

## **Szkolenie umiejętności miękkich**

### ***Teorię możemy powtarzać wielokrotnie, ale przeżycie jej chociaż raz jest najcenniejsze!***

To był dla nas punkt wyjścia do stworzenia serii wydarzeń szkoleniowych obejmujących łącznie 7 modułów. Każdy moduł odzwierciedlał obszar, którym powinniśmy się zająć, pracując w środowisku Ekonomii Społecznej i Solidarnej. Razem są one odpowiednie niezależnie od tego, gdzie i z kim pracujesz, ale szczególnie przydatne są dla społeczności, w których model organizacji jest bardziej poziomy niż wertykalny, gdzie wszyscy członkowie społeczności, niezależnie od wykonywanego zadania, powinni być widziani i słyszani. Takie warunki są wymagające, a umiejętność słuchania, przyjmowania i przekazywania informacji zwrotnych jest kluczem do zapobiegania nieporozumieniom, pokojowego rozwiązywania trudnych sytuacji i ostatecznie rozwoju w społeczności zamiast popadania w chaos. Wisienką na torcie był moduł dbania o siebie. Wyszliśmy z obserwacji, jak społeczność aktywistów jest krucha i podatna na wypalenie, dlatego zadbanie o siebie to pierwszy i niezbędny krok do zadbania o cały zespół. Zakończyliśmy serię szkoleń tym modułem, chociaż równie dobrze możesz go wziąć za pierwszy.

Życzymy Ci, abyś skonfigurował swoje kombinacje podczas realizacji poszczególnych elementów treningu. Na końcu tej kolekcji podzielił się naszymi komentarzami, mamy nadzieję, że znajdziesz tam inspirację i wartościowe refleksje.

Moduły są następujące:

1. Model komunikacji bez przemocy
2. Aktywne słuchanie oraz dawanie i otrzymywanie informacji zwrotnej
3. Organizacja udanego spotkania: facylitacja i moderacja
4. Włączające podejmowanie decyzji
5. Rozproszone przywództwo
6. Praca z konfliktem
7. Dbanie o siebie

## HATI-SOS Trening miękkich umiejętności

### **Moduł 4. Włączające (Inkluzywne) podejmowanie decyzji**

Czas trwania	Co	Zawartość	Materiały
45'	4.01 Czym jest włączanie/ pomijanie lub wyłączenie	<p>Runda wprowadzająca mająca na celu zbadanie doświadczeń i pomysłów uczestników na temat włączania i wyłączenia w procesach grupowych, w szczególności w odniesieniu do podejmowania decyzji.</p> <p>Metody: praca indywidualna, dyskusja plenarna</p>	przybory do pisania do pracy indywidualnej, flipchart, markery
125'	4.02 Przywileje i podział władzy	<p>1. Poznanie przywilejów i opresji – jakie rodzaje i jak przecinają się linie przywilejów i opresji.</p> <p>Metody: Gra „Privilege Walk”.</p> <p>refleksja nad grą i dyskusja plenarna na temat różnych linii przywilejów i ucisku oraz ich przecięć (uczestnicy wymyślą „koło przywilejów”)</p> <p>2. Co to jest moc? Dlaczego potrzebujemy mocy? Opisz swoje doświadczenia z sytuacjami, w których czułeś się najbardziej bezsilny i pełen mocy. Dlaczego musimy budować naszą zbiorową siłę? Metody: World Cafe, podsumowanie</p>	flip chart, markers
40'	4.03 Różne formy podejmowania decyzji	<p>Z jakich metod możemy skorzystać podejmując decyzje grupowe? Jakie są zalety i wady tych metod? Które z nich są najbardziej autorytarne, a które demokratyczne i dlaczego?</p> <p>Metoda: deszcz pomysłów, zalety i wady</p>	Flipchart, markery, naklejki typu post-it (lub inne).

30'	4.04 SSE oraz i włączające demokratyczne podejmowanie decyzji	Dlaczego włączające i demokratyczne podejmowanie decyzji jest tak ważne w inicjatywach i przedsiębiorstwach SSE? Które metody podejmowania decyzji są najbardziej włączające i demokratyczne i które możemy zastosować w środowisku SSE?  Metoda: praca w grupach	Flipchart, markery
30'	4.05 Sygnały ręczne i szybki konsensus	W niektórych sytuacjach konieczne jest podjęcie bardzo szybkich decyzji. Uczestnicy dowiedzą się, jak używać sygnałów ręcznych i stosować je podczas uproszczonej wersji procesu decyzyjnego opartego na konsensusie, aby podjąć decyzję w bardzo krótkim czasie – od 3 minut do 30 sekund.  Metoda: ćwiczenia grupowe	Zdjęcie sygnałów ręcznych, schemat szybkiego konsensusu, dokumenty z opisem sytuacji
90'	4.06 konsensus	Uczestnicy dowiedzą się od trenera o metodzie podejmowania decyzji metodą konsensusu i wykorzystają ją w praktyce.  Metoda: Gra w krzesła Consensus, prezentacja, odgrywanie ról w misce z rybami	Krzesła, karty do gry RPG
20'	4.07 Zgoda	Uczestnicy dowiedzą się, na czym polega metoda podejmowania decyzji za zgodą oraz jaka jest różnica pomiędzy zgodą a konsensem.  Metoda: runda, prezentacja, dyskusja	rzutnik
60'	4.08 Wielogłosowanie i lista preferencji	Uczestnicy dowiedzą się o tych dwóch konkretnych metodach podejmowania decyzji od trenera i wykorzystają je w praktyce.  Metoda: gra polegająca na odgrywaniu ról	Flipchart, markery, papiery z przygotowanymi stołami, długopisy/markery, krzesła

60'	4.09 Włączające procesy i struktury podejmowania decyzji: socjokracja, holokracja, fora deliberatywne i procesy partycypacyjne	<p>Podejmowanie decyzji jest czasami procesem bardziej złożonym niż podjęcie decyzji na jednym spotkaniu. Demokratyczne procesy decyzyjne w obszarze solidarności społecznej mogą przybierać formę procesów długoterminowych, takich jak budżetowanie i planowanie partycypacyjne czy zgromadzenia obywatelskie, a czasami stanowią integralną część struktury organizacyjnej, np. w socjokracji.</p> <p>Metoda: prezentacja</p>	rzutnik
40'	4.10 Ranking Diamentowy: gra polegająca na podejmowaniu decyzji	Ćwicz w grupach. Każda grupa otrzymuje zestaw kart z nadrukowanymi prawami człowieka i musi uszeregować je według ważności. Uszeregowanie wydrukowanych kart w grupy jest podstawą do późniejszej dyskusji na temat dynamiki grupy i sposobów podejmowania decyzji	Drukowane karty
15'	4.11 Diament Uczestnictwa – wkład teoretyczny	Krótką prezentacją wykresu towarzyszącego innym działaniom: <a href="https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/the-diamond-of-participation/">https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/the-diamond-of-participation/</a>	Beamer OR flip-chart
30'	4.12 Style podejmowania decyzji	Style podejmowania decyzji są zbiorczo uporządkowane na wykresie według poziomu uczestnictwa i potrzebnego czasu.	Karty moderacyjne, taśma maskująca, marker
45'	4.13 Przygotowanie – Decyzja – Kolejne kroki	Metoda „latających flipchartów”: 3 flipcharty są zatytułowane zgodnie z różnymi etapami podejmowania decyzji, a uczestnicy (w 3 grupach) chodzą od jednego flipcharta do drugiego i dodają rzeczy, których jeszcze nie ma.	Flip-charts, markers

## 4.01 Co to jest włączenie/wyłączenie

**Cel:** Uczestnicy zastanowią się nad swoimi osobistymi doświadczeniami związanymi z partycypacyjnym podejmowaniem decyzji i/lub włączaniem lub wykluczaniem w procesach grupowych i podzielą się swoimi doświadczeniami z całą grupą w dyskusji prowadzonej przez trenera. Kilka pytań do rozważenia: Czy kiedykolwiek byłeś częścią włączającego podejmowania decyzji? Jaka była okazja? Zostałeś wykluczony z niektórych procesów decyzyjnych? Opisz swoje doświadczenia. Czy istnieją granice włączenia?

**Czas trwania:** 45 min.

**Limit wielkości grupy:** 25

**Opis metody:** praca indywidualna, po której następuje dzielenie się wynikami na sesji plenarnej i dyskusja grupowa prowadzona przez trenera

**Wewnątrz i na zewnątrz**

**Potrzebne materiały:** przybory do pisania (papier i długopis/ołówek) do pracy indywidualnej, flipchart i markery

## **4.02 Przywileje i podział władzy**

**Cele:**

Część 1: Uczestnicy będą badać kontury przywilejów społecznych i ucisku oraz intersekcjonalności różnych form przywilejów i ucisku podczas gry *Marsz Przywilejów* i późniejszej dyskusji plenarnej. Uczestnicy będą mieli okazję zastanowić się nad często ukrytymi i niewidocznymi formami przywilejów oraz tym, jak składają się one na nierówny podział władzy w społeczeństwie i nierówności strukturalne.

Część 2: Opierając się na Części 1, uczestnicy bliżej zbadają koncepcję władzy, koncentrując się na kilku pytaniach, takich jak: Czym jest władza? Jakie są źródła władzy (indywidualna, społeczna)? Dlaczego potrzebujemy mocy? Opisz swoje doświadczenia w sytuacjach, w których czułeś się najbardziej bezsilny i pełen mocy. Jak możemy wzmocnić siebie jako członkowie ruchu? Dlaczego musimy budować naszą zbiorową siłę?

**Czas trwania:**

Część 1: 20 min. na Marsz Przywilejów

45-60 minut podsumowanie i dyskusja plenarna

Część 2: 25 min. dla Kawiarni Wolnej

20 minut. odprawa

**Limit grupy:** 25 osób

**Opis metody:**

Część 1: Marsz Przywilejów, po której następuje refleksja nad grą i dyskusja plenarna na temat różnych linii przywilejów i ucisku oraz ich przecięcia (na posiedzeniu plenarnym można stworzyć wizualizację omawianego zagadnienia, np. „koło przywilejów” lub inną formę, np. siatka tego, kto jest „na górze”, a kto „poniżej”)

Jeden przykład spaceru po przywilejach: <https://peacelearner.org/2016/03/14/privilege-walk-lesson-plan/>

Grę można dostosować do składu grupy – np. w przypadku mniejszego zróżnicowania grupy polecamy trenerowi przygotowanie rozbudowanych opisów poszczególnych postaci, w które wcielią się uczestnicy podczas zabawy (np. „jesteś 50-letnią Romką z zaledwie podstawowym wykształceniem” lub „jesteś 25-letnim białym, wykształconym w college’u samotnym, heteroseksualnym mężczyzną na wózku inwalidzkim”, „jesteś 16-letnią lesbijką, uczennicą liceum z rodziny robotniczej, która opiekuje się dwójką młodszego rodzeństwa”, „Ty i 35 lat samotna matka trójki dzieci, biała, z wykształceniem średnim”, „jesteś młodym gejem-Romem, pracującym jako robotnik budowlany, który dorastał w sierocińcu”, „jesteś młodą transkobietą z wykształceniem wyższym, mieszkającą w małym wiejskim miasteczku”, „ty to heteroseksualny uchodźca wojenny z Bliskiego Wschodu z wykształceniem wyższym” – i tym podobnych, możliwości jest wiele}.

Trener powinien także dostosować pytania, których będzie używać podczas gry, aby jak najlepiej pasowały do postaci, które stworzą na potrzeby gry. Postacie i związane z nimi pytania powinny uwzględniać kontekst kulturowy i społeczny, w którym odbywa się ćwiczenie (tj. nie powinny kopiować realiów kontekstu amerykańskiego, w którym powstała ta gra)

Interesujące może być upewnienie się, że każda osoba odgrywa rolę osoby płci przeciwnej.

Po przeczytaniu karty „roli” powiedz uczestnikom, aby wymyślili sobie imię.

Kilka pytań, które trener może zadać, aby przemyśleć grę (inne możliwe pytania są wymienione w linku powyżej):

Jak czułeś się w swojej roli? Czy czułeś się „napiętnowany”? Czy Twoim zdaniem to działanie odzwierciedlało prawdziwe życie? Czy ćwiczenie uwypukliło różnice i nierówności w społeczeństwie w większym stopniu, niż się spodziewałeś? Czy decyzje dotyczące swojej roli podejmowałeś w oparciu o „stereotyp”? Czy zmieniłbyś jakąś decyzję, gdyby ponownie zadał ci to pytanie? Czy w swojej roli współczułeś sobie – czy postrzegałeś siebie jako „ofiara”?  
Alternatywa dla *Marszu Przywilejów* Zbieranie słodczyk/żetonów

Poproś uczestników, aby usiedli w kręgu (z krzesłami lub bez).

Następnie każdy uczestnik otrzymuje kartę roli – ta karta opisuje osobę, którą uczestnik musi wcielić się podczas ćwiczenia. Facylitator powinien upewnić się, że wszyscy uczestnicy rozumieją informacje podane na ich kartach ról.

Na początku gry każdy uczestnik otrzymuje 5 cukierków lub żetonów. Zasady są wyjaśnione: uczestnikom mówi się, że zostaną poproszeni o serię pytań – jeśli odpowiedzą „tak” na pytanie, mogą odebrać cukierek lub żeton (z pudełka/puszki/stosu na środku sali) , jeśli muszą odpowiedzieć „nie”, powinni zwrócić jednego cukierka do centralnej puli. Trener powinien przeczytać każde pytanie dwa razy i upewnić się, że wszyscy rozumieją. Jeśli uczestnicy nie są pewni odpowiedzi, zachęć ich, aby wyobrazili sobie siebie jako tę osobę i podjęli odpowiednią decyzję.

Ponieważ uczestnicy wcielają się w rolę kogoś innego, muszą podjąć pewne decyzje (odpowiadając na pytania) dotyczące tej osoby, korzystając z własnego doświadczenia życiowego i wyobraźni.

Gdy uczestnicy będą zbierać słodycze, zostaną poproszeni o ułożenie ich w widoczny sposób przed sobą – tak, aby każdy mógł je zobaczyć.

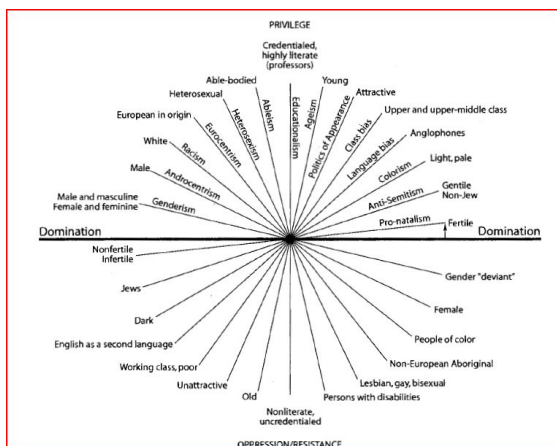
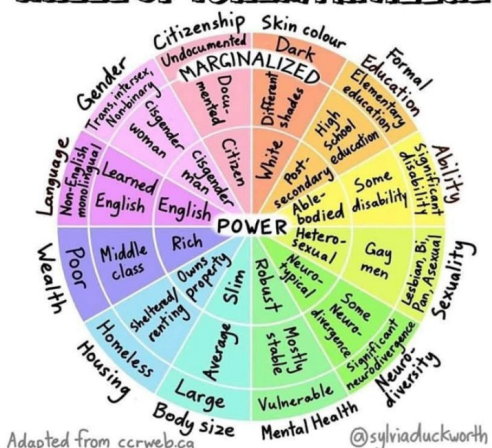
Jeśli uczestnikowi skończą się słodycze, musi dać widoczny znak, że „nie ma” – na przykład podnieść rękę lub wstać – cokolwiek uzna za stosowne w grupie.

Kiedy uczestnikowi skończą się słodycze, trener może zdecydować się na „zdemaskowanie” tej osoby (mniej lub bardziej w zależności od tego, jak dramatycznie chcesz przekazać fakt „wykluczenia” – np. powiedz uczestnikowi, aby cały czas trzymał rękę w górze).

Na koniec pytań poproś uczestników, aby policzyli swoje słodycze. Wyraźnie widać, że niektórzy uczestnicy mają znacznie więcej słodyczy niż inni.

### Przykłady koła przywilejów

#### WHEEL OF POWER/PRIVILEGE



Część 2: World Café, po której następuje podsumowanie na posiedzeniu plenarnym Wewnątrz i na zewnątrz

Potrzebne materiały: flipchart, markery (dodatkowe zasoby do gry Zbieranie Słodyczy/Żetony: słodycze, żetony)

**Metakomentarz:** trener musi znać pojęcia przywileju, ucisku, interseksjonalności, sposobu działania władzy w społeczeństwie oraz tego, jak ruchy społeczne rozumieją znaczenie władzy

#### Zasoby:

Przywilej, ucisk, władza: <https://everydayfeminism.com/2012/12/how-to-talk-to-someone-about-privilege/>

<https://sites.lsa.umich.edu/inclusive-teaching/examining-privilege-and-oppression/>

<https://drive.google.com/file/d/1p7gGaLYSg8Q85nsxzScP8qFh2PaVcKcn/view> (Władza i zmiana społeczna)  
<https://www.thehum.org/post/11-practical-steps-towards-healthy-power-dynamics-at-praca>

<https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/G01985.pdf> (Władza i wzmacnianie pozycji)

Intersekcjonalność (w języku

angielskim)<http://intersectionality.pbworks.com/w/page/106566681/Intersectionality%20-%20A%20Resource%20for%20Students%20and%20Scholars><https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/dec/23/w-obronie-intersekcjonalności><https://thinkingraceblog.wordpress.com/2017/04/24/were-all-just-różne-jak-intersekcjonalność-jest-kolonizowana-przez-białych-ludzi/>

### 4.03 Różne formy podejmowania decyzji

**Cel:** Uczestnicy uzyskają podstawowy przegląd metod stosowanych, gdy ludzie podejmują decyzje w mniejszych lub większych grupach. Metody zostaną posortowane według ich inkluzywności, demokratycznego charakteru i skuteczności w różnych sytuacjach. Każdy powinien jasno rozumieć różnicę pomiędzy autokratycznymi i demokratycznymi formami podejmowania decyzji.

**Czas trwania:** 40 min.

**Limit grupy:** 20-25 osób

**Opis metody:** 1. faza – deszcz pomysłów. Trener poprosi uczestników, aby uruchomili deszcz pomysłów na temat znanych im metod podejmowania decyzji. Zbiera wszystkie pomysły na flipchart i po 10 minutach je podsumowuje.

2. faza – zalety i wady. Uczestnicy będą mieli kolejne 10 minut na napisanie na naklejce samoprzylepnej zalet i wad każdej z metod oraz dodanie swojej klasyfikacji metody ze spektrum autokratyczno-demokratycznego. Następnie uczestnicy umieszczają naklejki na flipcharcie.

3. odprawa. Trener podsumowuje odpowiedzi i dodaje brakujące metody i cechy oraz koryguje ewentualne błędy/nieporozumienia. Podstawowa typologia podejmowania decyzji na osi demokratyczno-autokratycznej:

- autokratyczny – zwykle zajmowany przez jedną osobę lub małą grupę osób na szczycie jakiejś hierarchii. Potrzeby lub opinie osób, których dotyczy decyzja, są brane pod uwagę tylko wtedy, gdy decyduje autokrata
- decyzja podejmowana przez przedstawicieli – zazwyczaj także osoby znajdujące się na szczycie jakiejś hierarchii. Nawet jeśli ludzie głosują na niektórych przedstawicieli, głosowanie jest stronnictwo ze strony wpływowych aktorów, a przedstawiciele przez jakiś czas mają kontrolę nad różnymi decyzjami
- decyzja podejmowana przez delegatów – delegaci to także przedstawiciele, ale ze słabym mandatem – zazwyczaj krótkim i precyzyjnie określonym. Może być przydatny w procesach decyzyjnych na dużą skalę, takich jak budżet partycypacyjny.
- decyzja podjęta większością lub większością głosów – czasami warto skorzystać z głosowania w środowisku, w którym wszyscy mają tę samą władzę i informacje. Jednak nadal mogą istnieć pewne osoby lub rozwiązania wykluczone
- podejmowanie decyzji w oparciu o konsensus – wszyscy są zaangażowani, możliwa jest dyskusja na temat alternatyw, a ostateczne porozumienie może zostać przyjęte tylko wtedy, gdy nikt go nie blokuje.

**Wewnątrz i na zewnątrz**

**Potrzebne materiały:** flipchart, markery, naklejki samoprzylepne (lub inne).



**Metakomentarz:** Ta część jest prequelem do części 4.4 i zaleca się włączenie obu tych części do programu szkolenia. Ta część opiera się również na kwestiach i punktach do dyskusji zidentyfikowanych w punktach 4.1 i 4.2

**Zasoby:** Starhawk: procesy decyzyjne od s. 13 [https://commonslibrary.org/wp-content/uploads/Empowerment\\_Five-Fold-Path-1.pdf](https://commonslibrary.org/wp-content/uploads/Empowerment_Five-Fold-Path-1.pdf)

Porównanie różnych metod podejmowania decyzji przez socjokrację dla wszystkich: <https://enc7bbk2fpx.exactdn.com/wp-content/uploads/2022/05/decision-making-methods-comparison.jpg?strip=all&lossy=1&sharp=1&w=2560&ssl=1>

## **4.04 SSE oraz włączające i demokratyczne podejmowanie decyzji**

**Cel:** Uczestnicy zrozumieją, kiedy metody podejmowania decyzji są włączające i demokratyczne oraz dowiedzą się, jakie metody są zwykle stosowane w organizacjach lub inicjatywach SSE i w jakiej sytuacji. Będą także zachęceni do wyobrażenia sobie, jak stworzyć środowisko, w którym zwykle przywileje lub mechanizmy wykluczenia zostaną wyeliminowane.

**Czas trwania:** 30 min.

**Limit grupy:** 20-25 osób

**Opis metody:** 1. faza – praca w grupach. Uczestnicy zostaną podzieleni na grupy 5-6 osobowe. Każda grupa będzie zachęcana do odpowiedzi na pytania:

- Dlaczego ludzie są zwykle wykluczani z procesów decyzyjnych?
- Co byś zrobił, żeby to zmienić?
- Którą metodę podejmowania decyzji wolisz w swojej organizacji lub inicjatywie SSE?

2. faza – odprawa. Uczestnicy przedstawią wnioski z dyskusji, a trener je podsumuje i skomentuje.

### **Wewnątrz i na zewnątrz**

**Potrzebne materiały:** flipchart, markery

**Metakomentarz:** Ta część powinna następować po części 4.3 i zaleca się włączenie obu tych części do programu szkolenia.

**Zasoby:** Typowe formy podejmowania decyzji w środowisku SSE

1. Deleguj decyzję osobie lub grupie: decydują osoby, które mają najwięcej doświadczenia, wiedzy, odpowiedzialności i zaangażowania w daną kwestię lub których bezpośrednio dotyczy dana decyzja, podejmują decyzję, ponieważ im ufamy. Jest to właściwe przy podejmowaniu decyzji operacyjnych, nie musi się spotykać cała grupa, aby o wszystkim zdecydować.

Byłyby dwa przypadki:

1a: Przeprowadzane są wcześniejsze konsultacje, a następnie grupa lub osoba samodzielnie podejmuje decyzję.

2a: Osoba lub grupa ma legitymację grupy do podjęcia decyzji bez uprzedniej konsultacji. Sprawdza się w sytuacjach, gdzie potrzebna jest szybka decyzja.

2. Większością: głosujemy nad propozycją i decydujemy o opcji, która uzyska więcej głosów. Może to być szczególnie przydatne, gdy jest to decyzja operacyjna i zależy nam na maksymalnym uczestnictwie, na przykład przy wyborze daty działania. Może być również przydatny w przypadku niektórych decyzji organizacyjnych, być może podejmowanych większością kwalifikowaną przy poparciu dwóch trzecich grupy.

3. W drodze konsensusu: szukamy porozumienia, które uwzględnia wszystkie różne punkty widzenia i w którym wszyscy ludzie czują, że są zgodni.

Opcje wykonania tego procesu:

- Wsparcie: zgadzasz się z decyzją i będziesz uczestniczyć w jej wykonaniu.

- Zgoda: nie widzisz jasno decyzji, może brakuje Ci informacji, ale ufasz grupie i decyzji. Jesteś gotowy poprzeć tę decyzję i ją wdrożyć.

- Wycofaj się: nie możesz poprzeć propozycji z powodów osobistych, ale uważasz, że warto ją kontynuować. A to oznacza, że nie będziesz uczestniczyć w jego wdrażaniu. Jeśli wycofa się kilka osób, konieczne jest dokonanie przeglądu procesu i propozycji.

-Blokowanie: oznacza, że nie akceptujesz propozycji, ponieważ zagraża ona bezpieczeństwu grupy oraz jej zasadom i celom ogólnym.

W żadnym wypadku nie może to być spowodowane względami osobistymi i należy je wyjaśnić. Jeżeli tak się stanie, propozycja nie może zostać zrealizowana i należy ją zweryfikować.

## **4.05 Sygnały ręczne i szybki konsensus**

**Cel:** Sygnały ręczne są użytecznym narzędziem, które może pomóc facylitatorom i moderatorom w lepszym ustrukturyzowaniu dyskusji i uzyskaniu lepszego obrazu potrzeb i postaw grupy. Mogą być pomocne również wtedy, gdy decyzja nie jest podejmowana w stresującym środowisku czasowym. Jednak ludzie ze środowisk/ruchów solidarności społecznej często spotykają się z sytuacją, w której decyzja powinna zostać podjęta bardzo szybko. Typowym przykładem jest akcja bezpośrednia lub jakiś protest. Zawsze istnieje możliwość pozostawienia jakiejś władzy decyzji, jednak warto wypróbować szybki konsensus, ponieważ jest to sposób na podjęcie najlepszej decyzji w krótkim czasie. Dobrze wykonane gwarantuje, że wszyscy aktywnie zgadzają się z podjętymi decyzjami i ponoszą jednakową odpowiedzialność za ich konsekwencje.

Dobrym początkiem jest także przedstawienie różnych form podejmowania decyzji w praktyce. Trener powinien jednak zauważyć, że podejmowanie decyzji w drodze konsensusu w codziennym życiu organizacji i ruchów SSE zwykle zajmuje dużo czasu, a bardziej złożone kwestie są rozstrzygane w złożonych procesach, a nie podczas pojedynczego spotkania.

**Czas trwania:** 30 min.

**Limit grupy:** 25 osób

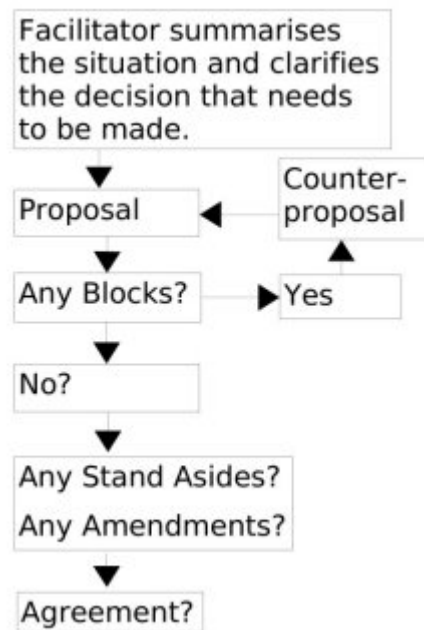
**Opis metody:** 1. faza – ćwiczenie grupowe. Osoby będą podzielone na grupy 5-6 osobowe. W każdej grupie zostanie wybrany facylitator, który otrzyma dokumenty zawierające schemat blokowy szybkiego konsensusu i opis konkretnej sytuacji, na którą grupa powinna szybko

zareagować. Facylitator przeczyta opis, a grupa będzie miała krótki czas na podjęcie decyzji, co zrobić. Uczestnicy będą zachęceni do używania sygnałów ręcznych.

2. faza – odprawa. Trener poprosi uczestników o przemyślenie ćwiczenia i skomentowanie reakcji.

### Wewnątrz i na zewnątrz

**Potrzebne materiały:** zdjęcie sygnałów ręcznych, schemat szybkiego konsensusu, dokumenty z opisem sytuacji



(Uwaga: powyżej znajduje się przykład sygnałów ręcznych, trener może zbadać inne lub użyć tych, które są mu znane).

Zasoby: Szybki konsensus: <https://www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf> (s. 87)

Sygnały ręczne z opisami: <https://neighborhoodanarchists.org/facilitation>

## 4.06 Konsensus

**Cel:** Uczestnicy poznają metodę podejmowania decyzji metodą konsensusu i wypróbują ją w praktyce. Będą wiedzieć, kiedy warto z niego skorzystać i jakie są jego zalety i wady.

**Czas trwania:** 90 min.

**Limit wielkości grupy:** 20-25 osób

**Opis metody:** 1. faza – Gra w Krzesła Konsensusu (15 minut):

- Umieść stos krzeseł na środku pokoju. Zwykle wystarcza 5 lub 6 krzeseł.
- Podziel grupę na 4 lub 5 mniejszych grup. Wręcz każdej grupie kartę z instrukcjami, upewnij się, że wiedzą, że odnosi się ona do stosu krzeseł, a nie do innych krzeseł w sali, i powiedz im, że mogą zacząć, kiedy tak powiesz. Każda grupa ma kartę z innymi

instrukcjami. Celem gry jest, aby grupy komunikowały się ze sobą w celu osiągnięcia konsensusu - i ukończenia przydzielonego zadania wraz ze wszystkimi innymi grupami

- Powiedz im, żeby zaczęli
- Pozwól, aby akcja trwała 3 lub 4 minuty, aż instrukcje zostaną ukończone lub dopóki dyskusja nie będzie konstruktywna i nie doprowadzi do konsensusu – w zależności od tego, co nastąpi wcześniej
- Usiądź wszyscy i przeprowadźcie podsumowanie. Sugerowane pytania podsumowujące znajdują się poniżej – wybierz w zależności od wyniku – czy była współpraca czy konflikt:
- Co się stało? Opowiedz nam o wydarzeniach w miarę ich rozwoju...
- Komu udało się wypełnić jego polecenia? Co musiałeś zrobić, żeby odnieść sukces? Jakie to uczucie?
- Kto tego nie zrobił? Co przeszkodziło Ci odnieść sukces?
- Co jeszcze mogłeś zrobić?
- W którym momencie wszystko się zmieniło? Co spowodowało zmianę? Jakie to uczucie od tamtej pory
- Czy możemy wymienić umiejętności i postawy potrzebne nam wszystkim, aby odnieść sukces?

Instrukcje (przykłady):

1. Ustaw krzesła w kręgu
2. Ustaw krzesła blisko drzwi
3. Ustaw krzesła blisko okna
4. Ustaw krzesła obok tablicy ogłoszeń
5. Ustaw krzesła obok stołu
6. Usiądź na krzesłach

2. faza – prezentacja. Trener przedstawi podstawową teorię podejmowania decyzji w oparciu o konsensus i wyjaśni główne pojęcia. Po prezentacji będzie miejsce na pytania i wyjaśnienia.

3. faza – gra polegająca na odgrywaniu ról w formule Akwarium.

#### Konsensusowe odgrywanie ról w Akwarium.

Cel: wprowadzenie w życie niektórych z już omówionych wartości i postaw, zachęcenie do głębokiego słuchania i empatii, aby dać poczucie, w jaki sposób zróżnicowana grupa może osiągnąć konsensus

- Ustaw krąg krzesel skierowanych do wewnątrz, po jednym dla każdej roli. Ustaw inne krzesła za każdym z krzesel do odgrywania ról
- Wprowadzenie: wyjaśnij cele ćwiczenia – poprowadzenie spotkania z udziałem różnych perspektyw i zobacz, jak łatwo jest osiągnąć konsensus (grupa może nie osiągnąć konsensusu w dostępnym czasie).
- Przedstaw ideę odgrywania ról w akwarium: *„jest wewnętrzny krąg krzesel, a każde krzesło reprezentuje jedną perspektywę w dyskusji. Podzielimy Cię na małe grupy, po jednej na każdą perspektywę. W małych grupach będziecie mieli czas na pogawędkę o swojej perspektywie. Następnie jedna osoba z każdej grupy usiądzie na swoim krześle i*

*rozpocniemy dyskusję. Jeśli rzecznik grupy ma dość lub brakuje mu energii, po prostu wstaje i ponownie dołącza do swojej grupy. Przewodniczącym musi być ktoś inny z grupy. Podobnie, jeśli ktoś z ich grupy chce swoją kolej, po prostu klepie go po ramieniu i przejmuje krzesło. Wszystkie krzesła muszą być zajęte. Scenariusz, który omawiamy, jest następujący. Blokada została pomyślnie wprowadzona. Niektórzy ludzie są zamknięci, inni siedzą w grupach, a jest jeszcze kilku ludzi, którzy stoją i rozmawiają, grają na instrumentach muzycznych i tak dalej. Byłeś tam około godziny. Starszy funkcjonariusz policji ogłosił, że jeśli grupa nie rozproszy się w ciągu najbliższych 15 minut, wszyscy pozostali zostaną aresztowani. Zebraliście się, aby przeprowadzić dyskusję i zdecydować o odpowiedzi”.*

- Przedstawione perspektywy mogą obejmować poniższe (ale możesz je dodać lub zastąpić innymi). Użyj ich tyle, ile pozwala na to wielkość grupy, ale zalecane są co najmniej 3 role:
  - Grupa 1: chcą blokować do samego końca, z innymi lub bez nich – są zamknięci w wypełnionym betonem koszu na śmieci i nie mają nic do powiedzenia
  - Grupa 2: uważają, że złożenie oświadczenia jest ważne, ale uważają, że już to osiągnięto, i opowiadają się za przeprowadzką, zanim pojawi się poważne ryzyko aresztowania
  - Grupa 3: chcą poprzeć blokadę, ale tak naprawdę nie chcą ryzykować aresztowania. Ich polityka polega na przeprowadzce, gdy tylko poprosi o to policja. Zatem już odsunęli się od bram
  - Grupa 4: chcą pozostać tak długo, jak to możliwe, ale czują, że potrzebna jest masa krytyczna. Zamiast pozostać zbyt mało ludzi, woleliby ogłosić godne zakończenie blokady i wszyscy razem wyjechać
  - Grupa 5: są obserwatorami prawnymi. Pozostaną na miejscu tak długo, jak długo będą istnieć osoby zagrożone aresztowaniem. Przyjechali na spotkanie, aby być na bieżąco z informacjami i poczynić niezbędne przygotowania
  - Grupa 6: to muzycy i aktorzy uliczni, którzy przybyli, aby dodać blokadzie trochę kreatywności i koloru. Mają system nagłośnieniowy i mnóstwo papierowych rekwizytów, których nie chcą uszkodzić. Część grupy chętnie przyłącza się do blokady, gdy ich sprzęt zostanie przeniesiony w bezpieczne miejsce
  - Grupa 7: nie mają żadnych zdecydowanych uczuć. Nie są doświadczonymi blokerami, ale zobowiązali się do wzięcia udziału w akcji na jakiś czas. Są otwarci na wysłuchanie opinii bardziej doświadczonych aktywistów na temat tego, co jest najlepsze
- Każda mała grupa potrzebuje 7 lub 8 minut na omówienie swojej perspektywy i podjęcie decyzji, co jest dla nich ważne i jaki byłby ich idealny wynik
- Na każdym krześle siedzi rzecznik każdej grupy – dyskusja trwa 15 – 20 minut
- Możesz zdecydować się na szereg interwencji, aby pomóc grupie w osiągnięciu konsensusu, jeśli nie dzieje się to naturalnie:
  - w odpowiednim momencie przypomnij grupie, że szukają konsensusu i poproś, aby zatrzymali się, a następnie zaczęli głęboko słuchać, okazując empatię i doceniając wzajemny punkt widzenia oraz szukając drogi naprzód, która zaspokoi potrzeby wszystkich

- poproś małe grupy o zamianę ról, zwłaszcza jeśli 2 grupy ugruntowały się i/lub spolaryzowały. Niech fizycznie przeniosą się w inne miejsce i podejmą rozmowę z innej perspektywy
- poproś ochotnika, aby podsumował wspólne płaszczyzny pomiędzy grupami
- Podsumowanie. Sugerowane pytania znajdują się poniżej. Wybierz te, które działają na Twój wynik:
  - Co się stało?
  - Kto uważał, że zmierzasz w stronę wyniku, z którego byłby zadowolony? Kto tego nie zrobił? Dlaczego różnica?
  - Co zadziało dobrze, a co gorzej?
  - Jak dobrze, Twoim zdaniem, przejawiasz postawy i wartości, o których mówiliśmy wcześniej? Jakie były przeszkody? Jak mógłbyś je pokonać?
  - Skąd wiedziałeś, że jesteś słuchany i szanowany? Jakie znaki pochodziły od tej grupy?
  - Czy musi to być decyzja albo albo albo? Czy ktoś widzi rozwiązanie, które pozwoliłoby każdemu poczuć się wysłuchanym i szanowanym?
  - W ramach podsumowania poproś każdego, aby podzielił się z partnerem jedną rzeczą, którą spróbuje zrobić inaczej podczas blokady

Źródło: rhizome.coop

Faza 4. – podsumowanie: Trener otwiera rundę finałową, odpowiada na pytania i kończy tę część.

Wewnątrz i na zewnątrz

**Potrzebne materiały:** krzesła, karty do odgrywania ról

**Zasoby:** Nasiona zmian: podręcznik konsensusu  
<https://www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf>

Kłącze: <http://rhizome.coop/wp-content/uploads/2017/06/consensus-intro.pdf>

Schemat blokowy konsensusu:  
[https://rhizomenetwork.files.wordpress.com/2010/12/consensus\\_flowchart.pdf](https://rhizomenetwork.files.wordpress.com/2010/12/consensus_flowchart.pdf)

<https://neighborhoodanarchists.org/wp-content/uploads/2018/12/consensusprocess.png>

## 4.07 Zgoda

**Cel:** Uczestnicy poznają metodę podejmowania decyzji o zgodzie oraz jaka jest różnica pomiędzy zgodą a konsensem. Będą wiedzieć, jakie są zalety i wady tych metod i dowiedzą się, że zgoda jest kluczową metodą podejmowania decyzji w socjokracji.

**Czas trwania:** 20 min.

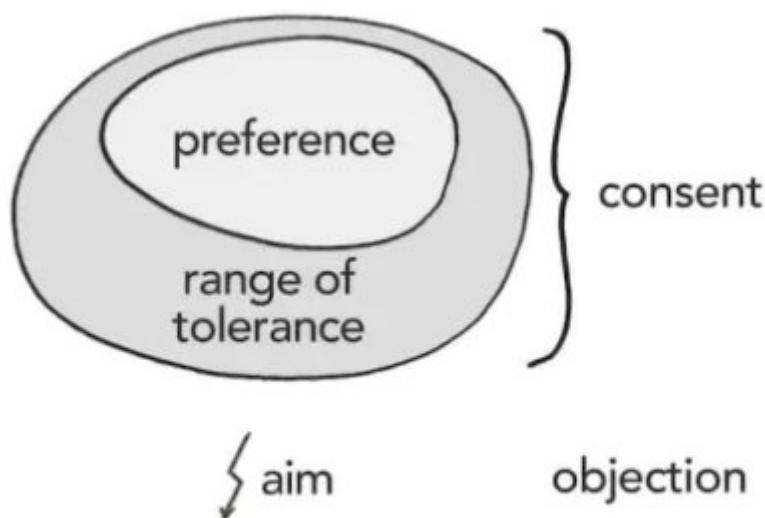
**Limit grupy:** 20-25 osób

**Opis metody:** 1. faza – okrągła. Każdy uczestnik zostanie poproszony o zdefiniowanie różnicy pomiędzy konsensusem a zgodą.

2. faza – prezentacja i dyskusja. Trener podsumuje rundę i wyjaśni różnice oraz podstawowe pojęcia, takie jak zakres tolerancji. Po prezentacji metody zgody nastąpi dyskusja na temat zalet i wad.

Różnica w formie sloganu:

W ramach konsensusu pytamy wszystkich: „czy się zgadzasz?”. Wyrażając zgodę, pytamy: „Czy sprzeciwiasz się?”



Range of tolerance is necessary to understand the large impact of the  
consent decision making

### **Wewnątrz i na zewnątrz**

**Potrzebne materiały:** rzutnik

**Metakomentarz:** Ta część powinna być zawsze trenowana wraz z częścią 4.7 i po niej.

**Zasoby:** Różnica między konsensusem a zgodą: <https://circleforward.us/consent-vs-consensus-whats-the-difference/>

Opis metody socjokracji dla wszystkich: <https://www.sociocracyforall.org/consent-decision-making/>

Metoda podejmowania decyzji w sprawie zgody na klipy: [https://clips.gen-europe.org/wp-content/uploads/2021/03/CONSENT-DECISION-MAKING-METHOD\\_compressed.pdf](https://clips.gen-europe.org/wp-content/uploads/2021/03/CONSENT-DECISION-MAKING-METHOD_compressed.pdf)

## **4.08 Wielogłosowanie i lista preferencji**

**Cel:** Uczestnicy poznają te dwie metody i wypróbują je w praktyce. Będą wiedzieć, kiedy warto z niego skorzystać i jakie są jego zalety i wady.

**Czas trwania:** 60 min.

**Limit grupy:** 20 osób

**Opis metody:** 1. faza – odgrywanie ról. Uczestnicy proponują własne pomysły na projekt publiczny finansowany ze środków publicznych w swojej okolicy. Krótko prezentują to innym i wyjaśniają, dlaczego jest to ważne. Następnie rozpoczyna się krótka dyskusja z trenerem jako facylitatorem, podczas którego odpowiadamy na wszelkie pytania dotyczące projektów i wyjaśniamy, co jest niejasne. Trener wyjaśnia, że wsparcie może otrzymać tylko połowa projektów, a rolą uczestników jest ich wybór. Zdecydują dwa razy.

Po raz pierwszy po prostu ustalając priorytety projektów. Każdy uczestnik może wesprzeć 4 różne projekty. Swoje preferencje zapisane na kartkach papieru wrzucają do kapelusza (lub jakiegoś naczynia) - trener zbiera głosy i przypisuje je do każdego projektu. Jednak wyniki tej rundy głosowania zostaną ukryte i ogłoszone dopiero po zakończeniu drugiego etapu

Po raz drugi uczestnicy będą oceniać zaproponowany projekt według wybranych kryteriów. Kryteria można przygotować wcześniej lub uzgodnić podczas wspólnej dyskusji przed głosowaniem. Każdy uczestnik wypełni przygotowaną tabelę i przyzna każdemu projektowi punkty w skali od 1 do 5 (1 to ocena najgorsza, 5 najlepsza) za każde kryterium.

Po podjęciu decyzji trener/facylitator ogłosi wyniki.

2. faza – odprawa. Trener będzie zachęcał uczestników do porównania wyników i metod oraz omówienia, który wynik jest bardziej akceptowalny oraz jakie są przyczyny oraz zalety i wady metod.

Tabela do głosowania wielokrotnego:

	Kryterium 1 (np. czy jest to nowa usługa publiczna)	Kryterium 2 (np. czy projekt jest przyjazny dla środowiska)	Kryterium 3	Kryterium 4	Kryterium 5	Suma
Projekt 1						
Projekt 2						
Projekt 3						
Projekt 4						
Projekt 5						
Projekt 6						
.....						



### **Wewnątrz i na zewnątrz**

Potrzebne materiały: flipchart, markery, papiery z przygotowanymi tabelami, długopisy/markery, krzesła

**Zasoby:** Preferencje dotyczące klipów, a nie głosowanie: <https://clips.gen-europe.org/preference-not-vote/>

## **4.09 Włączające procesy i struktury podejmowania decyzji: socjokracja, holokracja, fora dyskusyjne i procesy partycypacyjne**

**Cel:** Uczestnicy zdobędą podstawowe informacje na temat kilku narzędzi wykorzystywanych do podejmowania demokratycznych decyzji w różnych środowiskach, takich jak miejska przestrzeń publiczna czy większa organizacja. Otwarta zostanie dyskusja na temat złożonych procesów decyzyjnych i decyzji, w które powinna angażować się duża grupa interesariuszy. Warto wyjaśnić, że decyzje nie są podejmowane tylko na jednym czy dwóch spotkaniach, ale mogą być efektem wielomiesięcznych procesów lub mogą zostać wdrożone w strukturę organizacyjną inicjatywy. Złożone decyzje również wymagają pewnych warunków wstępnych, takich jak uczenie się, aby móc podejmować bardziej wykwalifikowane decyzje.

**Czas trwania:** 60 min.

**Limit wielkości grupy:** 20-25 osób

**Opis metody:** prezentacja i dyskusja. Trener przedstawi różne procesy decyzyjne, a po każdej prezentacji rozpoczyna dyskusję, w której można uzyskać odpowiedzi na pytania i wyjaśnienia.

Część 1 – Socjokracja

Źródło: Socjokracja dla wszystkich: <https://www.sociocracyforall.org/content/>

Część 2 – Holokracja

Źródło: <https://www.holacracy.org/explore>

<https://energized.org/en/what-is-holacracy/>

Część 3 – Budżetowanie i planowanie partycypacyjne

PB: <https://participedia.net/method/146> <https://www.participatorybudgeting.org/what-is-pb/>

PP: <https://participatoryplanning.ca/participatory-planning>

<https://civicplan.ca/what-is-participatory-planning/>

Część 4 – Panele obywatelskie jako narzędzie demokracji deliberatywnej

<https://participedia.net/method/4258>

<https://citizensassemblies.org/standards/>

Część 5 – Dyskusja końcowa, wyjaśnienia, podsumowanie.

**Wewnątrz i na zewnątrz**

**Potrzebne materiały:** rzutnik

## **4.10 Ranking Diamentowy – gra polegająca na podejmowaniu decyzji**

**Cel:** Uczestnicy doświadczą procesu podejmowania decyzji i będą mieli szansę na refleksję nad nim.

**Czas trwania:** 40 min.

**Limit grupy:** ok. 20 osób

**Opis metody:** Ćwicz w grupach (około 3-4 osób każda). Każda grupa otrzymuje zestaw kart z nadrukowanymi prawami człowieka i musi uszeregować je według ważności w kształcie rombu (patrz zasoby). Po zakończeniu zadania zapytaj każdą grupę, jak uszeregowała karty i dlaczego. Jednak uszeregowanie wydrukowanych kartek w grupy jest pretekstem do późniejszej rozmowy o dynamice grupy i sposobach podejmowania decyzji w każdej z grup, zatem kolejne pytania nie powinny dotyczyć praw człowieka, ale tego, co faktycznie wydarzyło się w grupie, kiedy zapadły decyzje Brano pod uwagę: kto miał największy wpływ na wynik, jak rozwiązywano spory, dla kogo wysiłek grupowy był priorytetem i dla kogo jego osobista opinia. Jeśli grupa zdecyduje się stworzyć inny kształt, porozmawiaj również o tym i zapytaj pozostałe grupy, dlaczego nie zmieniły instrukcji.

**Metakomentarz:** dobre ćwiczenie przed lub po teorii

**Wewnątrz/na zewnątrz:** wewnątrz

**Potrzebne materiały:** drukowane karty

**Zasoby:** <https://www.amnesty.org.uk/files/2017-06/Activity%20-%20Seeking%20safety.pdf> (s. 23 – karty do wydrukowania i opis)

## **4.11 Diament Uczestnictwa – wkład teoretyczny**

**Cel:** Uczestnicy zapoznają się z dynamiką procesu grupowego

**Czas trwania:** 15 min.

**Limit wielkości grupy:** dowolny

**Opis metody:** W wybranym momencie warsztatu przedstaw wykres lub samodzielnie narysuj jego uproszczoną wersję na flipcharcie i wyjaśnij uczestnikom dynamikę procesu decyzyjnego, a zwłaszcza „strefę jęku” i trudność w ułatwieniu przejście do „strefy konwergencji” i zamknięcie. Nie musisz wdawać się w szczegóły, w większości przypadków ogólny pomysł może wystarczyć.

**Metakomentarz:** Spróbuj wprowadzić to przed ćwiczeniem lub po nim

**Wewnątrz/na zewnątrz:** wewnątrz

**Potrzebne materiały:** mapa wyświetlona za pomocą rzutnika lub narysowana na flipcharcie (patrz zasoby)

**Zasoby:** <https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/the-diamond-of-participation/>

## 4.12 Style podejmowania decyzji

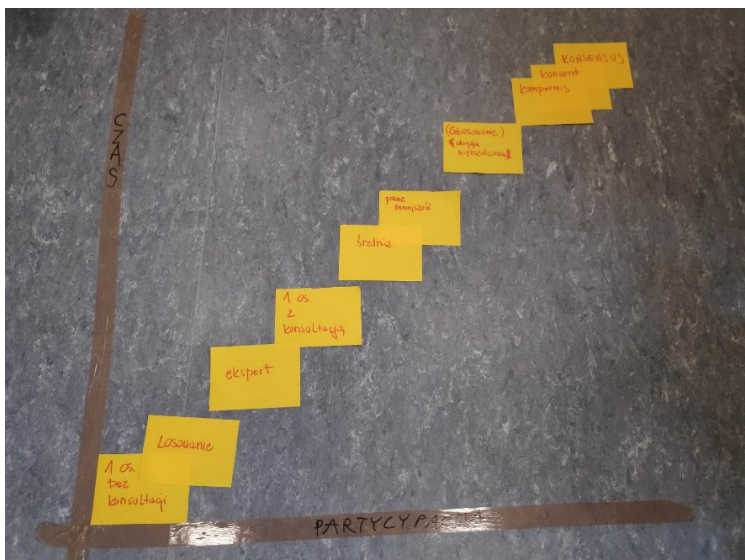
**Cel:** Uczestnicy poznają różne style podejmowania decyzji i ich przydatność w różnych sytuacjach.

**Czas trwania:** 30 min.

**Limit grupy:** 20 osób

**Opis metody:** Na podłodze wykonaj dwie linie za pomocą taśmy maskującej, aby utworzyć wykres (jedna pozioma, druga pionowa). Jedna linia będzie symbolizować poziom uczestnictwa, a druga czas potrzebny na podjęcie decyzji. Zapisz na kartach różne style podejmowania decyzji i spróbujcie wspólnie zdecydować, gdzie umieścić je w obrębie osi. Te, które zajmują więcej czasu, zapewniają lepsze uczestnictwo i odwrotnie. Przedyskutuj, dlaczego potrzebne są różne style i w jakich sytuacjach (np. przy różnych rodzajach decyzji: organizacyjnych, operacyjnych, strategicznych).

Oto lista stylów podejmowania decyzji, od których warto zacząć (ale możesz dodać ich więcej, jeśli uczestnicy podają własne przykłady): Konsensus, Większość, Mniejszość, Według autorytetu z dyskusją, Średnio, Według eksperta, Według autorytetu bez dyskusji



**Metakomentarz:** Jest to ćwiczenie podobne do „4.3 Różne formy podejmowania decyzji”

**Wewnątrz/na zewnątrz:** wewnątrz

**Potrzebne materiały:** taśma maskująca, karty moderacyjne, marker

**Zasoby:**

<https://extension.umn.edu/leadership-development/best-methods-making-group-decisions>

<https://uncw.edu/studentorgs/documents/decision%20making.pdf>

## 4.13 Przygotowanie – Decyzja – Kolejne kroki

**Cel:** Uczestnicy przeprowadzają burzę mózgów na temat różnych etapów procesu decyzyjnego

**Czas trwania:** 45 min.

**Limit wielkości grupy:** 18

**Opis metody:** Oparta jest na metodzie „latających flipchartów”. Weź 3 flipcharty i napisz na każdym tytuł. Tytuły powinny brzmieć mniej więcej tak: „1. Przygotowanie do podjęcia decyzji”, „2. Jaka jest dobra decyzja”, „3. Kolejne kroki po podjęciu decyzji”. Uczestnicy tworzą 3 grupy, a każda grupa spędza trochę czasu przy każdym flipcharcie, aby przeprowadzić burzę mózgów na temat tego, co powinno znaleźć się na danym etapie procesu. Dodają nowe rzeczy do tego, co napisała poprzednia grupa. 3 grupy i 3 flipcharty powinny dać 3 rundy - daj więcej czasu na pierwsze rundy, gdy flipcharty są puste.

Po wypełnieniu flipchartów obejrzyjcie je wspólnie i omówcie poszczególne etapy. Uzupełnij luki w procesie, jeśli je zauważysz.

**Wewnątrz/na zewnątrz:** wewnątrz

Potrzebne materiały: flipcharty, markery

---

Ten moduł jest częścią szkolenia z umiejętności miękkich dla inicjatyw i podmiotów ekonomii społecznej i solidarnej opracowanego w ramach projektu *Hard Times - Soft Skills*. Wszystkie inne powiązane materiały można znaleźć pod adresem: <https://www.socioeco.org/hati-SOS>



**Funded by  
the European Union**

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub programu Erasmus+.

Zarówno Unia Europejska, ani organ przyznający dofinansowanie nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



**Hard Times – Soft Skills**