

Tytuł: **Zarządzanie konfliktem i poszukiwanie konsensusu.**

<b>Cel działania:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zrozumienie wyzwań i możliwości związanych z angażowaniem osób w prowadzenie złożonych rozmów w celu osiągnięcia konsensusu.</li><li>• Zrozumienie i zastosowanie różnych technik w celu przejścia od trudnych rozmów do rozwiązań opartych na współpracy.</li><li>• Znalezienie sposobów rozwiązywania konfliktów.</li><li>• Wiedza na temat organizacji procesu negocjacji.</li><li>• Umiejętność korzystania z różnych taktyk i strategii negocjacyjnych.</li></ul> <p><b>Czego dotyczy sesja?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pojęcie konsensusu</li><li>• Podstawowe zasady osiągania konsensusu</li><li>• Algorytm osiągania konsensusu</li><li>• Funkcje uczestników</li><li>• Korzyści płynące z osiągnięcia konsensusu</li></ul>
<b>Słowa kluczowe:</b>
Konflikt, konsensus, słuchanie, trudne rozmowy, skuteczna komunikacja, tolerancja, incydent, negocjacje.
<b>Ilość uczestników:</b>
15-20 osób
<b>Czas trwania aktywności:</b>
90 minutes
<b>Metody nauczania:</b>
burza mózgów, wypowiedzi improwizowane, wywiady / zbieranie opinii, praca w grupach, mini-wykłady, prezentacje, omawianie problematycznych kwestii i dyskusje grupowe, metody przypadków, odgrywanie ról, doskonalenie konkretnych umiejętności i zdolności
<b>Materiały:</b>
Dostęp do Internetu, projektor, naklejki, papier flipchart i zakreślacze
<b>Przebieg aktywności:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Powitanie uczestników i określenie ich oczekiwań wobec sesji (5 min.)</b> Podczas spotkania uczestnicy dzielą się swoimi poglądami na temat zjawiska konfliktów w życiu osobistym i społecznym oraz doświadczeniami związanymi z ich skutecznym rozwiązywaniem.</li><li>2. <b>Burza mózgów: "Co to jest konsensus?" (5 min.)</b> <i>Prowadzący przedstawia i zapisuje sugerowane odpowiedzi na tablicy, omawiając je z grupą.</i></li><li>3. <b>Część teoretyczna 1 (15 min.)</b> Na slajdzie przedstawiamy temat "Zarządzanie konfliktem i</li></ol>

poszukiwanie konsensusu" ze wskazanym celem (nauczenie się znajdowania konsensusu jako sposobu rozwiązywania sytuacji konfliktowych) i oczekiwanym rezultatem (pod koniec sesji uczestnik będzie w stanie zrozumieć i zastosować różne techniki, aby przejść od trudnych rozmów do rozwiązań opartych na współpracy).

Konsensus (z łac. consensus to ogólne porozumienie lub zgoda) to koncepcja, która obejmuje osiągnięcie równowagi interesów w społeczeństwie w oparciu o powszechne zrozumienie podstawowych wartości i norm etycznych; zgodność opinii, osiąganie porozumienia, podejmowanie decyzji w złożonych kwestiach poprzez dyskusję i wzajemne ustępstwa. Służy do osiągnięcia wspólnego rozwiązania, które zadowolonych wszystkich uczestników.

Termin "konsensus" w jego współczesnym rozumieniu jest trudny do zdefiniowania. Pojęcie konsensusu ewoluowało przez wiele stuleci i było używane w różnych kontekstach, w tym w polityce, filozofii, socjologii i innych dziedzinach. Konsensus można osiągnąć poprzez dyskusję, debatę, negocjacje lub głosowanie. W procesie konsensusu omawiane są różne punkty widzenia i pomysły, a następnie poszukuje się kompromisów lub wspólnych stanowisk, które wszystkie strony mogą uznać za akceptowalne.

Konsensus jest ważnym elementem w wielu dziedzinach życia, w tym w polityce, biznesie, nauce i sprawach publicznych. Pomaga ograniczyć konflikty, poprawić współpracę i zapewnić szerokie poparcie dla podejmowanych decyzji.

Konsensus to nie tylko zgadzanie się ze sobą. Jest to proces, który obejmuje słuchanie siebie nawzajem, identyfikowanie wspólnych celów i znajdowanie sposobów na przezwycięzenie różnic.

*Zalety konsensusu jako metody podejmowania decyzji:*

- Integracja i współpraca
- Szerokie wsparcie
- Uwzględnianie interesów wszystkich stron
- Lepsza jakość rozwiązań

Problemy, które można rozwiązać poprzez proces budowania konsensusu, często mają pewne wspólne cechy:

- Problemy te dotyczą wielu stron i są od siebie zależne.
- Może wystąpić dysproporcja uprawnień i/lub zasobów pomiędzy zainteresowanymi stronami w zakresie rozwiązywania problemów.
- Problemy są słabo zdefiniowane lub nie ma zgody co do tego, jak powinny być zdefiniowane.
- Uczestnicy mogą mieć różny poziom wiedzy i różny dostęp do informacji o problemach.
- Problemy często charakteryzują się złożonością techniczną i niepewnością.
- Różne spojrzenia na problemy często prowadzą do wrogości między udziałowcami.
- Jednostronne wysiłki zmierzające do rozwiązania problemów zwykle przynoszą niezadowolające rezultaty.
- Istniejące procesy rozwiązywania problemów okazały się niewystarczające, a nawet mogły spowodować ich nasilenie.

Teoria konsensusu jest ważną teorią w naukach społecznych, która stwierdza, że w społeczeństwie istnieje ogólna zgoda co do głównych kwestii. Opiera się ona na fakcie, że społeczeństwa są zorganizowane wokół wspólnych norm i wartości. Teoria ta jest wykorzystywana do wyjaśnienia, w jaki sposób różne grupy społeczne łączą się w celu podejmowania decyzji lub uzgadniania potencjalnie sprzecznych kwestii, takich jak opodatkowanie lub zabezpieczenie społeczne.

Teoria konsensusu zakłada, że instytucje społeczne współpracują ze sobą w celu utrzymania spójności i stabilności społecznej. Konsensus wartości zakłada, że normy i wartości społeczne są powszechnie akceptowane, a życie społeczne opiera się raczej na współpracy niż konflikcie. Chociaż różne grupy w społeczeństwie mogą mieć różne normy i wartości, istnieją przynajmniej pewne dominujące wspólne normy społeczne.

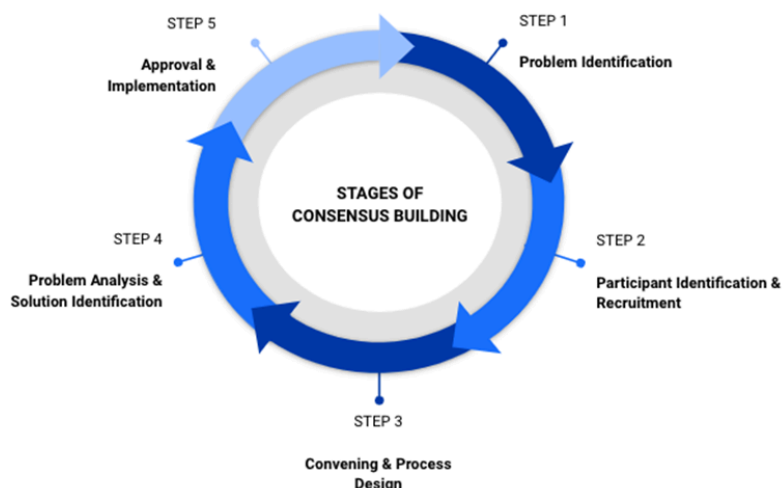
4. **Pytanie do uczestników: Jakie wartości, Twoim zdaniem, jednoczą grupę młodzieżową taką jak Twoja? Dyskusja (15 min.)** Timing: 2-3 minuty są przeznaczone dla jednego uczestnika na wyrażenie opinii. Jeśli uczestnicy milczą, zapytaj ich: "Czy

uważasz, że bezpieczeństwo jest wspólną wartością? Dobrobyt finansowy? Pracowitość? Odpowiedzialność? Patriotyzm? Wyrażanie siebie?..."...»

Instruktor podsumowuje, że aby wyjść z każdej problematycznej sytuacji, należy szukać wspólnych wartości w grupie.

### 5. Część teoretyczna 2 (20 min.)

Instruktor demonstruje wykres na slajdzie i wyjaśnia go.<sup>1</sup>

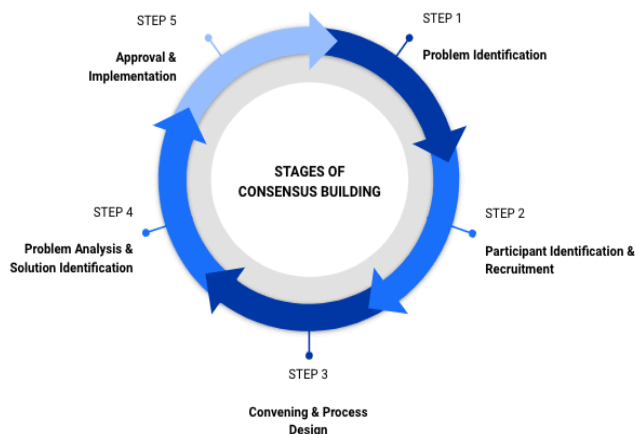


J. angielski	J.polski
Step 1. <b>Problem identification</b>	Krok 1. Identyfikacja problemu
Step 2. <b>Participant identification &amp; Recruitment</b>	Krok 2. Identyfikacja i rekrutacja uczestników
Step 3. <b>Convening &amp; Process Design</b>	Krok 3. Zwołanie i opracowywanie procesu
Step 4. <b>Problem Analysis &amp; Solution Identification</b>	Krok 4. Analiza problemu i identyfikacja rozwiązania
Step 5. <b>Approval &amp; Implementation</b>	Krok 5. Zatwierdzenie i wdrożenie

- Algorytm budowania konsensusu składa się z zaledwie kilku punktów i ma charakter cykliczny. Jeśli uczestnicy nie mogą dojść do porozumienia, wszystko zaczyna się od nowa, aż do osiągnięcia porozumienia. Algorytm składa się z kilku punktów: Agenda.
- Omówienie konfliktu lub konfliktów.
- Formułowanie propozycji rozwiązania problemów.
- Zaproszenie do osiągnięcia konsensusu.
- Głosowanie (stanowiska koordynujące).

Jeśli ostatni punkt nie zadziała i nie osiągnięto porozumienia, konieczne jest sformułowanie nowych propozycji, a następnie skorygowanie decyzji zgodnie z nowymi informacjami i ponowne wezwanie do konsensusu. Będzie to trwało tak długo, aż wszyscy członkowie grupy będą zadowoleni z rozwiązania. Muszą się zgodzić lub zająć neutralne stanowisko.

<sup>1</sup> Opracowane przez Sarah Beckerman i zaadaptowane z Beyond Intractability, Consensus Building.



*Krok 1 - Zdefiniowanie problemu.* Jest to początkowy etap, w którym definiowany jest problem i podejmowana jest decyzja o rozważeniu budowania konsensusu jako procesu rozwiązywania sytuacji.

Decyzja ta może zostać podjęta przez jedną lub więcej zainteresowanych stron lub przez osobę trzecią, która uważa, że konsensus będzie dobrym sposobem na zjednoczenie spierających się stron. Można tego dokonać poprzez ocenę potrzeb i komunikację ze społecznością i różnymi grupami interesariuszy.

*Krok 2 - Identyfikacja i rekrutacja uczestników.* Wielu interesariuszy ma żywo interes w problemach, które są zwykle rozwiązywane w drodze konsensusu, więc legitymacja przedstawicieli jest kluczowa.

Organizatorzy/facilitatorzy i same strony muszą upewnić się, że osoby zaangażowane w budowanie konsensusu reprezentują tych, których reprezentują i są uprawnione do wypowiedzania się w imieniu tej grupy. Nawet po zidentyfikowaniu osób dużym wyzwaniem jest skłonienie ich do wyrażenia zgody na uczestnictwo. Niektóre osoby mogą niechętnie angażować się w budowanie konsensusu, ponieważ uważają, że zajmie to zbyt dużo czasu lub zmusi ich do "sprzedania się". Wydaje im się, że jest bardziej prawdopodobne, że "wygrają" w inny sposób, np. w sądzie.

Jednym ze sposobów na zachęcenie ludzi do próby osiągnięcia konsensusu jest wyjaśnienie, że jest to proces o bardzo niskim ryzyku. Nikt nie jest zobowiązany do zgadzania się na cokolwiek, więc jeśli sprawy nie pójdą dobrze, dana osoba zawsze może się wycofać i zastosować alternatywne podejście do rozwiązania problemu. Ponadto można zauważyć, że osiągnięcie konsensusu pozwala zachować kontrolę nad procesem i decyzją. Nic się nie stanie, jeśli wszyscy się nie zgodzą.

Chociaż niechęć jest powszechna na początku podejmowania wysiłków na rzecz budowania konsensusu, gdy ludzie już w nim uczestniczą, zwykle decydują, że jest to bardziej przydatne niż się spodziewali i nadal uczestniczą, jeśli proces działa dobrze.

*Krok 3 - Zwołanie i zaprojektowanie procesu.* W rzeczywistości zwołanie procesu obejmuje kilka kroków, w szczególności finansowanie, znalezienie miejsca, wybór organizatora i / lub mediatora lub facilitatora.

→ Finansowanie: budowanie konsensusu może być kosztowne, ponieważ angażuje wiele osób przez długi czas, licznych mediatorów i rozjemców, a często także zewnętrznych ekspertów technicznych.

→ Znalezienie miejsca. Lokalizacja powinna być zazwyczaj "neutralna" i nie powinna znajdować się na "terytorium domowym" żadnej z zainteresowanych stron.

→ Wybór organizatora, moderatora i/lub mediatora: czasami jest to ta sama osoba lub organizacja, a czasami są to różne osoby.

Projektowanie procesu jest zwykle wykonywane przez osobę lub grupę, która działa jako facilitator lub mediator. Projektują oni proces, przedstawiają go stronom i uzyskują ich akceptację, w tym podstawowe zasady postępowania uczestników. Jest to rzeczywiście świetny sposób na

rozpoczęcie procesu budowania konsensusu. Strony mogą "poćwiczyć" współpracę i negocjowanie "łatwych" problemów, zanim zajmą się tymi naładowanymi emocjonalnie, związanymi z prawdziwym sporem.

Doświadczając wspólnej pracy i osiągając porozumienie, zaczynają budować zaufanie do mediatora, procesu i siebie nawzajem. Pomaga im to przejść do prawdziwych problemów w dobrym nastroju.

Ustalenie agendy jest kolejnym kluczowym aspektem projektowania procesu. Wstępna agenda powinna być starannie opracowana, aby żaden z interesariuszy nie czuł, że jego interesy są ignorowane. Powinna ona również zawierać rozsądny harmonogram. Ludzie nie powinni być popędzani do podjęcia decyzji, ale nie powinni też czuć, że proces jest tak powolny, że decyzja nie zostanie podjęta na czas.

Kolejność rozpatrywania zagadnień jest jednym z kluczowych punktów, które należy ustalić. Czy grupa powinna najpierw zająć się łatwymi zagadnieniami, a następnie trudniejszymi? A może powinna najpierw zająć się najtrudniejszymi zagadnieniami, bo jeśli im się to uda, to z pozostałymi będą mieli bezproblemowe doświadczenie? A może uczestnicy tworzą podgrupy i zajmują się wieloma kwestiami jednocześnie?

*Krok 4 - Analiza problemu i identyfikacja rozwiązania.* Ten krok idzie znacznie dalej niż "identyfikacja problemu" w pierwszym kroku. Identyfikuje wszystkie problemy i wszystkie sposoby, w jakie interesariusze mogą "ująć" lub zdefiniować problem(y) lub kontrowersyjne kwestie. Zazwyczaj każdy interesariusz ma inne interesy i obawy i definiuje problem nieco inaczej. Na przykład, jeśli chodzi o kwestie środowiskowe, jeden interesariusz może chcieć rozważyć jakość powietrza i wody, podczas gdy inny może rozważyć miejsca pracy, a trzeci może rozważyć możliwości rekreacyjne. W związku z tym niektórzy mogą nie dbać o pracę i rekreację, podczas gdy inni są mniej zaniepokojeni degradacją środowiska.

Pełniejszy obraz problemu wyłoni się, gdy więcej interesariuszy podzieli się swoimi opiniami i zrozumie, w jaki sposób wszystkie ich problemy i interesy są ze sobą powiązane.

Uświadomienie sobie tej współzależności ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia konsensusu. Zapewnia to, że każdy interesariusz będzie miał przynajmniej pewną władzę w procesie. Po tym, jak wszyscy wyjaśnią swoją wizję sytuacji, następnym krokiem jest zazwyczaj ponowne zdefiniowanie lub "przeformułowanie" konfliktu. Facylitatorzy lub mediatorzy zazwyczaj starają się nakłonić uczestników do przeformułowania kwestii pod kątem interesów, które są zwykle przedmiotem dyskusji, a nie stanowisk, wartości lub potrzeb. Poprzez przeformułowanie problemu w odniesieniu do interesów, zwykle pojawiają się różne opcje - lub rozwiązania - rozwiązania konfliktu, które wcześniej nie były widoczne.

Zanim grupa wybierze konkretny sposób działania, najlepiej jest przeanalizować różne opcje lub alternatywne rozwiązania. Jest to niezwykle ważne w przypadku sporów wielostronnych, ponieważ jest mało prawdopodobne, że jedna opcja zadowoli wszystkie strony w równym stopniu.

Strony powinny być zachęcane do opracowywania kreatywnych opcji, które spełniają ich interesy i interesy innych. W miarę omawiania kolejnych opcji, strony są skłonne myśleć w kategoriach kompromisów i dostrzegać szereg możliwych rozwiązań.

Istnieją różne techniki znajdowania alternatywnych rozwiązań. Jedną z najpopularniejszych jest burza mózgów, podczas której strony proszone są o wymyślenie jak największej liczby opcji bez wstępnej oceny żadnej z nich. Celem jest tutaj opracowanie nowych, wzajemnie korzystnych podejść, a nie ponowne rozważanie tych samych, które były rozważane wcześniej.

Po opracowaniu przez strony listy alternatywnych rozwiązań, są one dokładnie analizowane w celu określenia ich zalet i wad (z perspektywy każdej ze stron), a także barier we wdrażaniu. Z czasem wybór zostaje zawężony do jednego podejścia, aż wszystkie strony obecne przy stole osiągną porozumienie. Tak więc budowanie konsensusu różni się od podejmowania decyzji, ponieważ wszyscy uczestnicy muszą zgodzić się na ostateczną decyzję - nie ma głosowania.

*Krok 5 - Zatwierdzenie i wdrożenie.* Przedstawiciele grup starają się uzyskać zatwierdzenie porozumienia od pozostałych członków grupy. Jest to jeden z najtrudniejszych kroków, ponieważ inni członkowie nie byli zaangażowani w proces i często nie mogą osiągnąć niezbędnego poziomu zrozumienia lub zaufania, aby zrozumieć, dlaczego jest to najlepsze możliwe rozwiązanie.

Przedstawiciele muszą być w stanie jasno wyjaśnić, dlaczego rozwiązanie jest takie, jakie jest i dlaczego jest korzystne. Strony mogą pomagać sobie nawzajem w opracowywaniu strategii przekonywania swoich grup o korzyściach płynących z porozumienia.

Ważne jest również, aby wszyscy członkowie byli świadomi kompromisów, do których należało się

zastosować. W przeciwnym razie istnieje prawdopodobieństwo, że umowa zostanie po pewnym czasie rozwiązana. Nie bez znaczenia jest również wsparcie zainteresowanych stron przez osoby odpowiedzialne za realizację porozumienia, często instytucje państwowe. Wdrożenie jest ostatnim etapem osiągnięcia konsensusu. Osiągnięcie konsensusu często prowadzi do kreatywnych i silnych porozumień, ale wdrożenie tych porozumień jest osobnym zadaniem samym w sobie.

Jeśli pewne kwestie nie zostaną odpowiednio rozwiązane na etapie wdrażania, umowy mogą przestać działać. Kwestie te obejmują ustanowienie wsparcia ze strony zainteresowanych stron i innych osób, których dotyczy umowa, monitorowanie umowy i zapewnienie zgodności.

Grupa, która pracowała nad osiągnięciem konsensusu, powinna być zaangażowana w jego wdrażanie, aby zapewnić, że porozumienie jest realizowane zgodnie z założeniami. Jeśli tak się nie stanie lub jeśli pojawią się poważne przeszkody, grupa może zebrać się w celu rozwiązania nowych problemów.

Jedną z największych zalet procesów konsensusu jest to, że poprawiają one relacje między stronami na tyle, że takie monitorowanie i egzekwowanie jest zwykle skuteczne. Tak więc, chociaż nieuchronnie pojawiają się nieprzewidziane kwestie, zwykle można je rozwiązać.

Główne zasady konsensusu jako metody podejmowania decyzji:

- ✓ Aktywność
- ✓ Dostępność
- ✓ Kompleksowość
- ✓ Równość
- ✓ Zorientowanie na wyniki

6. **Ćwiczenie utrwalające teorię: Poszukiwanie konsensusu (do 30 min.)** Instruktor wybiera sytuację znaną wszystkim uczestnikom, w której występują strony o różnych stanowiskach. Ćwiczenie praktyczne polega na znalezieniu wspólnych interesów strony A, strony B i strony C. Instruktor dzieli uczestników na grupy. Czas: do 10 minut na omówienie każdej części ćwiczenia. Zadaniem uczestników w grupach jest zastanowienie się nad pytaniami (7 min.) i po ich zapisaniu przedstawienie swoich odpowiedzi (3 min.). Gdy wszyscy uczestnicy (grupy) odpowiedzą na pytania z pierwszej części, możesz przejść do następnej. Kolejno każda grupa przedstawia odpowiedzi w częściach, a instruktor, jako moderator, zapisuje wspólne stanowiska.

*Część 1*

1. *Do czego dąży strona A?*
2. *Do czego dąży strona B?*
3. *Do czego dąży strona C?*

*Część 2*

1. *Jakie są wspólne oczekiwania strony A i strony B?*
2. *Jakie są wspólne oczekiwania strony C i strony B?*
3. *Jakie są wspólne oczekiwania stron A i strony C?*

*Część 3*

*Jakie są wspólne dążenia wszystkich trzech grup?*

7. Podsumowanie wyników gry i sesji na podstawie osiągnięcia lub nieosiągnięcia konsensusu (5 min.). Wspólna grupowa analiza, dlaczego osiągnięcie konsensusu w grze symulacyjnej okazało się możliwe lub niemożliwe. Co prawda prowadzący podkreśla, że konsensus niekoniecznie musi być jednomyślny (jednomyślność minus jeden, jednomyślność minus dwa itd. (opcje - 2/3, 80% itd.), konsensus przybliżony (różne opinie są brane pod uwagę, ostateczną decyzję podejmuje szef).

Analiza końcowa: sposoby zakończenia tematu i pracy w kierunku pożądaných celów, podsumowanie, np. ewentualnie w formie pytań.

Pytania kontrolne.

Praktyczne zalecenia i wskazówki: jak różnicować metodologie dla różnych wydarzeń, grup docelowych, rzeczy, które sprawdziły się w praktyce (opcjonalnie).

W razie potrzeby metodologia może być stosowana online. Jeśli jest więcej niż 25 uczestników, można podzielić ich na 4 grupy w grze symulacyjnej lub wziąć dwie sytuacje i podzielić uczestników odpowiednio na 6 grup.