

18

В ПОИСКАХ ЕДИНОГЛАСИЯ

РАБОТА С РАЗНЫМИ УРОВНЯМИ СОГЛАСИЯ

- Единогласие и консенсус
- Шкала согласия
- Использование шкалы согласия
- Уровни согласия в реальной работе:
 - Горячая поддержка
 - Вялая поддержка
- В каких случаях добиваться горячей поддержки
- Какой уровень поддержки оптимален?
- Уровни согласия в действии:
 - Неоднозначная поддержка
 - Большинство и меньшинство
- Адаптация уровней шкалы согласия
- Методика опроса в группе

В ПОИСКАХ ЕДИНОГЛАСИЯ

ВВЕДЕНИЕ

СИЛА ЕДИНОГЛАСНОГО СОГЛАШЕНИЯ

Происхождение слова «единогласный» очевидно: от слов «единый» и «голос». Сходным образом образован и английский аналог этого слова (*unanimous*), в котором есть латинские корни *unus* («единый») и *animus* («душа»). Единогласное соглашение в группе — это такая ситуация, когда вся группа действует как одна душа, в один голос. И можно ожидать, что единогласное соглашение выработано на основе мудрых и здравых суждений — ведь идея, которая легла в основу такого соглашения, ощущается всеми участниками как правильная. По старой поговорке квакеров, «решение говорит за всех».

Чтобы решение было единогласным, с ним должны согласиться все. Это означает, что право вето есть у каждого участника обсуждения. Таким образом, любой, кто ощущает, что его интересы *не* приняты во внимание, имеет право продлевать обсуждение настолько долго (несколько часов, недель или месяцев), сколько понадобится для выработки решения, устраивающего каждого. Это право вето — главная составляющая силы единогласного соглашения. Когда вся группа берет на себя обязательство достигнуть единогласного соглашения, ее участники, в свою очередь, берут на себя обязательство продолжать обсуждение до тех пор, пока не будет выработано решение, учитывающее потребности каждого.

ЕДИНОГЛАСИЕ И КОНСЕНСУС

Слово «консенсус» заимствовано из латыни. Состоит из приставки *con* («со-») и корня глагола *sentire* («ощущать, думать»). Таким образом, слово *consentire* в латыни означает «совместно думать и ощущать».

Консенсус — это не результат, а *процесс*. Групповой процесс, в ходе которого участники совместно мыслят и чувствуют, находясь *на пути* к достижению решения. Единогогласие, напротив, как раз та финальная точка, в которой группа достигает *завершения* этого процесса. Многие группы, прибегающие к консенсусному принятию решений, придерживаются принципа единогласия, другие же — *нет*. Например, в международном благотворительном фонде Seva Foundation действует правило «Единогогласие минус один голос», допускающее одно-единственное особое мнение. Так же устроено принятие решений и в старейшей коммуне хиппи Hog Farm. Некоторые отделения партии «Зеленых» в США считают приемлемым 80-процентный уровень согласия. При этом все перечисленные группы считают себя искренними приверженцами консенсусного процесса принятия решений.

В перечисленных случаях ни у одного из участников нет персонального права вето. Однако голос каждого весьма важен — достаточно важен для того, чтобы группа была полностью вовлечена в общий процесс совместного мышления и эмоциональных переживаний.

В ПОИСКАХ ЕДИНОГЛАСИЯ

ИДЕАЛИЗМ
И РЕАЛЬНОСТЬ

МОЛЧАНИЕ НЕ ЗНАК СОГЛАСИЯ

Многие руководители хотят, чтобы их сотрудники проявили высокую степень сплоченности при решении важнейших, самых острых проблем, которые максимально влияют на их работу. Сталкиваясь с подобными проблемами, эти руководители начинают совещания примерно так: «Мне нужно получить согласие всех прямо сегодня». Разумеется, при этом руководители *хотят*, чтобы группа пришла к единогласному соглашению.

Однако посмотрим на реальный ход подобных встреч. Что происходит на самом деле? В течение какого-то времени обсуждение может идти успешно, однако затем, как только группа увязает в *зоне дискомфорта*, руководитель часто применяет давление, чтобы быстро завершить дискуссию и принять решение.

Чтобы завершить обсуждение, обычно руководитель суммирует ключевые идеи группы и говорит что-то вроде: «Кажется, люди хотят сделать то-то и то-то». Далее он задает вопрос: «Все ли согласны с этим предложением?» За этим следует несколько секунд тишины, после чего руководитель говорит: «Отлично, мы все согласны. Значит это то, что мы будем делать. Двигаемся дальше».

Действительно ли это единогласное соглашение? Не совсем. Руководитель понятия не имеет о том, что думают промолчавшие участники обсуждения.

ПРОБЛЕМА «ДА» И «НЕТ»

Единогласие подразумевает, что каждый из участников говорит «да». Однако «да» не всегда означает: «Да, прекрасная идея!» Утвердительный ответ может означать, например: «Да... хотя у меня есть некоторые возражения, но их можно разрешить и в рабочем порядке» или даже «Да, хотя я не большой сторонник именно этой идеи, но я соглашусь с остальными. Я хочу быть командным игроком».

Более того, тот кто сказал «нет», в действительности говорит: «Я хочу, чтобы мы потратили на обсуждение дополнительное время». Поэтому большинство участников не решаются сказать «нет». Они не хотят нести ответственность за затягивание дискуссии.

Таким образом, использование языка, состоящего только из двух слов «да» или «нет», — фундаментальная проблема. Добиваясь единогласия, участники нуждаются в способе точно выразить истинный уровень своей поддержки (или ее отсутствия) того или иного предложения.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ

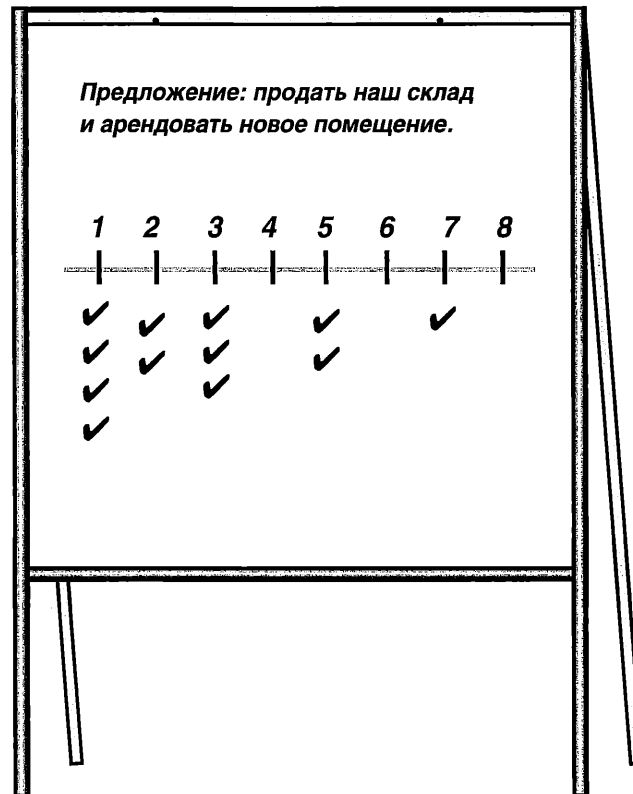
ЛЕКЦИЯ № 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Полное одобрение	Одобрение с незначительным замечанием	Одобрение с оговорками	Воздержание	Нужно дополнительное обсуждение	Не одобряю, но буду поддерживать	Серьезное несогласие	Вето
«Мне это действительно нравится»	«Не идеально, но хороший вариант»	«Я могу с этим жить»	«Эта проблема меня не волнует»	«Я пока не очень понимаю суть»	«Идея так себе, но я не хочу задерживать всю группу»	«В этом вопросе я не согласен с вами, на меня не рассчитывайте»	«Я блокирую это предложение»

Выше приведена шкала *уровней согласия*. Она дает участникам возможность более точно выразить уровень поддержки предложения. Используя эту шкалу, участники перестают быть зажатými в рамки «да» и «нет».

Данная шкала была разработана в 1987 году Сэмом Кейнером (*Sam Kalner*), Дуэйном Бергером (*Duane Berger*) и другими сотрудниками *Community At Work*. Эта шкала была переведена на испанский, французский, русский, китайский, арабский и суахили и используется множеством организаций в разных странах мира.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ШКАЛУ УРОВНЕЙ СОГЛАСИЯ



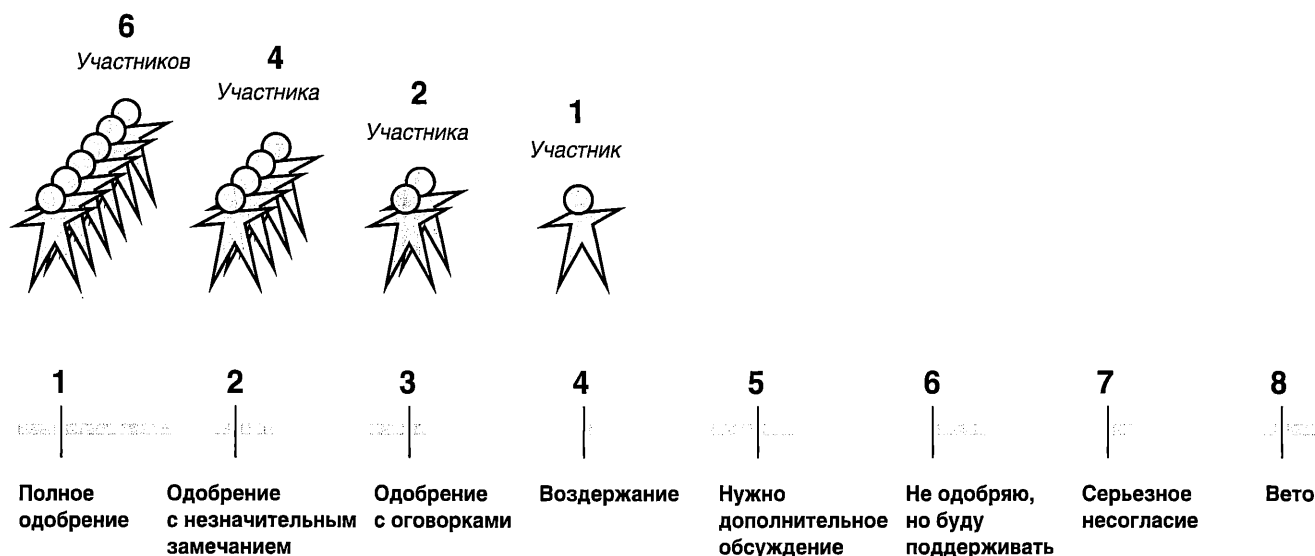
Перед началом встречи разместите *шкалу уровней согласия* на флипчарте. Некоторые фасилитаторы показывают шкалу группе в начале встречи и спрашивают согласия собравшихся использовать ее. Другие фасилитаторы не демонстрируют этот лист до тех пор, пока группа не будет готова принять решение.

Когда дело доходит до голосования, выполните следующие шаги:

- Шаг 1. Запишите обсуждаемое предложение на флипчарте.
- Шаг 2. Удостоверьтесь, что каждый участник понимает предложение.
- Шаг 3. Попросите еще раз проверить формулировку предложения.
- Шаг 4. Под формулировкой предложения начертите шкалу, как показано на рисунке.
- Шаг 5. Спросите: «Как вы относитесь к данному предложению?»
- Шаг 6. Проведите опрос. Отметьте мнение каждого на флипчарте.

Обратите внимание: полученные результаты—это не голосование и не принятие решения, это просто запись итогов опроса. Они демонстрируют, в какой мере группа поддерживает предложение.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: ГОРЯЧАЯ ПОДДЕРЖКА

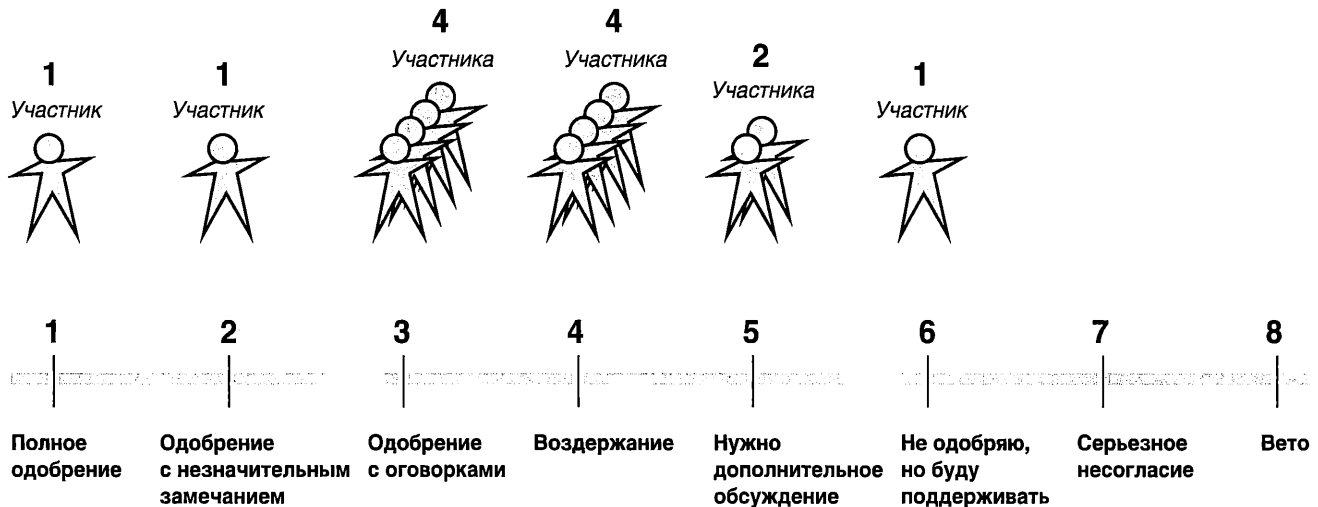


На данной диаграмме показан результат гипотетического опроса в группе из 13 участников. Структура ответов (называемая также распределением) демонстрирует высокий уровень горячей поддержки данного предложения.

Соглашение, построенное на столь интенсивной поддержке, скорее всего, приведет к успешному воплощению принятого решения. Ведь шестеро участников полностью одобряют идею, а у остальных не так уж много принципиальных возражений. Можно с уверенностью полагать, что участники разделяют ответственность и заботу о будущих результатах.

Такие фразы, как «совладелец решения», «соавтор решения», имеют тот же самый смысл, что и «горячая поддержка». Они выражают глубину энтузиазма и обязательств группы, когда она вовлечена в эффективный мыслительный процесс, который приводит к высокому уровню одобрения.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: ВЯЛАЯ ПОДДЕРЖКА



На данной диаграмме показаны результаты другого опроса в той же группе из 13 человек. Распределение показывает значительно меньший уровень энтузиазма по поводу предложения. Тем не менее в данном случае мы также видим единогласную поддержку. Ни один из обсуждающих не воспользовался своим правом вето для блокирования предложения. То есть никто не выразил решительного несогласия с идеей.

Во многих случаях подобная вялая поддержка вполне приемлема. Например, если ставки малы, часто не стоит добиваться более высокого уровня поддержки. Однако в других случаях, когда достижение цели требует высокой мотивации и постоянных усилий, вялой поддержки явно недостаточно.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ НУЖНО ДОБИВАТЬСЯ ГОРЯЧЕЙ ПОДДЕРЖКИ

В каких случаях стоит добиваться горячей поддержки в группе? А когда достаточно вялой поддержки? Вот несколько факторов, которые помогут ответить на эти вопросы:



Горячая поддержка желательна, когда ставки при принятии решения настолько высоки, что неудача может иметь весьма серьезные последствия. Напротив, когда ставки малы, группа может предпочесть не инвестировать время и энергию для достижения горячей поддержки.



Некоторые решения являются труднообратимыми: например, решение перенести штаб-квартиру компании в другой город. Подобные решения имеет смысл обсуждать столько времени, сколько требуется для выработки действительно правильного варианта. Но другие решения (например, о том, кем заменить сотрудника, уходящего в отпуск на две недели) не настолько долговременны. Обсуждение и поиск идеального варианта в таких случаях мог бы занять больше времени, чем время жизни самого решения.



Основные факторы, затрудняющие решение проблем,— сложность, неоднозначность и острота конфликта*. Чем труднее проблема, тем больше времени и сил группа должна быть готова потратить на нее. Стандартные проблемы, напротив, не требуют длительных обсуждений.



Когда в результатах решения заинтересованы многие, вероятнее всего, стоит приложить усилия и выработать решение, учитывающее все мнения. Если же решение затрагивает лишь несколько человек, не обязательно вырабатывать столь общий вариант.



Чем более вероятно, что в процессе воплощения решения участникам придется проявлять самостоятельность и инициативу, тем более важно, чтобы они понимали, что именно стоит за принимаемым решением. Процесс, в ходе которого мы добиваемся горячей поддержки, заставляет людей вдумываться в логику проблемы.

* Источник: Paul C. Nutt, "Solving Tough Problems", San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: НЕОДНОЗНАЧНАЯ ПОДДЕРЖКА



Данная диаграмма отображает группу участников, которые относятся к предложенному им варианту крайне по-разному. Неоднозначные результаты часто показывают, что исходная проблема была плохо определена. Как пишут Майкл Дойл (*Michael Doyle*) и Дэвид Штраус (*David Straus*), «невозможно согласиться с решением, если вы не согласились с проблемой»*. В данном случае группа определенно выиграет от дальнейшего обсуждения. Однако многие группы рассматривают такой результат как единодушное решение — ведь никто не применил свое право вето.

* Источник: M. Doyle and D. Strauss, "Making Meetings Work", New York: Berkeley Books, 1993.

УРОВНИ СОГЛАСИЯ В ДЕЙСТВИИ: БОЛЬШИНСТВО И МЕНЬШИНСТВО

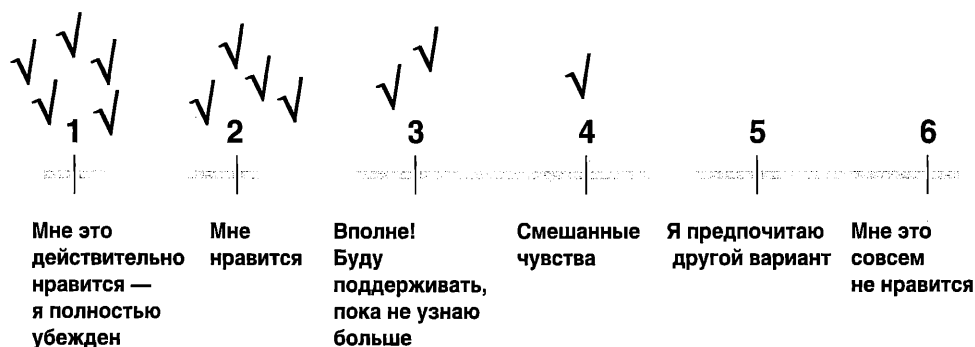


Подобное распределение случается на удивление часто. Когда доходит до такого положения дел, встает вопрос: «Следует ли группе переступить через возражения меньшинства или продолжать работу, чтобы разрешить возникшие противоречия?»

Зачастую ответственное лицо пытается нащупать компромисс, спрашивая меньшинство о том, что могло бы увеличить уровень их поддержки. Иногда это срабатывает.

Однако не всегда. Все зависит от того, нужна ли в принципе в данной ситуации горячая поддержка. Если требуется горячая поддержка, вялые компромиссы не помогут. В таких случаях группе приходится работать дальше, чтобы найти действительно взаимоприемлемое решение.

АДАПТАЦИЯ ШКАЛЫ УРОВНЕЙ СОГЛАСИЯ



Пьер Омидьяр (*Pierre Omidyar*), основатель eBay, создал эту шкалу уровней согласия как адаптацию общей шкалы, показанной на с. 278. Данная шкала используется рядом рабочих групп в Omidyar Network*.

* Используется с разрешения автора.

Многие лидеры групп предпочитают создавать свои собственные уровни согласия, адаптируя их к собственному стилю лидерства или культуре группы. Чтобы помочь группе создать собственную шкалу, сделайте следующее:

1. Разъясните участникам преимущества использования *шкалы уровней согласия*.
2. Покажите ответственному лицу шкалу на с. 278.
3. Спросите, желает ли он изменить шкалу.
4. Если ответственное лицо изменило шкалу, попросите его представить шкалу группе с дальнейшими уточнениями по желанию.

Даже если для принятия первых нескольких решений группа пользуется общей шкалой, вполне нормально, если в дальнейшем лидер (или участники) модифицируют ее под свои потребности.

МЕТОДИКА ОПРОСОВ В ГРУППЕ



Скажите: «Прошу поднять руки тех, кто поддерживает данное предложение». Сосчитайте поднятые руки. Запишите итог на флипчарте. Затем скажите: «Поднимите руки те, кто согласен с незначительными возражениями». Подсчитайте и запишите число рук. Повторите это действие для всех уровней.

Опросите по кругу каждого из участников, какой уровень согласия он выбирает для себя и почему. Дискуссии не разрешены. После того как участник выскажет свою позицию, зафиксируйте его мнение на флипчарте.



Каждый из собравшихся пишет свой уровень согласия (словами или цифрой) крупно и разборчиво на большом листе бумаги. Затем попросите участников поднять листы над головой. Зафиксируйте результаты на флипчарте.

Каждый из участников пишет свои предпочтения на листке бумаги. После того как все написали, соберите листки и подсчитайте результаты, отобразив их на флипчарте.



Перед началом опроса расскажите участникам, что первый раунд предварительный, за ним последует краткое обсуждение и только затем — окончательный опрос. Далее проведите первый раунд по любому из вышеуказанных методов. После краткой, ограниченной по времени дискуссии проведите повторный опрос. Этот метод дает участникам возможность увидеть мнение остальных, перед тем как определиться со своей итоговой позицией.