

Принятие решений методом консенсуса

Принятие решений методом консенсуса – это групповой процесс принятия решений, который предполагает не только согласие большинства участников, но и разрешение или смягчение возражений меньшинства. Слово «консенсус» зачастую используется в двух значениях: общее согласие и процесс достижения такого согласия, хотя в повседневном использовании «консенсус», как правило, означает взаимное согласие или взаимопонимание без учёта самого процесса принятия решения, при котором согласие как таковое может быть и не достигнуто. *Принятие решений* методом консенсуса предполагает, в первую очередь, определённый процесс поиска решений.

Несмотря на то, что консенсус не так популярен, как другие процедуры принятия решений, как например, демократические или парламентские процедуры, освещённые в книге «Правила регламента Роберта», метод консенсуса применяется многими группами: религиозными (например, квакерами), экономическими (например, голландская «польдерная модель»), историческими (например, Ганзейский союз), политическими (например, «Еда вместо бомб») и многими инфошопами, неправительственными организациями, онлайн-проектами и коренными народами (например, хауденосауни, или ирокезы).

Ст. 15 (4) Лиссабонского договора предусматривает, что Европейский совет принимает решения методом консенсуса. Критики усматривают в этом намерение пресечь любые попытки изменения капиталистических целей и структур Европейского совета. Поскольку принятие решений методом консенсуса требует единогласия для внесения изменений, этот метод может запросто быть использован для предотвращения изменений, поддерживаемых большинством, и сдерживания демократических предложений. Военный блок НАТО также принимает решения методом консенсуса, что гарантирует возможность для США блокировать любые нежелательные инициативы.

Цели

Являясь процессом принятия решений, метод консенсуса в теории должен соответствовать следующим принципам:

- **Включённости:** как можно большее количество участников должно быть вовлечено в процедуру принятия решений методом консенсуса.
- **Совместности:** такая процедура требует задействования и активного участия всех членов группы.
- **Сотрудничества:** участники стремятся прийти к наилучшему решению из всех возможных для всей группы и её членов, а не отстаивать мнение большинства, которое часто бывает в ущерб меньшинству.
- **Равноправия:** все члены группы, принимающей решение методом консенсуса, должны иметь возможность в равной мере осуществлять свой вклад в процесс. Все члены имеют возможность представлять, изменять, накладывать вето или «блокировать» предложения.
- **Ориентированности на результат:** в целях эффективности группа, принимающая решение методом консенсуса, фокусирует внимание на взаимном

согласии, а не на разногласиях, и стремится принять эффективные решения посредством компромисса и прочих техник в целях избежания или разрешения взаимоисключающих позиций в группе.

- **Предельной логичности:** случается, что решение кажется невыполнимым по причине отсутствия поддержки и нежелания сотрудничать.

Альтернатива демократическим процедурам или принцип большинства

Сторонники принятия решений методом консенсуса считают такие процедуры, как демократическое голосование и принцип большинства, нежелательными по нескольким причинам. Голосование рассматривается как соревновательная процедура, не предусматривающая элемент сотрудничества и сводящая процесс принятия решения к дихотомии «выиграть или проиграть», при которой игнорируется возможность компромисса и прочих взаимовыгодных решений. Карлос Сантьяго Нино, напротив, полагает, что принцип большинства, по сравнению с альтернативными подходами, более эффективен с точки зрения обдумывания принимаемого решения, потому что он требует от каждого члена группы приводить аргументы, обращённые по меньшей мере к половине группы. А. Лейпхарт приходит к тому же выводу относительно принципа большинства, замечая, что он способствует формированию коалиции. Сторонники консенсуса, в свою очередь, считают, что принцип большинства может привести к «тирании большинства». Тем не менее, приверженцы демократической процедуры принятия решений заявляют, что принцип большинства на самом деле может даже предотвратить тиранию большинства, в частности, благодаря тому, что подстёгивает меньшинства к созданию коалиций и изменению неудовлетворительного решения. Также они полагают, что демократические решения помогают избежать принцип меньшинства, в то время как решения, принятые методом консенсуса, зачастую сводятся как раз к указанному принципу, при котором одно или несколько лиц блокируют волю большинства.

Приверженцы метода консенсуса считают, что решение большинства, пусть даже принятое в условиях открытых обсуждений и в рамках демократических процедур, может снижать уровень ответственности каждого отдельного члена группы за принятое решение. Сторонники позиции меньшинства могут испытывать меньшую ответственность за решение большинства, и даже те, кто голосовал за решение большинства и чья позиция совпадает с мнением партии или блока, могут ощущать меньшую ответственность за окончательное решение. Такая неполноценная ответственность, по мнению многих сторонников консенсуса, в результате приводит к неохотному желанию защищать принятое решение или действовать в соответствии с ним.

Процесс

Поскольку процесс принятия решений методом консенсуса не так формализован, как другие (см. «Правила регламента Робертса»), его применение на практике различными группами весьма разнообразно. Тем не менее, существует основной набор процедур, который применяется в большинстве случаев.

Когда повестка дня, вынесенная на обсуждение, определена и, при необходимости, установлены основные правила проведения собрания, каждый пункт повестки дня рассматривается по очереди. Как правило, отдельные решения по каждому пункту повестки дня принимаются в соответствии со следующей структурой:

- **Обсуждение пункта:** каждый пункт обсуждается с целью выяснить все мнения и собрать информацию по данному вопросу. Общее отношение группы и возможные предложения по решению данного вопроса зачастую выявляются в процессе обсуждения.
- **Формулировка предложения:** окончательное предложение по решению вопроса, вытекающее из обсуждения, объявляется группе.
- **Призыв к консенсусу:** фасилитатор призывает к консенсусу по данному предложению. Обычно каждый член группы активно выражает своё согласие с предложением, зачастую жестом руки или путём поднятия цветной карточки, чтобы избежать интерпретации молчания или бездействия в качестве согласия.
- **Выявление и разрешение разногласий:** если консенсус не достигнут, каждый голосовавший против предложения должен представить свои возражения, в результате чего начинается новый круг обсуждения с целью разрешения или прояснения разногласий.
- **Изменение предложения:** Предложение изменяется, перефразируется или корректируется с целью разрешения разногласий членов группы. Затем процесс возвращается к этапу призыва к консенсусу и так повторяется до тех пор, пока не будет принято удовлетворительное решение.

Должности

Процесс принятия решений методом консенсуса предполагает наличие определённых должностей, которые способствуют повышению эффективности процесса. Несмотря на то, что наименования и природа таких должностей разнятся в зависимости от группы, наиболее часто используются: фасилитатор, тайм-кипер, эмпат и секретарь, или ноут-тейкер. Не все группы, принимающие решения методом консенсуса, задействуют все перечисленные должности, хотя функция фасилитатора применяется почти всегда. Некоторые группы задействуют дополнительные должности, как например, Адвокат дьявола или встречающий. Некоторые группы ротируют кандидатов на данные должности с целью расширения опыта и навыков участников, а также предотвращения предполагаемой концентрации силы.

Как правило, при проведении собраний используются следующие должности:

- **Фасилитатор:** как видно из названия, функция фасилитатора – облегчить процесс достижения консенсуса. Согласно возложенной на него ответственности, фасилитатор следит за своевременным освещением пунктов повестки дня, обеспечивает соблюдение процедуры достижения консенсуса, согласованной участниками группы, и, в случае необходимости, предлагает запасные или дополнительные варианты дискуссий или техники принятия решений, как например, «обсуждение по второму кругу», целевые группы и ролевая игра. Некоторые группы дополнительно привлекают для участия двух софасилитаторов. Такая мера нередко используется для «рассеивания» предполагаемой силы фасилитатора и создания модели, при которой софасилитатор может отказаться от своей должности, если он или она становится слишком вовлечённым в процесс обсуждения.

- **Тайм-кипер:** обеспечивает соблюдение группой времени, отведённого для обсуждения повестки дня. В целях эффективности тайм-кипер использует разнообразные техники обеспечения того, что собрание проходит в соответствии с установленным временем, в том числе: регулярные напоминания о времени, сигнализирование об истекающем времени и предотвращение слишком длинных речей отдельных спикеров.
- **Эмпат или «вайб-вотч»:** следит за «эмоциональным климатом» собрания, обращая внимание на язык тела и прочие невербальные сигналы участников. Основные обязанности эмпата включают: снятие потенциального эмоционального напряжения участников, поддержание спокойной атмосферы и отслеживание потенциально деструктивной динамики в группе, как например, сексизм или расизм.
- **Ноут-тейкер:** функция ноут-тейкера, или секретаря, заключается в документировании решений, обсуждений и ключевых моментов группы, принимающей решение.

Не единогласный консенсус

Как правило, процесс принятия решений методом консенсуса призван как можно раньше поощрять и выявлять разногласия, таким образом увеличивая возможность учёта взглядов всех меньшинств. Поскольку полного единогласия достичь непросто, особенно в больших группах, или единогласие может быть результатом принуждения, страха, давления или уговоров, неспособности учесть альтернативные мнения или просто нетерпения к дебатам, группой могут быть установлены иные варианты консенсуса. К таковым относятся, в частности:

- **Единогласно минус один** (или Е-1), где все участники, кроме одного, поддерживают решение. Один-единственный несогласный не может блокировать принятие решения, но может затягивать дебаты (например, посредством филибастера). Несогласный может быть постоянным наблюдателем исполнения решения, и впоследствии может быть опрошено его мнение о последствиях такого решения.
- **Единогласно минус два** (или Е-2) не позволяет двум отдельным членам группы блокировать решение и, как правило, способствует более быстрому прекращению дискуссии с единственным несогласным. Двое несогласных могут предложить альтернативное мнение о недостатках принимаемого решения. Им предоставляется возможность найти точки соприкосновения и склонить на свою сторону третьего члена группы, чтобы блокировать решение. Если им это не удаётся, как правило, в течение определённого времени, их аргументы считаются неубедительными.

Единогласно минус три (или Е-3) в различных вариантах обеспечивает способность четырёх и более несогласных активно блокировать решение. Е-3 и единогласие меньшего числа обычно рассматриваются наряду со статистическими степенями согласия, такими как 80 %, две трети или простое большинство. Эти степени, как правило, не используются при принятии решений методом консенсуса.

Приблизительный консенсус - это процесс, не предполагающий какого-либо конкретного правила относительно количества голосов. Скорее, вопрос о консенсусе оставлен на усмотрение председателя группы (примером может служить рабочая группа IETF, рассматриваемая ниже). В этом случае блокировать решение небольшому числу несогласных будет не так просто, и на председателя группы возлагается большая

ответственность, что может привести к дебатам по поводу того, правильно ли был определен приблизительный консенсус.

Несогласие

Несмотря на то, что процесс принятия решений методом консенсуса в идеале должен как можно раньше распознавать и решать проблемы или сомнения, в окончательном предложении не всегда учитываются мнения всех членов группы, принимающей решение. Когда призыв к консенсусу объявлен, у несогласного есть три варианта действий:

- **Высказать замечания:** члены группы, которые не хотят тормозить принятие решения, но всё же считают нужным донести до группы свои сомнения, могут выбрать «высказать замечания». Если есть существенные замечания в отношении предложения, орган, принимающий решения, может изменить или сформулировать предложение иным образом.
- **Воздержаться:** член группы, у которого есть «серьезные личные претензии» к предложению, но он не готов тормозить принятие решения, может воздержаться от возражений. Хотя воздержавшиеся не препятствуют принятию предложения, это зачастую рассматриваются как «голос против», и сомнения воздержавшихся, как правило, учитываются путём внесения изменений в предложение. Этот вариант могут выбирать и те члены группы, которые не способны понять суть предложения и принять участие в процессе его принятия.
- **Блокировать:** любой участник может блокировать предложение. В большинстве случаев для того, чтобы полностью блокировать предложение, достаточно одного несогласного, хотя в некоторых случаях требуется и больше (см. предыдущий раздел [«Не единогласный консенсус»](#)). В основном этот вариант используется в крайних случаях, когда участник считает, что данное решение «подвергает опасности организацию или её членов, или идёт вразрез с миссией организации» (т.е. принципиальное возражение). В некоторых случаях член группы, не согласный с предложением, должен стремиться выработать совместно с остальными членами группы решение, приемлемое для всех.

Примеры из истории

Пожалуй, старейшим примером группы, принимающей решения методом консенсуса, является Великий совет конфедерации ирокезов, или хауденосауни, для которого этот способ является традиционным начиная с 1142 г. Примеры принятия решений методом консенсуса можно также встретить у таких коренных народов, как, например, африканские бушмены. И хотя метод консенсуса в западном обществе получил распространение в 1970-х гг. благодаря движению за эмансипацию женщин и антиядерному движению, истоки метода консенсуса можно найти намного раньше.

Наиболее заметный исторический пример европейского сообщества, практикующего метод консенсуса — Религиозное Общество Друзей, или [квакеры](#), которые начали применять метод консенсуса ещё в XVII в. Также к методу консенсуса обращались анабаптисты, или меннониты, причём некоторые исследователи полагают, что анабаптисты практиковали метод консенсуса ещё в 1527 г. на Аугсбургском съезде, именуемом «Синодом мучеников». Некоторые представители христианства утверждают, что метод консенсуса применялся с библейских времён. Мировая

энциклопедия анабаптизма и меннонитства ссылается, в частности, на главу 15 Нового завета в качестве примера принятия решений методом консенсуса.

Критика принятия решений методом консенсуса

Противники метода консенсуса, в частности, Говард Райан и Улли Димер, отмечают, что такой процесс принятия решений хоть и удобен для применения в небольших группах с высоким уровнем однородности, но может быть проблематичным или деструктивным в ряде случаев по следующим причинам:

- **Тенденция к сохранению статуса-кво:** в группах, которые используют метод консенсуса, способность отдельных лиц или небольших меньшинств блокировать решение дает огромное преимущество любому, кто поддерживает существующее положение дел. Это может означать, что определённое положение вещей может продолжать существовать в организации ещё долго после того, как большинство членов захотят его изменить. Так, новые инициативы или указания могут быть заблокированы и зачастую действительно блокируются, даже если большинство выступает за инициативу. Говард Райан описывает подобные неоднократные примеры в антиядерном движении 1980-х гг. По его мнению, негибкость данного метода не позволяет принимать решения и предпринимать своевременные действия в ответ на меняющиеся обстоятельства, что может приводить к развалу организаций, поскольку разочарованные члены уходят. По мнению Улли Димера, метод консенсуса «позволяет нечувствительным или упрямым людям довести всю группу до состояния застоя. В идеале, конечно, они «воздерживаются от активного участия» или учатся более конструктивно участвовать в принятии решений, но на практике многочисленные группы, практикующие метод консенсуса, были лишены возможности принять решение, поддерживаемое большинством её членов, то есть перестали функционировать, по причине того, что один или несколько участников блокировали консенсус или затягивали обсуждение до такой степени, что большинство участников потеряли желание состоять в группе. Дорога к социальным переменам усеяна трупами групп, которые развалились именно по таким причинам.»
- **Уязвимость к разногласиям:** наделение всех участников правом блокировать предложения может привести к тому, что группа станет заложником негибкого меньшинства или отдельного участника. Кроме того, «противодействие такому обструкционистскому поведению [может быть] истолковано как нападение на свободу слова и, в свою очередь, [усиливать] сопротивление со стороны несогласного». В результате этого, при принятии решений методом консенсуса наименее сговорчивые участники группы вознаграждаются, а наиболее сговорчивые - наказываются. Димер утверждает, что «демократические группы лучше оснащены для сглаживания недостатков процесса принятия решений. Это связано с тем, что демократия позволяет группе продолжать то, что она хочет сделать, перед лицом людей, которые тормозят процесс, ведут себя несносно или равнодушно. Демократия даёт возможность группе сказать таким людям, по сути, что «мы думаем, что данная дискуссия или поведение больше не конструктивны, и хотим двигаться дальше, согласны вы или нет». Это позволяет группе действовать так, как того хочет большинство её участников.»
- **Метод консенсуса как помеха для тех, кто не может или не хочет принимать участие в длительных собраниях:** поскольку процесс принятия решений нацелен на обсуждение и вклад каждого из участников, он может быть

затратным во временном отношении. Такой процесс может стать помехой в ситуациях, когда необходимо быстро принимать решения или невозможно детально разобрать мнения всех участников в разумный срок. Кроме того, временные рамки, необходимые для принятия решения, являются препятствием для тех, кто не может или не хочет посвящать этому процессу требуемое время. В движениях за социальные перемены именно принятие решений методом консенсуса препятствует участию представителей трудящегося класса, занятых работой, уходом за детьми или иными обязательствами, в то время как те, кто относительно свободен от работы или других занятий, имеют такую привилегию.

- **Парадокс Абилина:** процесс принятия решений методом консенсуса подвержен всем формам группового мышления, наиболее показателен из которых Парадокс Абилина. Парадокс Абилина предполагает, что все участники группы единогласно решают совершить нежелательные для них действия, потому что никто не хочет идти против предполагаемой воли группы.
- **Процесс принятия решений методом консенсуса антидемократичен:** группы, выступающие за радикальные социальные перемены, как, например, уничтожение капитализма и его замена демократией широких масс, по мнению Улли Димера, действуют в ущерб собственным целям, если они отвергают демократическую процедуру принятия решений, поскольку радикальная демократия может быть создана лишь методами радикальной демократии.

Данная статья основана на одной или нескольких статьях из Википедии, с изменениями и дополнениями редакторов Connexions. Данная статья и любая информация из Википедии подпадают под действие лицензии Creative Commons «С указанием авторства-С сохранением условий 3.0 Непортированная» (CC-BY-SA), а также Лицензии свободной документации (GFDL).

Мы всегда рады принять вашу помощь в улучшении и дополнении содержания статей Connexipedia, а также приветствуем указания на ошибки. Connexipedia не функционирует по принципу «вики»: если Вы хотите внести свой вклад, свяжитесь, пожалуйста, с представителями проекта Connexions по электронной почте. Кроме того, мы всегда рады сотрудничать с теми, кто заинтересован в написании статей на темы, о людях и организациях, связанных с социальной справедливостью и историей движений за социальные перемены.

Похожие темы в каталоге Connexions

Альтернативы – Антидемократические процедуры и структуры – Разрешение конфликтов – Принятие решений методом консенсуса – Демократия – Демократические ценности – Групповые собрания – Собрания – Организационная культура – Что такое консенсус