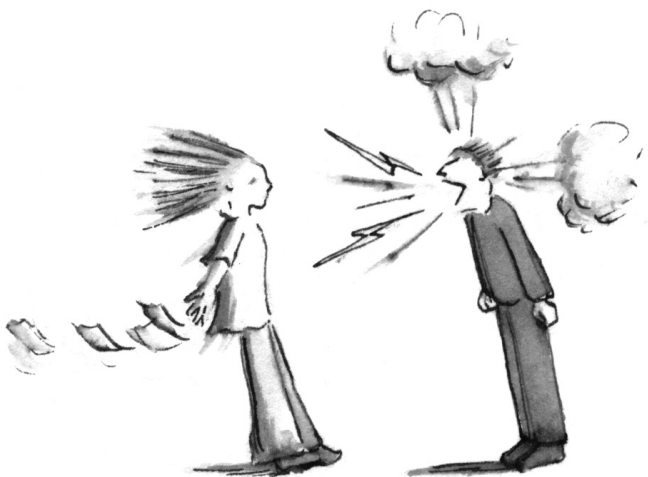
Культура взаимодействия в группе оказывает большое влияние на то, насколько легко люди могут поднимать волнующие их вопросы на ранней стадии, до появления разочарования и разрушения отношений. Например, вы можете регулярно выделять время на ваших встречах для выражения своих замечаний и предложений по поводу общения в группе, обсуждения эмоций, которые вызывает групповая динамика, или для оценивания собрания как такового. Многие группы устанавливают подобные механизмы, но редко используют их. Однако, если вы регулярно проводите небольшую рефлекссию, это становится более естественной частью вашей групповой культуры, и инициирование обсуждения более важных вопросов становится возможным в большей степени.

Рефлексия касается не только вещей, которые вам не нравятся. Вне зависимости от того, отводится ли формальный блок для этого на собраниях, одобрение, которое можно высказывать в адрес друг друга, может помочь людям ощутить свою значимость. Это, в свою очередь, значит, что люди в большей степени способны урегулировать конфликт, не теряя доверия и понимания. Это значит замечать и говорить другому человеку, что он делает что-то хорошо или вкладывает много усилий в выполнение задания, включая рутинные дела, которые обычно не считаются престижными. Некоторые люди оценят, если вы спросите их о том, что происходит в их жизни за пределами группы, главное, вы должны помнить, что они говорили в прошлый раз: задавание пять раз одного и того же вопроса вряд ли поможет

им почувствовать, что их слушают! Это не значит, что вы должны дружить со всеми или почти со всеми. Найдите, что вы можете уважать и ценить в каждом человеке, и прикладывайте усилия, чтобы по крайней мере понять все остальные черты, которые им присущи, и это поможет вам принимать эффективные совместные решения.

Одобрение не значит, что вам нужно приукрашивать вещи, которые вам не нравятся. Если вы чувствуете, что в вашей группе несогласие не озвучивается, а недовольство подавляется, посмотрите, что вы можете сделать, чтобы осторожно вынести их на поверхность. Например, если кажется, что решение принимается только горсткой восторженных голосов «за», превентивно расспрашивайте, есть ли у кого-то возражения. Если за пределами собраний люди регулярно жалуются на всю группу в целом или на некоторых личностей в ней, подтолкните их вынести это на обсуждение. Если вы ощущаете напряжённость или нехорошую атмосферу, попробуйте разобраться с этим напрямую.

Простые приёмы фасилитации могут уменьшить шансы того, что конфликт разрушит вашу группу. Например, распространена ситуация, когда люди уходят с собрания с разной интерпретацией принятых решений и затем теряют доверие, когда другие не делают того, чего они ожидали. Вместо этого, согласуйте точную формулировку решения и запишите его



в тот момент, когда оно было принято. В этой формулировке могут содержаться детали. Например, вы рабочий кооператив, развивающий политику выплаты пособий по болезни. Хорошей идеей было бы выслушать каждого, чтобы удостовериться, что у вас одинаковое понимание состояния «слишком болен, чтобы идти на работу», иначе может возникнуть негодование, когда кто-то не выйдет из-за лёгкой простуды. В группе, в которой доверие уже ослабло, перепроверяйте и согласовывайте протоколы в конце собраний, пока память у всех свежая и ещё есть время что-то изменить. Во время собрания такие приёмы, как активное слушание и обобщение, могут помочь выявить любое недопонимание и вынести его на поверхность до того, как вокруг него создастся слишком много напряжения.

Будьте честными насчёт того, что вам действительно нужно

Сотрудничество означает, что, возможно, нам придётся отказать от некоторых вещей, которых мы хотим, но оно стремится дать нам всё, в чём мы действительно нуждаемся. Различия между желаниями и потребностями на практике найти не всегда легко. Возвращаясь к примеру жилищного кооператива выше, ясно, что Катя не нуждалась в музыке настолько, что от этого зависело её физическое существование. То же самое можно сказать о Ринате, желающем тишины. Однако они оба точно понимали, что эти вещи важны для того, чтобы они могли чувствовать себя как дома. Другие вещи, которые они делали, возможно, также были стратегическими для того, чтобы чувствовать себя как дома, даже если они сознательно это не продумывали, как Катя, оставляющая свои вещи в общей комнате, так и Ринат, сопротивляющийся любым изменениям в системе сбора перерабатываемых отходов. Тем не менее это поведение не было столь необходимым для того, чтобы чувствовать себя как дома. Как мы говорили выше, при сотрудничестве обе стороны должны быть вовлечены в поиск новых способов сосуществования, дающих им возможность разделить между собой чувство сопричастности к дому.

До того, как вы дойдёте до стадии подобных обсуждений с другими, хорошо бы научиться быть честными с самими собой относительно того, чего вы хотите и почему. Это не всегда

легко. Например, мы предположили, что сопротивление Рината идее Кати о новой системе сбора мусора возникло из-за того, что на определённом этапе её чувство сопричастности к дому ставило под угрозу его право чувствовать то же самое. Однако признание этого означало бы признание своей мелочности, поэтому, возможно, для него было более удобно думать, что он так раздражён её предложением, потому что оно создаёт беспорядок в доме, даже если остальные сожители так не считали.

Быть честным — также значит осознавать, что вы могли требовать удовлетворения своих потребностей от людей, от которых в принципе эти потребности не зависели. Например, несколько месяцев вы ощущали разочарование из-за того, что присоединились к экологической группе, в которой никто больше не видит смысла в совместном времяпрепровождении, за исключением собраний. Вы предоставили сотни значимых доказательств того, что общение вне собраний хорошо сказывается на групповой динамике, и тем не менее все настаивают на отсутствии времени для этого. Тщательное обдумывание, почему это так важно для вас, может показать, что сохранение отношений в группе не является вашим единственным приоритетом — на самом деле, вы ищете людей, с которыми можно пойти на танцы, и вы тратите так много времени на активность, что вам легче всего пригласить людей, которых вы видите на собраниях. Если же они не хотят этого делать, то утверждение, что это нужно ради улучшения групповой динамики, может быть вдвойне контрпродуктивно — это может плохо сказаться на динамике и мешает людям понять, что вы на самом деле хотите с ними подружиться.

Думайте о потребностях других людей

Некоторые люди проводят много времени, гадая, что же на самом деле происходит в голове у других людей. В лучшем случае это может помочь нам быть готовыми к сопереживанию и найти возможные варианты совместных действий. Например, кто-то предлагает то, что нравится большей части группы, но один участник настаивает, что это непрактично и вы только потеряете время. Если этот человек на самом деле противится идее по более личным причинам, которые он не хочет показывать, тогда доказывание ему достоинств идеи и споры могут

привести вас к очень долгому разговору по кругу. Напротив, отношение к нему с уважением и признанием может способствовать тому, что он станет больше доверять вам, и ему станет легче обсуждать настоящие проблемы.

Однако когда мы начинаем домысливать за других людей и находить пути обхода проблемы, возникает опасность того, что мы можем манипулировать ими. Более того, легче всего объяснить всё глубинными эмоциональными потребностями человека, когда вы не хотите слышать суть того, что он говорит. Возможно, идея, которая вам нравится, как раз-таки непрактична, и это вы не хотите признать этого. По этой причине задайте себе вопрос: «Что на самом деле со мной происходит?» Вместо того, чтобы читать чужие мысли, лучше использовать открытые вопросы, чтобы стимулировать людей также быть честными с самими собой. Например: «Каждый привёл практичные аргументы в пользу того, что мы должны делать, но непохоже, что мы пришли к согласию. Интересно, каково ваше отношение к этим идеям?» Или просто: «Кажется, в комнате напряжённая обстановка. Я хочу знать, есть ли люди, которые воздержались от высказывания каких-то важных замечаний?»

Если вы знаете кого-то достаточно хорошо, возможно, вы захотите сказать этому человеку, что, по вашему мнению, с ним происходит, но понимайте, что это всего лишь ваша догадка, и будьте готовы услышать, что вы неправы: «Кажется, у тебя есть много доводов, почему идея Саши не подходит, но я на самом деле не согласен, что это будет так сложно, как тебе кажется. Мне кажется, что тебя волнует кое-что другое. Например, что реализация его плана обернётся для тебя несправедливым распределением ответственности». Эту тактику лучше использовать с осторожностью, потому что некоторые люди будут чувствовать раздражение или думать, что вы высокомерны. Когда вы думаете, что кто-то что-то недоговаривает, стоит задуматься, действительно ли этот человек получает базовое уважение, которого он заслуживает, и затем попытаться при необходимости восполнить этот пробел. Например, внимательно слушайте его, выразите ему признательность за то, что он сделал для группы, и, если вы думаете, что это поможет, подтолкните его к открытому признанию того, откуда могла появиться его напряжённость.

Начните разговор о конфликте

Часто в группах, использующих консенсус, возникает конфликт во время собраний. Возможно, потребуется разрешить его немедленно, например, если вам нужно принять срочное решение. Однако разговор о глубинных проблемах часто проходит лучше, если у всех, кто имеет к нему отношение, есть немного больше времени подумать. Если возможно, сделайте перерыв в собрании, на котором вы столкнулись с проблемами достижения согласия, — после паузы люди могут вернуться с более ясными мыслями о том, чего они хотят, и будут лучше слушать других. С другой стороны, существует опасность того, что, если люди предпочитают избегать конфликтов, они могут не вернуться. Если важно провести разговор с определённой группой людей, возможно, вам следует сделать перерыв коротким или получить от каждого обещание прийти на следующее собрание.

Другой вопрос, является ли собрание правильным местом для подобного разговора в принципе. С другой стороны, если некоторых людей что-то задело, то, возможно, они захотят принять участие в обсуждении этой проблемы. Если проблема в том, что вы боитесь поднять вопрос насчёт конкретного человека, вы можете чувствовать себя более безопасно, зная, что будут присутствовать другие люди, которые разделяют ваше мнение. Например, если кто-то накричал на вас на собрании, и вы считаете это оскорблением, вы можете чувствовать себя не особо защищённо, разговаривая с этим человеком один на один. С другой стороны, некоторым людям проще открыться, когда



присутствует меньше людей. Человек, накричавший на вас, может быть готов извиниться перед вами в большей степени, если это не будет означать, что он потеряет лицо перед полной комнатой людей. Если у кого-то сложные отношения с некоторыми людьми в группе, то иногда лучше провести несколько бесед наедине, чем пытаться собрать всех вместе и помирить всех сразу.

Помните, даже если это вы подняли вопрос, решение о том, где и когда будут проходить переговоры и кто ещё должен при этом присутствовать, принимаете не только вы. Лучше всего в общих чертах сказать человеку или людям, о чём вы хотите поговорить с ними, и затем оговорить все детали. Можно просто сказать: «Я хочу поговорить об уровне шума в доме. Когда будет подходящее время для этого?» Может потребоваться более сложная организация встречи на нейтральной территории, а также готовность людей находиться вместе в одной комнате. Если вы планируете поговорить о проблеме на собрании, можно упомянуть о ней некоторым людям в личном порядке до того, как это станет одним из пунктов повестки собрания. Подумайте о формулировке и о том, как люди могут отреагировать на ваше сообщение. Например, люди придут менее предвзятыми на собрание, касающееся «распределения обязанностей», чем на собрание по поводу того, что «некоторые люди не выполняют своих обязательств!»

Описанные ниже советы о том, как выражать свои мысли, могут использоваться на общих собраниях или в разговоре один на один. В целом подготовка поможет вам определить, что вы хотите сказать и как, но эти основные принципы могут быть применены в любой конфликтной ситуации.

Выражайте то, что чувствуете

Если мы сможем честно выражать свои мысли и чувства, другим людям будет проще сопереживать нам. Это поможет им видеть дальше своих предположений о нас и нашем поведении в конфликте. Это также создаёт условия для обсуждения их потребностей наряду с нашими.

Проявляйте свои чувства и говорите о них

Выбранный вами способ вынесения вопроса на обсуждение будет во многом зависеть от вашей собственной культуры и привычек. Вы также можете подумать о том, с кем говорите

и что они в состоянии услышать. Некоторым людям намного проще установить контакт и понять эмоции, если вы проявляете их, а не просто говорите о них — если вы кричите на них или начинаете плакать, это помогает им заметить, что это важно для вас. Другим людям может быть некомфортно при проявлении гнева или страданий, возможно, они видят в этом манипуляцию, и им гораздо проще слушать, что вы говорите, когда вы более спокойны. Возможно, вы не почувствуете, что у вас есть большой выбор в том, как выражать свои мысли, или не захотите подстраиваться под других. Например, в северной Европе стереотипное поведение в культуре среднего класса — избегать проявлений гнева, а в маскулинной культуре — скрывать ранимость.

Можно утверждать, что эти культуры доминантны, и у вас нет причин следовать их нормам для того, чтобы вас принимали всерьёз. Тем не менее общение может быть более эффективным, если вы знаете предпочтения другого человека или людей так же хорошо, как свои собственные.

Если вы чувствуете, что не можете достучаться до людей, проявляя свои чувства, то практичным решением будет объяснить ещё раз после того, как вы успокоитесь.

Высказывайте свои чувства без обвинений в чью-то сторону

То, что вы честны по поводу своих чувств, — признак самоуважения, вы не делаете вид, что испытываете другие чувства, чтобы вас принимали всерьёз. Это может помочь другим людям сопереживать вам и также быть честными. Полезно говорить о ваших чувствах таким образом, чтобы не подразумевалась чья-то вина — ни ваша собственная, ни вина кого-нибудь ещё. Это может быть не очевидно для вас, если вы воспитывались в культуре, где обвинять — абсолютно нормально, поэтому ниже есть детальное пояснение.

Вернёмся к примеру жилищного кооператива и рассмотрим раздражение Рината музыкой Кати. Эта злость, естественно, не его вина — он хочет расслабиться, и музыка мешает ему. Такие чувства, как раздражение, злость или разочарование не должны подавляться. Также никому не станет лучше, если мы обратим эти чувства вовнутрь, решив, что мы «плохие люди», раз чувствуем злость, «жалкие», если чувствуем боль, и т.д. Тем не менее Катя не делала его злым, так же, как и море не пытается

ся нас утопить, когда мы купаемся. Его гнев возник из-за факта неудовлетворения его потребностей — никто из других жителей особенно не нуждался в тишине, и их не беспокоила музыка.

Люди обычно делают что-либо ради удовлетворения своих потребностей и очень редко имеют намерения заставить нас реагировать определённым образом. Главная идея здесь в том, что даже когда вы испытываете возмущение, решение не обязательно состоит в том, что другой человек должен изменить поведение, которое вызывает эти чувства. Возможно, вы сами должны поменяться или принять тот факт, что он ведёт себя так не для того, чтобы действовать вам на нервы. Например, вы можете расстраиваться, если человек игнорирует вас, когда работает. Вы можете требовать от него уделять вам больше внимания или просто считать его неприветливым или грубым. Однако частично ответ может состоять в том, чтобы просто осознать, что это происходит, потому что ему нужно сосредоточиться, а не из-за того, что вы ему не нравитесь.

Это не значит, что он не должен учитывать ваши чувства. Например, если он знает, что вам тяжело быть в группе с кем-то, кто долгое время не обращает на вас внимания, он может мило улыбнуться вам, прежде чем попросит вас позволить ему закончить. Вы тоже не должны отказываться от того, что вам действительно необходимо. Если вы хотите совместно участвовать в чём-то — жить в доме, налаживать отношения или состоять в группе — вы все ответственны за то, чтобы находить способы удовлетворения ваших потребностей так, чтобы не препятствовать кому-то другому. Сообщать другим людям то, что вы чувствуете, — первый шаг в процессе сотрудничества, которое берёт в расчёт чувства каждого.

«Я-сообщения»

Форма выражения чувств без обвинения называется «Я-сообщением»: *«Когда ты (+ поведение), я...»* Например: «Когда ты включаешь музыку так громко, я не могу спать», «Когда собрания начинаются поздно, я расстраиваюсь», «Когда мы что-то планируем, и затем ты не выполняешь это, у меня отпадает желание что-либо планировать с тобой». Таким образом, вы называете две вещи: поведение другого человека и ваше ответное чувство, не подразумевая, что это является прямой и единственной причиной из всех (как в «Ты злишь меня» или

«Я злюсь, потому что ты...»). При оценке поведения, насколько это возможно, основывайтесь на фактах — это поможет точно определить, что вас беспокоит. Например, фраза «Ты часто оставляешь свои вещи в гостиной» будет лучше, чем «Ты ленива и неряшлива». Использование формулы «Я-сообщения» имеет дополнительное преимущество, т.к. после таких фраз люди в меньшей степени склонны принимать оборонительную позицию. Однако, если вы выражаете свои мысли таким образом с целью получения лучшей реакции от людей, они могут понять это и почувствовать манипуляцию — как обычно, честность лежит в основе всего.

Подумайте, не является ли то, что вы говорите о своих чувствах, косвенным замечанием о поведении другого человека или людей. Вы можете сказать: «Я чувствую себя эксплуатируемым / игнорируемым / преданным / униженным», — но фактически эти слова не столько о том, что вы чувствуете, сколько о том, как вы интерпретируете чьё-либо поведение. Эти интерпретации могут многое говорить о том, почему вы чувствуете это, и вы можете иметь веские причины, чтобы высказать это другим людям. Однако, если вы хотите придерживаться формулы «Я-сообщения», то «Я чувствую себя загруженным / одиноким / разочарованным / огорчённым» говорит исключительно о том, что происходит с вами. Вопрос состоит в том, может ли кто-то отрицать то, что вы говорите. Например, если кто-то скажет: «Я чувствую себя отчуждённым в группе» — легко ответить: «Мы не отчуждали тебя», в то время как «Я чувствую себя одиноким в этой группе» гораздо труднее активно опровергнуть. Это может уменьшить желание принять оборонительную позицию.

С другой стороны, вам это может показаться нечестным. Например, вы можете перефразировать «Я чувствую, что меня предали» в «Я чувствую себя разочарованным», но это не будет отражать всей полноты ваших чувств. Более того, объяснение того, как вы интерпретируете чьё-либо поведение, может помочь людям понять, почему оно вас так возмущает. «Я всегда делаю уборку и злюсь по этому поводу, потому что у меня такое чувство, что вы эксплуатируете меня». Вы можете честно признаться в этой интерпретации, а в ответ услышать: «Я не вижу в этом эксплуатации, я просто не считаю необходимым пылесосить ковер каждый день». Это не значит, что вы должны согласиться, — просто признайте их отличное восприятие.

Нет единственно верного ответа, полезно ли информировать других людей о том, как вы оцениваете их поведение, но полезно осознать, что это может вызвать бурную реакцию. Используйте выражения «Я думаю...», «Как я это понимаю...», «По-моему, это значит...», чтобы признать, что люди могут смотреть на это по-другому.

А что дальше?

Если вы провели много времени, формулируя то, что хотите сказать, легко забыть, что сотрудничество также предусматривает, что вы должны посмотреть на проблему с точки зрения другого человека, а это намного сложнее спланировать! Вообще говоря, нужно стремиться к пониманию потребностей друг друга и точек зрения на ситуацию в её нынешнем виде, и уже потом работать в направлении поиска новых путей её разрешения. Будет проще, если вы заранее признаете, что другой человек будет иметь другие воспоминания и восприятие того, что случилось в прошлом. Например, бесконечный спор о том, действительно ли кто-либо говорил определённые слова, которые вы находите такими обидными, может уничтожить доброжелательность и ни к чему не приведёт. Если вы можете сказать кому-то: «Насколько я помню, ты сказал... и мне показалось, ты хотел этим сказать, что...» — этот человек будет способен принять ваши чувства, даже если он по-прежнему настаивает, что имел в виду другое.

Если вы повели себя честно и чувствуете, что человек скрывает, что он действительно думает и чувствует, или отказывается понимать ваши мысли и чувства, вас это может здорово разозлить. Однако знайте, что зачастую оборонительная позиция — это временное, переменчивое состояние. Можете сказать ему, что он всё же не слышит вас, и попросите его встретиться с вами опять после того, как у него будет время немного подумать. Такие отлагательства расстраивают, но они могут быть лучшим вариантом, чем споры о мелочах. У вас было время, чтобы всё обдумать, возможно, человеку оно тоже необходимо! Также остерегайтесь тех, кто кидается в противоположную крайность, и соглашается со всем, и принимает всё, что вы сказали об их поведении. Они, возможно, решили, что согласиться с вашей версией события — самый лёгкий способ избежать настоящего разговора о проблеме. Или возможно, им также необ-

ходимо обработать информацию, которую вы сообщили, чтобы открыть для себя же свою точку зрения до того, как наладить конструктивный диалог о том, что делать дальше. Как бы осторожны вы ни были, выражая ваши чувства без обвинения, человек всё равно может подумать, что обвинение прозвучало, и начать винить себя.

Будьте готовы выслушать других, даже если вам не понравится то, что вы слышите. Следует понимать, что если вы потратили время, репетируя то, как вы будете изъясняться, то от людей вы, скорее всего, услышите менее осторожные выражения. Например, если человек говорит: «Ты заставляешь меня чувствовать себя ущербным» — помните, что это распространённый оборот, и это не обязательно означает, что он считает, что это чувство вызвано вашими словами. Вместо того, чтобы самому вставать в позу или настаивать на том, чтобы он высказывал свои мысли так, как вы считаете правильным, иначе вы не будете его слушать, попытайтесь выделить информацию, которая поможет вам продвинуться вперёд: его чувства и ваше поведение, которое их вызвало.

Попробуйте проявить интерес к его точке зрения, не теряя из виду своей собственной. Например, вы работаете с человеком, который постоянно опаздывает по утрам. Вы можете выразить понимание того, почему этому человеку сложно быстро собрать детей в школу и прибыть на работу к назначенному времени, но продолжайте настаивать, что вам нужна его помощь при выполнении утренних заданий. Или, например, кто-то говорит, что находит вас недружелюбным и чёрствым. Хорошо, конечно, сказать ему, что вы не были особо общительны в последнее время, потому что страдаете депрессией. Однако будет полезно понять, что он воспринимает вас определённым образом независимо от того, считаете ли вы это восприятие справедливым.

Также помните, что для того, чтобы получить то, что вам действительно нужно, возможно, вам придётся отказаться от того, чего вы хотите. Если проблема в опоздании на работу, возможно, ваш коллега действительно не может приходить вовремя. В этом случае вам необходимо подумать, действительно ли вам необходимо, чтобы все были на работе рано утром; в этом случае единственным решением может быть найти кого-нибудь другого, кто мог бы присоединиться к вашему рабо-

чему кооперативу. Если же всё, что вам нужно, — это чувствовать, что обязанности распределены справедливо, то, если этот человек будет делать всю работу в конце дня, а вы сможете уходить раньше, этого может быть достаточно. Также осознавайте, что ни один из этих вариантов, вероятно, не покажется ему удобным, потому что удобнее оставить всё, как есть, поэтому не удивляйтесь, если он поначалу неохотно признает проблему. Продолжайте настаивать: если вы не можете оставить эти вещи как есть, тогда у него также есть обязательства помочь найти пути преодоления проблемы.

Каким бы ни было ваше решение, снять напряжение поможет мысль, что это просто попытка. Возможно, идея того, что ваш коллега будет брать на себя всю работу в конце дня, покажется вам неубедительной, но вы должны попробовать это в течение некоторого времени с обязательством пересмотреть, что получилось, по прошествии установленного времени. Проще «отпустить» свои желания, когда вы оба знаете, что у вас есть возможность пересмотра решения, и в случае, если вы будете очень недовольны, вы сможете сказать об этом в любое время.

Последний вариант — это решить, действительно ли несовместимость настолько существенна, что вы не можете продолжать совместно участвовать в том, в чём участвуете, или лучше найти компромисс, хоть и не полностью удовлетворительный, чем расколоться. Если вы являетесь частью проводящей кампанию группы, которая имеет длительные дискуссии о том, на кого она должна ориентироваться, набор акций, которые вы сможете проводить вместе, будет очень ограничен, и вы можете достичь большего, разделившись на две группы. Напротив, товарищество жителей многоквартирного дома может разделиться на несколько рабочих групп, чтобы некоторым людям не пришлось проводить слишком много времени вместе, но они могут негативно влиять друг на друга, если полностью расколются и начнут выдвигать арендодателю противоположные требования, или одна группа начнёт укладку асфальта там, где другая планирует выкопать цветочную клумбу. Даже в ситуации, когда вы выбрали разделение, попытка сотрудничать ради хорошего дела может помочь всем почувствовать, что разделение было справедливым решением, и облегчит вашу совместную работу по некоторым вопросам в будущем.

Расстановка сил

К сожалению, мы не можем перейти от теперешнего несправедливого общества к равноправному, просто высказав своё желание. Реальность такова, что в любой группе, даже в той, которая использует консенсус и выступает против иерархии, некоторые люди будут чувствовать себя более уверенно и комфортно, чем остальные. Кто это будет, может варьироваться от ситуации к ситуации, но в случае, когда это постоянно одни и те же люди, они, скорее всего, станут доминировать. Причиной этому может быть то, что они активно вовлечены в группу на протяжении долгого времени, или что они росли, имея привилегии, то есть они сильнее привыкли к мысли, что их потребности справедливы и то, чем они занимаются, правильно.

Проблема здесь не в том, что они чувствуют себя уверенно и комфортно. Если бы каждый чувствовал, что его потребности справедливы, способ ведения дел правильный, и обязанности в группе были бы разделены между всеми, это было бы прекрасно. Сложности возникают, когда существует большой дисбаланс между членами группы или когда некоторые люди используют свою власть против других. Например, кто-то, кто сильно вовлечён в группу, может считать себя незаменимым и настаивать, что время собраний всегда должно подстраиваться под его личный график, даже если это значит, что некоторые люди никогда не смогут подстроиться под него. Или может случиться, что всегда одни и те же люди выражают свои взгляды и чувства при обсуждении проблемы, и окончательное решение всегда будет таким, как они хотят. В этом случае группа в действительности не использует консенсус, потому что она не принимает решения, которые устраивают людей, которые в меньшей степени способны выражать своё мнение.



Шаг 1: Какие чувства у нас вызывает расстановка сил?

Осознание того, что наша группа не так неиерархична, как утверждается, может быть удручающим и может вызвать чувство вины, стыда и гнева. В частности, дело может быть в том, что корень проблемы — в социальном неравенстве, которое воздействует на жизнь людей в целом, не только на их взаимодействия в данной группе. Люди могут реагировать на чувство вины, стыд и гнев разными способами. Эти чувства могут произвести толчок к изменениям. В другом случае, люди могут быть захвачены этими чувствами до такой степени, что они будут не в состоянии честно взглянуть на своё поведение и поработать над его изменением таким образом, чтобы брать больше или меньше власти в определённой ситуации.

Один из способов избежать этого паралича — осознать, что эти чувства обоснованы, но также признать, что поведение, которое вызвало эти чувства, — часть системы угнетения и эксплуатации, которая имеет более долгую историю, чем конкретная группа и её члены. Этот подход признаёт, что на всех нас лежит ответственность научиться вести себя в более равноправной манере (и поэтому понятно, что мы чувствуем злость или вину, если мы или другие люди не делают этого). В то же время, процесс обучения занимает время, и, если мы ещё не достигли идеала, это не делает нас «плохими» людьми.

Например, представьте, что кто-то в вашей группе вскользь делает презрительный комментарий. Этот человек может быть продуктом классовой системы, и, конечно же, он её воспроизводит, но формально он не создаёт всю структуру социальной и экономической эксплуатации. С другой стороны, естественно, что иногда на него обрушивается вся тяжесть вашего гнева, как будто он виноват в существовании этих проблем. В конце концов, принятие решений путём консенсуса целиком основано на равенстве людей, и ситуация, когда люди не живут в соответствии со своими убеждениями, может очень разочаровывать. К тому же очень часто люди придают субъективный характер угнетению — верят, на уровне эмоций, если не разума, что, если они не получили справедливого отношения в жизни, значит, с ними что-то не так. Обнаружение злости к внешнему миру может быть важным этапом в преодолении этого интернализи-

рованного угнетения, и неудивительно, если эта злость иногда непропорционально направлена на людей вокруг вас. Однако помните, что поведение, которое вызывает вашу злость, возмущение или вину, также может происходить из незащищённости других личностей или по меньшей мере отсутствия у них осознания, и вряд ли это вызвано их сознательной злонамеренностью. Например, возможно, вы чувствуете смущение на фоне тех, кто много говорит на собраниях, но, возможно, этот человек так себя ведёт, чтобы компенсировать своё собственное чувство неполноценности в более неформальных социальных ситуациях.

Точно так же, если кто-то направляет подобный гнев на вас или даже вежливо предъявляет претензию к тому, что вы сказали или сделали, полезно вспомнить об этой более широкой перспективе, что поможет вам отложить в сторону чувство вины и защитные механизмы. Если вы белый(-ая) и кто-то назвал вас расистом(-кой), распространённой реакцией может быть чувство, что вы ужасный человек, и замыкание в себе или яростное опровержение. Более здравый способ справиться с этим — использовать это, чтобы начать осознавать те привилегии, которые вам присущи, или то, как ваше поведение воздействует на других. Вы можете это сделать, даже если не соглашаетесь непосредственно с такой интерпретацией. Например, возможно, вы и ваша группа приехали в другой город на демонстрацию, и вы потерялись ночью в районе, который ваш путеводитель описывает как «опасный». Впоследствии кто-то обращает внимание, что вы выбрали единственного белого человека на улице, чтобы уточнить направление. Вы считаете, что причина того, что вы чувствовали себя безопаснее, выбирая именно этого человека, была в том, что вы увидели, что это женщина, и убеждены, что это была более приемлемая причина для доверия, чем цвет кожи. Тем не менее вы проявите больше уважения к человеку, который сделал вам замечание, и будете более честны с собой, если серьёзно воспримете их предположение, что на подсознательном уровне раса также могла частично сыграть роль в вашем решении.

Наряду со злостью и чувством вины, люди часто проявляют соревновательные отношения к различным формам привилегий. Классическим примером будет спор женщины из среднего класса и мужчины-рабочего о том, что является «настоящей проблемой»: патриархат или классовая система, как будто уг-

нетения не хватает, и признание угнетения одного вида уничтожает другой. Если вы чувствуете себя возмущённым, когда кто-то жалуется, что его оскорбили, использовали или проигнорировали, стоит отступить назад и подумать о том, откуда возникает это чувство. Возможно, вы сами хотите на что-то пожаловаться и чувствуете, что этому можно было бы уделить больше внимания. Иногда вы можете инициировать разговор о своём опыте, в другой раз вы можете просто подметить это для себя. В любом случае это может быть сделано наряду с признанием, что другие люди могли испытать подобные чувства по разным причинам, и могут быть ситуации, в которых у вас есть несправедливые преимущества, или наоборот, когда вы ущемлены в правах.

И последнее чувство, которое мы рассмотрим, — это надежда. Легко потерять мотивацию, если прогресс идёт медленнее, чем вы ожидали. Бросать вызов данным шаблонам поведения сложнее, чем организовать мероприятие или акцию или запустить новый проект. Это означает идти против многих лет нашей собственной социализации в разобщённом и конкурирующем обществе. Это означает изменение нашего отношения и мнения о самих себе и других людях. И какой бы искренности и понимания вы бы ни достигли, вы всё ещё будете сталкиваться с защитными реакциями других и замечать это иногда в самих себе. Что бы вы ни делали, чтобы научиться жить и работать на равных, всё ещё будут случаи, когда вы не будете пользоваться властью, которая вам принадлежит, или вы будете проявлять власть над другими. Не опускайте руки, работа над расстановкой сил — важная часть деятельности, чтобы сделать консенсусные решения реальными, и какие бы шаги вы ни делали к большему равенству и балансу, это заслуживает гордости и признания.

Шаг 2: Диагностика: что на самом деле происходит в вашей группе?

Зачастую мы достаточно сильно ощущаем проблему расстановки сил в группе, но полезно также взглянуть на то, что происходит с более объективной точки зрения. Например, вы можете особенно замечать доминантное поведение человека, который вас раздражает при общении, и не видеть этого в том, с кем вы дружите. Взгляд на то, как в вашей группе принима-

ются важные решения, может помочь вам оценить, насколько сбалансирована расстановка сил в ней. Эти решения могут приниматься ежедневно, но они со временем формируют направление вашей группы. Примеры таких решений: какие вещи приоритетны для осуществления, как вы должны использовать свои ресурсы?

Спросите себя:

- **Как принимаются решения?** Принимаются ли они на собраниях или есть несколько основных людей в вашей группе, которые решают, что нужно сделать, и затем просто делают это? Если у кого-то есть вопрос, стоит ли делать что-то, есть ли особые люди, кого они с большей вероятностью спросят и затем примут их мнение как разрешение? Принимаете ли вы достаточно решений, касающихся чёткой политики группы, делитесь ли полной информацией на собраниях так, чтобы все имели равную возможность сделать суждение самостоятельно или решить, нужно ли им проконсультироваться со всеми? Например, в рабочем кооперативе один человек принимает решение самостоятельно, а другие выносят это на собрание. Ни один из этих вариантов не лучше другого — стоит ли сверяться с целым кооперативом в первую очередь зависит от обстоятельств; ключевой вопрос, все ли поступают одинаково.
- Если решения принимаются на собраниях, **кто участвует?** Каждый ли вовлечён в равной степени? Или есть люди, которые не приходят или не участвуют в обсуждениях в полной мере? Когда люди высказываются, все ли они с одинаковой вероятностью будут услышаны (это не значит, что нужно соглашаться с ними)? И когда люди высказываются, о чём они говорят? Есть огромная разница между тем, чтобы взять слово, чтобы сказать: «Не хочет ли кто-нибудь чая?» или даже «Я думаю, размер шрифта в листовке должен быть больше», — и иметь достаточно открытости и доверия, чтобы отстаивать более «серьёзные» потребности, например: «Я думаю, эта акция слишком рискованная» или «Я действительно не хочу, чтобы этот человек присоединился к нашей группе».
- Как **осуществляются решения?** Есть ли у вас такие люди, которые делают, что хотят, и игнорируют или забывают, что было согласовано? Когда люди выполняют задания, есть ли

такие, кто не получает никаких указаний от группы вообще, в то время как контролируется каждое действие других?

Как именно люди участвуют в группе, варьируется с течением времени. Люди принимают разные роли по личным причинам, таким как ежедневные изменения их ментального и физического здоровья, а также в зависимости от контекста: какая тема обсуждается, какие задания даны. Иногда расстановка сил быстро наладится сама по себе. Например, достаточно уверенный в себе человек может быть ненадолго смущён компетентностью кого-то другого, а потом поймёт, что его участие в той же степени ценное, даже если не может выражаться такими же техническими терминами. Следовательно, задача в том, чтобы искать повторяющиеся модели поведения на протяжении нескольких собраний — так вы сможете определить, где лежит укоренившаяся проблема.



Шаг 3: Как формируется расстановка сил в группе?

Важно определить, какие модели поведения существуют в вашей группе, но чтобы изменить их, полезно подумать, откуда они возникли. Ответ на это редко будет простым. Например, Федя не очень часто высказывается на собраниях, и непосред-

ственная причина этого может быть в том, что группа не предоставляет достаточно информации для понимания проблемы в начале обсуждения, и он не может понять о чём речь. Однако это может быть более глубокая проблема: если бы Федя был более уверенным и смелым, он мог бы уточнить то, что не понимает, вместо того, чтобы сидеть молча. И если бы остальная группа ценила его больше, то они бы могли заметить, что он молчит, и посвятить его в детали, которые он пропустил. В этом примере люди могли улучшить ситуацию, отведя больше времени представлению проблемы, как предложено в изложении процесса консенсуса в главе 1 «*Принятие решений путём консенсуса*». Однако если основополагающая проблема состоит в том, что Федя постоянно недооценивается как самим собой, так и остальной группой, предоставление информации на собрании вряд ли будет достаточно для того, чтобы что-то изменилось.

Кто наиболее вовлечён?

В этом примере, возможно, молчание Феи связано с тем, что большую часть времени на собраниях говорит небольшая группа наиболее вовлечённых людей. Эти люди могли занять такую властную позицию скорее в связи с заинтересованностью проектом, чем с желанием доминировать. Они могут говорить больше потому, что имеют больше сведений о том, что должно быть сделано, больше заботятся о принятии решений и лучше информированы о возможных вариантах. Другие люди могут уступать им, потому что они всегда знают, у кого получить информацию, как что работает и что в прошлый раз произошло с опробованной идеей. В таком случае нужно предпринимать шаги, чтобы облегчить включение людей в дела группы, а не только чтобы помочь им высказываться на собраниях. Нужно запомнить основную вещь: мы ищем способы разделения власти, а не просто отбираем власть у людей, которые её имеют. Решение не в том, чтобы возмущаться и игнорировать людей, которые имеют больше опыта, а в том, чтобы новые люди укрепили свою вовлечённость, увеличили знание и понимание, что нужно делить ответственность за принятие хорошего решения.

Кто что делает?

Есть ли у вас люди, которые всегда берут задания, которые определяются в обществе как престижные, а другие люди очень

вовлечены, но всегда делают работу, которая считается «чёрной»? Часто дело может быть в том, что люди, которые делают более уважаемую работу часто считаются более важными. Например, если один человек всегда составляет листовки, а другой «просто» раздаёт их, они не могут на равных участвовать в собраниях. В некоторых группах прямого действия типично, что люди, принимающие участие в акциях, определяются как более важные, чем люди, которые подвозят их на место, или готовят еду перед отправлением, или поддерживают их в суде. Подобная динамика может существовать вокруг деятельности, которая традиционно гендерно окрашена. Например, если вы живёте в протестном лагере, приготовление еды, конструирование защиты от выселения, рубка дров и мытьё посуды — все одинаково необходимые работы, и все требуют определённых навыков. Однако зачастую обнаруживается гендерное разделение в том, кто выполняет эти работы, и люди с навыками, которые определяются как маскулинные, также получают более высокий статус.

Кто чувствует себя комфортно?

Другая движущая сила существует вокруг того, какой «тип» людей чувствует себя в группе в своей тарелке. Консенсус предполагает радикально отличающийся способ принятия решений по сравнению с прямым голосованием, представительной демократией или строгой иерархией. Люди, решающие присоединиться к консенсусной группе, часто «альтернативны» также и в других вещах: они могут быть анархистами, феминистками, защитниками окружающей среды; они могут работать в кооперативах или посвящать свободное время кампаниям против того, что они считают несправедливым. Они часто считают, что некоторым образом отличаются от остального общества. Такие люди часто забывают, что в их «альтернативных» группах, в которых они получают редкое удовольствие от чувства «нормальности», кто-то может чувствовать себя изгоем и аутсайдером. Такие люди могут чувствовать изоляцию скорее из-за отсутствия уверенности в себе, чем из-за того, что люди, считающиеся «своими», активно исключают их. Например, если Федя в принципе не особо уверен в себе, ему может не понравиться в группе, где все одеты по-другому, даже если его радушно принимают. Однако люди, чувствующие себя в группе «как дома»

часто делают и говорят вещи, которые способствуют возникновению чувства изоляции у других. Например, возможно, группе тяжелее доверять Феде секретные подробности о планировании акций, чем кому-то другому, кто выглядит похожим на них.



Социальные привилегии

Не только «альтернативные» люди чувствуют себя как дома в консенсусных группах. По сути, внутренняя расстановка сил в консенсусных группах часто повторяет динамику в обществе в целом. Иногда это явно выражено, например, когда люди отпускают сексистские шутки или считают людей с инвалидностью беспомощными и нуждающимися в том, чтобы всё делалось за них. Иногда труднее увидеть связь между динамикой в вашей группе и динамикой в обществе. Например, когда всегда одни и те же люди берут на себя роль организаторов. Вы можете предполагать, что это потому, что у них больше времени на активность, но стоит задаться вопросом, не имеет ли это похожее происхождение. Например, люди среднего класса часто воспитываются с ожиданием, что они будут делать «профессиональную» работу и более уверены в своей способности занимать «управленческую» роль. Иногда социальные привилегии заключаются в том, что *не* говорится или *не* делается, например, делает ли ваша группа перерыв на месяц, когда «все» едут навещать семью на Рождество и это единственный праздник, на который вы обращаете внимание? Делают ли люди обобщающие утверждения о мужчинах и женщинах и при этом как будто забывают, что среди вас есть люди, которые не хотят или не могут соответствовать ни одной из этих категорий? Проходят ли ваши собрания на последнем этаже пятиэтажного здания без лифта,

и при этом никто не думает о людях, которые не могут подняться по лестнице, потому что они никогда не могут присутствовать на собрании, чтобы указать на свою исключённость? Вешаются ли объявления о событиях вашей группы в магазине натуральных продуктов, артхаусных кинотеатрах и университетах, но не в прачечных, дешёвых магазинах и кафе? Если ваш жизненный опыт или культура никогда не принимаются, то вероятно это разрушит ваше чувство принадлежности к группе и вашу способность находить доверие и открытость, необходимые для консенсуса. И, конечно, если вы никогда не можете попасть в группу вообще, потому что её «реклама» никогда не нацелена на вас или потому что группа выбирает недоступные места собраний, то вы тем более не будете чувствовать себя как дома в этой группе.

Распознать роли привилегий и угнетения в поведении людей — это не значит просто предположить, что доминантные люди привилегированные, а более тихие — угнетённые. Например, некоторые люди могут реагировать на собственное угнетение проявлением сильной потребности в самоутверждении. Это может проявляться как желание тщательного планирования и выполнения всего лучшим образом. Если другие люди имеют такое же желание, в результате может начаться спор о том, что значит «хорошо», но расстановка сил может тем не менее оставаться равномерно распределённой. С другой стороны, люди с более спокойным отношением к делу могут воспринимать такое поведение как контроль. Или же в группе могут быть люди, которые выражают своё разочарование через агрессию. Если других членов группы это подавляет, то агрессивные люди могут всегда добиваться своего. В другом случае люди могут пренебрегать мнением таких людей, поскольку их агрессия кажется недопустимой. Другими словами, угнетение проявляется разными способами, и предположение, которое мы делаем о том, что другим людям «всё удаётся», часто неточное.

Шаг 4: Выработайте способы изменения расстановки сил

Ниже мы собрали несколько советов и мыслей относительно того, что вы можете сделать, чтобы сбалансировать расстановку сил в своей группе. Это не значит, что этот список является

полным. Будем надеяться, что эти идеи вдохновят вас на свои собственные — попробуйте их, улучшите и поделитесь ими с другими; уравнивание расстановки сил — это постоянный процесс для нас всех. Некоторые из этих идей — конкретные предложения, например, серия вопросов для определения места собрания, предусматривающие различные аспекты доступности. Другие больше касаются подходов, которые вы применяете и которые могут подходить к некоторым ситуациям, например, призыв членов вашей группы к разделению ответственности по борьбе с плохой групповой динамикой.

Разделение ответственности

Поскольку многие люди включают защитную реакцию, когда вы указываете им на их роль в дисбалансе власти, часто мы пытаемся справиться с этим самостоятельно. Например, вы можете осознать, что слишком много говорите, и решите сдерживать себя. Если пустота, которую вы оставите, заполнится другими людьми, которые уже и так много говорят, вы можете остаться с чувством собственной праведности и обиды, а по сути ничего не поменяется. Открытость может облегчить группе разделение ответственности за изменения. Например, вы можете сказать: «Я заметил, что мы все высказываемся неравномерно. Лично я решил попробовать немного сдерживаться, но мне интересно, видит ли кто-нибудь ещё эту проблему и как мы можем вместе изменить ситуацию». Или, если вы заметили чьё-то властное положение, которому хотите воспрепятствовать: «Я заметила, что Соня имеет наилучшее представление о финансах, и я поймала себя на том, что все спрашивают у неё, что мы можем себе позволить, вместо того чтобы поднять этот вопрос на собрании. Это не очень справедливо по отношению к Соне и остальным членам группы, потому что в конечном итоге она будет принимать решения о том, на что стоит тратить деньги. Можем ли мы разделить ответственность по распределению финансов, чтобы не отдавать всю власть и ответственность Соне?»

Предложение поддержки имеет большое значение, когда вы бросаете вызов расстановке сил. Типичный сценарий — когда сильные личности держат всё под контролем, а все остальные не высываются и не желают начинать конфликт. Например, кто-то настаивает на своём плане, даже ясно понимая, что он не подходит другим. Если другой человек пре-

пятствует этому, многие предпочитают молчаливое наблюдение. Однако это заставляет людей, которые уже доминируют, оставаться в этой роли, чтобы уравновесить других доминантных людей. Шанс действительно изменить ситуацию намного больший, если несколько людей в группе начинают препятствовать злоупотреблению властью. Предыдущий раздел, посвящённый конфликтам, содержит идеи о том, как поднимать такие вопросы.

Продвигайтесь вперёд шаг за шагом

Другой важный принцип состоит в том, что глубоко укоренившаяся расстановка сил вряд ли изменится за один вечер и для достижения цели может потребоваться терпение. Внезапные прорывы могут сопровождаться неожиданными отступлениями, но это не причина сдаваться. Легко достигнуть момента самоосознания («Ого! Я молчу, пока не услышу, что Коля что-то скажет, и потом с этим соглашусь») и потом обнаружить, что вы делаете то же самое на следующем собрании — единственная разница только в том, что вы замечаете это постфактум и сердитесь на себя. Сопровождайте ваши моменты просветления небольшими достижимыми изменениями в поведении («В следующий раз, когда я поймаю себя на этом, я остановлюсь и хорошо подумаю, действительно ли я уверен в том, что только что сказал, и если нет, я скажу, что изменил своё мнение»). Точно так же, динамика всей группы не изменится, если вы просто проговорите проблему. Попробуйте осознать, какие шаги нужно предпринять, и продолжайте продвигаться вперёд для достижения результата.

Насколько доступна ваша группа?

Первый и наиболее важный шаг к балансу расстановки сил в группе состоит в том, чтобы обеспечить возможность каждому, кто хотел бы к ней присоединиться, прийти на ваше собрание или мероприятие. Это не значит, что антифашистская группа должна радушно принимать членов расистской политической партии. Это также не означает, что неправильно собираться с парой друзей и организовывать что-либо без вовлечения других людей. Тем не менее, если вы формируете открытую группу, убедитесь, что вы не исключаете людей, которые соглашались с вашими целями.

Меры в этом отношении должны принимать уже существующие члены группы, потому что люди, которые остались за бортом, никогда не смогут обеспечить обратную связь. Мы уже приводили пример группы, чьи собрания проходят на пятом этаже: тот, кто не может в принципе туда добраться, также не может и сказать, что это является исключаящим — разрешением ситуации должны заняться члены группы. Аналогично, если вы освещаете всё через социальные сети, человек, который пользуется только электронной почтой (или обычной почтой!) вряд ли попросит вас делать это другим способом, поскольку даже не знает, что вы существуете. Следующие советы помогут упростить людям поиск информации о вас и попадание на ваши собрания.

Огласка

Первый вопрос — кто знает о проходящем мероприятии? Подумайте, где вы рекламируете группу. Попробуйте пообщаться с людьми, участвующими в группах с очень разнообразным составом, о том, какие способы оповещения они считают наиболее эффективными. Это может быть что-то простое. Возможно, вам нужно найти доски для объявлений в той части города, в которой вы обычно не бываете. В другом случае, вам может понадобиться печать листовок на разных языках или более крупным шрифтом.

Второй вопрос в том, кто может попасть сюда. Не всегда место собрания идеально (ниже вы найдёте советы по нахождению максимально хорошего места). Соберите информацию о месте собрания и событии и перечислите все особенности доступности во всех видах объявлений, например:

- 2 парковочных места для инвалидов;
- одноуровневый вход в здание с паркинга;
- ступенчатый вход с перилами слева;
- индукционная система для слабослышащих в помещении для собрания;
- доступность вегетарианской, веганской, халяльной и кошерной еды;
- наличие пеленальных столиков и яслей.

Предоставление этих деталей не только поможет кому-то решить, стоит ли приходить. Это также поможет им поверить, что доступность была продумана заранее, так что они более вероятно выйдут на связь с вопросами или откликами.

Аренда места для собрания

Иногда единственное место, которое вы можете предложить, — чья-то гостиная, и, даже если вы можете платить, выбор не велик. Следующий список вопросов поможет вам выбрать самое лучшее из того, что доступно. Попросите участников поделиться соображениями, насколько доступно ваше мероприятие, чтобы дополнить этот список на будущее.

Чтобы найти места, где есть доступ для инвалидов, можете связаться с местной организацией по защите прав инвалидов или районной администрацией.

Посмотрите место, прежде чем забронировать его, чтобы убедиться в доступности. Проверьте следующее:

- Какое транспортное сообщение есть поблизости? Доступны ли эти виды транспорта для инвалидов?
- Есть ли там парковочные места для инвалидов или места рядом со входом в здание? Если есть, отмечены ли они специальным знаком? Если нет, подумайте о том, как зарезервировать парковочное место для людей с ограниченными способностями.
- Открыт ли вход для инвалидов? Если нет, то это служит хорошим доказательством для инвалидов-колясочников, что их здесь не ждут. Настаивайте, чтобы закрытый вход был открыт на протяжении вашего мероприятия. Удостоверьтесь, что дорога к этому входу не перегорожена мусорными контейнерами, мешками с мусором, рекламными щитами и т.д.
- Открыты ли туалеты, оборудованные для инвалидов? Если нет, удостоверьтесь, что они будут открыты на протяжении вашего мероприятия. Обычные люди не спрашивают разрешения воспользоваться туалетом, почему это должны делать инвалиды? Чистый ли туалет, не валяется ли там разное барахло?
- Есть ли в зале переговоров индукционная система для людей, использующих слуховые аппараты? Если есть, работает ли она? Кто-нибудь знает, как включать её и изменять звук? Если да, то будет ли этот человек в здании во время мероприятия?
- Есть ли указатели, указывающие путь от входа к комнате?
- Есть ли в туалетах визуальные пожарные извещатели, предупреждающие об опасности глухих или слабослышащих

людей? Если нет, продумайте, что вам нужно будет сделать в чрезвычайной ситуации.

- Доступна ли комната для ухода за младенцем людям с инвалидностью?
- Приветствуются ли дети в здании? Есть ли очевидные опасные участки, например, незапертые двери, которые выходят на оживлённую дорогу, или лестницы без дверей?
- Есть ли в здании приватная комната, которую можно использовать для молитвы? Помните, что приверженцы некоторых религий должны молиться через определённые интервалы. Позволяет ли ваше расписание это делать?
- И наконец, если кто-то будет жаловаться на доступность места собрания, слушайте внимательно и запишите, с какими трудностями столкнулись люди, чтобы или разрешить проблему в будущем, или сделать пометку о ней в следующем приглашении на мероприятие.

Создание группы, в которой как можно больше людей чувствуют себя комфортно

Гарантия того, что люди могут попасть на ваше собрание — только начало. Создание среды, в которой разные категории людей чувствуют себя расслаблено и в состоянии брать на себя ответственность и инициативу, требует времени и работы. К сожалению, здесь нет простого списка, которому можно следовать, хотя есть несколько вещей, которые вы можете делать на мероприятиях, чтобы избежать достаточно очевидного исключения людей. Например, вы можете адаптировать раздаточные материалы для слабовидящих людей, найти переводчиков и сурдопереводчиков, и убедиться, что еда, которую вы предоставляете, подходит для всех диет.

Чтобы справиться с более тонкой формой исключения, есть веские основания для самоосознания, рефлексии над тем, как мелочи, которые вы говорите и делаете, сообщают о том, кем «мы» являемся. Это относится ко всем: даже если вы долгое время чувствуете себя изгоем в группе или обществе, каким-то образом вы сами исключаете других людей. Тем не менее это особенно важно, когда вы тот, кто занимает много «пространства» — чем больше вы говорите или делаете, тем большее влияние вы оказываете на групповую культуру. Попробуйте уделить несколько минут на короткую рефлексию после собра-

ния, чтобы прокрутить вещи, которые были сказаны и сделаны, и как они могли выглядеть в глазах других.

Попытка представить себе видение другого человека, особенно то, что он никогда не говорил, никогда не станет настолько точной информацией, как если он сам это всё скажет. Прогресс произойдет с большей вероятностью, если люди начнут показывать, когда их отодвигают на второй план или используют, или высказывать мнения, которые обычно не упоминаются в группе. До того, как это произойдет естественно, многие покинут группу, другие будут взрываться подавленным гневом. Независимо от того, какое положение вы занимаете в группе, многое можно сделать для ускорения этого процесса. Например, вы можете лично поговорить с кем-то о поведении, которое вы заметили и вашем отношении к нему (смотри раздел о конфликтах выше). Или вы можете напрямую указывать, когда кто-то высказывает предположения, которые вы находите хоть немного исключаящими: «Некоторые из нас должны идти на работу или отводить детей в школу — мы не можем сидеть до поздней ночи и потом валяться в кровати до полудня». Если группа позволяет людям легко обмениваться откликами и говорить, что они чувствуют, то люди с большей вероятностью будут озвучивать любые проблемы на раннем этапе. Здесь могут помочь идеи о том, как создать культуру поддержки, из предыдущего раздела о конфликтах. Например, вы можете регулярно отводить время на собраниях, чтобы каждый мог сказать, что он думает по поводу групповой динамики. Важно, чтобы группа уважала человека, который ставит что-то под сомнение или критикует. Даже если вы считаете, что он слишком бурно реагирует, внимательно выслушайте и попросите его объяснить, почему он видит это с такой перспективы.

Иногда люди, находящиеся во властном положении в группе, хотят, чтобы группа была более разноликой просто потому, что они знают, что это «хорошо». Возьмём группу, выступающую против сокращения расходов на социальные нужды, в которой все являются трудоспособными. Если группа делает упор на пособие по инвалидности, участники могут иметь сильное желание вовлечь людей, которые в настоящее время получают эти льготы. Если это желание приводит к тщательному продумыванию выбора места собрания и того, как рекламировать событие, чтобы достичь максимальной доступности, немногие

будут выступать против этого. Однако, если вы инвалид-колясочник, и люди пытаются склонить вас к участию в группе, или если вас встречают на первом собрании нарочито дружелюбно, вам может показаться, что ваше видимое нарушение здоровья послужило поводом, чтобы привлечь вас как свой символ, и вы будете чувствовать себя ещё менее комфортно в группе. Каждый человек имеет право сам решать, соответствует ли группа его потребностям, и группа должна уважать это.

Распределение нагрузки и обмен навыками

Выше мы упомянули, что неравное распределение нагрузки является препятствием для вовлечения людей в принятие решений на равных. Это происходит в случае, когда некоторые люди делают больше работы, чем другие, а также когда одни задания считаются более престижными, чем другие. Вот несколько возможных реакций на такую ситуацию:

- Оставить распределение задач как есть, но попытаться изменить статус, который им приписывается, например, благодарить человека, который писал протокол на собрании, так же, как и фасилитатора, или одергивать людей, если они говорят такие вещи, как: «Ну, я вроде как приехал в протестный лагерь, но всё что я делал — это мыл посуду». Понимайте в этом случае, что идея о статусе работы может быть глубоко укоренившейся, и кто-то может посчитать это покровительством, а не одобрением!
- Меняйтесь ролями на регулярной основе, например, используя расписание или установив правила, что один человек может делать определённую работу не чаще раза в месяц.
- Организовывайте обмен опытом и обучение, помогайте в выполнении заданий и делитесь ключевой информацией, чтобы людям было легче принимать новые роли. Когда вы делитесь своими умениями неформально, не нужно точно планировать, как будто вы организуете семинар, но важно подумать над тем, что может на самом деле помочь людям научиться. Смотрите краткое руководство по фасилитации семинаров в *Приложении*.
- Стремитесь сбалансировать типы заданий, который получает каждый человек. Например, тот, кто часто является фасилитатором на собраниях, может заниматься этим меньше, а вместо этого убраться в туалете!

При распределении ролей необходимо принимать во внимание, располагают ли люди более-менее достаточными навыками, чтобы сразу за что-то браться, или же им нужно научиться. В примере о протестном лагере, который мы упоминали выше, возможно, конец света не настанет, если еда не будет очень вкусной, а пленница некоторое время будет расти медленнее. С другой стороны, если все получают пищевое отравление или кто-то отрубит себе ногу топором, это может быть более проблематично!

Тем не менее цель вашего обмена опытом — не обязательно достигнуть того, что каждый тратит одинаковое количество времени на каждую задачу. Будет большой потерей, если люди так и не получат возможности реализовать свои таланты и запыл в группе, потому что всегда освобождают место для других людей или отчаянно бьются над другими заданиями, от которых никогда не получают удовольствие. Можно предположить, что при обеспечении обмена навыками, большинство людей будут в состоянии нормально выполнять любую задачу. Тем не менее вы вряд ли достигнете того, что каждый в равной степени будет способен выполнить любое задание, и если достигнете, то не сможете делать ничего другого! Простой критерий, к которому можно стремиться в сложившейся группе, может быть таков, что нет задания, которое может выполнять только один человек, и каждый выполняет некоторые задания, которые предполагают наличие умений. Помните, что цель — предпринять меры для выравнивания расстановки сил, в то же время достигать всего того, для чего ваша группа была создана, и распределение заданий — всего лишь один из факторов.



Изменение социальных отношений

Работа над расстановкой сил может повлечь за собой изменение убеждений людей о самих себе и друг друге. Прекрасное представление отчётов не поможет, если люди будут сидеть и думать: «Как это относится ко мне?» или «Денис решит, на что потратить деньги, почему я должен заморачиваться по этому поводу?» Для того, чтобы изменить укоренившиеся убеждения, может потребоваться больше времени и работы, чем способна вместить эта глава, но может помочь изменение способов взаимодействия друг с другом. На собраниях такие простые вещи, как паузы для разговора о чувствах или о том, что происходит в жизни участников, могут помочь некоторым людям. (Но для кого-то это может быть очень сложно, поэтому можно ограничить посвящённое этому время и не делать это принудительным!)

Другая простая стратегия — проводить время вместе, занимаясь чем-то вне активизма. Собрания — это очень специфический способ взаимодействия, который подходит одним людям или типам личности лучше, чем другим. Если мы просто вместе проводим время, мы можем лучше развивать доверие и понимание, узнавая людей с другой стороны. Это не всегда просто. Если вы идёте в кафе и говорите на привычные для вашей группы темы, вы можете понять, что это не помогает так сильно, как вы надеялись. Людям, которые не любят сидеть в кругу и говорить на собраниях, может быть не легче присоединиться к разговору, когда одни и те же люди снова делают то же самое в кафе. Общение поможет, только если люди чувствуют, что они могут быть самими собой, и если им это не удастся, то это только навредит. Например, если вы чувствуете неловкость из-за того, что группа предполагает, что все участники гетеросексуальны, а вы на самом деле — нет, то когда остальные отдыхают в кафе и начинают сплетничать о том, кому кто нравится, это может помочь вам открыться, но может и заставить держать рот на замке и чувствовать себя ещё более чужим. Не говоря уже о том, что алкогольные вечеринки не лучший вариант для тех, кто не пьёт или не может себе этого позволить. Следовательно, лучше всего, если поход в бар после собрания — не установка по умолчанию и не единственный вариант, а один из множества различных контекстов, в которых могут развиваться ваши отношения.

По-разному могут снимать напряжение игры или совместная практическая деятельность, вроде приготовления еды или прогулки. Если такая деятельность предполагает «эксперта», который должен показывать остальным, что делать, то в идеале это должен быть кто-то наименее авторитетный в группе. Иногда людям легче учиться открытости и доверию через построение отношений один на один внутри группы. Будьте внимательны к любому, кто не был включён в такую деятельность — личная изоляция может усилиться, в то время как укрепляются неформальные связи небольшой группы.

Прямо говорите о проблемах

Если в вашей группе есть дисбаланс, хорошо, если вы прямо на это укажете. Например, возможно, кто-то уделяет группе намного больше времени, чем остальные. Группа, в которой никому не платят, вряд ли имеет способ официального признания этой вовлечённости. Возможность чувства вины и негодования в такой ситуации может быть развеяна при помощи откровенной беседы о том, как люди относятся к этому. Это может перейти в обсуждение того, как разделять задания более эффективно, немедленно или в далёкой перспективе, так как возможности людей со временем изменяются. С другой стороны, возможно, людям просто нужно признать наличие дисбаланса, но им проще будет это сделать, открыто говоря об этом.

Связана ли наблюдаемая вами расстановка сил с чем-то присущим вашей группе, например, некоторые люди стараются больше, чем другие, или это часть моделей поведения в обществе в целом, например, когда люди с психическими проблемами подвергаются стигматизации, оглашение проблемы может вызвать сильные чувства. Возможно, лучше будет указывать на такие вещи в малых объёмах, но часто. Однако, если вы достигли ситуации, в которой люди боятся говорить об этом, возможно, следует привлечь фасилитатора со стороны. Если такой вариант невозможен и вы попросите кого-то из группы фасилитировать, убедитесь, что все доверяют этому человеку и у него есть время на подготовку.

Что делать, если люди уходят?

Вы можете обнаружить, что люди, которые не чувствуют своей ценности для группы, не задерживаются в ней достаточ-

но долго, чтобы все поняли, что что-то не так. Если вы находитесь в основе группы и замечаете, что люди уходят, первая вещь, которую надо помнить, — у них есть полное право сделать это! Возможно, вам хочется, чтобы как можно больше людей участвовали в вашей кампании, или вам нравится чувствовать, что ваша группа в порядке, если ей удаётся быть более доступной, но это не их обязанность. Тем не менее, если вы хотите честного отзыва, вы можете пообщаться с человеком, который покинул группу, в личном порядке. Дайте ему понять, что вы не пытаетесь вернуть его назад, но будете рады, если этот человек вернётся. Узнайте, что из этого разговора он согласен передать всей группе, а что предпочитает оставить между вами. Можете спросить его, насколько легко было высказываться на собраниях и подписываться на задачи. Помните, что это не обязательно из-за вас, он мог уйти просто потому, что это не была подходящая для него группа, или он осознал, что у него нет времени или сил. Не принуждайте его говорить — его отзыв полезен для вас, но он не обязан говорить. Подготовьтесь не занимать оборонительную позицию, если то, что вы услышите, плохо отразится на вас или вашей группе, и поблагодарите его за помощь.

Другие распространённые проблемы

Внешнее давление

Консенсус работает лучше всего, когда мы можем быть креативными и работать вместе над поиском новых решений, которые действительно подходят всем. Однако, даже если у вас прекрасная групповая динамика, ваши возможности могут быть ограничены внешними условиями. Политическая и финансовая система, в которой мы живём, имеет много ограничений, которые мы не всегда можем игнорировать. Если вы жилищный кооператив и находитесь в поисках жилья, ограниченность вариантов зданий, которые вы можете себе позволить, может намного усложнить нахождение варианта, подходящего каждому. Даже если бы теоретически было возможно найти синтез идей различных людей путём развития и адаптации одного из сов-

сем не идеальных зданий, вы всё равно были бы ограничены законом о перепланировке, не говоря уже об ограниченном времени, которое остаётся на работу над домом, пока другие ходят на работу, чтобы оплачивать ипотеку и счета.

Если вы находитесь в ситуации, когда приходится выбирать между двумя плохими вариантами, самое лучшее, что можно сделать — быть честным насчёт этого. Не разрывайте свою группу на части, сражаясь за то, какой вариант наименее ужасен. Осознайте, что проблема исходит извне и посмотрите, что вы можете сделать, чтобы продвинуться вперёд настолько, чтобы вы могли иметь некоторый контроль над ней в будущем. Например, вы группа огородников и несколько лет стояли в очереди на получение участка земли, и в итоге вам предложен выбор: подождать ещё дольше или взять маленький участок в тени, полный мусора и щебня. В ближайшей перспективе вы можете решить, что нужно выбрать лучший из этих двух вариантов, даже если ни один из них не хорош. Тем не менее это поможет осознать, что ваши варианты не были бы столь ограничены, если бы земля была более справедливо распределена, и это проблема, которая должна решаться в долгосрочной перспективе. Вы, возможно, не сможете добиться изменений самостоятельно, но вы можете что-то делать любым способом, подходящим вашей группе, чтобы работать в этом направлении. Это может быть давление на местный совет для получения большего участка или нахождение какой-либо неиспользуемой площади, «принадлежащей» кому-то другому, и выращивание ваших посадок там.



Глава 9 «Консенсус в обществе в целом» предоставляет некоторые идеи о том, как можно реструктурировать общество, чтобы у нас появилось больше подлинного контроля над решениями, которые влияют на наши жизни. Невозможно устранить внешнее давление в принципе — наши возможности будут всегда сдерживаться тем, какие ресурсы нам доступны. Когда ресурсов не хватает на всех, любой способ принятия решений будет иметь ограничения. Однако это не повод для мгновенного отказа в получении возможностей! Обычно есть более справедливый способ распределения того, что мы имеем, или творческий способ, как получить больше ресурсов, или возможность переоценки того, что нам в действительности нужно, таким образом, чтобы можно было принять один из «плохих» вариантов — и консенсус может помочь нам преодолеть все эти трудности.

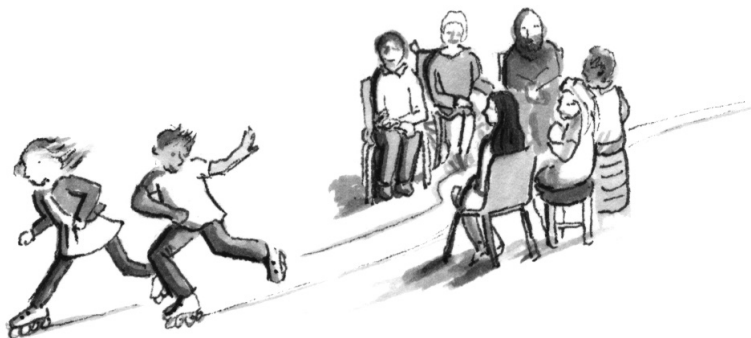
Открытая группа с непостоянным членством

В группе с постоянным членством и определёнными обязанностями каждого, как например, кооперативы или закрытые аффинити-группы, проблемы легче распознать, а обязательства их решения можно распределить более широко. Напротив, в группах с открытым членством люди часто просто исчезают, если возникает неразрешённый конфликт, или если они чувствуют, что существует некий внутренний ограниченный круг, из которого они исключены. В другом случае человек с ограниченной вовлечённостью в группу может проталкивать свои собственные взгляды, особо не беспокоясь, что хорошо для всех остальных. Раздел выше о расстановке сил и создании культуры поддержки для кооперативного подхода к решению конфликта предоставляет некоторые идеи о том, как создать дружелюбную группу, чтобы люди не чувствовали необходимость исчезать из неё. Этот же раздел больше сосредоточен на способах защиты основных целей и ценностей группы.

В чём заключается проблема?

Люди могут иметь свою собственную мотивацию, когда присоединяются к группе, например, включаются в сеть с общей экологической направленностью, надеясь привлечь людей к более специфической кампании, скажем, против атомной

энергетики. Они могут иметь очень обоснованные причины придерживаться своих взглядов, но если эти взгляды не сбалансированы с настоящей заботой о том, чего хотят другие, а также с уважением основных целей группы, достижение настоящего консенсуса может быть трудным. Или человек имеет неправильное представление о том, для чего создана эта группа. Например, предположим, что вы анархистская группа и не хотите отпугнуть людей своей прямолинейностью и просто определяете себя как группу, «расширяющую права и возможности». Это приводит к разным интерпретациям, и туда могут вступить люди разных убеждений, но у них может не быть общей основы того, что бы они хотели делать, чтобы группа была полезна всем. Или, возможно, вы начинаете кампанию, которая противостоит строительству нового торгового центра в вашем городе. Присоединяется человек, который абсолютно положительно относится к строительству торгового центра, но хочет, чтобы при его строительстве не были разрушены другие старые здания. Вы сможете работать с этим человеком в определённых вопросах, но, если он присоединился к вашей группе и имеет значительное влияние на направление работы, вы вскоре можете обнаружить, что ничего не осталось от группы, которая на самом деле противостояла торговому центру. Поэтому нужно не только способствовать включению новых людей, но и находить способы защиты основных целей и деятельности группы так, чтобы группе не мешали делать то, для чего она была создана.



Защита группы

Как обычно, вопрос в том, чтобы сохранять правильный баланс между защитой группы и её целей и одновременно оставаться открытыми к новым идеям и людям. Польза от группы ограничена, если в ней сильно доминируют основные участники и она не может приспособиться к изменениям условий, или новые люди никогда не могут повлиять на деятельность группы. Однако есть несколько простых стратегий, которые могут обеспечить понимание каждым участником изначальной миссии группы, а изменения произойдут через сознательные решения, а не из-за недопонимания или потому, что люди плывут по течению.

Использование опыта закрытых групп

Более формальные группы часто имеют систему методов, которые поддерживают группу верной своим первоначальным намерениям. Кооперативы часто имеют структурированный процесс присоединения новых людей, чтобы определить, подходит им эта группа или нет. На протяжении этого периода, влияния нового участника на группу и её направление может быть ограничено. Например, находящиеся на испытательном сроке участники могут иметь возможность участвовать в принятии только краткосрочных решений, которые будут обязательно их затрагивать, но не в долгосрочной стратегии. Или им может быть позволено высказывать своё мнение, но не блокировать принятие решений, пока их испытательный срок не закончится. Для более открытых групп, участники которых представляют собой посетителей случайных собраний, установление такой структуры будет сложным. Тут было бы допустимым иметь правила, например, что люди должны присутствовать хотя бы на двух собраниях, прежде чем они смогут иметь определённые права в группе — как использование блока или подписка на рассылку. Однако это может больше отталкивать, чем приносить пользу! Другая возможность — установление правил, которые ограничивают использование блока для всех, например, блокирование может использоваться только для защиты основных целей группы, а не по личным причинам.

Прозрачная коммуникация с новичками

Любая группа может использовать простые способы защиты себя и своей деятельности. Предложения ниже направлены

не столько на введение правил и процедур, сколько на то, как вы позиционируете группу, и то, для чего она существует.

Чётко определите **основные цели и принципы группы**. Объясняйте это в любых публикациях и говорите новым людям, что им необходимо знать о том, как устроена группа, наряду с другой информацией. Не переусердствуйте с этим: многим не нравится, когда их засыпают информацией, когда они впервые где-то появляются. С другой стороны, не очень хорошо, когда человеку самому приходится разбираться в том, что происходит, или обнаружить взгляды группы, только когда он говорит что-то противоречащее им и наступает неловкая тишина. Дозируйте информацию и дополняйте её интересом к новому человеку. Если человек предлагает что-то, что идёт против убеждений и целей группы, обычно лучше сказать это открыто, чем промолчать и оставить его гадать, что он сделал не так.

Крайне важно **убедиться, что каждый понимает, как вы принимаете решения**. Не просто объясните процесс (или хуже того, только знаки руками), который вы используете для принятия решений путём консенсуса — чётко определите принципы, стоящие за этим. Вам, возможно, понадобится дать объяснения в начале собрания и повторить их на стадии принятия решения. Особое внимание уделите тому, чтобы каждый понимал, как ваша группа использует блок, воздержание и т.д. Это стоит сделать, даже если человек уже раньше использовал консенсус. Менее вероятно это будет казаться покровительственным, если вы сделаете это в рамках того, что разные группы имеют разные способы принятия консенсусных решений, и проявите искренний интерес к другим вариантам, которые он встречал.

Записывайте свои решения и ссылайтесь на них всякий раз, когда поднимается соответствующий вопрос, чтобы вам не приходилось пересматривать прошлые решения. Например, представьте группу, которая уже давно обсудила, как позиционировать свою кампанию таким образом, чтобы были очевидны связи с другими проблемами. Вы не сможете собраться в следующий раз таким же составом людей, чтобы сделать листовку или подготовить интервью, и вы можете также принять другое решение, но хорошо, если все посмотрят, что было решено в последний раз и почему, — так вы сможете использовать работу и мысли, которые уже были сделаны. Внимательно продумайте, какие решения открыты для пересмотра, когда при-

ходят новые люди. Например, антимилитаристская группа, которая организует акции прямого действия на армейских базах и оружейных мануфактурах, может иметь стандартную процедуру безопасности, чтобы обеспечить выполнение своих акций до того, как кто-то их остановит. Они могут просто объяснить это новым людям и ожидать от них либо согласия, либо ухода, или они могут решить, что стоит начать сначала, когда кто-то новый присоединяется, чтобы каждый был полностью в курсе того, что было согласовано.

Что, если изменений в группе хотите только вы?

Много советов в этой книге даётся для благосостояния всей группы. Но что, если вы находитесь в группе, где другие люди не знают или не хотят использовать консенсус? Другая распространённая ситуация: когда группа говорит, что она использует консенсус, но не хочет вносить никаких настоящих изменений, чтобы должным образом вовлечь каждого в процесс принятия решений. Если вы в одиночестве или в меньшинстве, и думаете по-другому, то ваши возможности для изменений, которые вы желаете видеть, более ограничены.

Вопросы, которые следует себе задать

Подходит ли консенсус для группы, или это просто что-то, что вы хотите видеть? Если группа приняла осознанное решение использовать другой способ принятия решений, вы можете объяснить, почему вы не соглашаетесь, но вы, вероятно, не сможете изменить то, что было решено. В группе, в которой люди не думали о том, как принимать решения, может быть проще убедить их, но это может быть злоупотреблением власти с вашей стороны или как минимум тратой времени. Вернитесь к условиям для достижения консенсуса и подумайте, можете ли вы представить, что однажды их можно будет достигнуть? Например, возможно группа была создана с определённой целью, например, организация общего сада или сопротивление строительству новой дороги, и для большинства людей эта цель всегда будет более важной, чем внутренняя групповая динамика. Поэтому, даже если люди согласятся использовать консенсус или скажут, что уже делают это, это может никогда не стать

достаточно высоким приоритетом для них, чтобы изменить то, как они проводят свои собрания. С другой стороны, возможно, вы играете официальную роль в группе, которая даёт вам «право» на нововведения, например, если вы президент студенческого профсоюза, учитель, возглавляющий школьный совет, или волонтер, организовавший группу молодёжи. В этом случае вопрос в том, действительно ли люди, которым вы предлагаете эти нововведения, имеют власть принимать значимые решения самостоятельно — если вы или кто-то другой имеете право последнего слова, лучше всего быть честным и использовать консенсус только когда каждый действительно достигает участия на равных и группа уполномочена принимать решения.

Что вы собираетесь с этим делать?

Единоличного размышления над этими вопросами может быть достаточно для того, чтобы вы решили, что группа никогда не будет использовать консенсус. Если консенсус является вашим приоритетом, вы можете решить, что хотите покинуть группу, или вы можете остаться, потому что для вас важны другие вещи, которые делает группа. Если вы остаётесь, вы всё же можете делать некоторые предложения, касающиеся более демократических методов работы. Например, группа может продолжать использовать голосование, но уделять больше внимания участию каждого в обсуждении. С другой стороны, может быть некоторое число людей, которые будут заинтересованы в использовании консенсуса, в то время как другие будут относиться к этому скептически. В этом случае вы можете определить, в каком положении сейчас находится группа, и сделать несколько предложений о том, как улучшить динамику. Или же вы можете представить своё полное видение того, как можно организовать групповой процесс принятия решения и почему. Это может вдохновить некоторых людей и быть полностью отвергнуто другими — решайте сами, что больше подойдёт вашей группе.

Делитесь своими мыслями

Если проблема в том, что внешне люди следуют риторике консенсуса, но на самом деле они слишком привязаны к своей личной власти, чтобы действительно применять консенсус, вернитесь назад к разделу о власти, привилегиях и конфликте, где можно найти мысли о том, как решить эту проблему. С другой стороны, если проблема в том, что людям не хватает зна-

ний и опыта консенсуса, вы можете найти способы поделиться своими знаниями. Сделайте так, чтобы всё, что вы говорите было в духе предложений и соображений, а не попыток убедить всех в своей правоте. Если они не разделяют ваших ценностей, вы не можете заставить их, вы можете только объяснить, что вы думаете. Постарайтесь объяснить принципы консенсуса так, чтобы позволить людям подумать о том, во что они верят, не слишком загружая их. Если вы говорите, например: «Голосование приводит к тому, что меньшинство вынужденно молчать — каждый, кто действительно уважает людей, использует консенсус», — то люди, которые использовали голосование всю свою жизнь, могут подумать, что это несправедливое представление об их собственном поведении. Лучше сказать что-то более нейтральное, например: «Когда группа голосует, каждый, кто занимает позицию меньшинства, оказывается бесправным, в то время как консенсус ищет варианты, которые подходят всем».

Наблюдение за ходом собраний может помочь людям увидеть, как можно действовать по-другому. Для начала полезно выражать это, не комментируя поведение конкретных людей, например слова: «Я замечая, что люди высказываются неравномерно» легче принять, чем «Катя доминирует в группе». (Это не значит, что вы должны молчать, если Катя продолжает говорить всё время, — посмотрите в разделе о конфликтах идеи о том, как поднять этот вопрос.) Свяжите свои наблюдения с конкретными предложениями, например: «Марина сказала, что молодёжный центр — самое лучшее место для собраний, и несколько человек кивнули, и теперь мы, кажется, предполагаем, что это было согласованно. Я думаю, было бы полезно проверить, действительно ли всех устраивает это место встречи. Таким образом мы узнаем, действительно ли это был консенсус, и мы можем записать это, зная, что это было чёткое решение».

Ограничивайте число предложений и утверждений, которые вы делаете, чтобы не создать нездоровую динамику. Если некоторые люди в группе интересуются, вы можете рассказать им больше о своих идеях, но не допускайте возникновения группы людей, которые будут поддерживать друг друга в том, что вы уже обсудили вне собрания. Например, если у вас была личная беседа с кем-то о групповой динамике и вы предложили этому человеку поднять этот вопрос на собрании, будьте чест-

ны с самими собой относительно того, действительно ли ваша цель — помочь реализоваться этому человеку или же добиться, чтобы кто-то другой озвучивал ваши идеи. Если бы он сказал что-то, с чем вы не согласны, были ли бы вы в той же степени ободряющим?

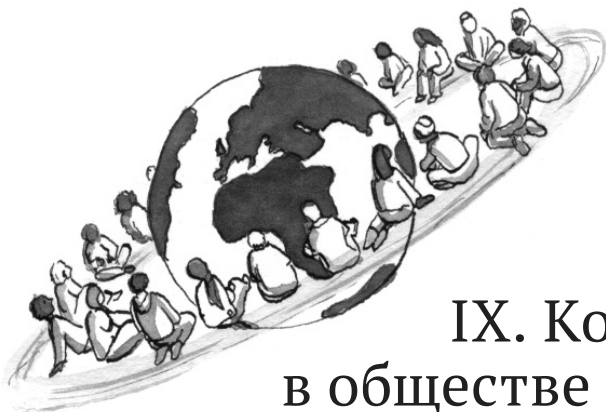
Лучшей стратегией может быть привлечение кого-то со стороны. Например, вы думаете, что группа могла бы многое сделать для улучшения навыков фасилитации, но беспокоитесь, что они могут не придать внимания этим идеям, если их высказываете вы. Пригласите кого-то из другой группы для проведения семинара — это может помочь людям быть открытыми к новым идеям, до которых они сами не додумались.

Заключение

Многие группы выбирают консенсус, потому что они хотят работать вместе на равных, используя всю творческую силу каждого участника. Некоторые группы называют свой процесс принятия решений «консенсусом» просто потому, что они не голосуют. Однако для достижения осмысленного согласия каждого в группе, все люди должны действовать как равные и разделять ответственность за то, как принимаются решения, а также за их последствия, даже когда их интересы оказываются конфликтующими. Легко почувствовать себя разочарованным или даже преданным, если вы видите, что ваша группа даже не предпринимает попыток заниматься этим. Многие из нас чувствуют разочарование, когда прогресс идёт медленно или неравномерно. Однако можно посмотреть на эту ситуацию с другой стороны: именно когда мы добиваемся успеха в сложной ситуации, консенсус имеет трансформирующую силу.

Когда присутствует настоящее стремление к консенсусу, мы чувствуем уважение и понимание не только со стороны людей, с которыми мы близки и которые на нашей стороне, но также от других членов группы, которые могут не соглашаться с нами и которым мы можем не нравиться. Доверие и открытость были упомянуты в первой главе как условия для достижения консенсуса. Однако это работает и в обратную сторону. Участвуя в процессе принятия решений путём консенсуса, мы можем научить-

ся быть открытыми и доверять. Каким бы ни был опыт нашей жизни относительно попыток самореализации, попыток продавливать свои интересы, подавления своих потребностей, чтобы чему-то соответствовать, мы можем осознать, что в мире много других возможностей взаимодействия. Можно честно говорить о том, чего мы хотим, и видеть, что это принимается во внимание людьми, чьи желания отличаются от наших. Можно испытывать сильный гнев, но всё-таки выслушивать мнение человека, который его вызвал. Можно выпустить из-под контроля то, что происходит в группе, и разделить этот контроль со всей группой. Опыт такого взаимодействия открывает дверь в другой образ жизни и другой вид устройства общества. Начинать учиться этому нужно уже сейчас, другого времени не будет.



IX. Консенсус в обществе в целом

Оставшаяся часть этой книги написана на основе нашего личного опыта фасилитации консенсуса в группах, состоящих из двух участников или нескольких тысяч человек. Равенство, свобода, ответственность, уважение — используя консенсус в группах, мы учимся делать эти абстрактные понятия более реальными в процессе ежедневного принятия решений. Мы способны выделить небольшое пространство, где мы сталкиваемся с проблемами, но одновременно практикуем сотрудничество и полноправное участие в жизни сообщества. Однако масштаб принятия решений ограничен — наши группы относительно небольшие и произвольные, в них принимаются решения только по ограниченным определённой спецификой вопросам. В иных сферах нашей жизни нам приходится просто подстраиваться под существующие правила и законы. У нас нет или практически отсутствует право на контроль за принятием важных решений, в частности, касающихся следующих вопросов: правильно ли то, что наши налоги идут на финансирование войн, должна ли работать больница в сельской местности или как оптимизировать образовательный процесс.

В этом разделе мы рассмотрим вопрос о том, каким образом возможно применять принципы консенсуса в обществе в целом, чтобы все граждане были вовлечены в процесс принятия решений. Если мы сейчас попытаемся представить процесс совместного принятия решений в небольшой группе и пе-

ренести его на государственные институты, которые сегодня управляют миром, это покажется просто невозможным. Очевидно, что мы не можем заменить ООН посредством формирования огромного круга, состоящего из девяти миллиардов человек, для разрешения всех насущных проблем. Также не будет проку, если мы решим заставить парламент принимать законы по принципу консенсуса, поскольку их интересы по-прежнему не совпадают с интересами людей, которых они якобы представляют. В этой главе вы найдёте информацию о том, каким образом нужно реструктурировать общество по принципам прямой демократии.

Мы расскажем о некоторых идеях, отражающих модель организации общества, живущего по принципам консенсуса. Это не манифест — даже мы сами не получили исчерпывающих ответов, и мы определённо не готовы рассказать вам о том, как *должен* выглядеть идеальный мир. Однако, если не думать о том, как всё *может* быть устроено, абстрактные понятия вроде равенства и свободы по-прежнему остаются привлекательными словами без определённого смысла. Поэтому мы воспользуемся моментом, чтобы описать некоторые конкретные идеи о том, как процесс принятия решений может осуществляться во всём обществе. Эти идеи станут своеобразным трамплином в осознании того, с какими препятствиями мы столкнёмся в процессе применения наших принципов на практике и каким образом можно преодолеть эти препятствия. Мы призываем вас критически отнестись к этим утверждениям. Думайте и обсуждайте, слушайте и спорьте с нами, читайте и пишите, агитируйте за изменения, подумайте, каким образом вы лично можете применять эти принципы.



Пример к изучению: Планирование бюджета с общественным участием

Даже в рамках существующей системы мы признаём определённую закономерность: чем больше люди контролируют принятие решений, влияющих на их жизнь, тем качественнее получаются итоговые решения и тем выше готовность участников к последствиям. К примеру, впервые бюджет с общественным участием был разработан в конце 80-х годов прошлого века в городе Порту-Алегри в Бразилии, в котором проживает 1,3 млн. человек. Про-

цесс осуществления проекта занял около года, в течение которого жители города решали, каким образом организовать расходы местной администрации. Сначала люди собирались на квартальных собраниях, где определяли актуальные локальные нужды и выбирали представителя для участия в районном форуме. На этих форумах создавались списки приоритетных направлений расходов денежных средств и затем выбирались два делегата в городской совет по разработке бюджета, который работал над распределением финансов между районами. Подобные системы имеют ряд ограничений — народ «получает» право на принятие относительно небольшого количества важных для них решений, а последнее слово в принятии того или иного решения остаётся не за квартальным собранием, а за городским советом. Несмотря на эти ограничения, формирование бюджета с общественным участием намного эффективнее того, который принято называть «демократическим», и, по имеющимся фактам, результатом стало более справедливое распределение государственных расходов.

Возможно ли это на практике?

Понятие «консенсус» подразумевает радикально иное поведение, отличное от норм соревнования, принятых в капиталистическом обществе. Даже в небольших сплочённых группах некоторым участникам кажется нереальным отказ от стремления к победе. Легко сделать вывод, что поведение, которое мы наблюдаем ежедневно, отражает суть человеческой природы — люди ведут себя таким образом, потому что это для них естественно. Тем не менее трудно доказать, является ли это истиной, особенно если принимать во внимание, что современный человек живёт в обществе, навязывающем конкурентную модель поведения. Поступление в колледж (университет), поиск работы и места жительства, убеждение кого-либо в том, что он(-а) хочет разделить свою постель или жизнь именно с тобой... во всех этих немаловажных аспектах жизни нам внушается, что наш успех зависит от чей-либо неудачи. Справедливо будет сделать вывод, что в условиях политической системы, подразумевающей наличие сотрудничества и ответственности, люди будут вести себя совсем по-другому.

Мы не пытаемся доказать, что человеческая природа изначально «хорошая» или «плохая». Совсем наоборот. Можно утверждать, что большинство из нас способно впадать в крайности: и вести себя эгоистично, и проявлять небывалую щедрость. Важно понимать, что различным моделям общества присущи определённые системы ценностей. К примеру, в какой степени люди готовы делиться своим «личным» богатством с другими, зависит от господствующей культуры, в которой мы живём. Если бы мы жили в обществе, в котором поощрялось бы распределение ответственности, сострадание и сотрудничество, мы были бы более ответственными, более сочувствующими и готовыми прийти на помощь, даже если бы у нас внутри оставался потенциал к конкуренции. Консенсус, который фокусируется, главным образом, на распределении полномочий и поиске взаимовыгодных решений, имеет огромный потенциал в конвертации этих свойств в ответственность, сострадание и сотрудничество. Безусловно, нам не следует ограничивать масштаб своего мышления экономической и политической системой современного мира: ещё совсем недавно в культуре Великобритании доминировала точка зрения, что женщины и представители рабочего класса недостаточно умны и образованны и что колониальное господство неизбежно и необходимо.

Не только культура, в которой мы живём, и общепринятое поведение ограничивают возможности к изменениям — огромное влияние оказывает власть, господствующая во всём мире. Однако даже такие события, как так называемая «Арабская весна» (с 2010 года), демонстрируют наличие закипающей на медленном огне неудовлетворённости, невидимой невооружённым глазом. Мы знаем, что система не настолько устойчива, как нас приучили верить. Немногие предусмотрели широко распространённые последствия многих серьёзных экономических кризисов за последние 100 лет: биржевой крах Уолл-стрит 1929 года, нефтяной кризис 1973 года, банкротство банка Исландии в 2008 году или кризис, застигнувший Еврозону в 2010 году, — это только некоторые примеры. Ввиду возрастающей нехватки ресурсов, на которых основана мировая экономика (например, нефть), стоит ожидать, что в будущем появится ещё больше признаков нестабильности. А нестабильность, в свою очередь, открывает дверь в пространство с пер-

спективами серьёзных перемен. К лучшему или к худшему — будет видно, однако важен тот факт, что мы начинаем думать о том, что такое «лучше» и как нам прийти к этому.

Итак, как консенсус может работать?

Впервые упомянув термин «консенсус» в первой главе, мы использовали пример с группой друзей, которые собрались в кафе, — было бессмысленно голосовать методом большинства за поход на пиццу, если это исключало аллергика и вегана. Предположим, что мы решаем более важный вопрос: каким образом городу следует расставлять приоритеты относительно ресурсов, то есть надо ли уделять больше внимания образованию, здравоохранению или, например, транспорту? В настоящее время большая часть населения имеет мало влияния на решение этих вопросов. Понятно, что такие вопросы намного сложнее, нежели принятие решения о том, куда пойти покупать. Решение таких вопросов подразумевает наличие большого количества факторов, большого количества людей, большого разнообразия мнений и последствий, что очевидно. Скорее всего, окажется практически невозможным принятие идеального синтезированного решения, подразумевающего удовлетворение запросов каждого участника дискуссии. С другой стороны, ввиду наличия обширных результатов с важными последствиями и отсутствия единственного идеального решения, появляется ясная причина принимать участие в решении вопросов каждому из нас. Намного проще принять для себя решение, если вы участвовали в его обсуждении и чувствуете, что ваше мнение было услышано, а вы прочувствовали весь процесс принятия решения.

Безусловно, налицо наличие некоторых практических препятствий в процессе принятия решения посредством консенсуса. Мы уже говорили о том, что невозможно собирать вместе всех жителей планеты или хотя бы всех жителей одной страны в одном помещении для детального обсуждения каждой возникшей проблемы. То же справедливо и в масштабах города. Так как же тогда можно достичь участия каждого в принятии

решений? Каждое сообщество должно прийти к своему видению совместного процесса принятия решений, но мы просто обозначили несколько базовых организационных принципов, которые, по нашему мнению, будут необходимы для воплощения в жизнь любого вида прямой демократии на уровне общества. Ниже мы подробно опишем структуру процесса принятия решений.

Организационные принципы

Децентрализация. Решения должны приниматься теми, на кого больше всего будут влиять их последствия. Только те, у кого есть законный интерес в принятии решения, должны принимать в этом участие. Чем более локальным и децентрализованным является процесс принятия решений, тем больше возможностей появляется для участия в принятии решений, которые влияют на нашу жизнь.

Разнообразие — это наша сила. У всех нас разные желания и потребности. Чтобы их удовлетворить, нам необходимо создать постоянно развивающееся общество, полное разнообразия, позволяющего каждому занять свою нишу. Эта модель больше напоминает создание лоскутного одеяла, а не насильственное облачение всех в серую униформу. Чем больше будет разнообразия в созданном нами обществе, тем стабильнее оно окажется.



Пример к изучению:

Самоорганизация в сообществе

В 2001 году экономический кризис и широкие народные протесты в Аргентине привели к свержению четырёх правительств одного за другим. Международные медиа рассказали об этих событиях в свете битв за еду и мародёрства, которые начались в результате восстания. Однако одновременно с этим появилось много примеров самоуправления и сотрудничества в этих жёстких условиях. Рабочие места, оставленные владельцами, были захвачены рабочими и превратились в кооперативы. То же произошло и с многими другими организациями: от школ и редакций газет до огромного завода по производству керамики Zanop. Крах валюты спровоцировал активное создание бартерных клубов. В условиях отсутствия госу-

дарства и ведомств, люди собирались на еженедельные квартальные дискуссии по срочным вопросам и организовывали поддержку участникам сообщества, в частности, выносились вопросы по организации общественных кухонь и сопротивления выселению рабочих из заскво-тированных зданий. Эти собрания потом разбивались на комитеты, которые занимались специфическими вопросами, например, организация системы здравоохранения. Каждое воскресенье представители от каждой ассамблеи встречались на пленарном заседании для обмена информацией о происходящих событиях в каждой местности. На этих собраниях обсуждались стратегии мобилизации целого города против правительства.

Уважение и кооперация между группами. Некоторые решения чреваты серьёзными последствиями. Например, когда мы используем ограниченные ресурсы или загрязняем окружающую среду, это оказывает влияние на людей, живущих вдали от нас. В некоторых случаях группы могут продемонстрировать весьма внушительные примеры сотрудничества на огромной территории. Например, несколько больниц могут использовать один комплект специфического оборудования. Децентрализация не должна подразумевать под собой полную атомизацию, если группы сотрудничают для обеспечения равенства и справедливости в более широком масштабе.

Чёткие и ясные структуры. Несмотря на то, что нам необходима разнообразная структура общества, мы хотим иметь в распоряжении простые и понятные модели организации и принятия решений. Людям должно быть легко участвовать в принятии решений.

Подотчётность. Если вы знаете, что отвечаете за свои поступки перед обществом, значит, вам нужно брать ответственность за своё поведение. Это затрудняет аккумуляцию власти или ведение одиночной игры и помогает избежать коррупции — всё это подводные камни любого уровня организации. Лучше всего подотчётность работает в масштабах децентрализованного общества, в котором решения принимаются на локальном уровне небольшой группой заинтересованных людей. В тех случаях, когда возникает необходимость сотрудничества в более широком масштабе, лёгкость, доступность, открытость и прозрачность

процесса принятия решений приобретает наибольшую актуальность. Таким образом, подотчётность может работать лучше даже в группах, состоящих из большого количества участников.



Пример к изучению: Рабочие коллективы

Десятилетия образовательной и агитационной работы увенчались известными событиями Испанской революции 1936 года. Во время гражданской войны на большей части территории Испании функционировали сообщества, организованные по принципам децентрализации и коллективизации. Известным примером служит случай с компанией Barcelona General Tramway Co., которую покинули все управляющие. В результате управление трамваями перешло в руки 7000 рабочих, которые распределились по группам, в полномочия которых входило управление трамваями в определённых районах города. Транспортное обслуживание города происходило посредством координации на уровне федераций.

Эффективность коллективной работы привела к повышению прибыли, несмотря на то, что ездило больше трамваев, стоимость проезда снижалась, росли зарплаты и закупалось новое оборудование! В воздухе парил дух оптимизма и свободы.

Базовая модель

Так как же будет выглядеть такое общество? Как превратить в жизнь эти принципы? Каким образом будут поставляться услуги, распределяться ограниченные ресурсы и как будут разрешаться конфликты? Каким образом будет поддерживаться система здравоохранения, общественного транспорта и связи?

Распространённая модель построения такого общества обычно включает рабочие коллективы и коллективы, созданные по месту жительства (соседские). На уровне соседства люди принимают решения по обеспечению себя такими услугами, как доставка и распределение еды и утилизация отходов. Рабочие коллективы распределяют обязанности по управлению общественным транспортом, организации работы фабрик, магазинов и учреждений здравоохранения.



Пример к изучению: Координация на уровне федераций

Для кого-то покажется невообразимой организация железнодорожного или автобусного сообщения под управлением нескольких сообществ без привлечения центральной власти. Особенно сложно представить такую модель, если каждое сообщество независимо и организовано жителями, а не центральным правительством.

С другой стороны, не так уж сложно представить принцип работы сервисов между сообществами. Например, почтовая служба могла бы функционировать так, как она уже работает между странами. Не так важно то, каким образом сообщество решит организовать доставку писем и посылок или как установит стоимость марок (и будет ли вообще ими пользоваться). Определяющим фактором станет наличие договоров по приёму и отправке почты в другие пункты.

Что касается других служб, таких как железная дорога, то здесь также применимы вышеописанные методы. Однако в этих случаях потребуются больше переговоров. Необходимо согласовать расписание, вопросы безопасности и межрегиональные стандарты железнодорожного полотна обслуживания подвижного состава. Но опять-таки, мы уже имеем примеры международных соглашений, которые продемонстрировали работу инфраструктуры услуг между социально и экономически независимыми субъектами.

Эти соседские коллективы будут включать относительно небольшие группы людей — например, все проживающие на одном этаже высотного здания, несколько ближайших домов в сельской местности или группу туристов, которые путешествуют вместе. Ради примера, мы представили, что соседские коллективы — это улицы небольшого городка под названием Согласиев.

В Согласиеве решения в этих группах (соседских и рабочих коллективах) принимаются по принципам прямой демократии, то есть каждый член сообщества принимает прямое участие в принятии касающихся его решений. В некоторых группах решения принимаются голосованием, другие используют консенсус. Однако все эти группы имеют общие черты — взаимоува-

жение и взаимное желание прийти к окончательному решению, отражающему мнения каждого участника сообщества. С первого взгляда может показаться, что нам придётся всё время проводить на собраниях и в комитетах, но это не так. Организация на локальном уровне осуществляется намного проще в форме ежедневных личных контактов, т.е. множество вопросов может быть проработано посредством неформальных и спонтанных дискуссий и взаимодействия.

Даже улица или рабочее место могут быть ещё не самыми маленькими рабочими ячейками. Равно как и на рабочих местах могут создаваться рабочие группы для рекламы или закупочной деятельности, точно так же на улице может функционировать рабочая группа, занимающаяся общими ресурсами, такими как оборудование для прачечной или техобслуживание уличных фонарей. Члены такой рабочей группы могут иметь согласованный бюджет для проведения ремонтов и покупки стиральных машин или же выносить этот вопрос на обсуждение на уличных собраниях. Так или иначе, вопросы невысокого уровня важности, такие как техобслуживание прачечной, должны осуществляться под руководством людей, проживающих на небольших территориях, то есть на одной улице. Этот подход более рационален, нежели привлечение к решению проблемы всех жителей города (даже если, к примеру, на нескольких улицах решат скооперироваться и делить между собой оборудование или проведение ремонтных работ).

Такие вопросы, как утилизация отходов (от переработки стекла до захоронения человеческих тел), требуют участия большего числа людей. На одной улице могут принять решение сливать сточные воды за территорией своих домов, что вскоре может привести к проблемам со здоровьем у людей, живущих по соседству. Поскольку каждый житель города потенциально подвергается опасности последствий, появляется весомый аргумент в поддержку согласования минимальных стандартов. Естественно, что в таком случае каждому необходимо высказать свою точку зрения по этому вопросу. Именно в таких случаях полезным будет применять структуру, подобную советам представителей (см. главу 3 *«Фасилитация процесса достижения консенсуса в больших группах»*).

В нашем городе насчитывается 100 дорог (или участков шоссе, дорог, тупиков и т.д.), на каждой расположено примерно 10

домов. В каждом доме или квартире проживает в среднем 4 человека. В сумме имеем: 1000 домов и 4000 человек. Давайте представим, как весело было бы наблюдать, как все 4000 жителей собираются в большом зале для обсуждения того, что делать с человеческими какашками! Даже если бы только половина присутствующих проявила интерес к данному вопросу, всё равно у нас получается 2000 участников собрания, которые теснятся в одной комнате для того, чтобы обсудить запах, вопросы гигиены, использование воды, удобрение почвы и компост.

Но если жители каждой улицы продумают этот вопрос, затем отправят одного или двух представителей выразить общую принятую точку зрения на совете представителей, то на собрании будет только 100 человек. Это все равно много, но это в 40 раз лучше, чем 4000! Возможны и другие способы сокращения количества участников собрания: география города позволяет разделить его на несколько районов. Представим, что в Согласиеве есть 4 района — южный берег реки, холм, долина и северный берег реки. В каждом районе решение по вопросу отходов можно принять на 25-и улицах 25-ю представителями. Время от времени один-два представителя районного совета могут обмениваться мнениями с представителями других трёх районов, чтобы удостовериться, что их предложения совместимы. Это может быть совет второго уровня (см. стр. 75), на котором собираются по два представителя от каждого совета первого уровня (всего 8 человек). Существует вероятность, что жителям Согласиева понадобится проверять приемлемость принятых решений по вопросу человеческих экскрементов у жителей ближайших городов и деревень, связанных одним водоканалом. Для этого может понадобиться совет третьего уровня, подразумевающий встречи между одним или двумя резидентами Согласиева и жителями соседних городов и деревень. В таком случае точки зрения жителей каждой улицы в каждом городе передаются выше через различные уровни на региональный совет представителей.

В жизни есть более серьёзные проблемы, нежели утилизация экскрементов. К примеру, выброс парниковых газов или использование очень редких и ограниченных ресурсов. Эти случаи требуют сотрудничества на уровне огромных географических зон. Более того, подобные проблемы требуют привлечения внимания всего мира. Дальнейшие уровни советов могли бы

использоваться для объединения взглядов на разрешение проблем жителей различных регионов.

Естественно, самым важным условием системы совета представителей является то, что представители только говорят, ведут переговоры или дают согласие только с ведома и полного согласия людей, которых они представляют. Группа может потребовать от представителя консультаций с участниками по принятию решения или же давать возможность представителю принимать решения от их имени. В любом случае, необходимо отработать чёткий механизм, подтверждающий принятие важных решений и ответственность делегатов перед группой, которые не должны превращаться в неформальных лидеров. Во избежание установления чьей-либо власти можно использовать регулярную смену представителей. К примеру, во время проведения протестов по защите окружающей среды (Camp For Climate Action) в Великобритании в 2006–2010 годах использовалась система, согласно которой группы ежедневно отправляли по два делегата на совет представителей — один из них был участником вчерашнего собрания, а второй был новичком. На следующий день новичок считался уже опытным спикером, который должен был помочь новому претенденту на эту роль. При длительном сроке переговоров представители могут не меняться на каждом собрании, однако ключевая идея смены делегатов могла бы соблюдаться.

Кому-то эта идея может показаться трудоёмкой и представляющей собой бесконечную беготню туда-сюда между людьми и советом представителей, но важно принимать во внимание тот факт, что на первых порах обязательно будут иметь место длинные дискуссии и переговоры, например, по вопросам организации уборки туалетов. Однако как только система будет разработана и приведена в исполнение, мы будем встречаться для обсуждений на городском уровне только в тех случаях, когда возникает проблема (например, компостная куча становится слишком большой) или же собрание созывается периодически для того, чтобы удостовериться, что решения исполняются. Аналогично, чтобы убедиться в том, что структура не становится слишком громоздкой и централизованной, советы представителей могут принимать только общие решения, передавая разработку деталей локальным группам. Например, совет представителей утверждает среднюю норму выбросов парниковых

газов на человека, а на уровне города принимаются решения по распределению этой нормы среди больниц и общественно-го транспорта, на уровне улицы решается вопрос о распределении оставшегося объёма нормы: стоит ли в целях обеспечения эффективности создать групповые процессы приготовления пищи или стирки; важно ли наделять определёнными льготами людей с ограниченными возможностями и т.д. Или же, возвращаясь к примеру с экскрементами, на улице могут решить, что жители каждого дома ответственны за то, чтобы вынести содержимое своих компостных туалетов в общую уличную компостную систему. Затем каждая улица организует рабочие группы для контроля за состоянием компостной кучи, которые будут переворачивать её по мере необходимости и, когда экскременты превратятся в компост, вывозить его на территории садов и плантаций, где он будет безопасно использоваться. Кто именно входит в рабочую группу и как они отчитываются жителям улицы, решается на собраниях улицы, а не на совете представителей по вопросу компоста.



Пример к изучению: Организация коммун

Если вы посетите Христианию, расположенную в самом сердце Копенгагена, и пройдёте мимо туристических мест у главных ворот свободного города, вы увидите людей, которые самостоятельно занимаются устройством проживания и работы. Вы можете встретить команды по поддержке рабочего состояния инфраструктуры города, без которых невозможно представить себе жизнь и работу в Христиании. Именно они ремонтируют дороги, водосточные трубы и электропроводку в городе.

Отправной точкой социальной организации Христиании является следующее условие: каждый житель свободного города несёт ответственность за свою жизнь и за свой дом.

Следующей ступенью организации является **Районное собрание**. Свободный город состоит из 14 районов, которые совместно занимаются разработкой практических вопросов поддержания в норме своих территорий, разрешают споры между резидентами и принимают решения о принятии в свои ряды новых резидентов.

Если проблема не может быть решена, она перенаправляется на **Собрание общины**, которое собирается по необходимости. Оно разбирается со всеми вопросами, которые затрагивают Свободный Город, и каждый житель Христиании может в нём участвовать.

Препятствия, вопросы и проблемы

Мы начали этот раздел с перечисления базовых принципов: свобода, равенство, общая ответственность и уважение. Описанная выше модель общества показывает, как эти принципы можно использовать на практике: используя систему децентрализованных групп, согласовывая вопросы на советах представителей, люди имеют возможность влиять на принятие жизненно важных для них решений. Однако, если копнуть глубже, мы столкнёмся с множеством препятствий на пути реализации этих принципов. Мы не считаем, что эти препятствия сведут на нет нашу модель — каким бы способом общество ни принимало решения, мы всегда будем сталкиваться со сложными вопросами. Откровенная дискуссия по поводу возникших сложностей поможет нам разработать новые идеи или способы, которые помогут разрешить возникшие проблемы.

Могут ли все в нашем обществе быть одновременно свободными и равными?

Большинство жителей планеты наверняка дадут утвердительный ответ на вопрос, являются ли свобода и равенство положительными понятиями? Тем не менее на практике существование этих понятий одновременно не всегда однозначно. Для некоторых под словом «свобода» понимается право делать всё, что им вздумается. К примеру, носить оружие или гонять на большой скорости по жилым улицам. Однако очевидно то, что оружие или машина несёт в себе потенциальную угрозу для свободы другого человека — фактически они могут лишить его жизни. Эти вещи означают свободу для того человека, который хочет их использовать. Но, если у каждого появится автоматическое право делать всё, что вздумается, и он не будет согласовывать свои желания с окружающими, не может быть и речи

о каком-либо свободном обществе. Свобода одного человека заканчивается там, где начинается свобода другого.

Идея заключается в том, что общество, построенное на принципах консенсуса, должно урегулировать эти сложности. Консенсус может выступать не только в роли принципа организации работы групп (для решения общей системы компостных туалетов, как в нашем примере) — он также может стать инструментом для разрешения конфликтов. Мы предполагаем, что в нашем обществе каждый свободен делать то, что захочет, пока это не затрагивает интересы других; при возникновении такой ситуации для разрешения спора будет использоваться консенсус. Разрешение спора будет касаться исключительно участников конфликта — без участия законодателей и полиции. Поскольку мы ответственны за поиск единого решения, которым будет доволен каждый, или хотя бы компромисса, на который каждый добровольно соглашается, мы остаёмся свободными, однако мы свободны среди равных. Например, кто-то может наслаждаться громкой музыкой ночью, уважая право своих соседей на спокойный отдых, если он хорошо изолирует стены своей комнаты. Таким же образом можно вести переговоры на глобальном уровне, например, между людьми, которые хотят использовать уран для лечения рака и теми, кто живёт поблизости потенциальных залежей урана и озабочен риском возникновения рака в связи с началом земляных работ в месторождении.

Однако в некоторых случаях рядом с нами нет людей, на которых непосредственно повлияет принятое нами решение, т.е. они не смогут поделить свою проблему и вступить в переговоры. Сложно представить человека, решившего использовать оружие в целях самозащиты, который будет звать на собрание потенциальных грабителей и спрашивать у них, насколько они считают это решение справедливым. Или, например, группа приходит к консенсусу относительно раскопок торфяника для удобрения грядок. Последствия изменения климата затрагивают столько людей, что становится понятным желание других людей поучаствовать в принятии решения. А, может быть, соседи вообще хотели топить торфяником свои домашние печи. Более того, такое решение влияет на баланс в природе, при котором всё живое поддерживается работой торфяных болот. Вот только бабочка или болотный лунь не могут пригласить группу на собрание по этой проблеме.

Следовательно, культура, в которой ценятся свобода и равенство подразумевает не только необходимость встречаться для обсуждения уборки туалетов и утилизации компоста или работы общей прачечной. Чем больше мы будем предпринимать действий, оказывающих серьёзное влияние на жизнь общества, тем более весомой станет необходимость в организации обсуждений между различными группами и индивидами. Возникает необходимость в упреждающем поведении: консультироваться с другими людьми, если то, что вы делаете, может на их повлиять, или если то, чем они занимаются, имеет последствия для вас.

Живые существа, не относящиеся к человеческому роду, также требуют к себе внимания и защиты. Некоторые люди предлагают назначать защитников экосистемы или будущих поколений, которые не могут присутствовать на собраниях. В этом случае возникает проблема, каким образом достигнуть согласия по поводу того, какие живые существа требуют репрезентации и насколько серьёзно нужно воспринимать их потребности. К примеру, общепринято, что выбор продуктов питания является для каждого индивидуальным и не следует в это вмешиваться. Однако поросёнку, который лежит на тарелке нашего соседа, не дали возможности выразить своего согласия на превращение в сало. Безусловно, в обществе найдутся люди, которые захотят встать на защиту этого поросёнка. То же самое можно сказать о противниках абортёв, которые защищают ещё не родившегося человека. Эти примеры намеренно провокационные — защитники прав поросёнка не обязательно станут защищать права внутриутробного плода. Кому-то вышеописанные проблемы вообще покажутся несущественными, однако их будет волновать защита деревьев, детей или древних зданий. Желание заставить людей совершать поступки, которые ты считаешь правильными сдерживается нежеланием делать то, что другие люди считают правильным.

Естественно, подобный моральный конфликт присутствует не только в обществе, соблюдающем принципы консенсуса. На сегодняшний день в Британии действуют законы, запрещающие совершать поступки, которые для некоторых являются желаемыми. Но в то же время существует множество жизненных примеров, где, если мы захотим прекратить чьи-либо неправильные действия, единственное, что мы сможем сде-

лать — это попросить об этом этого человека или людей. Люди с чёткими взглядами на жизнь могут столкнуться с теми же дилеммами, как и в утопическом обществе, — метание между противоречивыми давлением общественной конформности («Не доставляй хлопот, это неприлично»), личной добродетели (с одной стороны, «У людей есть право на свой личный выбор», с другой — «То, что они делают, неправильно») и определением рационального уровня вмешательства в проблемы. В культуре, в которой прямые переговоры — это нормальная реакция на возникновение разногласий, обсуждение может быть более продуктивным, но тем не менее нам придётся мириться с тем, что даже в нашей утопии другие люди будут продолжать делать некоторые вещи, которые мы считаем неприемлемыми, и, возможно, захотят, чтобы мы перестали делать то, что нам кажется вполне разумным. Единственной политической системой, которая бы в полной мере отражала нашу систему ценностей, было бы принятие нас самих в качестве абсолютных диктаторов. В качестве альтернативы мы предлагаем уважительный диалог, даже если мы имеем радикально отличающиеся взгляды. Для каждого индивида этот процесс, скорее всего, обернётся крушением надежд или не совсем идеальным компромиссом. Однако, если мы всё же придём к вежливому диалогу, для общества это станет лучшим ответом грязной реальности.

Что произойдёт, если мы не придём к согласию?

Вышеприведённые примеры показывают, что в случае этических конфликтов может получиться так, что мы не сможем найти синтезированного решения, которое удовлетворит всех, или даже компромисса, на который каждый сможет пойти. Такая ситуация может возникнуть даже при наличии небольших разногласий и несовпадения мнений по практическим вопросам, таким как стандарты гигиены на коммунальной кухне или использование ограниченных запасов воды.

Разделение групп как выход из положения

Мы упоминали разнообразие как один из базовых принципов организации демократического общества. Нам лучше разделиться по явным общим признакам и жить на разных улицах,

в разных деревнях и городах, нежели пытаться прийти к согласию со всеми людьми. Этот подход особенно хорошо применим в том случае, если возникшая между нами несовместимость ограничивается определёнными вещами, которыми мы пользуемся вместе. Например, люди, которые не пришли к общему решению вопроса гигиены на кухне, могут стать дружескими соседями, если не будут готовить еду в одном месте. Может быть два рабочих коллектива, которые выполняют одну и ту же работу, при этом соблюдая разные стили организации труда — одна работает по гибкому графику с неизбежной спешкой в последние минуты сдачи проекта, вторая группа работает по регулярному и чёткому расписанию. Один город может реагировать на ограничения выбросов парниковых газов посредством развития природосберегающих технологий, в то время как другая группа людей может выбрать стиль жизни, базирующийся на добыче еды и топлива. Возможность выбора сообщества, состоящего из единомышленников, поддерживает социальную стабильность — возникает намного меньше конфликтов, если общество создаёт пространства для людей с различными взглядами и потребностями.

Однако, если дело не в несовместимости взглядов на поведение, а в том, что некоторые люди считают, что какие-то вещи вообще не должны происходить, деление группы не будет лучшим решением. Возвращаясь к вышеописанным примерам, если вы убеждены, что свиней вообще нельзя есть, то, вероятнее всего, для вас нет особой разницы, где их употребляют в пищу, а переезд на место, где вы не будете свидетелями поедания свиней, вряд ли станет выходом из ситуации. Борец за право утробного плода на жизнь, вероятно, думает так обо всех плодах, а не только о зачатых женщинами, проживающих с ним на одной улице. Или, допустим, большинство жителей деревни думают, что вся земля должна быть общей. Группа людей, которая работает на определённом участке земли уже много лет, сильно противится этой идее. После нескольких собраний все переговоры закончились безрезультатно, и меньшинству было предложено покинуть деревню, чтобы позволить принять решение. Это их не успокоит: привязанность к «своей» земле больше, чем определённая модель права собственности на землю, и никакое другое место им не подходит.

Вдобавок ко всему, разделение группы может привести к огромной травме. Мы не должны определять место жительства и работы в соответствии с тем, как люди относятся к собраниям или мытью посуды. Не всегда сообщества будут формироваться по общему признаку — некоторые сообщества скорее образуются органическим путём, общим для истории человечества: кто в кого влюбился, где имеется вода и плодородная почва или где больше рабочих мест. Раскол группы, который происходит по причине того, что люди не пришли к общему решению по какому-то вопросу, может означать разделение влюблённых участников группы, оставление друзей, оставление места с водой и землёй или с фабрикой, на которой они работали, без всяких гарантий, что их примут где-то ещё.

Различные способы принятия решений

Группы, у которых не получается наладить процесс достижения консенсуса, могут использовать при этом различные способы принятия решений. Например, представьте, что вы пытаетесь прийти к общему согласию в условиях большого города — для некоторых станет нереальным принятие того, что один человек может заблокировать мнение, принятое 999 999 жителями города. Альтернативные варианты могут варьироваться от обычного принятия решения большинством голосов (при согласии более 50 % участников), до голосования сверхквалифицированным большинством голосов и варианта «консенсус минус один», подразумевающего возможность игнорирования мнения одного блокирующего, при этом должно



обеспечиваться согласие всех остальных. Некоторые группы могут использовать эти методы постоянно, для других групп они могут стать запасным вариантом. Если на протяжении трёх собраний подряд участникам дискуссии не удалось прийти к консенсусу, они могут использовать метод принятия решения сверхквалифицированным большинством голосов.

Использование методов, отличных от консенсуса, может способствовать принятию решения группой в целом и, следовательно, поддержать её функционирование как сообщества. С другой стороны, для людей, которых затрагивает решение, последствия могут быть такими же, как если бы группа раскололась в ответ на неразрешённый конфликт. Несогласное меньшинство, которое было настроено столь решительно, что потребовалось использовать блок, может посчитать уход из группы лучшим выходом, если большинство берёт над ним верх в голосовании. В случае если они останутся, их вклад в сообщество и в процесс принятия решений может уменьшиться. При выборе метода принятия решения сообществу понадобится прийти к балансу между необходимостью прийти к согласию быстро (или вообще!), чтобы двигаться дальше, и необходимостью сохранить доверие и вклад в общее дело каждого вовлечённого участника. Рассуждения об исполнении решений и повышении эффективности служит пищей для размышлений о том, как можно сохранить этот баланс.

Мнение: Консенсус минус один

Причина, которую чаще всего называют сторонники использования метода «консенсус минус один», — это то, что предотвращаются попытки саботажа работы всей группы одним человеком. Не важно, кто этот человек: полицейский осведомитель, душевно нездоровая личность, самоуверенный и не желающий сотрудничать активист, социально неадаптированная личность, неспособная понять идею консенсуса, или просто случайный придурок. Подобный страх саботажа контрпродуктивен сам по себе. Консенсус должен обладать иммунитетом к саботажу более, чем какой-либо другой метод принятия решений.

Не стоит относиться к консенсусу как к формальному процессу. Его работа не обеспечивается эффективными ограничительными законами. Метод консенсуса работает, потому что в этом заинтересована вся группа. Попытка избавиться от страха дисфункции группы при помощи введения правила, суще-

ственно ограничивающего права и власть участников группы, — крайне неэффективная реакция на угрозу. Это результат воспитания в авторитарном, легалистском обществе. Все участники должны активно реагировать на сбои в функционировании группы, не должно быть места пассивности по причине того, что «у нас есть правила». Группы, где решения принимаются на основе консенсуса, антиавторитарны. Их принцип — добровольное объединение. Если в рамках некой группы у вас плохо получается взаимодействовать и нет желания это исправлять, то нет причины оставаться в группе — ни ради себя, ни ради группы. Если вы этого не понимаете, то другие члены группы должны сказать вам об этом и, в случае необходимости, попросить вас уйти.

Когда группа соглашается с правилом «консенсус минус один», на самом деле происходит отказ от ответственности за разногласия внутри группы, то есть противоречия будут расти и распространяться в результате попустительства, поощряемого таким правилом. В любой ситуации, когда несколько человек в группе приходят к тщательно обдуманному, взвешенному суждению, что определённый член группы является источником серьёзных проблем и срывов в функционировании группы, им следует обсудить варианты действий, возможно, со всеми участниками коллектива, кроме «проблемной» личности. После этого следует поговорить с этим человеком так, как принято в вашем коллективе.

Если на собрания начинает приходиться какой-то случайный придурок, и после серьёзного разговора по душам ситуация не меняется, такого человека следует исключить из группы. У каждого есть право быть дураком и жить с последствиями своего выбора. У вашей группы есть право принимать решения в пространстве, свободном от идиотов. Если кто-то просто не способен понять идею консенсуса, предложите ему ваше время, терпение и помощь в том, чтобы разобраться с этим. Если встречных усилий не последует, доведите до сведения такого человека, что ему лучше поискать другую группу единомышленников. То же самое справедливо в отношении упрямых, эгоистичных и самовлюблённых активистов. Позволять подобным людям принимать активное участие в работе группы без попытки повлиять на их поведение и просто обходить неудобные блоки при помощи правила «консенсус минус один» —

ужасное решение. Разберитесь с проблемой! Если в группу вступил человек с умственными проблемами (не важно, из-за травмы или болезни), которые заставляют его непреднамеренно срывать дискуссии или саботировать консенсус, игнорирование его «блоков» (и, вне всякого сомнения, игнорирование его высказываний) — снисходительный и нечестный способ решения проблемы. Поговорите с человеком, убедитесь, что ему будет оказана вся необходимая помощь, попытайтесь найти такие виды деятельности, в которые он может быть вовлечён в конструктивном ключе.

В худшем случае, если полицейские агенты-provokatory проникли в вашу группу и намерены сорвать её работу, «консенсус минус один» — абсолютно бесполезная попытка решить проблему. Нет никаких причин, почему правительство не сможет внедрить более одного агента, если всё, что им нужно, это саботировать принятие решений в вашей группе. Скорее всего, нельзя будет с уверенностью сказать, кто является полицейским provokatory, а кто — нет. Да это и не так важно. Ключевое правило этики безопасности: «Не обязательно быть ментом, чтобы выполнять его работу». Если кто-то является источником проблем, с ним стоит поговорить независимо от того, кажется он вам агентом или нет. Если человек не пойдёт навстречу, исключите его из группы. Эмоционально здоровая группа с нормальным межличностным общением — лучшая защита от тайных агентов. Работу такой группы сложно саботировать, а собрать информацию о её незаконной деятельности вообще невозможно, пока вы не станете обсуждать «что-то такое» с незнакомыми людьми в местах, где возможно прослушивание.

Исполнение решений

Если мы принимаем решения в группе, мы должны верить в то, что они будут выполнены. Допустим, жители нескольких деревень собрались для того, чтобы разработать справедливый способ распределения воды, поступающей в водоканал деревни. Необходимо решить, какой объём воды будет направлен на школы и оздоровительные центры, а сколько воды уйдёт, к примеру, на частные дома. Что случится, если одна группа начнёт брать воды больше, чем было согласовано, для того, чтобы наполнить бассейн? Или, допустим, коллектив по заботе о детях примет решение, что никто не должен бить детей, но кто-нибудь из взрос-

лых начнёт бить ребенка ремнём, чтобы выпустить пар. Теория консенсуса подразумевает, что, если индивид заинтересован в принятии решения, то, скорее всего, его поведение будет соответствовать принятому итоговому решению, поскольку у него была возможность передумать при принятии решения, а если он не сделал этого вовремя, ему придётся смириться с принятой точкой зрения. Если сравнивать с политической системой, в которой сегодня живёт большинство из нас, такой подход воспринимается нами как наиболее справедливый. Люди, которых наше общество называет преступниками, чаще всего являются отвергнутыми, лишёнными ряда прав и подвергнутыми эксплуатации. Некоторые нарушители закона могут и не причисляться к преступникам (к примеру, лица, уклоняющиеся от уплаты налогов), они не прикасаемы и защищены от наказания, благодаря своей власти и богатству. В обществе, где каждый считается равным, люди будут воспринимать друг друга в свете гуманизма, а решения будут честно претворяться в жизнь.

Важно отметить, что причинами преступлений в современном обществе являются социальная несправедливость и отсутствие возможности участия в принятии решений. Это не означает, что можно предполагать, что, если вышеперечисленные проблемы будут устранены, то больше не возникнет других причин, по которым люди станут возвращаться к уже принятому решению. Тот, кто имеет хоть малейший опыт организации группы, скорее всего, знаком с ситуацией «согласились это сделать, но так никогда и не выполнили». Или с ситуацией, когда все соглашались с вопросом, предложенным одним человеком, просто ради того, чтобы его успокоить, без всякого намерения следовать этой идее. Когда решения влияют на намного большее количество людей, затрудняется участие каждого и повышается риск того, что не все люди будут вовлечены в принятие решения. Многоуровневый совет представителей позволяет вовлекать множество людей, но тем не менее они могут чувствовать себя слишком далёкими от группы, сидящей вместе в одной комнате и тщательно прорабатывающей соглашение. Представьте, что на таком совете было принято решение не добывать уголь из земли. Если люди в одной деревне знают, где уголь лежит близко к поверхности, вполне вероятно, что холодной зимой хотя бы несколько человек выйдут ночью с лопатами и «освободят» немного угля.

Так как же нам следует поступать в таких ситуациях? Если мы просто пожмём плечами и уйдём, если увидим, что принятые решения не соблюдаются, то мы разрушим этим систему доверия, на которой базируется наше общество и процесс принятия решений. Кто будет сидеть на собраниях и пытаться достичь согласия, если знает, что другие всё равно сделают, что захотят, ни с кем не считаясь? Если у участников собрания отсутствует желание придерживаться соглашений, нет смысла принимать решения вместе, а система организованного сотрудничества между равными участниками превращается в систему соревновательного индивидуализма.

Альтернатива, которая предлагается сегодня большинством политических систем, состоит в попытках предотвратить нарушение правил под страхом наказания. Нас могут наказать или лишить свободы (а в некоторых странах казнить), а если мы сопротивляемся, то нас могут ограничивать и запугивать, используя целый ряд средств, начиная от ментовской дубинки, собак и слезоточивого газа, заканчивая применением оружия — зависит от того, кто мы и что мы делаем (пытаемся сделать). Подобная система имеет множество проблем на нескольких уровнях. Во-первых, использование силы в действительности не соответствует принципам свободы и равенства, которые мы приняли за фундамент нашего общества, построенного на принципах консенсуса. На более практичном уровне, когда мы формально позволяем одной группе использовать силу против другой, мы прокладываем дорогу злоупотреблениям и угнетению. И даже если мы верим, что эти риски и этические компромиссы приемлемы, остаётся открытым вопрос о том, настолько ли эффективно наказание, как это заявляется. Страх быть схваченными может остановить людей от кражи в магазинах, но чего они боятся: штрафа или общественного порицания? Неужели только страх наказания останавливает людей от желания совершить более серьёзное преступление, например изнасиловать кого-то? Цифры, которые часто приводятся, к примеру, в Англии и Уэльсе, показывают, что только одно из десяти изнасилований становится известным общественности, и только 6 % случаев заканчиваются арестом насильников. Как видим, риск наказания относительно небольшой. Система консенсуса подразумевает веру в твёрдое желание людей соблюдать принятые решения. Использование наказания в качестве резервного метода может

помочь сдерживать нескольких индивидуумов, правда, одновременно подорвёт веру и доброжелательность, что способствовало бы желанию остальных придерживаться правил поведения.

Справедливое распределение ответственности, заложенное как фундаментальный принцип в создании подотчётности и сознательной культуры, станет намного эффективнее. Например, на собраниях можно регулярно проверять, делают ли на самом деле определённые люди то, на что они подписались, и каждый имеет право указывать кому-то на то, что он не отвечает за свои слова. Осознание того, что наши действия подмечаются нашими соратниками, может поспособствовать более сильной ответственности, нежели страх перед наказанием, порождающий позицию «Это можно делать, пока меня не поймали». Естественно, страх общественного порицания — это довольно противоречивый метод управления поведением людей, так же как и формальное наказание. Предложение пересмотреть принятое решение, ввиду наличия людей, не соблюдающих его условия, более почтительно, правда, не всегда возможно на практике. В качестве дополнительного подхода может использоваться приложение всех усилий для создания атмосферы доверия и доброжелательности, что будет способствовать стимулированию людей к соблюдению принятых решений. В конце концов, если люди регулярно нарушают принятые решения, это сигнал того, что условия для достижения консенсуса не соблюдаются. Можно многого достичь, если усовершенствовать процесс фасилитации, критически подходить к вопросу о том, кто должен участвовать в принятии решений, всерьёз взяться за предотвращение нездоровой расстановки сил и конструктивно разрешать конфликты для улучшения истинной вовлечённости участников в принятие решений.

Однако существует большая вероятность того, что всем группам понадобится применять определённые меры, в случае если решение не исполняется, или когда кто-то ведёт себя неприемлемо по мнению группы и отказывается вести себя по-другому. Такая необходимость станет очень актуальной в группе, которая, к примеру, имеет очень ограниченное время на высказывание представителей на совете для ускорения процесса, или же она использовала другие методы принятия решений (голосование большинством голосов). Тем не менее, даже если группа придаёт огромное значение включению в решение про-

блем, мы допускаем вероятность нарушений принятых решений. Что бы группа ни решила в результате, лучше всего, если решение о том, как обеспечить подотчётность, будет как можно более включающим и локализованным. В этом случае, если члены сообщества решили, что нужно ввести систему санкций, то, если они используют её, тот, кто подвергся наказанию, имел возможность ранее участвовать в создании этой системы. Например, сегодня многие кооперативы работают вместе над созданием процедуры претензий и дисциплинирования, которая обычно включает определение нежелательного поведения (включая «несоблюдение решений кооператива») и создание системы предупреждений, за которыми следует исключение. Конечно, само по себе исключение подходит для одних случаев больше, чем для других. Например, если кто-то систематически применяет насилие и вы думаете, что так и будет продолжаться дальше, исключение такого индивида из сообщества будет равнозначно тому, что вы скажете: «Уходи и дерись в другом месте». Однако идея предварительно согласованного процесса и набора штрафных действий может быть использована с различными последствиями. Менее официальные сообщества могут использовать отдельный подход к каждому случаю, придумывая со всеми вовлечёнными способ избегания определённых ситуаций, который обеспечивает безопасность для всех.

Участие и эффективность

Предыдущая часть предоставляет прагматичный довод в пользу максимального участия каждого в процессе принятия решений: если доля участия каждого члена сообщества равная, у них будет больше интереса в деле, и, вероятнее всего, они будут исполнять принятые решения, что сделает систему намного стабильнее. Описанная нами модель принятия решений способствует увеличению вовлечённости посредством передачи ответственности за принятие решений на максимально локальный уровень. Однако даже внутри этой модели существует потенциальная возможность того, что один человек или целая группа станет накапливать власть и использует её для установления своих интересов выше других. Наши попытки ограничить концентрацию власти могут отнимать много времени и даже лишить нас сил и энергии. Так что же нам делать, чтобы поддерживать баланс?

Давайте представим улицу, на которой только один человек осведомлён о деталях общих финансов, один и тот же человек является представителем на советах и только один человек умеет управляться с электропроводкой. В таком случае человек, ответственный за финансы, может сказать, что идея, которая ему не нравится, требует слишком много затрат, и ему никто не станет противоречить. Необязательно это осознанная манипуляция, иногда человек сам не осознаёт того, что пытается продвинуть свою точку зрения, но в обоих случаях результат будет одним и тем же. Делегат на советах представителей может иметь даже больший потенциал чрезмерного влияния на процесс принятия решений. Часто ли у вас были случаи, когда вы возвращались с собрания и осознавали, что каждый участник понял достигнутое соглашение немножко (или абсолютно) по-другому? Подумайте о возможном искажении коммуникации внутри группы и передачи информации от группы совету и обратно. Теоретически электрик обладает меньшей властью над остальными: он может принимать практические решения о том, где прокладывать провода, а сообщество в целом может определиться с окончательным решением, к примеру, нужно ли подключать каждое здание к солнечной батарее. Однако даже это дело требует доверия и надёжности. Если электрик скажет, что предложенный план «невозможен», как мы узнаем не имел ли он в виду «слишком много работы для меня», например?

Есть вещи, которые позволяют людям, живущим на улице, быть более равными. Можно менять роли и распределять их на несколько человек. Можно делать чёткие записи решений, чтобы обязанности представителя были прозрачны. Тот, кто взял на себя определённую роль, может регулярно отчитываться или вести подробные и доступные записи. Необходимая информация может быть подготовлена заранее к собранию, чтобы каждый мог полноценно участвовать. Однако всё это требует времени. Время на передачу опыта при смене задач. Время на то, чтобы выразить свои особые знания способом, достаточно детальным и при этом ясным и простым для людей, у которых нет таких знаний в данной области. Время на подготовку к собраниям, чтобы каждый мог в них участвовать. Время на то, чтобы записать принятые решения, чтобы все одинаково понимали их суть, и также на то, чтобы проверить, как они исполняются, и чтобы рассказать о решении тем, кто отсутствовал.

Вопрос времени можно отодвинуть на второй план. Например, большинство людей, которые участвуют в слишком долгих собраниях, вероятно, чувствуют некоторое разочарование. Однако рассмотрите одно из таких собраний и сравните необходимое время, потраченное на принятие решения, с временем, которое ушло на отклонения от темы или придирки по мелочам из-за того, что никто не решался назвать настоящую причину конфликта, или затянувшееся принятие решения из-за нехватки информации. Другими словами, вы можете обнаружить, что много разочарований происходит из-за попыток принимать решения коллективно, когда у членов группы нет необходимых навыков, а не потому, что это свойственно собраниям.

Другой способ по-другому взглянуть на вопрос времени — подумать о том времени, которое мы теряем в существующей системе. Многие люди проводят большое количество своего времени на работе, зарабатывая деньги. Некоторая часть этого времени никогда не компенсируется зарплатой — это просто обеспечение прибыли своему работодателю. Огромная часть заработанных денег тратится на дом: не только на необходимый ремонт, но и на обеспечение прибыли владельцу квартиры или землевладельцу, просто потому, что у них есть какая-то бумажка, говорящая о том, что они собирают деньги взамен на то, что вы живёте в здании, которое просто здесь стоит. Также какое-то время мы тратим на зарабатывание денег, которые уходят на уплату налогов. Эти деньги не полностью «потеряны» нами: как общество мы получаем их назад каждый раз, когда нуждаемся в утилизации отходов, или получаем лечение от рака, или берём книгу в библиотеке. Тем не менее в существующей системе мы передали власти практически полный контроль над тем, куда идут эти деньги. В этом случае некоторые часы, которые мы тратим на работу, позволяют государству иметь возможность создавать не только больницы и школы, но также ядерное оружие и финансовую мощь, чтобы прорваться на вершину в международных переговорах. Принудительное присвоение нашего времени стало настолько привычным явлением, что чаще всего мы этого даже не замечаем. Однако в нашем обществе, в котором решения будут приниматься свободными и равными людьми, вряд ли возникнут такие ситуации, в которых кто-либо позволит тратить своё время ради выгоды третьих лиц, как это происходит, когда мы работаем в частной компа-

нии или платим за жильё. Мы могли бы ввести свой эквивалент налогам — предложить материальные блага (например, время, деньги или другие единицы обмена) для оплаты коммунальных услуг. Однако, если мы сами решаем, как предоставляются эти услуги, мы не будем испытывать чувство, как будто у нас что-то отбирают. Следовательно (разве что мы будем очень неэффективными на собраниях!), время, которое уходит на принятие решений с вовлечением всех заинтересованных лиц, может быть компенсировано возвратом того времени, которое незаметно отбирается у нас существующей системой.

Однако даже в самой эффективной группе в мире всё равно будет существовать напряжённость между желанием каждого заинтересованного лица быть полностью вовлечённым в процесс принятия решений и его необходимостью или желанием тратить своё время на другие дела. Каждая группа может обозначить для себя приоритетные направления, которые требуют вовлечения как можно большего числа участников сообщества, и такие вопросы, которые позволяют сокращать количество участников. Что касается вышеописанного примера, группа может с большой охотой верить заключениям электрика и не задавать ему никаких вопросов, но, возможно, у неё появится желание, чтобы работа с финансами осуществлялась одним человеком на протяжении не более пяти лет с приложением доступной для каждого документацией и чтобы смена представителей сообщества на советах происходила каждые полгода с тщательной консультацией по каждому вопросу.



Что делать с людьми, которые не хотят принимать участия в процессе принятия решений?

Вероятно, мы всегда будем сталкиваться с людьми, которые не желают приходить на собрания. Такое может происходить по ряду причин, среди которых не только недостаточное участие, но и такие причины, как выгорание, общий стресс или болезнь, или надежда на то, что «правильное» решение будет принято другими участниками собрания. Конечно, нельзя принуждать таких людей к участию, но в то же время им придётся смириться с последствиями любого принятого без их участия решения. В случаях, когда коллективы сталкиваются с людьми, которые не участвуют в собраниях, необходимо хотя бы попытаться убедиться, что каждый, на кого так или иначе повлияет принятое решение, осведомлён о принимаемых решениях. Необходимо разбираться с причинами отказа от участия в собраниях и разрабатывать способы стимулирования и привлечения к участию.

Так что же нам делать с этими открытыми вопросами?

Естественно, предложенные нами идеи не предлагают маленький домик в деревне, где будут решены все проблемы человечества. *Некоторые* наши предложения объединяют в себе различные идеалы. Например, использование грамотной фасилитации при проведении собраний может сделать процесс принятия решений более вовлекающим и быстрым. На практике возможно проявлять свою свободу без концентрации власти в своих руках, если участники заняты поиском решения, которое действительно отражает интересы каждого. Но иногда единственной возможностью может стать поиск нахождения равновесия между несколькими несовершенными вариантами. Не важно, насколько хороша ваша фасилитация, в вышеописанных примерах вовлечение всех в дискуссию всё равно займёт больше времени, чем использование упрощённых методов вроде рассмотрения одного готового предложения. Поэтому сообществу придётся принимать решения для каждого случая насчёт того, что поставить в приоритет в данных условиях — скорость или вовлечённость. Если вы не можете найти решение,

которое неподдельно отражает точку зрения каждого участника дискуссии, некоторым может показаться, что они теряют свою личную свободу в угоду группе. Сообществу, которое руководствуется принципами свободы и равенства, придётся найти свои собственные ответы на эти вопросы путём испытания различных методов и рефлексии по результатам применения этих методов на практике. Необходимо пробовать до тех пор, пока поиски не приведут к такой системе, которая устроит всех.

Если всё же отсутствие идеальных ответов разочаровывает вас, важно помнить, что существующая система и близко не подошла к разрешению этих проблем. Если ваша жизнь относительно свободна и комфортна, то, в широком смысле, вы наслаждаетесь редкой привилегией. Это не означает, что вы не имеете право быть свободными и жить в комфорте, но говорит о том, что ваш комфорт — это не показатель того, что у всех остальных тоже все в порядке. Например, хорошо обеспеченный житель Англии умом может понимать несправедливость и эксплуатацию, которую несёт в себе работа в потогонных мастерских, воровство земли корпорациями и уничтожение других видов, населяющих планету, но он не чувствует ежедневного эмоционального давления, которое он бы испытывал, если бы сам переживал это угнетение на личном опыте. Мы говорим это не для того, чтобы вызвать в вас чувство вины: никто из нас не выбирает мир, в котором мы рождаемся. Но мы можем сделать выбор в пользу понимания того, что происходит, и действовать на благо лучшего мира.

Как добиться изменения мира?

Итак, что же мы (индивид, группа или «движение») можем сейчас предпринять, чтобы хоть немного приблизиться к другому, более справедливому миру?

Если подходить к этому вопросу с позиций личности или группы, становится понятным, что какой бы шаг вы ни предприняли, он будет всего лишь каплей в море. Нельзя проснуться однажды утром с мыслью: «Сегодня я изменяю общество». Однако это не обязательно подразумевает, что вы можете остаться в кровати и ждать, что изменением общества займётся кто-то другой. Существует множество различных идей относительно

того, какие действия лучше предпринять сейчас для поддержания возможности реальных изменений, которые достанут до самого корня проблемы. Без способностей ясновидения очень сложно узнать, какие из предпринятых нами шагов будут иметь самые благоприятные последствия. Ниже перечислены несколько идей, которые уже осуществляются. Мы не предлагаем вам полный список или понятную стратегию. Наша цель — запустить ваш мыслительный процесс относительно того, что соответствует вашим приоритетам, навыкам и ситуации.

Необходимые нам изменения не будут достигнуты, если мы просто выбросим на улицу политиков или успешных бизнесменов. Мы достигнем своей цели только при условии уничтожения структур, наделяющих властью этих субъектов. Такой вид коренной реорганизации общества часто называют революцией. Однако избавление от современных структур власти — это только начало. Восстание может быть спонтанным, однако организованное общество, подобное тому, что мы описываем в этой книге, вряд ли само по себе «восстанет» из руин государственного капитализма. Что будет после того, как мы уничтожим корпорации, государства и армии? Если на смену успешной революции придёт хаос, в таких условиях люди будут уязвимы и возможен приход нового диктатора, который придёт для того, чтобы «спасти» их, в итоге мы получим ещё более авторитарный режим. Какая бы структура ни возникла на смену старому режиму, она вряд ли будет работать, до тех пор пока внутри общества не будут закреплены способы организации, подразумевающие удовлетворение основных потребностей человечества — одновременно здесь и сейчас и в далёкой перспективе. Поэтому любые наши действия всегда должны преследовать две цели: уничтожение старой системы и построение достойной альтернативы.

Традиционные модели изменения общества

Существует ряд моделей процесса свержения существующей системы и создания на её месте новой. Грубо говоря, эти модели делятся на две категории: марксизм-ленинизм и анархизм / либертарный коммунизм. *(Заметим, что эти категории довольно относительно, а системы, о которых мы говорим, могут называться по-разному. Мы просто хотим отметить, что существует множество различных идей.)*

Марксизм-ленинизм

Теория марксизма-ленинизма предполагает, что капитализм создаст настолько разделённое и неравное общество с ярко выраженной эксплуатацией, что рабочие прибегнут к революционным действиям. Далее установится переходный период (социализм), в котором диктатура пролетариата обеспечит переход к новому, эгалитарному обществу. Как только установится культура, в которой принципы кооперации и равенства будут сами собой разумеющимися, необходимость в диктатуре исчезнет. Появится самоуправляемое коммунистическое общество, построенное на этих принципах. История насчитывает множество примеров обществ, в которых за революцией последовала диктатура как первая стадия развития коммунистического общества: СССР, Китай и т.д. Однако, как показали вышеперечисленные примеры, очень сложно отказаться от власти, если хоть раз ею воспользовался. Новые системы в итоге могут ещё больше подчинить население, нежели те, которые были свергнуты.⁷

Анархизм / либертарный коммунизм⁸

История и философия анархизма предлагает нам множество полезных идей для изучения вопросов принятия решений на основе консенсуса и взаимодействия с другими людьми и группами. Несмотря на то, что история анархизма насчитывает множество уважаемых мыслителей, никто из них не имеет идеологического статуса (да они и не претендовали на его получение), подобно Марксу, Ленину, Троцкому, Сталину, Мао и другим. Следовательно, в нашем распоряжении кое-что боль-

7 С другой стороны, подлинные попытки передачи власти в условиях политических систем, вдохновлённых идеями марксизма-ленинизма, привели в лучшем случае к существующей мировой системе контроля (примером могут послужить демократические реформы в Венгрии 1989 года, которые привели к господству либерального капитализма западного образца). В худшем случае подобные события приводят к жёстким репрессиям, которые имели место в Чехословацкой Социалистической Республике во время «Пражской весны». В 1968 году Коммунистическая партия Чехословакии запустила процесс демократизации, децентрализации и полной свободы для населения: партия обещала положить конец цензуре и деятельности тайной полиции. Однако эти начинания были немедленно подавлены вмешательством союзных государств с господствующей марксистско-ленинистской идеологией.

8 Мы используем слово «либертарный» в его оригинальном значении, подразумевающим стремление к свободе во всех сферах жизни, а не капитализм свободного рынка (либертарианство) — современную трактовку, которая уже стала общепринятой, особенно в Северной Америке.

шее, нежели горстка идей о том, как перестроить современное общество в утопическое. Мы используем понятие свободы (снова!) в очень упрощённом варианте в контексте двух категорий: «революция / кризис» и «построение нового общества в рамках старого».

Основная идея **революции** заключается в том, что население, которое подвергалось эксплуатации и унижению, объединяется для ниспровержения этой системы. Это может быть выражено спонтанным отпором или стать результатом многолетней политической подготовки.

Другой подход к нашей мысли подразумевает **эволюцию** или **построение нового общества в рамках старого**. Этот подход базируется на создании и развитии «параллельных» систем. Мы говорим об альтернативах, которые существуют параллельно (и внутри) капитализма, однако предлагают более эгалитарные пути реализации наших желаний. В качестве примеров могут использоваться местные сообщества, рабочие и экологические кооперативы и альтернативная экономика.

Некоторые активисты имеют строгие предпочтения относительно этих стратегий. Кто-то считает, что подобные параллельные структуры могут продвигаться до той поры, пока не установится новая система. В этом случае переворот не потребуется. Другие делают сильный акцент на революции и критикуют параллельные структуры. По их мнению, на самом деле подобные структуры становятся альтернативами только для узкого круга людей и часто идут на компромисс для выживания в условиях капиталистической системы. Однако многие люди считают, что революция и создание параллельных структур дополняют друг друга. Как мы уже сказали, мятеж и внутренний коллапс могут быть стимулами к свержению существующей системы, что может произойти спонтанно (как возникает массовое восстание в ответ на экономический кризис). Но чем больше структурных элементов нам удастся установить на этот момент, тем легче мы сможем справиться с созданием новой системы. Созданные для противостояния власти параллельные институты (например, кооперативы), а также более политизированные группы могут поспособствовать созданию этих структурных элементов путём развития идей, навыков и связей, необходимых для самоорганизации и крупномасштабной кооперации.

Есть ли у вас определённые предпочтения по стратегиям или нет (или у вас совершенно другие идеи), мы полагаем, что большинство читателей этой книги будут работать над созданием общества, организованного на добровольных началах теми, кому предстоит в нём жить, в отличие от идеи марксизма, при котором общество равных первоначально навязывается диктатурой, а свобода приходит только потом, когда всё общество «готово» жить по принципам равенства на добровольных началах.

Что можно делать уже сейчас?

Мы не пытаемся полностью описать путь от сегодняшнего дня до политической утопии. Контекст, в котором происходят наиболее значительные изменения, без сомнения проявит противоречия, которых мы здесь не касаемся, например, как остаться в живых после экологического кризиса или избежать репрессий нового диктатора. Когда сталкиваешься с танком или волной прилива, консенсус, возможно, будет не самым необходимым инструментом! Всё, что мы можем предложить, это мысли насчёт того, какими могут быть первые шаги по направлению к обществу, которое мы бы хотели видеть, начиная с настоящего момента.

Итак, предполагая, что общая идея — приход к новому обществу посредством некоторого сочетания революции и построения нового общества в рамках старого, какие тактики мы можем использовать уже сейчас, чтобы приблизиться к нашим целям? Создание нового общества может происходить постепенно и по частям; революция — это то, что происходит быстро в нужный исторический момент. Это не значит, что мы должны сидеть и ждать этого: мы уже можем предпринимать действия, чтобы создать и завладеть этим моментом, если он произойдёт. Многие из этих действий могут также помочь нам построить новое общество, например, те, что мы предпринимаем, чтобы спровоцировать бунт, могут также повлечь за собой моделирование и развитие более демократических способов организации. Поэтому мы разделили возможные тактики на три обширные пересекающиеся категории, в определённой мере соответствующие трём стратегиям: противостояние власти, создание альтернатив и культурные изменения. Мы предлагаем несколько мыслей о том, как хорошо отработать каждую

из них, чтобы получить лучшие возможности в неопределённом будущем.



Пример к изучению: Перераспределение ресурсов

После того, как демонстрация в Будапеште была расстреляна тайной полицией в 1956 году, на обширной территории Венгрии началась всеобщая забастовка. Правительство ушло в отставку и более 2000 рабочих и крестьянских советов были организованы на рабочих местах, в деревнях и городах. Оппортунисты объявили о создании «нового национального правительства», но оно было ограничено и проигнорировано, т.к. земля распределялась между теми, кто мог её обрабатывать, а еду привозили в города для обеспечения питания городского населения.

Революция была подавлена советскими танками спустя две недели, но венгерская революция примечательна скоростью перераспределения ресурсов, таких как земля и средства производства, между теми, кто их производил и ими пользовался.

Противостояние власти

В некоторой степени власть имущие потому и обладают ею, что они имеют богатства или силу для наказания или вознаграждения других людей — мы делаем то, что они нам говорят, или потому, что нам платят за это, или потому, что у них есть полиция и армия, чтобы заставить нас делать это. Тем не менее, если по-другому взглянуть на эти отношения, то власть имущие имеют это всё потому, что мы сами дали им это, поскольку мы делаем то, что они от нас хотят. Как только мы прекратим подчиняться или на самом деле будем препятствовать тому, что *они* делают, они потеряют эту власть. От оспаривания сексистского комментария до организации забастовки и крушения истребителя, противостояние несправедливости может оказать небольшое дестабилизирующее воздействие на «систему». Это не значит, что любой незначительный акт сопротивления — это прямой шаг к революции. И мы не хотим идеализировать бунт в целом. Есть вещи, которые могут оказать значительно большее воздействие, чем другие, и есть вещи, которые имеют не-

соразмерные последствия для нас самих. Если, конечно, мы не хотим движения героических мучеников, вопрос состоит в том, как стратегически использовать противостояние, чтобы извлечь максимально дестабилизирующий эффект, сохраняя при этом нашу силу и устойчивость.

Решающий вопрос — поддержка, которую мы оказываем друг другу; в какой форме она необходима, зависит от того, что вы планируете делать. Забастовка — классический пример активизма, эффективность которого увеличивается с вовлечённостью всех, кого затрагивают её требования — самих рабочих и всех, кто хотел бы работать на их месте. Кучка людей может взорвать истребитель, но они зависят от других в деле обеспечения защиты в суде или в любых других последствиях этой акции. Даже такая простая вещь, как выступление против сексистского комментария, может быть намного более полезным опытом, если вы знаете, что другие люди вас поддержат. Это не значит, что малое количество людей не может ничего достичь — скорее, это значит, что нужно хорошо подумать об уровне поддержки со стороны, на которую можно рассчитывать, и определить, как вы можете попросить о ней, или заняться активностью, которая не предусматривает зависимости от количества участников.

Другой вопрос состоит в том, на что обратить конфронтационный активизм. Некоторым нравятся протесты во время мировых саммитов или разовые акции против центров концен-



трации власти, типа банков или атомных электростанций, т.к. они позволяют выступать против капитализма, климатических изменений или системы в целом. Подобные акции обеспечивают трамплин для дискуссии в обществе или повышают осведомлённость о том, как устроен этот мир и какие альтернативы ему существуют. Для других последовательная кампания против определённого объекта или положения вещей представляет большую возможность немедленного воздействия. Масштаб изменений может быть небольшим: борьба против нарушений прав рабочих в малозначительной компании или протест против открытия нового супермаркета в небольшом городке, например. Однако инициирование осязаемых изменений любого типа может быть более вдохновляющим, чем то распылённое воздействие, которое мы оказываем на более значимые цели.

Создание альтернатив

Создавая сегодня более сознательные ячейки общества, основанные на сотрудничестве и консенсусе, мы можем подготавливаться к неизвестному завтра. Частично разговор идёт о создании структур, которые могут принять на себя функции современной экономики и политических систем, демонстрируя другие способы работы. Также мы можем говорить о неких организациях, которые можно будет воспроизводить или изменять в размерах, в случае если капитализм и государство рухнут или будут уничтожены. К примеру, если рухнет национальная валюта, то мы сможем воспользоваться альтернативной экономикой, например, банками времени, местной системой обмена или бартерными сетями. Переход на них будет проще, если подобные системы будут уже существовать и использоваться: будут люди с необходимыми навыками, идеями и некоторая инфраструктура. Например, сайт банка времени может расшириться и вовлечь большее количество людей и их навыков. В других случаях существующие организации могут стать лучшей альтернативой: деревенский продуктовый кооператив может неожиданно остаться ни с чем в случае коллапса поставок в сети супермаркетов. Решением может стать захват большего участка земли и покупка больших объёмов продукции местного производства. Тем не менее обеспечение продуктами питания может стать более эффективным, если один из членов кооператива уделит время посещению других дере-

вень и поможет им в организации собственных продуктовых кооперативов.



Пример к изучению: Альтернативная валюта

В центральной Европе в 20–30-х годах местная валюта позволила сохранить занятость, доступную еду и жильё вопреки гиперинфляции национальной валюты. К примеру, местный совет города Вёргль (Австрия) выпустил 32 000 шиллингов в виде фрайгельдов в 1932 году. Фрайгельд — это местная конвертируемая валюта, которая теряет свою цену со временем. В случае Вёргля валюта теряла 1 % каждый месяц, что обеспечило достаточный уровень её использования — оборот увеличился в 400 раз за 14 месяцев. Таким образом местный совет использовал деньги для модернизации города, создавая рабочие места и спасая местность от рецессии: безработица (растущая по всей стране) упала в этом регионе с 21 % до 15 % за 14 месяцев. К 1933 другие советы начали проявлять интерес к фрайгельду, а государство пригрозило ввести армию, если Вёргль не откажется от местной валюты.

Во многих случаях рост или копирование не станет решением — существующие ячейки начнут расти, но вскоре будут вынуждены разделиться, чтобы не допустить превращения процесса принятия решений и отчётности в неповоротливые процедуры и позволить людям делать всё так, как им больше подходит. В любом случае, чем лучше организационная система развита сегодня, тем лучше она будет способна принять новых людей или передать свою модель далее, туда, где она необходима.

Культурные изменения

Ранее мы представили эти категории как пересекающиеся. В широком смысле наши действия по противостоянию власти и созданию альтернатив стоят того, потому что они демонстрируют немедленные результаты: спасают как минимум одну лису от охотника, меняют дискриминационную политику приёма в образовательные учреждения или предлагают возможность одним людям пользоваться ненужными вещами других людей. Тем не менее подобная активность может также стать

способом создания возможностей для более кооперативной, вдохновляющей и равной культуры. Но это не значит, что мы должны манипулировать людьми ради изменения их культуры. Мы говорим о создании нового пространства для различного поведения и развития, а также возможности самим решать, что им больше подходит.

На какой стадии мы находимся сейчас

То, какие культурные преобразования понадобятся, зависит от того, представителем какой культуры вы являетесь. Как Seeds for Change, мы пишем из капиталистического северо-запада Европы и считаем, что можем рассуждать только о данном контексте. Мы наблюдаем некоторые элементы этой культуры, которые укрепляют текущую систему и затрудняют какие-либо преобразования.

Одним из самых очевидных примеров является то, как нас подстрекают к **конкуренции и подчинению** для выживания в рамках системы: пока каждый человек старается добиться получения государственной квартиры, получить место в университете или на работе, мы не сможем вместе решать основополагающие проблемы, а наоборот, будем увеличивать общее неравенство. Пока мы покупаемся на идею того, что нам необходимо быть как все для получения признания, мы забываем, что не получаем признания за то, кем мы являемся на самом деле. Подобный менталитет может сказаться на нашей способности принятия решений: желание подчиняться делает нас менее открытыми и доверчивыми, а привычка к соревнованию — менее склонными к коллективной работе на равных.

Атомизация также идёт рука об руку с соревнованием и подчинением. В таких странах, как Великобритания, люди сегодня даже не знают своих соседей. Их социальная жизнь включает в себя узкий круг друзей и людей, с которыми они работают или учатся. Вне этих узких кругов они проводят свой день, хаотично передвигаясь среди незнакомцев, изредка обмениваясь кивком со случайными знакомыми, парой фраз на автобусной остановке и мелкими одолжениями вроде кормления соседского кота. Это явно создаёт угрозу установлению модели принятия решений, в которой улица является базовой ячейкой общества, где разрабатываются фундаментальные принципы повседневной жизни и развивается сотрудничество между людьми, живущими на большой географической площади.

Кроме взаимоотношений, нашему обществу часто не хватает **навыков**, связанных с более коллективным образом жизни. Иерархические системы учат нас делать то, что нам сказано, или говорить другим, что делать, а не делить ответственность: даже такая простая вещь, как организация совместного отдыха для группы друзей, может провалиться, потому что люди не привыкли договариваться о том, что другие могут себе позволить или даже куда пойти. Это может сделать собрания разочаровывающими даже по незначительным вопросам, не говоря уже о конфликтных ситуациях под давлением. Если общество существенно изменится, можно ожидать, что люди приобретут новые навыки, возможно, очень быстро. Тем не менее развитие уверенности путём долгого положительного опыта поможет нам продолжать решать проблемы, даже если первое время что-то не будет получаться.

Наконец, существует вопрос **политического анализа и дальновидности**. Неудовлетворённость политиками и скептицизм по отношению к рекламе широко распространены. Однако это отношение часто ничего не меняет: люди продолжают голосовать за те же партии и покупать те же продукты, несмотря на нелёгкое осознание, что всё, что написано на упаковке — неправда. Неясно, в какой степени это связано с тем, что люди не знают об альтернативах, или они их не убеждают, или это связано с рациональным желанием продолжать жить по привычке, нежели вкладывать время и силы в сомнительные изменения. В любом случае, если мы стремимся к свободному и равному обществу, людей нельзя принуждать, уговаривать или вводить в заблуждение, чтобы они приняли наши альтернативы. Они могут поддержать привлекательную идею в момент кризиса, но если они впервые задумались о политике, лидеры могут предложить более заманчивые быстрые решения («Проголосуй за меня, и я установлю справедливость»). Понятно, что большинство людей страстно желают безопасности и стабильности, и даже диктатор, который обещает реализацию этих желаний в сложное время (наряду с особыми выгодами для сторонников), вероятнее всего, притянет в свои ряды последователей. Если общество совместно управляется снизу, тогда люди, которые будут в нём жить, должны активно участвовать в создании образа того, как оно может выглядеть, и иметь реалистичную идею о том, к чему это приведёт, не говоря о здоровом скепти-

цизме по поводу всех обещаний найти лёгкое решение сложной проблеме.



Пример к изучению: Изменение культуры

После того, как немецкие вооружённые силы в Берлине сдались Красной Армии в мае 1945 года, потребовалось несколько недель для организации особых мероприятий по удовлетворению потребностей гражданского общества и восстановлению города. Тем не менее на следующий день после признания немецкими войсками поражения, рабочие кабельного завода, расположенного на юго-востоке Берлина, пробрались по руинам города на свои рабочие места. Пока начальники и нацистские комиссары находились в бегах или скрывались, рабочие начали восстанавливать имущество завода и вскоре запустили производство. Остальная часть рабочих занималась поисками топлива и пищи на окрестностях города, а затем делилась найденным со всеми рабочими завода. Безусловно, этот случай не был уникальным для Берлина или остальной части Европы того времени, однако желание этих рабочих или любых других рабочих самостоятельно организовывать свои рабочие места и заботиться друг о друге примечательно, если рассматривать его в контексте того периода. К 1945 году они выдержали (или даже принимали в этом участие) 12 лет властвования нацизма. Это было время преследований, страха и безостановочной пропаганды, демонизирующей «слабость» в обществе и осуждающей сотрудничество и солидарность.

Мы считаем, что этот пример является очень вдохновляющим, поскольку он демонстрирует, что люди могут заботиться друг о друге и уважать потребности друг друга, несмотря на то, что они подвержены ужасной и принудительной социализации.

Что можно сделать?

Так что же нам делать с этим несоответствием? В какой-то мере мы можем возлагать надежды на ситуации, в которых люди в условиях внезапного отсутствия власти, брали её в свои руки и начинали действовать на началах самоорганизации. Мы

видим, что культура может измениться очень быстро, если ситуация, в которой мы живём, также изменяется (см. пример на предыдущей странице). Однако мы можем повысить свои шансы на успех, если будем предпринимать все возможные действия для построения равных, искренних отношений, приобретение умений и политической грамотности, на основе чего вырастет более здоровое общество. Предположения, которые мы здесь приводим, отражают только малую часть всех перспектив, которые ещё не описаны в этой книге. Таким же образом они только поверхностно касаются тех изменений, которые необходимо будет произвести! Тем не менее нам надо с чего-то начинать, поэтому ниже мы приводим некоторые идеи по поводу того, как можно действовать.

Распространяйте идеи

Как мы уже сказали, новое общество основывается на реальном вовлечении как можно большего количества людей. Для того, чтобы создать действительно свободное и равное общество, потребуется добровольное объединение людей, отдающих себе полный отчёт в своих действиях, а не новобранцев и обращённых в «свою веру», которые примкнули к стаду путём усиленного промывания мозгов. Конечно же, в борьбе с мощной машиной пропаганды государственного капитализма нам не следует воздерживаться от ознакомления людей с альтернативными возможностями и мировоззрением. Однако, если мы будем рассчитывать на розовые обещания или поставим перед собой задачу *убеждать* людей верить в наши идеи, можно предположить, что люди не смогут сделать разумный выбор относительно того, во что им верить. Это предположение противоречит принципам общества, которое мы пытаемся построить. Открытое распространение политических убеждений без попыток насильно всунуть их в чужие мозги — это не только тонкое искусство, но и дело высокой важности. Принятие в качестве отправной точки условия, в которых находятся люди, — это очень важный принцип. К примеру, было бы слишком сразу рассказывать об утопической модели нового общества, если человек просто высказал неодобрение своим депутатом в парламенте. Если вас интересует, как лучше доносить свои идеи, см. главу 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»* стр. 180.

Создание ситуаций, в которых люди смогут реализовывать различные способы организации, может выполнить похожую

функцию передачи новых идей, но в то же время оставит людям возможность для самостоятельного обдумывания качества своей работы. Даже если мы просто заняты организацией мероприятий или определённых проектов, предоставляющих небольшие или крайне ограниченные возможности для участия (что бы это ни было: протестный лагерь или местное сообщество, которое организывает собрания раз в месяц), наше уважительное общение и процесс принятия решений поможет людям понять, что можно взаимодействовать по-другому, и даст осознание того, что наше общество может быть организовано иначе. Мы много раз становились свидетелями того, что даже единственный опыт успешно проведённого мероприятия по достижению консенсуса может вдохновить на критическое осмысление статуса-кво и возможности его изменения. Однако этой критической мысли также необходимо куда-то продвигаться — долгосрочные проекты, основанные на работе в сообществе, предлагают людям действенный способ удовлетворения потребностей и сильно влияют на их мировоззрение.

Моделируйте альтернативные способы деятельности и делайте их доступными

При условии наличия большого числа различных типов параллельных систем больше людей смогут получить доступ к организационным умениям. Например, такие инициативы, как сеть Freecycle,⁹ группа по оказанию помощи душевно больным или садовое товарищество не подразумевает обязательного участия «политических» активистов. Для других мобилизующей силой может стать гнев. Такие активисты могут начать участвовать в группах в случаях возникновения опасности из внешнего мира, например, запланированное строительство дороги через деревню, в которой они живут, или отмена выплаты пособий по социальному обеспечению. Эти альтернативы не обязательно должны представлять собой организованные группы. Вы можете наладить более неформальные связи внутри своего сообщества путём организации уличных вечеринок или вместе с соседями прийти к коллективному ответу на систематическое невыполнение домовладельцем обязанностей по установке лампочек на лестничных площадках. Если это слишком

⁹ Веб-сайт, позволяющий обмениваться бывшими в употреблении товарами, пропагандирующий экономику дарения. Аналог в рунете — darudar.org

сложно, то даже приглашение своих соседей на чашку чая может стать хорошим началом!

Доступность — это не только то, *что* вы делаете. Глава 8 «Преодоление разрыва между теорией и практикой» поможет вашей группе предпринять некоторые шаги для избежания воспроизведения исключения и угнетения, характерных для сегодняшнего общества.

Развивайте способности

Разумеется, нам стоит задуматься о том, *как* и *что* мы делаем: если наши собрания провоцируют стресс, тревогу и менсторское поведение, значит, навыки сотрудничества, которые мы получаем или перенимаем, минимальны. Если наш активизм неэффективен и плохо продуман, значит, то, что мы делаем, может быть не особо вдохновляющим. Помните: мы совсем не обязательно *достигнем* большего, неистово стремясь *делать* больше. Если мы будем заботиться друг о друге, и беречь себя и друг друга, и тратить время на то, чтобы сделать как можно лучше, то, вероятно, в итоге наши действия окажутся более эффективными.

В разделе выше «Препятствия, вопросы и сложности» мы обрисовали некоторые трудности, с которыми можно столкнуться, пытаясь организовать общество на либертарных и эгалитарных началах. Мы не предлагали никаких идеальных, подходящих на все случаи жизни решений, а только предположили, что группы смогут найти свои собственные практичные приёмы организации работы. Для начала этой работы не нужно ждать, пока сформируется новое общество. Мы боремся с подобными проблемами всегда, когда бы мы ни пробовали работать неиерархично. Так, сеть групп, проводящих кампанию, сталкивается с некоторыми из этих вопросов, например, как реагировать, когда некоторые группы не придерживаются принятых совместно решений. Меньшие, более тесно связанные коллективы, такие как рабочие кооперативы и аффинити-группы, которые регулярно делают совместные акции, могут состоять только из небольшого числа людей. Тем не менее опыт совместной работы на протяжении долгого периода может сформировать ответственность и желание развивать некоторые навыки вовлечённости, о которых говорилось выше, например, как бороться с расстановкой сил или сотрудничать для разрешения конфликта.

Передавайте навыки и умения

Развитие навыков становится полезным для общества в целом только в случае, если мы в состоянии передать их. В активизме группы обычно формируются из людей с общей политической идеологией, культурой и образом жизни. Они могут создавать свой собственный сленг или иногда целый язык знаков руками. Такая лёгкая и удобная коммуникация может помогать в достижении определённых целей, например, организация жилищного кооператива или проведение акций прямого действия. Однако, если они пребывают в социальной изоляции и не уделяют время построению доверительного, открытого и положительного общения с более широкими слоями общества, вряд ли они будут в состоянии эффективно делиться своими навыками организации в кризисный момент. Более того, их уверенность и опыт могут привести к тому, что они займут роль неформальных лидеров, или, напротив, к тому, что их вообще не будут воспринимать и слушать. Аналогично, если они живут активной политической жизнью, общаясь только с людьми, которые используют такой же язык для выражения таких же взглядов, они могут быть менее способны слушать и уважать различные взгляды и потребности своих соседей.

Передача умений — это не просто проведение семинаров. Это может быть прекрасной идеей для людей, которые уже захотели узнать больше о чем-либо (см. *«Приложение: Краткое пособие по фасилитации семинаров»*). Однако также важно подумать о том, как сделать ваши навыки доступными более широкому кругу людей. Как всегда, нужно найти золотую середину: предлагать воспользоваться своими умениями таким образом, чтобы это вдохновляло и способствовало развитию других людей, а не принимать на себя роль авторитета, когда никто не может подступиться к выполнению каких-либо обязанностей.

Создавайте более равноправное общество здесь и сейчас

Чем больше мы можем сделать для уничтожения неравенства между нами сейчас, тем в лучшем положении мы окажемся для принятия решений как равные индивидуумы в обществе, основанном на консенсусе. Глава 8 *«Преодоление разрыва между теорией и практикой»* рассматривает подходы, которые вы можете выбрать для урегулирования расстановки сил в консенсус-

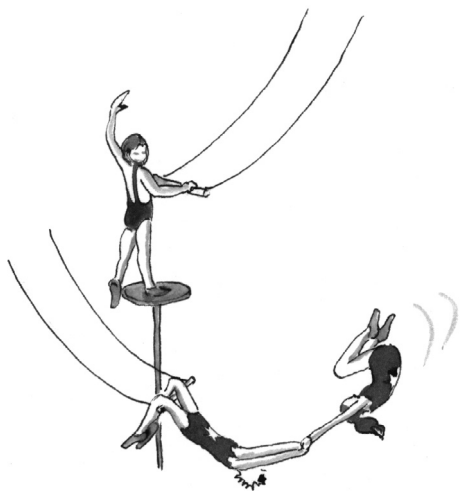
ных группах. Вне этих групп, хотя и в них тоже, в большинстве случаев предстоит преодолеть большее неравенство. Постепенно статус-кво можно изменить, если люди будут бросать вызов поведению и установкам людей в обществе. Для более сильного воздействия можно объединиться с другими людьми, которые пострадали от такой же формы угнетения, и сформировать группы для борьбы с ней, а также для освобождения самих себя. Если такие группы связаны и скоординированы друг с другом и потенциально привлекают поддержку людей и групп извне, то может быть сформировано более широкое движение, которое борется против всех форм угнетения, а не только тех, которые касаются определённых людей.

Последние мысли

Когда смотришь на весь масштаб необходимых изменений, то кажется, что, какое действие ни предпримешь, это будет равносильно ковырянию зубочисткой в горе или попытке вычерпать океан напёрстком. Наряду с масштабом проблем встаёт вопрос компромисса: что-то будет утрачено в превращении вашего эlegantного видения будущего в ежедневную реальность при взаимодействии с коллегами или написании листовок для кампании. Однако попытайтесь посмотреть на это по-другому. Если мы действительно верим в свободу, равенство и разделение власти, то как может кто-либо думать, что лучшего мира для 9 миллиардов людей можно достигнуть в одиночку? Если мы не намерены создать диктатуру, которая штампует наше видение по всему земному шару, нужно смириться с тем, что наши действия будут распылёнными или локализованными, или и то и другое. Другими словами, если мы не пытаемся создать общество, которое даёт огромную власть кому-то одному, следовательно, процесс построения этого общества предполагает наличие тысяч и миллионов людей и групп, которые делают своё дело и координируются наилучшим образом. Если вам случится пережить период революционной активности, вы сможете это сделать благодаря усилиям всех предшествующих поколений. А если вы никогда не увидите изменений в течение своей жизни, племянницы соседей детей вашего приёмного сына, которым посчастливится стать свидетелями этих измене-

ний, будут способны их осуществить частично благодаря вашим сегодняшним усилиям. А пока это время не настало, небольшие изменения, которые мы делаем, организовывая кооператив или собрание жильцов или спасая клочок леса от прокладывания дороги, имеют смысл, потому что реальная жизнь проходит именно здесь и сейчас.





Послесловие

Способ принятия решений — важный показатель того, как мы осуществляем наши политические или этические убеждения. Консенсус основан на принципах свободы и равенства — это стремление найти баланс между потребностями индивида контролировать то, под что он подписывается, и потребностями группы работать вместе для достижения целей. Консенсус отвергает идею того, что для победы одного человека другой должен проиграть. Вместо этого мы мыслим творчески, чтобы найти решения, которыми будет довольна вся группа. Даже если совершенного решения не найдено, сам процесс подтверждает наши обязательства друг перед другом, делая более возможным достижение компромисса в интересах группы.

Тем не менее принятие решения, с которым действительно полностью согласен каждый участник достаточно хитрая штука. Также можно столкнуться с дополнительными трудностями, например, слишком большая группа, или если все живут в разных уголках света, или имеются постоянные конфликты, которые никак не разрешаются. Чтобы разобраться с этими ситуациями, нужно глубоко вникнуть в проблему, набраться позитивного настроения и терпения, но когда наша собственная энергия не совпадает с энергией других людей, мы можем легко разочароваться.

В то же время, когда в сложной ситуации мы достигаем консенсуса, наш прошлый опыт принятия решений другими способами уже рассматривается с совершенно другой перспективы. Мы осознаём, что необязательно жертвовать своей свободой, чтобы работать с другими людьми. Нам не нужно передавать

свою власть каким-нибудь непонятным далёким политикам или лидерам профсоюза, нам не нужно стремиться к победе во что бы то ни стало. Мы можем быть доверчивыми и открытыми, и получать честность и уважение в ответ.

Когда у нас не получается разделить ответственность, во многом это может происходить из-за того, что мы не привыкли к этому, а не потому, что это инстинктивно сложнее, чем другие способы принятия решений. Нам нужно приобрести некоторые навыки и знания, которые в нас не воспитали, но для которых нужны лишь практика и желание. Например, мы можем разработать способы, как можно структурировать собрание большой группы, чтобы позволить каждому включиться в обсуждение, как сделать каждое собрание более эффективным и приятным, и что делать с неравномерным распределением власти или открытым конфликтом без потери уважения к людям, вовлечённым в эту нездоровую динамику.

Обучение этим вещам — это больше, чем налаживание работы вашей отдельной группы. Это ещё и развитие навыков в обществе, которые могли бы открыть путь к новым способам совместной работы, основанных на общественном контроле и прямой демократии. Мы считаем, что навыки, отношения и условия, которые лежат в основе принятия решений путём консенсуса, — это то, что нам нужно, в малой группе или во всём мире, для того, чтобы жить вместе по принципам свободы, равенства и разделения власти.



Приложение: Краткое пособие по фасилитации семинаров

Итак, вас попросили провести семинар или мастер-класс?

Передача знаний и умений — это важный вклад в развитие наших сообществ, это значит, что не нужно каждый раз снова изобретать велосипед. Возможно, важно передавать навыки другим, потому что возникает куда меньше шансов, что в группе появится неформальная иерархия. В этом пособии мы рассмотрим основные шаги, которые действительно помогут совершенствоваться вам и вашей группе.

Подготовка

Подготовка — это ключ к проведению хорошего семинара, она также поможет вам чувствовать себя более уверенно. План семинара покажет вам, насколько адекватно вы подготовились, и подскажет, как уложиться во времени. Всегда хочется попытаться втолкнуть в семинар слишком много, поэтому реально оценивайте время и будьте решительны в исключении лишнего материала.

Первым делом определите цели семинара. Вы заметите, что очень помогает записать их в самом начале плана. Возвращайтесь к ним при планировании каждого вида деятельности. Способствует ли то, что вы планируете, достижению целей вашего семинара, или поможет группе расслабиться и получше узнать друг друга? Если нет, возможно вам не стоит использовать этот вид деятельности.

Как спланировать семинар

Мы привыкли к семинарам, которые оканчиваются презентациями или групповыми обсуждениями. Их проще организовать, но немного доработав план, мы поможем участникам узнать намного больше — и им это намного больше понравится! Люди лучше запоминают, если они активно вовлечены в процесс собственного обучения и если семинар проходит интересно и динамично.

Учитель или лектор



- Учитель — это «эксперт».
- Знания: от одного — многим.
- У обучающихся меньше контроля над процессом обучения.

Фасилитатор



- Единственный необходимый навык — фасилитация.
- Знания берутся из группы и передаются дальше.
- Обучающиеся могут установить проблематику и делиться знаниями и умениями.

Фасилитация семинара — это помощь группе в обмене опытом. Вы также можете делиться своим опытом и знаниями, но ключевой момент в том, что в активность вовлечён каждый участник.

Спросите себя, обладает ли кто-нибудь из группы знаниями по теме семинара. Если да, продумайте способ, как они могут внести свой вклад. Вы могли бы запустить мозговой штурм или разделить участников на малые группы и дать им задания. Даже если знания в основном исходят от вас, вы можете планировать игры, ролевые игры или практические задания и предоставлять участникам возможность порефлексировать над своим собственным опытом. Это сделает ваше мероприятие более интерактивным.



Составление плана

Мы все учимся по-разному, поэтому лучше всего включить в семинар различные виды упражнений и инструментов. Если ваши участники слушают, думают, двигаются и вносят свой вклад в различные моменты на протяжении семинара, есть все шансы, что все останутся довольны!

Хорошо бы устраивать какое-то движение каждые 90 минут: короткое упражнение для поднятия энергии (активизатор), физическая активность или просто смена мест поможет людям не клевать носом!

См. главу 6 «Приёмы и упражнения фасилитации», чтобы найти идеи, как разнообразить семинар.

Практические упражнения

Если ваш семинар посвящён практическим вещам, например, как сделать новостной релиз или подключить солнечную батарею, тогда убедитесь, что у вас достаточно времени, чтобы люди могли опробовать свои навыки. Это поможет сформировать в людях уверенность и лучше запомнить то, чему они пришли научиться, особенно если у них будет шанс попробовать это несколько раз.

Перерывы

Продумывая семинар, легко забыть про перерывы: всегда кажется, что получится успеть больше, чем позволяет время. Но мы все люди — и фасилитаторы, и участники — и когда мы устаём, мы не слишком хорошо функционируем, это касается и понимания, и запоминания.

Если ваш семинар занимает два часа или меньше, обычно достаточно убедиться, что можно сделать чай или кофе, или прогуляться в бар по окончании семинара. Но если ваше мероприятие будет длиться дольше, тогда лучше разбить его на части по 90 минут, прерываясь на активизатор между сессиями.

Подготовительный список

- Не забыли ли вы про разнообразие видов деятельности?
- Оставили ли вы время для практических занятий, перерывов и активизаторов?
- Обдумали ли вы, что вы собираетесь говорить и как вы собираетесь организовать обучение?
- Улажены ли вопросы рекламы семинара, найдено ли место проведения, приготовлены ли напитки и еда, сидячие места и т.д.?
- Есть ли у вас все необходимые материалы?
- Спросили ли вы, имеет ли кто-либо особые потребности, и как вы можете их обеспечить?

Хотите узнать больше?

Это короткое приложение предлагает некоторые советы, которыми вы можете оперировать, чтобы сделать свои семинары интересными и продуктивными. Если вы хотите узнать больше о фасилитации семинаров и возможных инструментах, ищите более подробное руководство на сайте коллектива www.seedsforchange.org.uk (только англ. язык) или на портале www.skillsharing.net (мультиязычный).



Словарь терминов

Некоторые слова в этом словаре имеют специфическое значение в контексте консенсуса, их мы сопровождаем определением.

Активное слушание — приостановка своих собственных мыслей и заинтересованное, внимательное слушание того, что говорит другой человек; стремление лучше его понять.

Атомизация — состояние общества, при котором оно разделено на отдельные части, например, домашние хозяйства, которые практически не имеют связи или коммуникации между собой.

Аффинити-группа — небольшая группа людей, которые планируют и предпринимают действия вместе. Иногда единовременные, но чаще продолжительные.

Блок — вариант выражения несогласия при проверке консенсуса. Если вы блокируете, то тем самым говорите: «Я в корне не согласен с сущностью предложения, и это не может быть исправлено. Нам нужно внести новое предложение».

Виртуальное собрание — собрание, на котором все участники не находятся физически в одном месте. Например, собрание посредством телефонной конференции или электронной почты.

Воздержание — способ выражения несогласия при проверке консенсуса. Если вы воздерживаетесь, вы говорите: «Я не могу поддержать это предложение и не буду реализовывать его, но я не буду препятствовать группе в принятии решения».

Делегировать — передавать ответственность за что-либо.

Закрытая группа — группа, членство которой фиксировано и ограничено. Например, к ней либо нельзя присоединиться вообще, либо только с согласия всех членов, либо если кандидат соответствует определённым критериям. Например, рабочий кооператив может быть открытым только для людей, которые имеют соответствующую профессию.

Заявление возражений — способ выражения несогласия при проверке консенсуса. Если вы заявляете возражения, вы говорите: «Я не совсем согласен с предложением, но я смирюсь с ним».

Инструмент (фасилитации) — приём или вид деятельности, который помогает собранию идти в правильном русле, например, высказывание по кругу или составление повестки.

Консенсус — способ принятия решений в группе, при котором все вовлечённые в процесс участники должны дать согласие на окончательное решение.

«Консенсус минус один» — способ принятия решений в группе, нацеленной на получение согласия от каждого члена. Если только один человек не согласен, решение может быть принято, но если несогласных будет больше, то должно быть внесено новое предложение.

Кооператив — группа, демократично управляемая её членами. Это может быть рабочий кооператив, жилищный кооператив, потребительский кооператив и т.д.

Мероприятие к исполнению — задание, которое нужно выполнить. Например, на собрании может быть составлен список мероприятий к исполнению и людей, которые назначены ответственными за каждый пункт со сроками исполнения.

Неформальная иерархия проявляется, когда формально группа выступает за равенство (например, люди принимают решения путём консенсуса, и никто формально не имеет больше власти, чем другие), но на самом деле некоторые люди имеют большее влияние и авторитет, чем остальные.

Обобщать — повторять главные тезисы дискуссии в сжатом виде.

Открытая группа — группа, к которой может присоединиться каждый.

Пленарное заседание — собрание, включающее каждого члена группы или организации; это слово часто используется для описания очень больших собраний.

Повестка — список тем, которые нужно обсудить на собрании.

Поправка улучшает предложение. Это не новая идея, а способ сделать существующее предложение более эффективным.

Предложение — предложенное окончательное решение, согласие с которым необходимо проверить. При консенсусе предложение должно основываться на обсуждении вопроса и представлять собой идею, приемлемую для всех.

Представитель — человек, который представляет групповые интересы на других собраниях, в частности, на советах представителей (см. *Совет представителей*).

Протокол — письменное отражение хода собрания. Протокол должен быть точным и включать главные тезисы дискуссии, принятые решения и мероприятия к исполнению.

Ратификация — подтверждение согласия с решением, которое было принято предварительно. Например, сеть активистов может принять решение, но потребуются согласие членов всех групп для его подтверждения.

Решение большинством голосов — способ принятия решений, при котором решение может быть принято, если более 50 % вовлечённых в процесс людей согласятся с ним (см. *Решение сверхквалифицированным большинством голосов*).

Решение сверхквалифицированным большинством голосов — способ принятия решений, при котором абсолютное большинство членов группы (80–90 %) поддерживает предложение на стадии принятия решения.

Синтезировать — находить и выделять точки соприкосновения в том, что говорят люди, и сплести их в общее предложение, которое устроит всех.

Совет представителей — структура для достижения консенсуса в больших группах. Общее собрание разделяется на малые группы. Каждая группа обсуждает вопрос на начальной стадии, мысли и идеи малых групп озвучиваются их представителями на совете. Результаты обсуждения передаются от малых групп представителям и наоборот, до тех пор пока решение не будет принято.

Тотальный контроль — а) кто-то указывает другим, что делать, и проверяет каждое действие, которое они совершают; б) вовлечённость целой группы в принятие каждого ничтожного решения и обсуждение мелких деталей активности.

Фасилитатор — человек, ответственный за фасилитацию собрания (см. *Фасилитация*).

Фасилитация — в целом любая деятельность, которая облегчает задание другим. В этом контексте мы говорим о том, как сделать собрания более эффективными и неисключающими.

Федеративный — это слово описывает политическую систему, включающую независимые малые группы, координирующиеся посредством более обширных сетей при необходимости принять решения, которые их касаются.

Алфавитный указатель

Активизаторы, см. *Инструменты фасилитации*:

Активизаторы

Активное слушание

34, 44, 133, 45

Активное участие, см.

Консенсус: Активное участие

Анархизм, анархия 219-220

Блок, см. *Консенсус: Блок*

Большие группы, см.

Консенсус: Большие группы

Буамондо, коммуна 13

Быстрое принятие решений

путем консенсуса 88-94

Вики, см. *Виртуальные*

собрания: Вики

Виртуальные собрания 76-86

IP-телефония 78, 82

Вики 79, 83

Голосовые сообщения 78

Коллективные редакторы

в режиме реального

времени 78, 83

Коммуникация в режиме

реального времени 81, 82

Коммуникация не в режиме

реального времени 81, 83

Микроблог 78

Почта 78

Процесс 86-87

Телефон 78, 82, 85

Фасилитация 81

Часовые пояса 80

Чат 78, 83, 84

Электронная почта 78, 83

Воздержание, см. *Кон-*

сенсус: Воздержание

Высказывание по кругу, см.

Инструменты фасилитации:

Высказывание по кругу

Глухота, см. *Ограниченная*

дееспособность

Голосование 9-11, 124,

183-184, 195, 205-206, 211

Голосовые сообщения, см.

Виртуальные собрания:

Голосовые сообщения

Гражданская война

в Испании 194

Групповое соглашение, см.

Инструменты фасилитации:

Групповое соглашение

Двигательная недостаточность,

см. *Ограниченная дееспособность*

Движение Оссуру 14, 60
 Демократия, см. также
*Прямая демократия, Пред-
 ставительная демократия*
 Децентрализация 192-216
 Доминантное поведение, см. *Фа-
 силитация собраний: Доминант-
 ное поведение и Расстановка сил*
 Доска предложений, см.
Инструменты фасилитации:
Доска предложений
 Доступность, см. также
Ограниченная дееспособность
 45-47, 52-55, 80, 167-170, 240
 места собрания 45, 52,
 53-55, 164-165, 169-170
 языковая 50-51,
 58, 68, 170, 232
 Жаргон, см. *Доступ-
 ность: Языковая*
 Жилищный кооператив,
 см. *Кооперативы*
 Заявление возражений, см.
Консенсус: Заявление возражений
 Знаки руками, см. *Инструменты*
фасилитации: Знаки руками
 Инструмент, см. *Инстру-
 менты фасилитации*
 Инструменты фасилитации
 Активизаторы 112
 Вопросы 105
 Высказывание по кругу 102
 Групповое соглаше-
 ние 16, 49, 97
 Доска предложений
 50, 101, 111
 Знаки руками 16, 52,
 55, 99-100, 232
 Малые группы/пары
 22, 55, 64-65, 103-105
 Мозговой штурм 103
 Оценивание 113
 Повестка 47-48, 119
 Приемы приоритиза-
 ции 109-112, 125

Капитализм 189, 217-228
 Квакеры, см. *Религиозное*
общество Друзей
 Коллективные редакторы, ра-
 ботающие в реальном времени,
 см. *Виртуальные собрания:*
*Коллективные редакторы, ра-
 ботающие в реальном времени*
 Компромисс, см. *Кон-
 фликт: Компромисс*
 Консенсус
 Активное участие 16,
 37, 51-55, 64, 101-105,
 128, 160, 216, 239
 Блок 12, 19, 25-26, 29, 30-33,
 74, 90-92, 129-133, 180, 205
 Большие группы 59-76
 Быстрый процесс при-
 нятия решений 90-91
 Воздержание 19,
 26-27, 29, 90-91
 Доверие и открытость 15,
 37, 61, 65, 79, 96-99, 122
 Заявление возра-
 жений 19, 25-27
 Консенсус минус
 один 205-206
 Общая цель 14, 60,
 120, 125, 181
 Озвучивание несо-
 гласия 25, 37, 122
 Предложение 17, 18,
 21-23, 66-68, 72-73, 86-92,
 125, 126, 129-133
 Приверженность, направ-
 ленность 14, 182-185
 Процесс для больших
 групп 63-76
 Процесс для виртуаль-
 ных собраний 86
 Процесс для малых и сред-
 него размера групп 17-30
 Раскол группы 30-33,
 61, 125, 155, 203-205

- Условия 14, 60-63, 115, 185, 211
- Конфликт 37, 40, 43, 104, 122-124, 136-155, 166, 201-203
 - Избегание 130, 140, 142, 148, 153, 166
 - Коммуникация 138-139, 142-155
 - Компромисс 140, 142, 155, 201
 - Несовместимость 136-140, 142, 155
 - Потребности 140, 145-155
 - Приспособление 139, 142, 150
 - Противостояние 140, 142
 - Разрешение конфликта 105, 136-155, 201
 - Сотрудничество 141-155
- Кооперативы, см. также *Параллельные структуры* 13, 33, 68, 192, 220
- Малые группы, см. *Инструменты фасилитации: Малые группы*
- Марксизм-ленинизм 219, 221
- Мгновенный обмен сообщениями, см. *Виртуальные собрания: Чат*
- Место собрания, см. *Фасилитация собраний: Практические аспекты и Доступность: места собрания*
- Микроблог, см. *Виртуальные собрания: Микроблог*
- Многоуровневый совет представителей, см. *Совет представителей: Многоуровневый*
- Мобильность, см. *Ограниченная дееспособность*
- Наглядные пособия, см. *Инструменты фасилитации: Наглядные пособия*
- Нарушения зрения, см. *Ограниченная дееспособность*
- Неформальная иерархия, см. *Расстановка сил*
- Обмен опытом 50, 172-173, 237-240
- Обобщение 35-36, 44, 53, 90, 145
- Обоюдовыгодный 8, 135, 190
- Ограниченная дееспособность, см. также *Доступность* 35, 46, 50, 52-55, 58, 164-165, 168-170
- Параллельные структуры, см. также *Кооперативы* 200
- Планирование бюджета с общественным участием 188
- Пленарное заседание 64-65, 192
- Повестка, см. *Инструменты фасилитации: Повестка*
- Подотчетность 64, 67, 75, 193, 199, 211-212, 224
- Пражская весна 219
- Предложение, см. *Консенсус: Предложение*
- Председательство, председатель 41
- Представитель 65-76, 197-200, 213, 215
- Представительная демократия 9, 187-188
- Привилегии 156, 158, 164-165
- Привратник, см. *Фасилитация собраний: Привратник*
- Приемы приоритизации, см. *Инструменты фасилитации: Приемы приоритизации*
- Принятие решений большинством голосов, см. *Голосование*
- Протокол 43, 52, 55-58, 82-83, 117, 145
- Прямая демократия 192, 194-217
- Рабочий кооператив, см. *Кооперативы*
- Равенство 156-176, 200-202
- Разнообразие, см. *Доступность и Расстановка сил*
- Разрешение конфликта, см. *Конфликт: Разрешение конфликта*
- Раскол группы, см. *Консенсус: Раскол группы*

- Расстановка сил, см. также *Привилегии и Угнетение*
- Авторитетные обязанности 162, 164, 172-173
 - Доминантное поведение, см. Фасилитация собраний:
 - Доминантное поведение
 - Разделение власти, см. также
 - Доступность 156, 165-176, 200-202, 212-213, 233
 - Разделение обязанностей 172-173
 - Революция 194, 217-221
 - Религиозное общество Друзей 13
 - Ретранслируемый интернет-чат (IRC), см.
 - Виртуальные собрания: Чат*
 - Семинар, см. *Обмен опытом*
 - Синтез, синтезирование 17, 23-24, 34, 36, 44, 117, 142
 - Свобода 200-202
 - Совет представителей 65-76, 197-200, 208-213
 - Многоуровневый 75
 - Удаленный, см. также
 - Виртуальные собрания* 76
 - Цветовидный 76, 197-199, 208-209
 - Совместная фасилитация, см. *Фасилитация собраний:*
 - Совместная фасилитация*
 - Создание нового общества в рамках старого 219-234
 - Сообщество 39, 186, 192, 199, 230
 - Сотрудничество, см. *Конфликт: Сотрудничество*
 - Угнетение 136, 157-159, 165, 210, 230
 - Условия достижения консенсуса, см. *Консенсус: Условия*
 - Фасилитатор, см. *Фасилитация собраний*
 - Фасилитация собраний
 - Доминантное поведение 60, 83, 128, 156, 159-167
 - Мероприятия к исполнению 28, 49, 55-57, 58
 - Наблюдающий за настроением 43
 - Практические аспекты 45-47, 52-55, 78-81
 - Привратник 43
 - Приемы фасилитации, см.
 - Инструменты фасилитации*
 - Совместная фасилитация 42-44, 62, 67
 - Хронометрист 43
 - Фасилитация семинаров, см. *Обмен опытом*
 - Федерализм 194, 195
 - Фрайгельд (деньги Гезеля) 225
 - Хауденосауни, конфедерация 13
 - Христианства 13, 199
 - Христианская Моравская Церковь 13
 - Цветовидный совет представителей, см. *Совет представителей: Цветовидный*
 - Чат, см. *Виртуальные собрания: Чат*
 - Эволюция, см. *Создание нового общества в рамках старого*
 - Электронная почта, см.
 - Виртуальные собрания: Электронная почта*
 - «Я-сообщения» 151-153
 - IP-телефония (VOIP), см. *Виртуальные собрания: IP-телефония*
 - Radical Routes 13, 68

Переводчики Настя Дрон, Катерина Дедюля, Еля
Редактор Лора Тимарова
Корректор Соня Любимова
Иллюстрации Кэрри МакКиннон
Вёрстка Александр Книжник

Гарнитура PT Serif
Формат 70x100/16
Тираж 1000 экз.

Издательство «Радикальная Теория и Практика»
vk.com/rtpbooks | facebook.com/rtpbooks
rtp@riseup.net