

KONSENSUS SOM LIVSSTIL

**Mötesstrukturer som tar hänsyn till
demokrati och konflikthantering**

**Rolf Lindahl
&
Christian Schlater**

**Omarbetad version av: Fallstudie, Konfliktlösning 20 p, vt 1995, Göteborgs
Universitet**

INNEHÅLL

INLEDNING	1
DEMOKRATISKA STRUKTURER	1
<i>Demokratimodeller</i>	2
SAMMANTRÄDESTEKNIK OCH KONSENSUS	5
<i>Vägen fram till beslut</i>	5
<i>Verktyg för konsensus</i>	7
<i>Olika grader av avvikande mening</i>	9
<i>Stora grupper</i>	10
<i>Akvarieform</i>	11
FÖRTRYCK I GRUPPER	12
<i>Motmakt mot förtryck - några exempel</i>	13
OFTA ÅTERKOMMANDE PROBLEM I MÖTEN	13
SKILJELINJER	14
<i>Maktdelegering - maktfullkomlighet</i>	14
<i>Individen i första hand - mötet i första hand</i>	15
<i>Föränderligt - statiskt</i>	15
<i>Struktur - strukturlöshet</i>	16
<i>Konflikthantering - konfliktundvikande</i>	17
PROBLEM MED OCH KRITIK AV KONSENSUS	17
REFERENSER	19
SLUTKOMMENTARER	20

INLEDNING

Vår vardag är fylld av situationer då vi måste fatta beslut, ensamma eller i grupp. Dessa situationer och de val vi gör blir avgörande för vår framtid. Oftast fattar vi förhoppningsvis bra beslut men ibland dåliga eller rent av felaktiga. Ingenting vi gör kan göras o gjort men en stor del av det som blir fel kan, och bör, rättas till. Det innebär ett onödigt merarbete som kan undvikas om vi tänker efter före - istället för efter.

Många av de beslut vi tar tas i olika gruppsammanhang; exempelvis i familjen, på jobbet, i föreningen etc. Varje grupp har sin egen sammansättning och dynamik som påverkar hur beslutsfattandet går till. Tyvärr reflekterar vi allt för sällan över hur dessa strukturer ser ut och varför eller vilka gruppprocesser som påverkar strukturerna och beslutsfattandet. Vi ska försöka belysa några av de grundläggande problem som finns med beslutsfattande och som ofta utgör en grogrund för konflikter. Vi ska också försöka ge några förslag på hur vi på ett positivt sätt kan undvika uppkomsten av konflikter eller om de uppstår få dessa att leda till något konstruktivt. Denna skrift vänder sig främst till dig som deltar i sammanträden i t.ex. föreningen eller arbetet.

DEMOKRATISKA STRUKTURER

I alla former av beslutsprocesser är det viktigt att beslutsstrukturen är tydlig och klagjord för alla inblandade parter. Många små grupper, där deltagarna känner varandra väl, tenderar att sträva efter att ha löst strukturerade beslutsstrukturer. Det kan kännas trivsamt om mötet har formen av ett kafferep. Problemet är att inga grupper kan existera utan strukturer. Det kan *se ut* som om det inte finns några strukturer, men strukturerna finns där ändå, dolda under ytan.

I den "strukturelösa" gruppen kommer några individer med stor *personlig status*² att utkristallisera sig. Dessa individer blir sedan de som ensamma faller alla avgörande beslut genom att den övriga gruppen fäster stor tilltro till att de "vet bäst" eller inte vill stöta sig med dessa personer.³ Följden blir att en majoritet av gruppens medlemmar inte har några större möjligheter att påverka gruppens beslut och en mängd idéer och åsikter går förlorade.

Om gruppen däremot klagör, och utformar, tydliga beslutsstrukturer så blir gruppen mer demokratisk i sitt arbetssätt. Detta tack vare att alla ser hur strukturerna ser ut och lätt kan peka på eventuella brister så att dessa kan rättas till. Varje grupp väljer själv om den ska ta vara på det "mervetande" som utgörs av alla gruppmedlemmar eller nöja sig med det som anses vara "bättre vetande" hos någon eller några få medlemmar i gruppen. Med mervetande menar vi att hela gruppen tillsammans vet mer än varje enskild individ i gruppen. ⁴

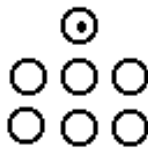
Demokratimodeller

De demokratimodeller och deras respektive för- och nackdelar vi tar upp nedan visar hur olika beslutsstrukturer fungerar olika bra beroende på vilken situation som råder. Det är ju så att det inte alltid är lämpligt att alla ska vara med och diskutera alla beslut. T.ex. om ett brinnande hus måste utrymmas så hinner alla bli innebrända om de först ska diskutera vilken väg som är lämpligast att

gå ut. I en sådan situation kan man säga att ett diktatoriskt beslut är det mest demokratiska. Den person som bedöms ha bäst kunskaper för att lösa den aktuella situationen utses till "räddningsledare" och fattar enväldigt de beslut som krävs för att utrymma huset. Vi vill dock framhålla att oavsett vilken beslutsstruktur som väljs att användas i en specifik situation så bör valet av strukturen ske med konsensus. Detta för att säkerställa den demokratiska ordningen och minska risken för allvarliga konflikter om själva processen. Nu kan vi givetvis inte ställa oss i ett brinnande hus och diskutera vem som ska bestämma vilken väg vi ska ta ut. Det beslutet bör tas innan den akuta krissituationen uppstår.

I andra fall är inte alla berörda av det beslut som ska fattas. Någon kanske inte har intresse av beslutets utformning utan bara dess genomförande. Då ska de inte "tvingas" öda sin tid på att diskutera alla möjliga och omöjliga frågor. Dessa kan s.a.s. ge sitt samtycke *in blanco* eller ges möjligheten att ta ställning till ett färdigt beslutsförslag. Det är dock viktigt för demokratin att alla som har *intresse* av en fråga är med och utformar förslaget.

Tilläggs bör att vi här inte tar någon hänsyn till eller går in på hur olika personer får sina respektive positioner i de olika strukturerna då vi endast försöker belysa beslutsordningen. Makttilträddandet är en helt annan diskussion.



Diktatur

En ledare/elit styr massan - ensidigt beslutsfattande

FÖRDELAR	NACKDELAR
Bra vid akuta krissituationer	Många åsikter går förlorade
Snabbt beslutsfattande	Troligt att besluten inte alltid accepteras
Klar beslutsstruktur	Lågt engagemang i att besluten utförs
Klar ansvarsfördelning	Besluten inte representativa
	Uppmuntrar konkurrens/maktkamp

Diktatoriska beslut fungerar alltså bra vid akuta krissituationer och kan även göra det vid enstaka andra tillfällen. En sådan beslutsstruktur ställer dock stora krav på ledaren; att denne verkligen känner gruppens behov. Om huset brinner är det inte svårt; alla vill ut. Men, vad händer om beslutet gäller t.ex. vad och när vi ska äta. Det kan därför vara bättre att först försöka ta reda vilka behov gruppen har genom sk. representationsdemokrati⁶. Det innebär att den som är vald att fatta beslut åt gruppen först försöker ta reda på vilka behov som finns i gruppen och sedan försöker utforma ett beslut som är så tillfredsställande som möjligt för alla parter.

Representationsdemokrati

En vald ledare/elit styr efter påverkan nerifrån



FÖRDELAR	NACKDELAR
Klar beslutsstruktur	Många åsikter går förlorade
Klar ansvarsfördelning	Besluten kanske inte alltid accepteras
Ganska snabba beslut	Lågt engagemang i att besluten utförs
	Besluten inte alltid representativa
	Uppmuntrar konkurens/maktkamp

Ett problem med representationsdemokratin är att det nästan alltid finns några som ställer sig i opposition till de beslut som fattas, dvs de är inte tillräckligt tillfredsställda av beslutet och vill se en annan lösning. Det gör att ledaren hela tiden är utsatt för påtryckningar från olika håll av alla de som vill att just deras behov ska få mest hänsyn. Då är en enkel utväg att utlysa omröstning; majoriteten får bestämma.

Röstning - majoritetsbeslut

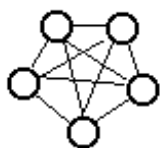
AAA / BBBB

Majoriteten styr efter röstning

FÖRDELAR	NACKDELAR
De flesta är bekanta med formen	Splittrar gruppen till vinnare och förlorare
Fungerar i alla grupper oavsett storlek	Polariserar gruppen, skapar förargelse
Oftast ganska snabba beslut	Endast majoriteten engagerade i att besluten genomförs
I den ideala formen väger allas röst lika tungt	

Om alla parter accepterar majoritetens beslut så är allt frid och fröjd. Tyvärr är det så att den alltför stora gruppen av förlorare ofta känner att ingen hänsyn alls har tagits till deras behov. De kanske känner det så starkt att de till och med börjar att aktivt motarbeta beslutets genomförande. Om beslutet fattas med kvalificerad majoritet, t.ex. $\frac{3}{4}$ istället för 51%, så kan beslutet lättare rättfärdigas hos både vinnare och förlorare. Men, fortfarande är det så att majoriteten kör över och förtrycker minoriteten; vilket kan ge upphov till framtida konflikter, speciellt om det ofta är samma grupp av individer som får ge vika. Den problematiken kan kringås genom en strävan att alltid fatta beslut i konsensus; enighet.

Konsensus



Enighet - alla deltar i och kan direkt påverka beslutet
Ingen röstning, man fattar beslut som alla kan acceptera
Övertalning, inga tvång eller uppgörelser
Synliggör konflikter
Strävar efter en syntes av olika förslag

FÖRDELAR	NACKDELAR
Hänsyn tas till minoriteters åsikter	Tar längre tid, ibland frustrerande
Väl genomtänkta beslut	Kräver mer tålamod
Gynnar solidaritet, alla vinner	Kräver förmåga att reda ut konflikter
Minimerar dominans	Kräver lyssnarförmåga
Gynnar engagemanget för beslutens genomförande	En person kan blockera beslut
	Kan vara förlamande eller konservativt

När hänsyn tas till alla individers åsikter och behov kan ett beslut gemensamt utarbetas som alla kan acceptera. Även om alla inte tycker att beslutet är det bästa så kan alla acceptera beslutet. Därvid borde inga konflikter uppstå kring beslutet i efterhand. En stor nackdel med konsensusbeslut är att vägen till enighet ofta kan kännas lång och tidsödande. Det behöver inte vara så om alla parter är samarbetsinriktade och gemensamt strävar efter att nå ett beslut som alla accepterar. Okontroversiella frågor kan med fördel tas med diktatoriska beslut där beslutet i sig ses som ett förslag. Beslutet gäller under förutsättning att ingen principiellt är mot beslutet (mer om det senare). Men, det ju faktiskt så att alla beslut inte berör alla individer. Vissa beslut kanske enbart berör en person. Ja, då får vi låta honom/henne besluta som han/hon vill själv.

Anarki



Individuell frihet att själv besluta; alla beslut tas med hänsyn till andra individers frihet. Strukturlost.?!

FÖRDELAR	NACKDELAR
Ingen kan sätta sig över individen	Svårt för utomstående att få reda på och påverka vad som beslutats

De problem som kan uppstå vid individuella beslutstaganden är ofta av sådan art som har att göra med information. Hur får andra reda på vad som har beslutats? Även om beslutet i sig inte berör andra så kan det påverka och ha betydelse för hur de ska besluta i egna frågor. Varför fattades beslutet? Hur genomfördes det? Blev resultatet det väntade? osv...

De beslutsstrukturer som är beskrivna här har sina egna för- och nackdelar och lämpar sig olika bra i olika situationer. Oavsett hur så bör alltså beslutet om vilken beslutsstruktur som ska användas fattas med konsensus. Vidare bör det också vara klart uttalat hur ett sådant beslut kan upphävas

alternativt förändras. Inga beslut som tas, någonsin, bör ses som allena rådande för evig tid utan gäller endast så länge de fyller sin funktion. När situationen förändras behöver beslutet omvärderas så att den struktur som är lämpligast i nuet används.

SAMMANTRÄDESTEKNIK OCH KONSENSUS

Grundläggande för all demokrati är att man är överens om vilken beslutsform som ska användas.

All form av beslutsorganisering får ökad kvalitet om beslutsgrupperna är:

- små (<6-8 personer)
- långvariga (lär känna varandras personlighet, erfarenhet byggs upp o s v)
- målinriktade (privata konflikter och detaljfrågor får därmed inte för stor betydelse i förhållande till målsättningen)
- samarbetsinriktade

Konsensus betyder ordagrant "enighet" men innebär som beslutsform att man enbart tar beslut när ingen är principiellt emot.

Alla deltagare har en blockeringsrätt och konsensus råder när ingen deltagare lagt en blockering; som i princip betyder "jag förbjuder".

Konsensus används för att:

- respektera minoriteter
- utöka och förbättra demokratin
- få fram kvalitativt bättre beslut
- öka delaktigheten
- mål och medel skall stämma överens (processen är lika viktig som målet man strävar efter)

Vägen fram till beslut:

- *Informera om problemet* som ska lösas och avgränsa diskussionen. Ett vanligt problem är att samtalet breder ut sig så att detaljer diskuteras i onödan, vilket drar ut på tiden så att mötet blir tröttsamt och alla börjar längta därifrån. En tydlig avgränsning gör det lättare för alla att fokusera på problemet så att vi kan arbeta oss fram mot en lösning.

- Förslagsrunda*. Då redovisas förslag och synpunkter. När man är överens om vad som ska diskuteras får var och en ge sina förslag. Diskussionen börjar inte förrän alla fått ge sina synpunkter. Utan denna runda så brukar istället den som först yttrar sig styra en stor del av diskussionen. Efter ett tag föreslår någon annan ett tilläggsförslag. Då diskuteras detta en stund. Och så fortsätter diskussionen tills alla förslag och tillägg har lagts fram. Om inte förslagsrundan slarvas igenom så finns istället alla förslag och invändningar med från början. Detta ger en mer övergripande och intressantare diskussion som dessutom spar onödig tid. Under förslagsrundan kan man med fördel avge kontroversiella förslag även om man själv inte tror på förslaget. Det gör att fler aspekter på problemet blir belysta. En variant är att istället för förslagsrunda göra en idéstorm.⁸
- Fri diskussion*. Efter rundan är det fri diskussion. Om rundan fungerat bra räcker det med att diskutera och sammanjämka till synes oförenliga och kontroversiella förslag. Här är det viktigt att ta den tid som behövs för att diskutera igenom förslagen och rätta ut eventuella frågetecken och missförstånd.
- Underlättaren *sammanfattar diskussionen* i ett förslag. När den fria diskussionen är klar sammanfattar underlättaren diskussionen till *ett förslag*. Om denne inte kan göra detta ber den någon annan ge ett sammanfattande förslag. Detta förslag prövas sedan i en runda. Då har man möjlighet att ge motförslag eller tilläggsförslag. När dessa diskuterats i hela gruppen ger underlättaren ett nytt förslag som prövas i en ny runda.
- Förslaget prövas sedan under en *beslutsrunda*. Idealet är självklart att alla tycker förslaget är det bästa. Men ibland kan några redovisa att de är oense men inte vill hindra gruppen. Då är det viktigt att deras reservation skrivs in i protokollet. Ytterligare en möjlighet för de som inte vill blockera ett förslag är att inte delta i ett beslut. Detta kallas att *ställa sig åt sidan*. Detta skrivs också in i protokollet. När någon har starka skäl att anse att gruppen inte ska ta ett visst beslut har denne skyldighet att blockera förslaget.
- Om *förslaget blockeras* ge ytterligare tid för diskussion eller bestäm en annan tid för att lösa problemet. Gruppen bör bestämma i förväg vad den ska göra ifall konsensus inte kan nås, sk *fallbacks*. Kväkarna tar inga beslut utan konsensus. Detta innebär för dem att gamla beslut kvarstår tills ny konsensus uppnås. Vissa grupper röstar, eventuellt med kvalificerad majoritet. En del grupper har låter deltagarna göra som de vill. Detta kräver förmodligen ett starkt förtroende för varandra. Att dela gruppen är ett bra alternativ när deltagarna strävar åt olika håll. Men vi har alltför sällan mod att dela en gemenskap. Det upplevs som splittring. Om man delar en grupp i tid kan man istället hindra en mer smärtsam splittring längre fram.
- När gruppen uppnått konsensus *läs upp förslaget* så som det är skrivet och fråga om

förslaget är fullständigt eller om det behöver kompletteras.

Ett beslut ska vara nedskrivet och uppläst för att hindra missförstånd eller att de blir ofullständiga.

Vanligtvis består ett beslut av sex komponenter vilket motsvarar följande checklista:

- a. Vilken handling ska genomföras?
- b. Hur ska den utföras?
- c. Vilka ska genomföra beslutet?
- d. Vad behövs för att genomföra beslutet: information, material, stöd, etc?
- e. När ska det vara gjort?
- f. Hur kommer gruppen att veta att uppgiften är utförd?

Man glömmer ofta av att bygga in denna sista automatiska kontroll i beslutet. Det gör att många bra idéer rinner ut i sanden.

Även om demokratin tycks ha fungerat så kan **ljum konsensus** uppstå. Med det menas ett beslut som inte har något större stöd.

Detta kan till exempel bero på att underlättaren forcerat beslutsprocessen. Det kan också bero på det klassiska problemet att två stridande förslag leder fram till ett kompromissförslag som ingen egentligen tycker är bra.

Dåliga kompromissförslag ska blockeras. Tragiskt nog är verkligheten inte lika vacker som tanken. De flesta grupper råkar ibland ut för ljum konsensus. Den enda lösningen som vi kan se är att de som upptäcker detta tar sig i kragen och blockerar dåliga förslag.

När beslutsprocessen fungerar dåligt kan antingen känslomässiga lösningar uppstå eller eventuellt motsatsen: Ingen vågar blockera beslut. Det kan också hända att en del inte kommer till möten eller håller sig tysta. När detta sker bör man lyfta fram problemen så tidigt som möjligt.

Verktyg för konsensus

Runda. Den vanligaste formen av runda är då man lämnar över ordet till nästa personsom sitter bredvid. Men alla kan också yttra sig i den ordning de vill bara ingen gör detta två gånger innan rundan är klar. Har man inget att säga *passar* man ordet vidare eller *står över*. Syftet med rundor är att inspirera alla att tala och att hindra någon från att dominera. Viktigt är att ingen börjar diskutera det som sägs under själva rundan men att man frågar om det är något man inte förstår.

Detaljerade förslag från flera av deltagarna kan spara mycket tid. För att detta ska vara möjligt

är det nödvändigt att alla deltagarna får en dagordning med förklaringar i god tid före sammanträdet. Sammanträden är en dålig form för detaljerad planering. Däremot är de självklart bra för att diskutera och ta beslut om olika förslag. Vissa grupper tar ibland en kort paus i mötet för att en/några personer ska utarbeta ett detaljerat förslag. Detta fungerar ofta utmärkt och spar tid om det är okontroversiella frågor som kommer upp under mötet och behöver beslutas snabbt.

Förutom ovanstående verktyg används många andra. Ett bra verktyg är om sekreteraren alltid skriver ner **sammanfattningar på alla inlägg**. Vanligtvis brukar annars bara beslut antecknas.

Tystnad är ett gammalt verktyg för beslut som ofta glöms bort nuförtiden. Om vi har en kort stund med mellan varje talare kan vi koncentrera oss ordentligt på den som talar utan att samtidigt behöva tänka ut vad man själv ska säga. Tystnaden ger oss även en stund att fundera efter att någon yttrat sig. På så sätt bygger nya inlägg vidare på tidigare reflektioner, liknande Sokrates dialektiska samtalsätt. Så är ju inte fallet när man har färdiga ståndpunkter och ordet bollas fram och tillbaka tills en sida har vunnit. Man kan också använda några sekunders tystnad mellan varje talare för att undvika att någon annan bryter in så fort man tar ett djupare andetag eller kommer av sig.

Underlättare. Ordföranderollen har fått mycket kritik. Den är både en källa till snedfördelning av makten och svår att klara av. Det är nästan omöjligt att finna en ordförande som klarar av att uppfylla hela sitt ansvar.

För att få en högre och jämnare kvalitet på sammanträdena har man inom flera progressiva rörelser i USA och i Europa ändrat ordförandefunktionen och delat upp den på tre och ibland till och med fyra personer. För att inte blanda samman rollerna med den traditionella ordföranden använder man dessutom andra namn: **underlättare, stämmingsunderlättare, processunderlättare och tidsunderlättare.** (se nedan)

Underlättaren ska leda sammanträdet, se till att alla får ordet och styra diskussionen så att den inte svävar ut och lämnar ämnet. Denne försöker underlätta diskussionerna så att dessa utvecklas konstruktivt. Ofta får underlättaren avbryta samtalet för att någon upprepar sig eller råkar avbryta en runda som pågår. Om beslut ska tas kan underlättaren hjälpa diskussionen framåt genom att med jämna mellanrum sammanfatta de förslag som ges.

Stämmingsunderlättaren lyfter fram gömda och underliggande konflikter, medlar och underlättar för tysta eller svaga minoriteter att göra sig hörda. En vanlig uppgift är att avbryta för en paus när diskussionen går på tomgång. En van stämmingsunderlättare artikulerar även saker som pågår under sammanträdets yta utan att deltagarna är medvetna om det. Något som ofta sker är att män diskuterar med varandra och eventuellt söker stöd hos kvinnorna. Genom att vara observant på deltagarnas ögonkontakt kan en stämmingsunderlättare se om några är "running the show" medan andra lämnas utanför.

Processunderlättare kan det behövas en vid svårare sammanträden i större grupper. Denne kompletterar stämmingsunderlättaren och tar över de funktioner som rör hur demokratin fungerar. Exempel på förslag som berör processen är behov av att dela in sig i mindre grupper, låta en kommitté bearbeta ofullständiga förslag eller helt enkelt påpeka att gruppen inte har rätt att ta beslut i en viss fråga förrän alla är samlade. Självklart kan även andra deltagare ge förslag på hur problem med processen ska rättas till. En praxis som används i stora grupper är att de som har synpunkter på mötesformen räcker upp båda händerna för att gå före de andra på talarlistan. Detta motsvarar *ordningsfråga* i traditionell sammanträdesteknik.

Tidsunderlättaren är ansvarig för att tidsmarginalerna hålls och att sammanträdet slutar när det är bestämt. Det finns en förutsättning för att en tidsunderlättare ska klara den utsatta tiden. Varje punkt på dagordningen måste få egna **tidsmarginaler**. Dessa fastställs i början av ett sammanträde. Sedan skrivs de upp bredvid punkterna på dagordningen så alla kan se dem. Tidsunderlättaren säger sedan till några minuter innan tiden är ute så att punkten avslutas på utsatt tid. Om tidsmarginalerna inte håller kan man besluta om att bordlägga en eller flera punkter till ett senare sammanträde, eller förlänga sammanträdet med den tid som behövs. Skillnaden gentemot ett traditionellt sammanträde är att prioriteringen blir medveten. Istället för att de sista frågorna automatiskt skulle få mindre och mindre tid väljer vi snabbt en ny tidsmarginal. Detta gör att vi har ordentligt med tid för att diskutera de sista frågorna.

Utvärdering . Under en utvärdering får var och en i tur och ordning nämna problem som; tidspress, otillräckligt med pauser, om alla fick yttra sig eller om deltagarna avbröt varandra. Viktigast är att ta upp vad som kan förbättras till nästa möte. Utvärderingen ger oss en medvetenhet om hur vi själva fungerar och upplevs av andra på mötet. Det ger oss en chans att hela tiden bli bättre på beslutsprocesser; och andra mötesformer. Allt för många beslutsgrupper glömmer bort att lägga in punkten Utvärdering på dagordningen. Följden, om vi aldrig utvärderar våra möten, blir att vi inte lär oss något av våra misstag och således kommer att upprepa dessa gång efter gång. Mötena blir långa, segslitna, tråkiga; demokratin urholkas när de "starkare" individerna i gruppen börjar dominera mötet; viktiga saker glöms bort; alla kommer inte till tals och många bra idéer går förlorade osv.

Många grupper tycks tro att det räcker med att välja dessa underlättar funktioner så kommer allt bli frid och fröjd. Men efterhand börjar kaos breda ut sig. En vanlig svårighet när en grupp börjar med underlättare är att vi inte är vana vid hårt strukturerade sammanträden. Vi vågar alltför sällan styra mötet. Ett väl strukturerat möte där alla är införstådda i vad som avhandlas och hur mötesstrukturerna ser ut kan nå oanad effektivitet om alla deltagare tänkt till lite innan mötet börjar.

Om gruppen roterar de olika rollerna så får alla erfarenhet av de olika funktionerna på samma gång som man undviker en ny hierarki. Gruppen får heller inga svårigheter att fortsätta sitt arbete om någon person lämnar gruppen vilket är allt för vanligt i grupper där endast en eller ett fåtal är införstådda i hur olika "nyckelpositioner" fungerar.

Olika grader av avvikande mening

När vi använder konsensus som beslutsform så händer det lika väl där som i all annan sammanträdesteknik att någon person ibland har en avvikande mening från den övriga gruppens. Denna kan beskrivas olika utifrån hur starkt personen ifråga värderar den.

- 1) Jag har en avvikande mening men accepterar beslutet och tänker delta i genomförandet.
- 2) Jag har en avvikande mening men accepterar beslutet och tänker *inte* delta i genomförandet.

- 3) Jag är principiellt mot beslutet och lägger in en *blockering*.
- 4) Jag är principiellt mot blockeringen och blockerar blockeringen. Ett enklare sätt att uttrycka detta är *öppen konflikt*.
- 5) Jag är principiellt mot beslutet och *lämnar gruppen*.

De första två graderna av avvikande mening innebär att gruppen kan agera som beslutat men kan få som konsekvens att personen med avvikande mening inte känner sig tillfreds med gruppens sätt att hantera frågor av olika slag. Detta kan på sikt leda till att personen ifrågasätter och börjar bygga berg av småsten. Om samma person känner att han/hon viker sig för majoritetens vilja alltför många gånger kan denne till slut haka upp sig på småsaker och sedan gräva sig fast i sina egna ståndpunkter för att någon gång få *sin* vilja igenom. Detta verkar i så fall hämmande på gruppens framtida arbete. Därför bör gruppen vara vaksam på vikten av en avvikande mening och fundera igenom om frågan har fått det utrymme i diskussionen som den kräver. När någon framlägger en avvikande mening kan det trots allt hända sig att den personen, utan att lyckas förmedla det, insett något som den övriga gruppen inte ser

Den tredje graden av avvikande mening innebär att gruppen inte kan agera vidare annat än utifrån de *fallbacks* gruppen enats om (se blockering under konsensus ovan).

Vid den fjärde graden av avvikande mening krävs det att någon person känner så starkt för förslaget att denne väljer att driva frågan vidare trots blockeringen. En blockering stoppar förslaget och en blockering mot blockeringen innebär då en konflikt. Då innebär det att gruppen måste fortsätta diskussionen innan man kan gå vidare i eller lämna den frågan. När gruppen börjar att bearbeta konflikten kommer den sannolikt att finna att beslutsunderlaget inte har varit fullständigt, all information inte har varit redovisad, eller så har gruppen tagit för liten hänsyn till individernas behov. Allt som oftast löses knutarna i konflikten upp när gruppen avsätter tid till att bearbeta den på rätt sätt. Sedan är ett beslut i enighet inte långt borta. Det är inte alltid nödvändigt att börja diskutera konflikten omedelbart utan tid kan avsättas någon annan dag. Ibland räcker det med att "sova på saken" för att man ska se det hela ur ett annat ljus.

Den femte gradens avvikande mening kan se ut som om gruppen offerar någon för sakens skull. Det händer också att så sker när processen inte är tillräckligt bra för att åskådliggöra hela problemet. Om t ex processen fram till beslut forceras eller att underliggande konflikter inte lyfts upp på ytan. Men, det kan också vara så att gruppen i konflikthanteringen kommer fram till att någon/några i gruppen har så pass avvikande åsikter att gruppen mår bäst av att splittras. Då kan det bildas två eller flera separata grupper som på var sitt håll är bra på det de vill göra. Två små fungerande grupper är bättre än en stor grupp som inte kan enas om någonting.

Stora grupper

Grupper som är större än 8 personer bör endast sammankallas när många individer ska delges samma information. Vid sådana tillfällen är det nödvändigt att också ge utrymme åt frågor för förståelse, frågor som *klargör* vad som sägs. Däremot bör det inte tillåtas frågor av typen som *ifrågasätter* och kritiserar det som sägs. Frågor som *klargör* vad som sägs reder ut sådant som annars lätt kan leda till missförstånd och som ger grogrund för personmotsättningar. Kritik och ifrågasättande av det som sägs bör tas i diskussion i smågrupper om max 6-8 personer i varje.

Detta för att alla ska ges möjligheten att framlägga sina respektive tankar, känslor och synpunkter om ämnet.

När diskussionen förs i en storgrupp kommer ofta endast ett fåtal individer till tals, eller så diskuteras endast en mindre del av frågan. Detta medför att många åsikter och aspekter om ämnet blir förbigångna och går förlorade. Resultatet av diskussionen blir inte tillräckligt bra för att tillfredsställa alla berörda individer. Tyvärr finns tidsfaktorn som ett spöke i alla grupprocesser och ger människor obehag av stress. Det är därför viktigt att processen utformas på ett sätt som ger bästa möjliga utbyte för alla av mötet på den tid som man finner lämpligt att avsätta för mötet.

Att åsikterna går förlorade är inte så konstigt med tanke på hur individer fungerar i stora grupper. En stor grupp utgör sällan en trygg miljö för samtliga närvarande individer. Åtminstone inte en tillräckligt trygg miljö att alla utan tvekan väljer att säga sin mening när de har något på hjärtat. Den som väljer att göra sin röst hörd riskerar hela tiden att bli utsatt för mothugg från de andra närvarande. Om det då kommer mothugg från flera olika håll samtidigt så får den utsatte svårt att värja sig och kan *uppleva* det som om hela den övriga gruppen också är ute efter att "slakta" det som han/hon sa. Om den utsatte i det fallet inte får uttalat stöd från någon annan blir enkla vägen till trygghet att vika undan i en tyst reträtt.

För att göra sig hörd i en storgrupp måste man också höja rösten över normal samtalsnivå. Detta kan undermedvetet hos de som lyssnar uppfattas som ett tecken på ilska, speciellt om diskussionen blir hetsig. Tänk då hur en lyssnare i mitten ska uppfatta en ordväxling från utkanterna som sker tvärs över hela gruppen. När någon upplever att två personer skäller på varandra så händer det mer ofta än sällan att denne undviker att blanda sig i för att själv inte bli utsatt.

Ytterligare ett problem vid storgruppsdiskussioner är att när diskussionen hela tiden skriker framåt och förändras så väljer många när de har tänkt att reagera på ett inlägg att inte göra det p g a att det inte längre tycks vara aktuellt i diskussionen. Det finns en rädsla för att "visa sig dum" och att man inte fattat om man vill återgå till något som diskuterades för fem minuter sedan. Detta är och förblir ett ofta återkommande problem eftersom det är många närvarande i storgrupper och talar listan (om någon sådan finns) ofta blir lång.

De problem som beskrivs ovan, samt många andra, som finns med stora grupper kan ses även i små grupper. Men då ansvarigheten, för processen och det psykiska våld som uppstår i gruppsammanhang, är tydligare i små grupper än i stora så mildras problemen radikalt i den lilla gruppen då det är lättare att peka på problemen och göra något åt dem redan när de uppstår.

Akvarieform

Akvariebeslut kan användas när flera grupper eller en stor grupp ska fatta beslut. Om det är flera grupper används dessa som bas. En stor grupp delas upp i flera smågrupper.

Första steget blir sedan att se till så att samtliga får tillgång till all information som behövs som beslutsunderlag. Därefter diskuterar varje grupp för sig igenom problemet och avger förslag på tänkbara lösningar. När grupperna inom sig har nått konsensus om hur de vill lösa problemet utser de varsin representant som träffas i en sk representantgrupp. Representantgruppen diskuterar sedan igenom gruppernas olika förslag och utarbetar ett eget förslag till lösning. Sedan går representanterna tillbaka till sina respektive grupper för att där se om det finns några invändningar mot förslaget. Om grupperna accepterar förslaget utan ändringar och tillägg så träffas

representantgruppen ytterligare en gång för att bekräfta beslutet. Om det finns invändningar mot förslaget träffas representantgruppen för att göra om processen med diskussion för att utarbeta ett nytt förslag osv.

Hela diskussionen som förs i representantgruppen ska vara offentlig, s a s live, för alla de övriga grupperna så att dessa får en helhetsbild av vad som avhandlats och större förståelse för varför just det förslaget tagits fram. Därav namnet, Akvarieform, alla kan se och höra vad som pågår.

Ett vanligt problem vid akvariebeslut är att representanterna "censurerar" sig själva och inte är tillräckligt öppna för nya infall. De begränsar sig inom ett upplevt mandat från den egna gruppen att driva "sina egna" förslag. Tvärtom skall de vara öppna för nya förslag och kan också avge egna nya förslag, även om det innebär att förslagen går stick i stäv med gruppens ursprungsförslag. Detta säkrar att processen går framåt, en större del av problemet blir belyst och förslagen blir bättre och bättre tills de är tillräckligt bra för att ena alla berörda.

FÖRTRYCK I GRUPPER

I alla olika sammanhang där flera personer är inblandade förekommer olika former av förtryck. Ordet förtryck är i svenskan ett ganska starkt uttryck. Vi använder dock termen i ganska vid bemärkelse; allt från subtila små gliringar till de mest brutala former av t ex mobbning.

Det är någon som har sagt att en människa inte är demokratisk om hon inte engagerar sig i de beslut som fattas. Här kan man säga att det inte räcker med att engagera sig i besluten utan engagemanget måste sträcka sig till *hur* besluten kommer till. En demokratisk process kan ibland kräva mycket tid, i synnerhet om det är kontroversiella frågor på dagordningen. Då gäller det att alla är beredda att avsätta den tid som behövs för att demokratin ska fungera. Tyvärr saknar vi allt för ofta tålmod med den demokratiska processen och försöker skynda på den på olika sätt. Detta leder ofelbart till att vi medvetet eller omedvetet börjar förtrycka oss själva och vår omgivning. Istället för att sakligt argumentera för vår åsikt med hjälp av objektiva fakta tar vi till mer eller mindre fula knep för att vinna diskussionen. Här följer några exempel som lyfts fram under diskussioner och utvärderingar inom plogbillsrörelsen.¹² En individ i gruppen kan:

- förstöra diskussionen genom att prata för mycket, för länge och för högt; om någon börjar att dominera "scenen" genom att prata mycket och länge så tar den personen samtalstid från de övriga. Diskussionen övergår till en monolog och många tankar och åsikter riskerar att gå förlorade.
- föra diskussionen från ämnet genom att lyfta fram egna favoritfrågor.
- trycka ner andra genom att påpeka varje fel i dennes uttalanden och lyfta fram varje undantag till en generalisering
- upprepa med andra ord vad någon redan sagt.

- använda sig av utpressning. "Jag får väl lämna gruppen då." eller "Då är jag inte intresserad av att bidra med / låna ut min / göra...."
- flörta: använda sexualitet för att manipulera.
- visa ointresse: hindra möten genom att komma försent, gå mitt under sammanträdet, byta ämne under diskussioner eller vara allmänt flamsig.
- grinighet: vara negativ till alla förslag och idéer.
- beskyddande: lägga armen beskyddande om t ex en kvinna eller någon yngre.

Motmakt mot förtryck - några exempel

Att komma över dessa och liknande problem är något som alla grupper måste brottas med. Konsensusmöten är likväl som andra möten inte förskonade från varianter av ovanstående förtrycksformer, men man försöker åtminstone aktivt motverka dem. Men, trots att man försöker supergardera sig genom att välja olika förtrycksobservatörer hit och dit kan det ändå vara svårt att upptäcka vad som egentligen sker i gruppen. Då kan det vara lämpligt att göra lite statistiska undersökningar: välj t ex någon som avsidet endast kontrollerar vilka som pratar, när och hur mycket. Diskutera sedan igenom det i gruppen.

Andra tekniker som används för att kontrollera diskussioner är att ge varje deltagare ett visst antal tändstickor e d som man bryter efter varje inlägg man gör. När alla stickor är brutna har man förverkat sin rätt att tala mera. För att upptäcka hur samtalet går i gruppen kan man pröva att kasta ett garnnystan mellan talarna. Den som kastar garnnystanet håller kvar i tråden och när mötet är slut kan man se vilka som varit dominerande och vilka som inte tagit så stor plats i samtalet.

Om folk avbryter eller kommenterar när någon talar kan man motverka detta genom att den som talar håller ett föremål, t ex en sten, i handen som då på ett tydligare sätt markerar att man har ordet och därmed har rätt att ostörd tala till punkt. När man är färdig lämnar man över den till nästa person eller lägger den i mitten av gruppen.

Om man vill motverka förtryckande kroppsspråk exempelvis himlande med ögonen eller demonstrativa gäspningar kan man pröva att hålla mötet med ryggarna mot varandra. Detta gör också att man blir mer observant på språkbruket och lättare upptäcker dolda undertoner. Dessutom är det ett utmärkt sätt att träna sig på hur man tar och passar ordet vidare inför t ex telefonkonferenser.

OFTAÅTERKOMMANDE PROBLEM I MÖTEN

<i>Beskrivning</i>	<i>Kommentarer</i>	<i>Lösningsförslag</i>
Informell struktur/ roller	Somliga dominerande - somliga tillbakadragna, maktkamp. Konkurens istället för samarbete. Karismatiska personer avgör mötets utfall	Klara roterande roller med funktioner att motverka maktmissbruk. Tydlig lättförståelig struktur.
Ingen fördelning av ord	Kamp om ordet som gynnar verbala personer med hög status. Pratar i mun, svårt få översikt på diskussioner. Smådiskussioner vid sidan av - oengagemang, rituella mord (av ledare).	Mötesordförande bestämmer. Tydlig mötesprocess och fördelning av ordet. Rundor garanterar alla en möjlighet att yttra sig
Löser problem i storgrupp	Tillbakadragna personer "lämnar över"	När problem eller konflikter dyker upp - ta paus och

	beslutsfattandet till informella ledare	sätt av tid för diskussion om detta. Dela in i smågrupper.
Ordföranderoll oklar	Informella ledare tenderar att ta över ordföranderollen	Dela upp ordföranderollen i olika funktioner. Använd vid behov assisterande ordförande.
Maktfullkomlighet för ledare	Svårt att kritisera ledare eller ändra på saker	Rotera mötesfunktioner kontinuerligt bland alla deltagare
Ordf. frågor ej om punkten är klar innan fortsättn.	Endast vänner eller karismatiska personer kan ifrågasätta	Har alla yttrat sig i frågan? Finns mer att tillägga?
Den enskilda individen	Man kan inte bortse ifrån omvärlden utanför mötet, vi är människor med olika behov även under ett möte	Kolla av hur vi mår innan och någon gång under mötet.
Svårt komma in i gruppen(gänget) som ny	Bristfällig eller ingen presentation gör att man måste kämpa för bli accepterad i ingruppen	Alla bör presentera sig, inte bara den nye.
Beskrivning	Kommentarer	Lösningsförslag
Ingen tar notis om någon går	Varför går denne? Ny grupp sammansättning med nya förutsättningar.	Förutsätt och möjliggör att alla kan stanna. Ta annars upp frågan vid behov.
Dåligt forum för konflikter	Inga underliggande konflikter lyfts fram och speciellt inte personliga. Kan påverka huruvida man stödjer ett visst förslag eller ej om det finns personliga motsättningar.	Finns personmotsättningar som påverkar mötet? Lyft fram dessa. Välj stämningssunderlättares och/eller förtrycksobservatör. Ta paus eller avbryt vid behov för diskussion bland berörda, ev. enskilt.
Ingen sluttid fastställd, ingen rast, folk droppar av tröttkorda i slutet av mötet, ingen tidsplanering under mötet	Hafsar igenom de sista punkterna på dagordningen - dålig demokrati om inte alla är närvarande, fysiskt eller psykiskt. Hur blir det med motivationen inför nästa möte? Vad ska prioriteras: sängdags för barn eller att man hinner klart hela mötet? Medför oftast att möten tar längre tid än planerat.	Bestäm sluttid. Gör tidsplan för varje punkt. Välj någon som kollar att denna följs. Gör kontinuerligt (v b) omprioriteringar i dagordningen. Bordlägg v b mindre akuta frågor, eller omdefiniera sluttid. Fika, rör på benen lite då och då.
Tar för givet att möten är tråkiga	Självuppfyllande profetia	Avbryt med något roligt. Fikapaus för att vara privat social.
Ingen avslutning	"Tar med sig" mötet hem	Tydlig avslutning efter utvärdering.
Storgrupp	Tar väldigt lång tid om alla ska få säga något	Bra forum för information. Aldrig diskussion. Dela upp i smågrupper
Skämt(are)	Förringar/förhöjliga frågeställningar eller individer	Om någon tar illa vid sig har skämtet ingen plats på mötet.
Byter ämne hit och dit, personliga utläggningar utan intresse för de flesta	Vart tog den lilla röda tråden vägen? Är det med på dagordningen?	Ordförande måste vara tuff och tydligt avgränsa ämnet för diskussionen. Avbryt om någon spårar ur.
Alla(s) idéer tas ej tillvara, fastnar vid något eller några få förslag, avvikande idéer hänas	Förslag ventileras inte ordentligt, Konservatism	Idéstorm. Notera alla idéer även om de verkar absurda.
Svårt få sammanhang/dra slutsatser av mötet.	Vad bestämdes och varför?	Ordföranden bör läsa upp vad som beslutats.
Ingen utvärdering	Kanske itererad lång tid efter mötet.	Vad var bra och dåligt? Vad kan göras bättre till nästa gång?

SKILJELINJER

Vi har sett vissa generella skiljelinjer mellan konsensusformen och den vanliga mötestraditionen. Vi gör här en översiktlig presentation av några av de mest huvudsakliga.

Maktdelegering - maktfullkomlighet

Inom den traditionella mötestekniken innehar oftast ordföranden en dominerande och omfattande roll. Detta sätter en stor press på denne och kräver mycket kompetens och erfarenhet innan rollen kan bemästras till fullo. Därför skyr många mindre självsäkra och erfarna personer ordförandeskapet och lämnar över det åt de som "kan bättre". Detta innebär att ordföranderollen

oftast innehas av en eller några få personer möte efter möte. Eftersom ordföranden får en relativt stor makt i dessa grupper är detta både ett demokratiskt och ett socialt problem där vissa är konstant underlägsna. Det är heller inte ovanligt att det utvecklas en maktkamp mellan de potentiella ledarna om positionen som ordförande. Vid maktskifte av ordförandeposten föregås detta väldigt ofta av sk "rituella mord" där "underdogs" på ett symboliskt sätt "mördar", dvs avsätter, ledaren. Detta kan ske genom öppna ofta personliga, kritiska och ev sarkastiska kommentarer som syftar till att förlöjliga ledaren som person.

Sammanfattningsvis så leder alltså det traditionella ordförandeskapet till en stor press på ledaren och dennes psyke, person och kompetens. Det skapas hierarkier i gruppen där vissa är ständigt underlägsna och slutligen så leder detta till en maktkamp med rituella mord på personer högre upp i statusskalan.

För personerna med den positionella makten blir det hela en bekräftelse på att de är rätt personer att leda gruppen; -De ledda gör ju allt för att obstruera beslutsstrukturerna. De är okunniga, ignoranta och kan inte handskas med makten. De förstår inte att det är för deras bästa jag gör det här. Så går resonemanget vidare och de mäktiga intalar sig själva att de måste hålla fast vid makten för "det allmänna bästa". En lösning på detta är att fördela makten så att de flesta åtminstone har ett ansvarsområde under varje möte. De olika funktionerna bör dessutom roteras kontinuerligt. Några av rollerna man kan använda sig av har vi tagit upp i avsnittet om verktyg för konsensus. Denna maktdelegering medför att alla är med och skapar mötet och på så sätt delar på konsekvenserna som blir i och av mötet. Detta får stor betydelse för engagemanget för beslutens genomförande samt för gemenskapen i gruppen och möjligheterna att motverka förtryck på ett tidigt stadium. Maktdelegeringen innebär i sig ingen lösning av konflikter, men förebygger uppkomsten av konflikter och bygger in en konstruktiv hantering av dem i processen.

Individen i första hand - mötet i första hand

Under de flesta möten berörs inte de olika känslor man har med sig när man kommer till mötet. Mötet går i första hand. Privata angelägenheter får man lägga åt sidan så länge. På detta vis försöker man skapa ett slags schizofrena och maskinella mötesmänniskor som på något vis ska kunna koppla av och på sitt privatliv efter behov.

Vid konsensusformen är individen istället i första rummet. Tanken är att de känslor man har med sig till mötet påverkar hur man betar sig under mötet. Människan är en helhet och privat- och mötesliv kan inte åtskiljas. Därför brukar det i inledningsskedet av ett sammanträde läggas en "personlig rapport" där var och en får berätta hur man mår och om det har hänt något speciellt. Genom detta blir deltagarna medvetna om orsakerna till att någon kanske är vresig, trött eller okoncentrerad under mötet. Vidare är det värdefullt att kontinuerligt bryta för paus och t ex vädra, fika eller göra något annat där man kan koppla av från mötet ett slag. Det är viktigt att inte forcera fram beslut, utan försöka skapa en situation där folk trivs och orkar med. Målet, att komma igenom dagordningen och att hinna ta si och så många beslut får inte gå ut över vägen, dvs själva processen fram till beslutet.

Föränderligt - statiskt

Som vi tidigare nämnt är det sällan som de olika rollerna i de traditionella mötena alterneras mellan deltagarna. Detta medför att sättet att genomföra sammanträden inte förändras nämnvärt. I konsensus är det vanligaste att man skiftar funktionerna kontinuerligt mellan deltagarna. Detta gör att de flesta snabbt får kunskap i hur möten kan hållas. I takt med att nya personer prövar de olika rollerna så utvecklas och förändras de med tiden, alltefter som varje person tolkar innebörden av respektive funktion på olika sätt. Detta är värdefullt i sig samtidigt som man bör ha en någorlunda överensstämmande uppfattning om vad rollerna innebär. Vidare så använder man sig så gott som alltid av utvärdering av mötet. Detta är kanske mötets viktigaste punkt på dagordningen. Under utvärderingen bör var och en få redovisa vad som varit bra och dåligt under mötet och hur man kan göra bättre till nästa gång. Tanken är att mötet aldrig kan bli bra nog utan ständigt behöver utvecklas beroende på situationen och sammansättningen av gruppen. Utvärderingen gör också att man får vädra känslor, av t ex obehag, som man annars skulle gått och dragit för sig själv efter mötet.

Struktur - strukturlöshet

Under 60- talet började flera grupper att vända sig emot de strikt formella strukturer som var (och är) vanliga under t ex föreningsmöten. Man började ta bort strukturer som ansågs onödiga och förtryckande. Löst strukturerade stormöten där var och en fick uttrycka sig som den ville blev modellen. Ickevaldsrörelsen och feministrörelsen i Nordamerika (som utvecklade grunden för dessa metoder vi beskriver) instämde delvis i denna kritik. Skillnaden var att de gick åt motsatt håll. Istället för att försöka ta bort strukturerna, utvecklades och förfinades dessa. Stormöten var ingen lösning på problemen i grupper, menade man, utan bidrog snarare till att nya former av förtryck skapades. Stormötena kom att domineras av de informella ledarna, de som var mer osäkra kom på utkanten av diskussionen (se även avsnittet Stora grupper). Joreen skrev på 70- talet en artikel där hon kritiserar begreppet strukturlösa grupper.¹³ Hon menar att det i all mänsklig interaktion finns någon form av struktur. Frågan är om den är formaliserad eller informell. Hon argumenterar för att strukturer måste vara öppna och klart uttryckta för att kunna kontrolleras demokratiskt och för att folk utifrån ska få insyn och kunna påverka. Stellan Vinthagen skriver att; "Strukturlöshet försvaras av de mäktiga, medvetet eller omedvetet, eftersom det är ett maktmedel i deras händer. En informell struktur behärskas av de få som känner till reglerna hur beslut fattas. För andra, de oinvigda, händer saker bara plötsligt, initiativ tas och de ser inte ens hur makten utövas."¹⁴ Det är mot denna bakgrund som t.ex. funktionerna som runda, processunderlättare och förtrycksobservatör utvecklades och används inom ickevåldsgrupper som tillämpar konsensus. De är till för att ge alla möjlighet att uttrycka sig och att göra deltagare medvetna om vilka strukturer och stämningar som finns i gruppen samt att aktivt försöka motverka alla former av förtryck av varandra.

Joreen avslutar sin artikel med några förslag på principer för en demokratisk struktur:

- 1) Delegation av bestämda individer med bestämd auktoritet för bestämda uppdrag, valda genom en demokratisk procedur.
- 2) De delegerades ansvarighet inför de som valt dem.

- 3) Spridning av auktoritet under så många personer som är möjligt och förnuftigt.
- 4) Roterings av uppgiftsfördelningen.
- 5) Fördelning av uppgifter efter rationella kriterier, ej efter vilka som är omtyckta. Förmåga, intresse och ansvarsfullhet skall vara de avgörande kriterierna.
- 6) Lika informationsfördelning.
- 7) Lika tillgång till organisationens hjälpmedel.

Konflikthantering - konfliktundvikande

Många möten brukar fullkomligt sprudla av potentiella konflikthärdar. I traditionella möten kommer de dock väldigt sällan upp till ytan. Detta p g a att processen inte ger utrymme för konstruktiv konflikthantering, vilket gör att deltagarna känner sig illa till mods när de märker av en konflikt. Kommer konflikten väl upp på ytan så sker det explosionsartat.

Inom konsensus försöker man på ett tidigt stadium lyfta fram konflikten. Man brukar välja särskilda observatörer som speciellt uppmärksammar olika sorter av förtryck. Dessa har då mandat att bryta mötet för att kanske helt kort göra en observation t ex; "Du verkar vara väldigt irriterad, vill du berätta varför?". Är det djupare saker som måste redas ut först kan man bryta mötet och diskutera igenom detta med de berörda innan man fortsätter.

Det är ofta svårt att ha modet att lyfta fram dessa problem så därför kan det vara lämpligt, speciellt under längre möten, att dessutom ha en kort "märunda" mitt i mötet då var och en får berätta hur de känner sig och hur de upplever mötet. Också detta är i sig ett sätt att konstruktivt försöka hantera konflikter, en sista back-up så att säga, utifall att man skulle ha missat några små konflikter som legat och gömt sig någonstans..

Om man råkar i konflikt är det vanligt att man väljer en personlig stödperson som inte är direkt inblandad. Det är viktigt att inte bli utelämnad utan att få stöd i jobbiga situationer och kunna vädra sina tankar och känslor med någon man har förtroende för. Det är ofta olämpligt både av processmässiga och känslomässiga skäl att vara underlättare om man är intrasslad i en konflikt men kanske framförallt av demokratiska skäl.

Konsensusmetoden är i sig en form för att lösa sakkonflikter på ett sätt som alla är tillfreds med, dvs försöka hitta lösningar där alla vinner. För att detta ska fungera effektivt och demokratiskt är rundor, idéstormar, pauser, platsbyten och andra tekniker viktiga. Just detta att ha alla förslag redovisade innan diskussionen samt att man avbryter om någon pratar utanför ämnet gör att konsensus många gånger kan vara effektivare än traditionell sammanträdesform där man gärna läser sig vid ett eller kanske två förslag som ska antas eller förkastas och inte ventilerar andra alternativa lösningar.

PROBLEM MED OCH KRITIK AV KONSENSUS

Som vi tidigare nämnt är självklart konsensusmetoden inte förskonad från problem Vi vill därför visa på en del problem med konsensus och framlägga en del kritik som framkommit under möten och vad vi enligt vår och andras erfarenhet inte tycker fungerar till 100%.

Ett självskrivet problem är att nya former för sammanträden behöver en viss "inkubationstid" innan folk kan ta till sig det helt. Många (kanske svenskar i synnerhet) är ovana att öppet redovisa sina känslor och det tar säkert emot för många att lyfta fram konflikter istället för att släta över eller bordlägga dem. Å andra sidan måste man vara observant på "överdrivna" känsloutspel eller folk som försöker spela på andras känslor.

Det brukar framkomma kritik att konsensusformen är för strukturerad - att strukturen hämmar folk. Somliga finner det t ex frustrerande att behöva vänta på sin tur i en runda och även likaså att inte få kommentera i en idéstorm har också uppfattats som överdriven kontroll. Liknande kritik finns även där man menar att alltför rigid struktur hämmar spontaniteten och utlevelsen av känslor. Spontana känslouttryck kan inte alltid passas in under speciella punkter på en dagordning. Följden kan bli en form av självzensur. I försöken att bekämpa former av förtryck mellan människor har självförtrycket istället blivit ett problem menar somliga.

Ett annat problem är det med rotationen av roller. Det uppstår i huvudsak när gruppen är blandad av mer och mindre erfarna "mötesrävar". Nykomlingar har menat att det är både svårt, jobbigt och rent av onödigt att ta på sig rollen som t ex underlättare när det finns andra som "gör det bättre". "Jag har inte lust att sitta här och göra bort mig och vara till allmänt åtlöje" menar de. Det finns även problem med användandet av rundor. Det är oftast de som börjar och avslutar en runda vars ord väger tyngst. Vid t ex en konflikt är det därför extra viktigt att man låter olika personer börja samt går rundan åt olika håll. Dessutom är det ibland problem med rundor när folk pratar bara för att de "ska" prata och endast upprepar vad andra redan sagt om de själva inte har något nytt att tillföra diskussionen. Att "passa" i en runda är inte alltid så enkelt som det egentligen är. Vidare så har några sagt att de känt sig lite förlöjligade då de inte varit så insatta i frågan och suttit tidigt i en runda och lagt ett förslag som senare efter att ha blivit brädat av ett superigenomtänkt förslag tyckts synnerligen naivt.

Andra mer beslutstekniska problem är att enskilda individer kan sabotera eller fördröja beslut genom att lägga in veto i tid och otid. Den enskilde individen kan ibland tyckas få oproportionerligt stor makt, t o m på bekostnad av gruppen. Å andra sidan är rädslan för att gå emot strömmen och blockera ett beslut (speciellt om man är ensam i sin åsikt och sist i en runda) också ett problem med konsensus. Ibland kan det vara bra att se på vetot som en skyldighet snarare än en rättighet. I linje med detta är att folk är försiktiga att hävda sina åsikter och hellre gör avkall därför att själva enigheten ses som viktigare än de egna värderingarna och deras måluppfyllelse. Utgångspunkten bör i konsensus ligga i att man som vid vanlig omröstning ska hävda sin egen sanning, det man tror på. Skillnaden är att man i konsensus inte stannar vid detta och låter röstutfallet avgöra vad som ska gälla som rätt och riktigt utan går vidare och försöker skapa lösningar som tillfredsställer allas behov. Viktigt att poängtera, trots att det är självklart, är att konsensus absolut inte är lika med sanningen och säkert inte alls det bästa eller rättfärdigaste beslutet. Ett konsensusbeslut kan vara lika vansinnigt som ett majoritetsbeslut kan vara. Det finns inget i sig som säger att konsensus medför bättre beslut än omröstning men processen fram till ett konsensus försöker möjliggöra att det bästa beslutet kan tas; det som är den bästa kända sanningen. Skillnaden är att ett beslut som *alla* kan acceptera anses bättre än ett som *de flesta* kan acceptera.

Kväkarna brukar anse att det är Gud som talar genom var och en och att det hela handlar om att komma tillsammans för att söka efter sanningen. Därför är det också vars och ens skyldighet att säga det som behöver bli sagt. Ett problem med kväkarnas ovilja att ta beslut utan enighet och

istället låta tidigare beslut gälla är att det kan tendera att bli en väldigt konservativ hållning. En hållning som kan förlama snarare än utveckla!

Givetvis är dessa metoder vi redovisat inte en garanti för god demokrati och konflikthantering, detta är som allt annat situationsbundet och kräver att individen tar sitt ansvar för processen. Konsensus är en strävan efter att förbättra världen; en strävan som bör förändras kontinuerligt.

REFERENSER

Litteratur

Avery, Michel et. al., *Building united judgement - a handbook for consensus decision making*, Center for Conflict Resolution, Wisconsin, 1981.

Herngren, Per, *Handbok i civil olydnad*; Bonnier, 1991

Herngren Per och Vinthagen Stellan, *Handbok Avrustningslägret i Linköping*, Tidsskrift Omega nr 2.

Jern, Stefan et. al.(red.), *Grupprelationer - en antologi*; Natur och Kultur, 1984.

Moon, Rickard, *Mötesteknik på ett nytt sätt*; Miljöpartiet, tidsskriftsserie.

OM - Röda Korset, I Föreningen; Röda Korsets Förlag, 1986

Plogbillen/ Hopp & Motstånd, nr. 10, 1992, (tidsskrift).

Vinthagen, Stellan, *Organisera!*; B-uppsats, sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet, (ej färdig).

Deltagande observation

Avrustningslägret i Linköping

Hammarkollektivet

HARM (Hammarkullen Reser Motstånd)

Hope and Resistance

Hopp och Motstånd

Omega - Forum för civil olydnad och ickevåld

Plogbillsrörelsen

Röda korset

mfl.

SLUTKOMMENTARER

¹ Avsnittet om demokratiska strukturer bygger på material som framkommit vid samtal med Stellan Vinthagen.

² Personlig status innehas av *personen* på grund av någon egenskap eller kunnande som den personen besitter till skillnad från positionell status som kommer av den *position* som personen innehar i maktstrukturen t ex ordföranden i en styrelse som har högre positionell status än de övriga ledamöterna.

³ Detta fenomen uppstår i den strukturlösa gruppen även om den kan verka vara demokratisk och i synnerhet om deltagarna tror att den är det. De deltagare i gruppen med lägre personlig status som är av en annan åsikt än den som innehas av de med hög personlig status kommer säkert att vika sig för de senares åsikter men eftersom deras ”intuition” eller övertygelse säger annat kommer de att känna ett odefinierbart obehag i magtrakten. En känsla av att vara kuvad och maktlös.

⁴ Mervetande är det samlade vetande som utgörs av vetandet/kunskaperna från samtliga individer i gruppen. Bättre vetande är när någon persons vetande bedöms vara mer sann än de övriga. Även om en individ besitter speciella fackkunskaper eller har kännedom om specifika fakta så har de övriga individerna i gruppen en viktig form av vetande eftersom de har synpunkter, lyfter fram frågeställningar och kanske också tar hänsyn till etik och moral.

⁵ Med intresse menar vi här alla de som på ett eller annat sätt, direkt eller indirekt, kommer att beröras eller påverkas av beslutets utformning och genomförande.

⁶ Representationsdemokratin kallas ibland för folkrörelsedemokrati eftersom det är den vanligaste beslutsstrukturen i ”Folkrörelsesverige” bland ideella föreningar, fackförbund etc.

⁷ Avsnitten om sammanträdesteknik och konsensus samt verktyg för konsensus bygger till stora delar på omarbetade utdrag från Handbok i civil olydnad, P Hergren. och Handbok Avrustningslägret i Linköping, P Hergren & S Vinthagen,

⁸ Idéstorm eller brainstorm går ut på att alla under en kortare period kastar ur sig alla olika idéer kring frågan. Inga kommentarer ges och ingen diskussion förs under idéstormen. Detta för att kreativiteten helt

ska släppas fri. Diskussionen kommer efteråt. Här kan det mycket väl visa sig att de förslag som till en början verkade absurda är de som utgör grunden för det slutgiltiga beslutet.

⁹ De fem punkterna är redovisade av S Vinthagen, *Handbok Avrustningslägret...*, utvecklingen är vår egen.

¹⁰ Avsnittet om stora grupper bygger på mina (CS) egna erfarenheter samt på mina tolkningar av Pierre Turquets studie "Hot mot identiteten i storggruppen" (*Grupprelationer - En antologi...*, Natur och Kultur, 1984). Jag har valt att inte använda Turquets begrepp för att kunna hålla det hela enkelt.

¹¹ Akvarieformen finns beskriven i *Handbok i civil olydnad*, P Hergren. och *Handbok Avrustningslägret i Linköping*, P Hergren & S Vinthagen, vår beskrivning bygger också på eget användande av formen bl a vid Avrustningslägret i Linköping samt Plogbillsrörelsens nyårsläger Hopp & Motstånd.

¹² Listan bygger på en artikel om förtryck i vängrupper av Per Hergren i *Plogbillen/Hopp och Motstånd*, nr 10, 1992

¹³ Joreen; *De strukturlösa gruppernas tyranni*, Plogbillen/ Hopp och Motstånd nr 10, översatt av Stellan Vinthagen.

¹⁴ Vinthagen, Stellan; *Organisera!*, B-uppsats sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet, (ej färdig).