

Anarcho-Biblioteka
Dobry pieróg to wywrotowy pieróg



Wspólna droga - wspólny cel

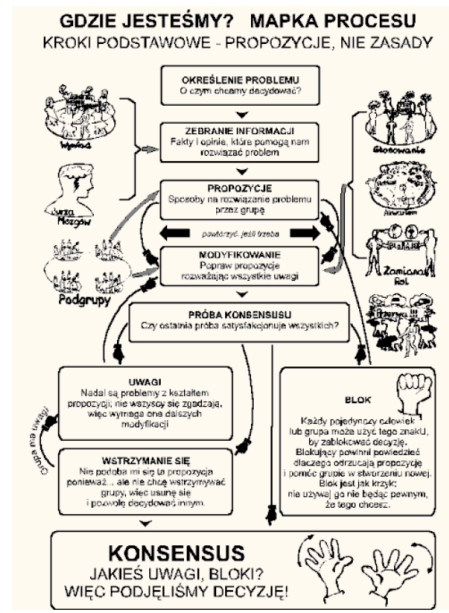
Działanie w konsensusie i bez przemocy

Janusz Korbel z Pracowni na rzecz Wszystkich Istot, Federacja Zielonych, Janh, Erik, Hester, Ralf, Pinda, Anissa, i Paxus z Europejskiej Młodzieżowej Akcji Leśnej (EYFA), Radosław Tendera, Bill Moyer i Alan Tuttle, ing. ErnstJan Stroes - koordynator "Polskiej Zielonej Sieci", Jo Freeman "Torch"

Janusz Korbel z Pracowni na rzecz Wszystkich Istot, Federacja Zielonych, Janh, Erik, Hester, Ralf, Pinda, Anissa, i Paxus z Europejskiej Młodzieżowej Akcji Leśnej (EYFA), Radosław Tendera, Bill Moyer i Alan Tuttle, ing. ErnstJan Stroes - koordynator "Polskiej Zielonej Sieci", Jo Freeman "Torch"
Wspólna droga - wspólny cel
Działanie w konsensusie i bez przemocy

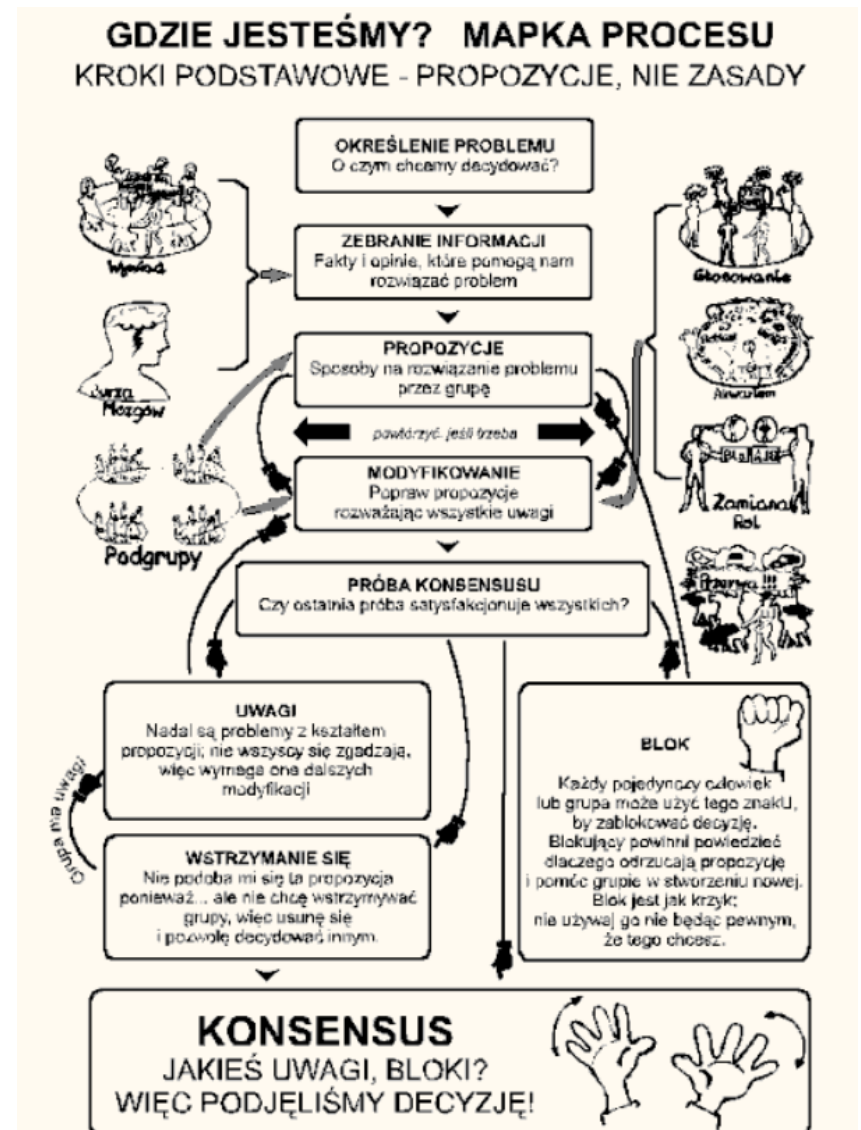
zb.eco.pl
Wydawnictwo "Zielone Brygady" nr 18

pl.anarchistlibraries.net



Spis treści

Praca razem	5
Demokreacja	16
Kryzys demokracji pośredniej	16
Demokracja	17
Prawa mniejszości	17
Dzisiejsze przyzwyczajenia jutrzejszymi przeszkodami	18
Instrukcja podejmowania decyzji w grupie	19
Wspólna droga - wspólny cel. Podręcznik demokracji bezpośredniej i podejmowania decyzji na zasadzie konsensusu	20
Co to jest konsensus?	20
Język gestów	21
Dlaczego konsensus?	22
Role w procesie podejmowania decyzji	24
Magiczna procedura	27
Historia	27
Rozwiązanie	27
Praktyka	28
Epilog	29
Przewycięzanie zjawiska męskiej dominacji w grupach mieszanych	29
Problem	30
Podstawowe trudności	31
Stawanie się odpowiedzialnym	33
Demokracja a ruch ekologiczny	37
Demokracja wewnętrzna	37
Problemy z demokracją wewnętrzną	38
Doświadczenia fundacji wspierania inicjatyw ekologicznych	40
Konkluzje	43
Tyrania braku struktury	45
Struktury formalne i nieformalne	45
Natura elit	46
System gwiazd	47



Prasa i opinia nie są zainteresowane poszczególnymi jednostkami, interesuje je natomiast działalność grupy. Istnieją trzy techniki poznawania opinii grup: głosowanie, ankieta lub poprzez wybranych rzeczników. Jeśli nie wybierze się żadnego z nich, wtedy opinia publiczna sama wybierze sobie rzeczników. W takiej sytuacji kilka osób zaczyna przyciągać uwagę, gdy prasa chce poznać stanowisko ruchu na dany temat. Chcąc nie chcąc zaczynają one wtedy pełnić rolę rzeczników. W tym momencie ruch zaczyna ich oskarżać o brak odpowiedzialności, gwiazdorstwo, a tym samym ostatecznie traci nad nimi kontrolę i popycha ich do rzeczywistego popełniania wszystkich tych grzechów, o które są oskarżani.

wg Jo Freeman "Torch"

oprac. Adam Jagusiak

"Zielone Brygady. Pismo Ekologów" nr 37 za pismem "A Capella" nr 18

Gdzie jesteśmy? Mapka procesu

Praca razem

Ile dla siebie, a ile dla grupy? Co to znaczy tworzyć wspólnotę, plemię, ruch? Łączyć się, czy się nie łączyć? Czy ma sens praca w grupie kiedy brakuje zaufania? Jak stworzyć to wzajemne zaufanie? Czy są owe ego trips - "podróże ego" - jak mówią o tym Amerykanie - rozbijające ruchy, grupy, organizacje? Jak się im przeciwstawić? Kiedy zaczyna się intelektualny i duchowy wampiryzm, kiedy powielamy cudze kalki, żeby, nawet nieświadomie, lansować swoją indywidualność, a kiedy współtworzymy siłę wspólnych działań posługując się uniwersalnym dla grupy językiem? Co integruje grupę, co może być jej wspólnym doświadczeniem? Jaka jest rola rytuału, mitu dla tworzenia i umacniania grupy? Czy wspólne działanie i rozwijanie grupy jest w ogóle potrzebne? - To tylko niektóre pytania dotyczące naszych podstawowych problemów związanych z kontynuowaniem pracy dla matki ziemi i dla siebie, kiedy po drodze spotykamy innych ludzi, współpracujemy, korzystamy z ich doświadczeń i dzielimy się z nimi swoimi, a czasami dla skutecznego działania, jak nam się przynajmniej wydaje, pielęgnujemy indywidualizm. Praca razem to wielki temat i, gdy spojrzę na własne doświadczenia z wielu lat bycia w różnych grupach i inicjowania niektórych, mógłbym mówić, że było to pasmo błędów, a mimo to sporo się udawało.

Ostatnio, gdy osoba długo pracująca w grupie oświadczyła niespodziewanie, że odchodzi, dużo rozmawialiśmy w "Pracowni" o tych sprawach, naszych indywidualnych różnicach i uwarunkowaniach, konsekwencjach braku otwartości między członkami grupy, a także o tym, że mamy wielkie szczęście być dziećmi najwspanialszej wspólnoty, która nigdy nie zawiedzie - matki przyrody. Z tej perspektywy nasze problemy są zawsze trochę aroganckie. Ale jednak są. Ludzie opuszczają grupy, stowarzyszenia, partie polityczne. Taka jest cecha życia: nieustanne zmiany. A jednak często słyszymy o przykrych doświadczeniach związanych z odejściem. Jak napisał mój przyjaciel: "Ogół ludzi jest taki, jakby byli zrobieni z piasku, nieoczekiwanie rozsypują się. I motywuje ich robienie budowli z piasku..." Myślę, że o strukturze piasku decydują przede wszystkim nasze ambicje.

Poczucie swojej wyjątkowości, a więc oddzielenia. Pracujemy razem - ale często dla triumfu swojego JA. Wtedy łatwo przychodzi nam okłamywać innych, równie łatwo robić rzeczy naprawdę wspaniałe, byle tylko wyszło na moje. Ileż wielkich dzieł cywilizacji powstało dzięki temu napędowi. Bywają nawet altruści czyniący "piękne" rzeczy, motywowani swoim wielkim ego. Ale nie o ego ma być ten szkic ale o pracy razem. A razem jest zagrożone indy-

widualną ambicją. Ja jestem dobry dla przyrody, ja jestem profesjonalistą, ja posiadam wiedzę, mnie inni przeszkadzają, rzucają kłody pod nogi - z takich "ja" składa się grupa i czasami któreś "ja" się buntuje: ta grupa już nie zaspokaja jego ambicji, lub hamuje indywidualną karierę. Bo przecież od początku była tu sprzeczność. Społeczny darwinizm i różne systemy totalitarne nie są wcale dalekie od powszechnej drogi indywidualności. Może dlatego wielu z nas tęskni za pracą razem? Przyjmijmy więc, że praca razem jest cenna. Cóż o niej można powiedzieć?

Praca razem dotyczy zawsze jakiejś struktury społecznej. Mamy tu do czynienia z współpracą, a więc relacjami pomiędzy uczestnikami tej "wspólnoty", ale także z pewną formą podporządkowania się. Podporządkowania się strukturze i podporządkowania liderowi. O tym ostatnim aspekcie pisze ważne słowa Hannah Arendt: "Każde działanie podejmowane przez zbiorowość ludzką da się podzielić na dwa etapy: początkowy, inicjowany przez 'przywódcę', i realizacji, w którym zbiorowość jednoczy się celem wypełnienia uznanego za wspólne przedsięwzięcia". Właśnie ten drugi etap to naprawdę wspólna praca. W systemach totalitarnych, w wojsku i w więzieniu nie ma wspólnoty (poza nieformalnymi), gdyż ludzie są zniewolonymi trybikami w maszynie. W ruchu ekologicznym powinniśmy mieć do czynienia z równością, tak jak opisuje to cytowana wcześniej H. Arendt: "...żaden pojedynczy człowiek, nawet najsilniejszy, nie jest w stanie osiągnąć celu, czy to dobrego czy złego, bez wsparcia innych, którzy by ów cel zrealizowali. (...) 'Przywódca' nie jest nikim więcej niż pierwszym pośród równych". Wspólnotę tworzy więc generalna akceptacja wspólnego celu, wspólnych wartości, a nie związki o naturze niewolniczej. Ambjonalna konkurencja o pozycję w organizacji lub grupie jest zawsze przejawem niezrozumienia głębszych mechanizmów realizacji celów i - ostatecznie - przynosi wszystkim szkody. Każdy ruch czy stowarzyszenie mają w sobie jakieś cechy wspólnoty. Bez nich zaczną się rozpadać. Zastanówmy się nad aspektami budowania wspólnoty, zakładając, że bywa ona pożądaną wartością (sprzyja osiągnięciu celów) i że odpowiadamy za jej jakość.

Termin "wspólnota" traktuję w tym szkicu bardzo szeroko. Wspólnota oznacza coś wspólnego. Może to być wspólna filozofia, hierarchia wartości, kilka wspólnych założeń, wspólny cel do osiągnięcia (jeśli jest to wspólnota czasowa, utworzona dla osiągnięcia tego celu), wspólna praktyka, wspólny nauczyciel, a także wspólnota doświadczeń, wspólne formy niektórych rodzajów aktywności, wspólne podejmowanie decyzji, samopomoc w niektórych dziedzinach (np. opieka nad dziećmi, wymiana odzieży itp.). Czasami

łałości. To połączenie sprawia, że elity powstają w każdej grupie i bardzo trudno jest się im przeciwstawić.

Te zaprzyjaźnione grupy funkcjonują na zasadzie sieci informacyjnej działającej poza wszelkimi regularnymi kanałami informacyjnymi ustanowionymi przez grupę. Jeśli nie ma takich kanałów wtedy funkcjonują one jako jedyna sieć informacyjna. Ponieważ ludzie ci są przyjaciółmi o tych samych orientacjach, zwykle o podobnych systemach wartości, rozmawiają ze sobą i naradzają się przed podjęciem decyzji, mają większe wpływy niż ci, którzy nie należą do sieci. I bardzo rzadko się zdarza, by grupa nie utworzyła takiej nieformalnej sieci.

Choć proces tworzenia się i oddziaływania elit przedstawiony został w sposób krytyczny, nie ma to oznaczać, że jest to zjawisko jednoznacznie złe, jest po prostu nieuniknione. Wszystkie grupy tworzą struktury nieformalne w rezultacie kontaktów personalnych wewnątrz grupy. Struktury takie mogą wykonywać bardzo pożyteczne zadania. Ale tylko grupy w inny sposób nieustrukturalizowane są przez nie całkowicie zarządzane. Kiedy połączy się istnienie elit nieformalnych z mitem o braku struktury może okazać się, że trudno jest zdobyć się na ograniczenia wobec władzy. Staje się ona kapryśna.

Przedstawiona tu sytuacja niesie ze sobą dwie potencjalne negatywne konsekwencje, których należy być świadomym. Po pierwsze - podejmowanie decyzji w układzie struktury nieformalnej odbywa się na zasadzie osobistej: słuchamy kogoś, bo go lubimy a nie dlatego, że ma coś ważnego do powiedzenia. Dopóki ruch nie zajmuje się istotnymi sprawami nie ma to większego znaczenia. Ale jeśli jego rozwój ma wyjść poza fazę początkową, tendencja ta musi ulec zmianie.

Po drugie - struktury nieformalne nie są przed grupą oficjalnie odpowiedzialne. Nikt im władzy nie dawał i nikt nie może jej odebrać. Nie oznacza to, że struktury nieformalne są automatycznie nieodpowiedzialne. Ci, którzy muszą lub chcą utrzymać swoje wpływy, zazwyczaj starają się wypaść odpowiedzialnie. Chodzi o to, że grupa nie może wymusić odpowiedzialności i staje się zależna od interesów elit.

System gwiazd

Idea bezstrukturalizacji stworzyła system gwiazd. Żyjemy w społeczeństwie, które oczekuje od grup politycznych, by te podejmowały decyzje i poprzez wybranych członków grupy informowały o nich opinię publiczną.

zdecydować czy chcemy mieć grupę za strukturę czy nie. Możemy jedynie wybrać czy chcemy mieć strukturę formalną czy nie.

Natura elit

Elita, elitarny, to często używane słowa, ale rzadko używa się ich prawidłowo. W ruchu często określa się tym mianem poszczególne osoby bardzo nieraz różniące się pod względem działalności i charakteru. Pojedyncza osoba nigdy nie może być elitą ponieważ określenie to może odnosić się jedynie do grupy.

Elita jest to niewielka grupa osób mająca wpływ na większą grupę, której jest częścią, zazwyczaj bez bezpośredniej odpowiedzialności przed tą grupą, a często również bez jej zgody i wiedzy. Do elit wchodzi się poprzez uczestnictwo w takich grupach i popieranie zasad, na których opiera się władza. Dzieje się tak bez względu na to czy jest się znanym czy nie. Popularność nie jest wyznacznikiem elit. Najsprytniejsze elity prowadzone są często przez osoby nieznaną szerszemu ogółowi i jeśli są inteligentne działają tak by się nie dać poznać. Jeśli stają się zbyt znane zaczyna im się patrzeć na ręce i wpływy ich nie mogą być już dłużej maskowane.

To jednak, że elity są nieformalne nie oznacza jednak, że są niewidoczne. Przy spotkaniu niewielkiej grupy bystry obserwator zawsze zauważy kto ma na kogo wpływ. Członkowie zaprzyjaźnionej grupy kontaktują się ze sobą częściej niż z "obcymi" i ustępują sobie w dyskusji w uprzejmy sposób. Słuchają się uważniej i powtarzają punkt widzenia "swojego". Mniej sobie również przerywają. Obcych ignorują lub spierają się z nimi. Ich aprobata nie jest konieczna dla podjęcia decyzji, dla obcych jednak ważne jest pozostawanie w dobrych stosunkach ze swoimi. Linie podziału nie są oczywiście tak ostre, jak zostały tu nakreślone. Zdarzają się oczywiście niuanse, sytuacje nieprzewidziane.

Podziały są jednak wyraźnie dostrzegalne i mają swój wpływ na grupę. Z chwilą kiedy zauważy się z kim należy się porozumieć przed podjęciem decyzji i czyja aprobata ostatecznie ją pieczętuje wiadomo już kto rządzi.

Elity nie powstają w konspiracji. Rzadko się zdarza, by mała grupka zebrała się i postanowiła przejąć działalność większej grupy dla swoich celów. Elity nie są niczym innym niż grupą przyjaciół, którzy również uczestniczą w tej samej działalności politycznej. Najprawdopodobniej zajmowałiby się tym samym również i bez więzów przyjaźni i pozostaliby przyjaciółmi bez dzia-

wspólnota próbuje prowadzić wspólne gospodarstwo lub, jak ma to miejsce w wielu krajach zachodnich, wynajmuje wspólny dom, gdzie oszczędza się na wspólnej kuchni i jadalni, pokoju telewizyjnym, łazienkach. Wspólnota uczy umiejętności rezygnowania i tolerancji. Ale w ramach wszystkich wspólnot występują również struktury hierarchiczne. Niektóre wspólnoty z góry skazane są na krótkotrwałość - to te, które składają się z ludzi w jednym wieku i w identycznej sytuacji życiowej (np. okres studiów) lub powstały dla zrealizowania konkretnego celu (np. kampanii) bez odwoływania się do wspólnych korzeni lub filozofii i bez zadawania głębszych pytań. Najślabsze są wspólnoty, które łączy wspólny wróg lub wspólne odczucie zagrożenia. Są to wspólnoty zbudowane na dualizmie i ich członkowie łatwo mogą zmieniać "pozycję". Ram Dass w rozmowie z Johnem Seodem (w: "Rytuał dla matki Ziemi", zeszyty "Pracowni" 1992) mówi, że w grupach działających na rzecz ochrony środowiska istnieją dwa rodzaje aktywistów: ci, których motywacje wynikają z gniewu i ci, których do działania pcha radość płynąca z uczestniczenia w tożsamości z całością. Gniew, ambicje, strach czy przekonania płynące z aktualnej wiedzy naukowej nie są silnymi podstawami dla pracy razem. John Seed w odpowiedzi mówił, że tłumiony gniew, przygnębienie, pretensje itp. nie tylko rozbijają wspólną pracę, ale odpychają od tego typu działań innych ludzi. Budując wspólnotę powinniśmy być wewnętrznie radośni i - jak mówi Ram Dass - nie przywiązywać się do wyniku działań. Jeśli pamiętamy, że to Ziemia manifestuje się przez nasze działania i da sobie radę nawet bez najlepszego z ekologów czy aktywistów, pozwala nam to zachować więcej pokory.

Budowanie wspólnoty. To jedno z najtrudniejszych zadań, ale zarazem podstawowe wyzwanie dla nas wszystkich, którzy odwołujemy się do ekologii głębokiej. To przecież wezwanie do udziału w kręgu wszystkich istot. Wszystkich, a więc także i ludzi. Wspólnota nie może jednak oznaczać zniewolenia (armia lub uzależniająca członków sekta nie są w tym znaczeniu wspólnotą). Myślę tu o samym procesie budowania wspólnoty, a nie o konkretnym modelu, jak wspomniane mieszkanie w grupie. Czy można budować wspólnotę mając kotwice zarzucone głęboko w mule tych aspektów cywilizacji, które oblepiły nas wraz z tęsknotą za wygodą, przyjemnościami i komfortem zachowania stanu posiadania i kreowania swojej postaci - kariery? Na pewnym spotkaniu ruchu Earth First! w USA były setki aktywistów, wspólnie radzili nad kampaniami, śpiewali pieśni, a potem ... część z nich upiła się. Organizatorzy napisali później: Czy potrzebne nam są takie spotkania, czy naprawdę musimy w czasie naszej ucieczki od cywilizacji zabierać ze

sobą niektóre jej paskudne atrybuty? Czy musimy "odreagowywać" w sposób, który przypisany jest postawie związanej właśnie z ludzką arogancją, chcąc ją równocześnie odrzucić? A może mylimy wspólnotę z tęsknotą do bycia w stadzie, które zapewnia pewien komfort bezpieczeństwa?

Budowanie wspólnoty. Skoro ma to być udział w kręgu wszystkich istot, a dominująca kultura skierowana jest na indywidualizm (liczy się tylko kariera, a w pojęcie zysku wkalkulowana jest ostra konkurencja) i oddzielanie wysokimi murami od "innych", "obcych", kłopotliwych lub będących zagrożeniem, to budując tę nową wspólnotę zakłócamy tradycyjne związki (nawet jeśli nasz partner to to samo plemię, choć i to nie zawsze się zdarza, są jeszcze przecież krewni i znajomi królika). Nasze rodziny będą zazdrosne o czas spędzony w lesie lub na bagnach, nie mówiąc już o związkach tworzonych przez wspólne doświadczenia. Zagrożone będzie również ich poczucie bezpieczeństwa (inna hierarchia), a podejmowanie próby "nawracania" jest z założenia nieuczciwe i prowadzi do kultywowania oddzielającego i oceniającego stanu umysłu, nawet jeśli - a nawet tym bardziej - osiągnięciu się chwilowy "sukces". A więc może powinniśmy starannie dobrać sobie kilka masek na różne okazje? Jeśli pójdziemy tą drogą, jestem przekonany, że któregoś dnia zaczniemy te maski mylić. Co więcej, żeby usprawiedliwić noszenie "cudzej" skóry będziemy sobie wymyślali filozofie i idee służące tylko usprawiedliwieniu kolejnych ustępstw przed potężnym, indywidualistycznym ego, tym motorem zachodniej cywilizacji. Znamy to bardzo dobrze, czyż nie?

Kiedy po zgromadzeniu wszystkich istot nakładamy "maskę człowieka", już wówczas podejmujemy wielkie ryzyko. O ile większe jest ono, kiedy nakładamy kolejne maski ludzi. Czy jeszcze wtedy pamiętamy o swojej prawdziwej naturze, czy może odkładamy ją wraz z płaszczem w szatni, żeby się trochę "rozerwać" korzystając z ofert plastikowego świata do kupienia? Maski to nie nasz wynalazek! Ze zgromadzenia wszystkich istot przynieśliśmy ludzką powłokę na wilczej duszy, a ludzie wokoło też mają maski, inne - te narzucone potrzebą akceptacji i te, które pozwalają wspinać się o szczebel wyżej. Pod nimi drzemią różne formy ego, a nie dzika natura. Czy potrafimy rozróżnić oba rodzaje rytuału? Kamuflaż jest cechą przyrody: motyl udaje liść ale jest nadal doskonałym, dzikim motylem i nie uwodzi modliszki. Prawda i kłamstwo - to temat dla odrębnego eseju. Z perspektywy ekologicznej ta wyłącznie ludzka kategoria nabiera szczególnego znaczenia na poziomie społecznym. Kiedy nie mówię prawdy śmiertelnie chorej osobie, chcę uniknąć jej większego cierpienia. Kiedy jednak oszukuje się wspólnotę, kiedy marketing jest narzędziem oszukiwania ludzkości, wówczas konsekwencje

Tyrania braku struktury

Struktury formalne i nieformalne

Wbrew temu w co chcielibyśmy wierzyć nie ma czegoś takiego jak grupa bez struktury. Każda grupa ludzi, obojętnie jakiego rodzaju, współdziałając ze sobą w jakiejś sprawie musi ulec takiej czy innej strukturalizacji. Struktura ta może być elastyczna, może zmieniać się z czasem, władza i zadania wewnątrz grupy mogą być rozdzielane równo lub nierówno, uformuje się ona jednak bez względu na zdolności, osobowość czy intencje osób tworzących grupę. Sam fakt, że jesteśmy jednostkami o różnych talentach, predyspozycjach i pochodzeniu sprawia, że jest to nieuniknione. o braku struktury można by mówić wtedy, gdybyśmy odmówili wszelkich wzajemnych relacji i interakcji, a nie jest to przecież naturalne w grupie ludzkiej.

Oznacza to, że dążenie do grupy bez struktury jest równie bezużyteczne i zwodnicze jak usiłowanie stworzenia obiektywnego przekazu wiadomości, nauk społecznych nie narzucających wartości czy wolnej gospodarki. Grupa w stylu "laissez faire" ("rób co chcesz") jest równie nierealistyczna jak społeczeństwo, oparte na tej idei, która staje się wtedy zasłoną dymną dla silnych, zajmujących w grupie dominującą pozycję. Hegemonię taką łatwo przychodzi im ustanowić, gdyż brak struktury nie zapobiega powstaniu struktury jako takiej a jedynie sprawia, że jest ona nieformalna. Podobnie jak filozofia leseferyzmu nie sprawia, że silni ekonomicznie tracą kontrolę nad płacami, cenami czy dystrybucją towarów, nie może tego zrobić jedynie rząd. W ten sposób brak struktury staje się jedynie rodzajem zamaskowania władzy i zwykle popierany jest najbardziej przez tych, którzy mają największe wpływy, obojętne czy są tego świadomi, czy nie. Zasady podejmowania decyzji znane są tylko nielicznym i świadomość władzy ogranicza się do tych, którzy te zasady znają, dopóki struktura grupy pozostaje nieformalna. Ci, którzy nie znają tych zasad i nie zostali wybrani do przejścia inicjacji są zmyleni lub cierpią na paranoiczne urojenia, że coś się dzieje poza nimi.

Aby wszyscy mogli być włączeni do aktywnej działalności struktura grupy musi być jawna. Zasady podejmowania decyzji muszą być otwarte i dostępne dla wszystkich, co może zaistnieć tylko przy ich sformalizowaniu. Nie oznacza to, że formalizacja w grupie zniszczy jej strukturę nieformalną. Zwykle tak się nie dzieje. Powoduje jednak, że struktura ta nie odgrywa już dominującej roli i umożliwia kontrolowanie i przeciwstawianie się jej. Brak struktury jest organizacyjnie niemożliwy. Nie jesteśmy w stanie

gają zmian w mentalności. Brak postaw demokratycznych wśród "liderów" i członków grupy tworzy wiele problemów. Liderzy muszą nauczyć się, jak rozliczać się ze swych działań z grupą i jak osiągać kompromisy; członkowie grupy muszą nauczyć się, jak brać udział w procesach grupowych, a także wykształcić w sobie mentalność, która ułatwi im bycie zdolnymi do rozliczania swych liderów z ich zachowań. Finansowanie projektowe ma negatywny wpływ na rozwój demokracji wewnętrznej, rozwija nie organizację, ale moduły realizujące projekty, które nie mają tożsamości i ciągłości. Finansowanie projektowe może okazać się pozytywne w skutkach jedynie dla samorealizacji organizacji pod warunkiem, że mamy do czynienia z organizacją, która już rozwinęła własną tożsamość i demokrację wewnętrzną. Z tej perspektywy fundatorzy mogliby zmienić swoje kryteria udzielania grantów w kierunku sposobów powodujących powstawanie prawdziwych organizacji. Jak mogliśmy przekonać się w części poświęconej działaniom Fundacji Wspierania Inicjatyw Ekologicznych, organizacja przy pomocy swoich struktur może zmusić swych członków do przyjęcia postaw demokratycznych, z czasem można pokonać bariery techniczne i emocjonalne. Rozwój demokracji wewnętrznej jest bardzo czasochłonny i skomplikowany. Mimo to jest konieczny, bowiem modeluje demokratyczne przyzwyczajenia ludzi teraz i potem, co czyni z niej jeden z najważniejszych sposobów na konsolidację demokracji w ogóle. Ponadto tworzy bardziej świadome i wyemancypowane grupy ekologiczne mogące wykazać się pozytywnymi wynikami współpracy z lokalną i krajową władzą. W następstwie czego tworzy się prawdziwa demokracja lokalna i społeczeństwo obywatelskie, wzmacnia się udział społeczeństwa w podejmowaniu decyzji.

ing. ErnstJan Stroes

koordynator "Polskiej Zielonej Sieci"

"Green Brigades. Ecologists Paper" no 21 z ang. tłum. Ewa Kijowska-Stroes

Tekst powyższy ma wartość historyczną i poznawczą. Zaprezentowany model zarządzania FWIE został zmieniony na przełomie sierpnia i września 1996 jako niefunkcjonalny (przynajmniej przy obecnych uwarunkowaniach interpersonalnych i osobowościowych), co nie znaczy, że gdzie indziej, w innych warunkach nie mógłby funkcjonować dobrze. - Red.

są straszne - i dla wspólnoty i dla świata. Indywidualizm poświęca dobro ogółu dla swojego triumfu.

Ludzie mający za sobą doświadczenia wspólnoty mówią o kilku niezbędnych elementach:

Członkostwo; poczucie, że należymy do jednej rodziny, jednego plemienia. Na ogół nie wystarcza do tego wspólnie wyznawana idea. Potrzebna jest jakaś forma praktyki. We wspólnotach zbieracko-łowieckich był to rytuał kręgu, w rolniczych rytuał uprawiania pola, wspólnych żniw, dożynek. Patrick Anderson z Greenpeace mówił, że w jego australijskich czasach taką praktyką były nieustanne wspólne blokady (choć sam Patrick i wielu jego przyjaciół praktykowali również trening zen). Dla wielu grup z nurtu głębokiej ekologii członkostwo potwierdza się przez udział we wspólnych rytuałach dedykowanych przyrodzie. Niektóre grupy silniej związane i szukające mocniejszych korzeni wspólnoty dodają do tego rytuały "wyznania i skrucy" - spotkania, podczas których ma miejsce wolna wymiana wzajemnych informacji o odczuciach i relacjach między członkami wspólnoty pracującymi ze sobą na codzień. Wielu zauważa, że prawdziwa wspólnota nie może się ograniczać do ludzi w jednym wieku. Dopiero urozmaicone pod względem doświadczenia i umiejętności grupy i wspólne doświadczenia rodziców i dzieci dają szansę poczucia istnienia w szerszej rodzinie. Dlatego grupy proekologiczne złożone z indywidualów uwikłanych w inne życia rodzinne, w których dominuje tradycyjna hierarchia wartości nie tworzą silniejszych form wspólnotowych i mają tendencję do silnych sprzeczności i atomizacji działań. W tradycyjnych formach wspólnotowych silnym elementem łączącym jest wzajemna pomoc (w znajdывaniu pracy, opiece nad dziećmi itp.). W przypadku grupy złożonej z imigrantów z klasycznych form zatowarowanych rodzin tego rodzaju pomoc jeśli nawet jest, może prowadzić do kolejnych podziałów, bo imigrant jest tu tylko czasowo i następuje rozproszenie energii; zarówno własnej, jak i tej otrzymywanej od innych. Osłabia to wzajemne zaufanie.

Spotkania. Jakkolwiek członkostwo może być dość powierzchowne i ta forma przeważa w każdym stowarzyszeniu, to jednak trudno sobie wyobrazić budowanie wspólnoty bez kultywowania jakiejś formy stałych spotkań. W tradycyjnych wspólnotach każdy dzień zaczyna się od wspólnego kręgu, a problemy rozwiązuje się podczas specjalnych spotkań. Luźniejsze grupy mogą mieć spotkania przypadające co jakiś czas. Spotkania są podstawowym doświadczeniem i wzajemnym uczeniem się. Sama formuła spotkań wymaga stałej pracy ponieważ spotkanie może być sztywne, jałowe, płytkie,

a może również rozwijać się w kierunku podejmowania decyzji na drodze consensusu i pogłębiać więzi i wzajemne zaufanie. Zwraca się uwagę, że każda grupa musi sama wypracować formułę swoich spotkań. Bardzo pomaga temu swoisty regulamin. Wspólnota buduje się dzięki podejmowaniu najtrudniejszych problemów i wspólnemu rozwiązywaniu ich oraz otwarciu się członków grupy na informacje zwrotne. Nawet odbywające się co kilka lat walne spotkania wszystkich członków ruchu lub organizacji mają ogromne znaczenie dla budowania wspólnoty i organizatorzy powinni jasno widzieć tę rolę spotkań.

Praca. Aczkolwiek grupa zajmująca się ochroną przyrody może mieć bardzo wiele, bardzo różnych rzeczy do robienia, to jednak nie wszystkie one pomagają rozwijać wspólnotę "kręgu". Niektóre mogą nawet temu przeszkadzać (np. dociekania naukowe rozwijające indywidualizm, czy wszelkie indywidualistyczne prace, za którymi może iść nawet nieświadome konkurowanie). Podstawową formą pracy wymienianą przez wszystkich, którzy mają za sobą doświadczenia budowania więzi w grupie jest sprzątanie. Sprzątanie jest wspaniałą okazją do wyczyszczenia swojego umysłu z arogancji, pychy i poczucia własnej ważności. Jest też doskonałą okazją do integracji. Niestety, idea sprzątania została ostatnio skompromitowana komercyjno-zakłamaną akcją "sprzątania świata". Jeden z doświadczonych praktyków pisze natomiast, że wspólne przygotowanie "imprezy" dla grupy czy stowarzyszenia wcale nie jest czynnością szczególnie budującą wspólnotę. Raczej wspólne podjęcie pracy, której nikt szczególnie nie lubi, dostarcza takiej okazji! Wspólne przezwyciężanie problemów i rozwiązywanie trudności, a nie wspólna zabawa budują więzi w grupie. Czy codzienna praca w stowarzyszeniu buduje więzi? Nie koniecznie. Zdarza się, że rytm pracy niektórych osób tak różni się od siebie, że może to powodować napięcia. Indywidualne różnice wymagają wzajemnej tolerancji i akceptacji, z drugiej strony formuła wspólnoty wymaga czasem pewnych odstępstw od indywidualnych preferencji. Mówi się, że wspólnotę budują kampanie. Niewątpliwie wspólny udział w blokadzie lub innej dramatycznej akcji, zakończony wspólnym rytuałem, tworzy silne więzi wewnątrz grupy, ale jeżdżenie jednej czy dwóch osób na rozmowy do urzędów i rozsyłanie przez nie listów nie dostarcza okazji do silnego współodczuwania tych problemów przez pozostałych członków grupy. Na bardzo płytkim poziomie dostarcza tego dzielenie się informacjami poprzez czasopismo, newsletter lub spotkania; na głębszym - rytuał. Jego najpłytszą formą może być zwykłe spotkanie po akcji, w gronie uczestników. Trudne, intensywne kampanie rozłożyły już

W tej strukturze wywodzącej się z zorientowanych na projekt firm zachodnich zarówno obszar, jak i zespół tematyczny otrzymują takie same lub prawie te same demokratyczne prawa w celu maksymalizacji skuteczności przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości. Każdy koordynator i kampanier ma swoje miejsce w Zarządzie Fundacji, wspólnie podejmują najbardziej ważne decyzje, wspólnie koordynują pracę Fundacji. Rzeczywiste efekty pracy Fundacji w dziedzinie ochrony środowiska tworzone są przez kampanierów, nad jakością ich pracy czuwają koordynatorzy. Ze względu na swą strukturę oraz przez decyzję, by zespół uczynić samorządnym i aby każdy jego członek miał miejsce w Zarządzie, składa się on z siedmiu osób (faktycznie powinno ich być 18, ale sama procedura wprowadzania nowych osób do Zarządu jest dość czasochłonna, a problemem jest i to, że niektóre kampanie są zbyt krótkie lub małe na to, by w nim się znaleźć). Dużą korzyścią tego systemu jest to, że obowiązkowe uczestnictwo w Zarządzie przmusza ludzi do bycia demokratycznymi. To wzmacnia współpracę pomiędzy koordynatorami i kampanierami, przydaje im u podstaw te same prawa.

Rozwój demokracji wewnętrznej w Fundacji Wspierania Inicjatyw Ekologicznych owocuje dzisiaj wieloma osiągnięciami. Decyzje są prawie zawsze podejmowane demokratycznie i ludzie mają jasno zdefiniowany obszar własnej odpowiedzialności. Są tu odpowiednie procedury i regulamin, dzięki czemu omija się proces podejmowania błędnych uchwał, w których wpływ argumentów podskórnych czy nie na temat zostaje zredukowany do minimum. Coraz częściej ludzie w organizacji zaczynają dostrzegać zespół i stają się wobec niego lojalni. Praca dla zespołu zamiast dla fundatora nabiera większej wartości. Komunikacja wewnętrzna znacznie się polepsza i coraz mniej konfliktów pojawia się w formie plotek. Ta konsekwentna strategia rozwija zorientowaną na zewnątrz organizację ekologiczną z własną demokracją wewnętrzną, która przedstawia się jako całość, a nie jedynie zbiór tzw. projektów. W ten sposób organizacja zdolna jest do realizacji nie tylko projektów, ale także swych statutowych celów i misji, i w dalszym ciągu będzie w stanie rozwijać i wykonywać własną politykę.

Konkluzje

Rozwój demokracji wewnętrznej nie jest procesem łatwym zwłaszcza w społeczeństwie, które tak długo nie miało z demokracją do czynienia. Prawa i podstawy zostały ustalone. Problemy z postawami i procedurami utrudniają proces. Najważniejsze przyczyny mają podłoże emocjonalne i wyma-

niejedną grupę (przed rokiem rozpadła się grupa FoE w Australii, po tym jak zwyciężyła w kampanii przeciw elektrowniom atomowym - problemy finansowe i napięcia związane z kampanią odbiły się na wewnętrznych podziałach).

Rozwijanie zewnętrznych więzi. Budowanie wspólnoty wymaga również tworzenia i rozwijania więzi zewnętrznych. Niestety, często o tym zapominamy. Jeżeli mamy gdzieś ośrodek, to naturalnym procesem jest rozpoznawanie sąsiadów i - jeśli to możliwe - otwieranie się na nich. Wspólnota nie może sama się izolować, nie może być również arogancka wobec otoczenia zajmując się ciągle tzw. "ważniejszymi" sprawami. Więzy zewnętrzne to przede wszystkim otwartość i wyzbycie się wybiórczości wobec wszystkich, z którymi się spotykamy. Nie można przy tej okazji grać fałszywej roli (żeby być łatwiej akceptowanym), kokietować kogokolwiek, gdyż sprowadza to związki na płaszczyznę osobistą i w ten sposób osłabia więzi i zaufanie w samej grupie. Oczywiście, decydują tu osobiste cechy każdego, ale warto pamiętać, że obraz grupy tworzą właśnie relacje między jej członkami i "światem zewnętrznym". Grupa prowadzi pewien rodzaj polityki i w trakcie rozwijania związków zewnętrznych powinna być elastyczna. Czym innym jest jednak elastyczność, a czym innym igranie atrybutami, które nie należą do akceptowanych w grupie.

Rytuał. Rytuał może oczywiście służyć różnym celom. Zawiera jednak w sobie kilka elementów pomagających budować wspólnotę. Podczas rytuału jego uczestnicy akceptują pewne wspólne formy zachowań i poruszają się w kręgu wspólnych doświadczeń. Rytuał może nas uchronić przed uzurpacją i arogancją, bo dzieje się we wspólnocie osób, które sobie ufają. Rytuał jest również językiem bardziej uniwersalnym i może obejmować szerszą wspólnotę niż lokalny język. Rola rytuału jest zbyt obszerna, by tutaj ją dalej omawiać.

Mit. Niedawno jeden z przyjaciół zapytał mnie: Nie wszyscy rozumieją rytuał, ale on i tak działa. Co innego z mitem. Gdzie u nas, w "Pracowni", jest miejsce na mit? Ależ jest! Ciągłe tworzymy mity. Mitem jest historia o wspólnym kręgu wszystkich istot, który kiedyś opuścił człowieka. Mitycznymi postaciami są istoty, które przychodzą w maskach na zgromadzenie wszystkich istot, lub które prowadzą nas w wędrówkach po przeszłych i przyszłych światach. Oczywiście, moglibyśmy o tym wszystkim mówić językiem naukowym, o wzajemnych związkach i zależnościach. Tylko, że takie opisy nie nadają się do wykorzystania podczas relatywnie krótkiego czasu wspólnego warsztatu lub spotkania, którego uczestnicy nie koniecznie muszą rozumieć naukowy

Kampanierzy		Koordynatorzy								
		Funerising	Prawo	Finanse	Komunikacja	Biuro	Publikacje	Sprzedaż	Edukacja	
Odpady					Zarządzenie					
Oszakowanie i konsumpcja										
Transport	t									
Międzykolejowa rozprawa	e									
Kraków miastem rowerów	m									
Energia	a	Zasoby								Wielkość
Edycja	t									
Kampanie	y									
Pracowni "Wielkie Brzozy"										
Przebiegi na górze lub podjeździe					Jakość					

Rys. 1.: Robocza struktura FWIE

język. Mit - jeśli staje się symbolicznym i poetyckim opisem rzeczywistości, staje się uniwersalnym językiem pomagającym uczestniczyć w procesach budujących wspólnotę. Niektórzy uniwersyteccy badacze ruchów ekologicznych (Bron Taylor) uważają, że rytuał i mit pogłębiają płaszczyznę, na której działa grupa i pozwalają jej dłużej przetrwać, a ich brak pociąga za sobą spływanie ruchu ekologicznego.

Odejście ze wspólnoty. Ponieważ życie jest nieustannym procesem, konsekwencją zmian jest również odchodzenie ludzi z organizacji, grupy lub wspólnoty. Zmieniają się osobiste okoliczności i uwarunkowania i czasami poszczególne osoby postanawiają odejść. Odejście może być trudne zarówno dla grupy jak i osoby jeśli obie strony nie rozumieją całego kontekstu nieuniknionych zmian w żywym organizmie jakim jest każda działająca grupa. Jeszcze gorzej, kiedy ktoś traktuje grupę jako sposobność do robienia indywidualnej kariery i gdy tylko nadarzy się okazja skoczyć w jego mniemaniu o szczebel wyżej - odwraca się od dotychczasowych towarzyszy. Polskie doświadczenia, od polityków począwszy po stowarzyszenia, dostarczają niestety mnóstwa przykładów na indywidualistyczne i w gruncie rzeczy egoistyczne zwracanie się osób, które opuściły jakąś organizację - przeciw tej organizacji. Jakkolwiek ich krytyka mogłaby być słuszna, powinny jednak pamiętać, że one same (jeśli przez dłuższy czas należały do krytykowanej organizacji) współtworzyły grupę z wszystkimi jej cechami (również tymi krytykowanymi), a także odchodząc zabrały własny bagaż doświadczeń i umiejętności, które w przypadku ruchu społecznego były pewnego rodzaju inwestycją tego ruchu. Inwestycją "sfinansowaną" społecznie, a więc rodzajem zaciągniętego wobec wspólnoty długu. Grupa również powinna umieć uszanować indywidualne preferencje swoich członków. Pewnym problemem bywają wzajemne od siebie oczekiwania. Dopóki ktoś pozostaje w grupie, to te oczekiwania są uzasadnione - stanowią o wzajemnej współpracy, a więc o istocie wspólnoty. Kiedy jednak ktoś przestaje się poczuwać do solidarności z grupą i zajmuje się tylko własnym interesem, lub zmienił poglądy i nie może dłużej wspierać grupy, to nie może wówczas zachowywać oczekiwań od grupy. Leszek Kołakowski mówi, że "jeśli z niczym do solidarności się nie poczuwamy (...) nie wolno nam wtedy oczekiwać solidarności czy pomocy od innych w razie niepowodzeń czy klęsk, jakie wszystkim się zdarzają. Obojętność wobec innych będzie nam odpłacona ich obojętnością i nie możemy się skarżyć". Jest to przestroga, by umieć odchodzić bez demonstrowania obojętności i wyższości w stosunku do tych, z którymi się pracowało. Ostatecznie nie opuszczamy przecież kręgu wszystkich istot. Oczywiście częsta ro-

demokratyczny zostaje często zepchnięty na plan dalszy tylko dlatego, by można było spełnić wymogi fundatorów, w praktyce jednak jest to niemożliwe, jako że demokratyzacja to ciągły proces wymagający uczestnictwa.

Od końca 1995 roku Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych ma strukturę matrycową. W tej strukturze jest miejsce dla tak zwanych koordynatorów i kampanierów dziedzin i tematów zadań oraz produktów (patrz rys. 1).

Doświadczenia fundacji wspierania inicjatyw ekologicznych

Doświadczenia Fundacji Wspierania Inicjatyw Ekologicznych z demokracją wewnętrzną dla osób postronnych wydawać się mogą serią katastrof i dla wielu rzeczywiście były to osobiste dramaty. Niemniej jednak, jak to pozwoli wychodzi na jaw, nie były to faktyczne katastrofy - członkowie grupy rozwijali rzeczywiste postawy demokracji wewnętrznej i zdobyli nie tylko informacje czy wiedzę o niej, ale także doświadczenie.

Pomimo dobrych chęci wśród członków Fundacji, aby rozwijać demokrację wewnętrzną proces ten napotkał wiele barier, stąd też przebiega dość wolno. Pierwszą przeszkodą uznaną za ważną jest wrażliwość na autorytety. Przez silne potwierdzenie roli przewodniczącego lidera członkowie grupy zachęcają go do sprawowania rządów niemal autokratycznych, co kończy się tym, że traci on kontakt z grupą i na koniec zostaje odsunięty. Po drugie, ogólna postawa członków grupy wygląda tak, że nie wyrażają bezpośrednio swoich żądań i skarg przed grupą albo kierownictwem, ale uciekają się do plotek co sprawia, że trudno tu funkcjonować jakiegokolwiek kierownictwu. Po trzecie, ludzie często nie do końca są wierni grupie. Grupa często zmienia się w swoje pole bitwy jednostek przeszkadzających sobie wzajemnie w działaniach co sprawia, że coraz trudniej o tę fundamentalną podstawę dla tworzenia demokracji wewnętrznej. Wreszcie po czwarte, osiągnięcie kompromisu wydaje się być niezmiernie trudne nawet w grupach homogenicznych. Często powstaje wrażenie, że ludziom trudno dochować wierności wobec osiągniętych przez nich kompromisów, przez co często uzgodnienia te jawią się jako brak uzgodnień. Są i trudności natury bardziej technicznej jak brak procedury i przykładów czy sposób, w jaki fundusze zasilają organizację. Brak procedury dla rejestracji przebiegu spotkań, forma przygotowywania propozycji decyzji, regulacje zarządu i realizacja demokratycznie podjętych decyzji utrudniają rozwój. Tak długo, jak grupy są stosunkowo małe procedury te wydają się być niepotrzebne, ale kiedy liczba ich członków jest większa niż pięć osób, wtedy stają się istotne. Również sposoby, według których działają państwowe i lokalne systemy demokratyczne, nie zawsze są przykładem dobrym. Konflikty, korupcja, dyskusje nie na temat i zakulisowa polityka brzmią nie najlepiej i nie zawsze budzą wiarę w możliwości demokracji. Fundatorzy przy wyborze projektów korzystają z rozmaitych serii kryteriów; jakość i koszty projektów mają dla nich największe znaczenie, podczas gdy wielkość i demokratyczny rozwój organizacji są często nieważne. Rozwój

tacja ludzi, którzy dopiero co nabrali potrzebnych umiejętności wyczerpuje grupę. Ponieważ dotyczy to z naturalnych przyczyn głównie ludzi młodych, dla wspólnoty lepiej jest jeśli stanowią ją także ludzie z większym doświadczeniem życiowym i bardziej ustabilizowani.

Częstym błędem jest nadmierna i zbyt pośpieszna tendencja do tworzenia własnych grup. Z tym nigdy nie należy się śpieszyć. Prawdziwa grupa, prawdziwa wspólnota tworzy się sama. Zbyt pochopnie utworzona grupa nie będzie miała mocnych korzeni, będzie nią łatwo manipulować i spowoduje wiele zamieszania w nurcie oddolnych działań społecznych. Jestem przekonany, że dla wszystkich lepiej jest jeśli grupa powstanie później niż za szybko. Wysłaliśmy kiedyś list do kilkudziesięciu organizacji ekologicznych w Polsce, na podstawie aktualnego spisu adresowego. 2/3 z tych adresów okazało się nieaktualnymi, bo organizacje te już nie istniały. Setki efemeryd na listach polskich organizacji ekologicznych świadczą o indywidualnych ambicjach, ale w istocie osłabiają ruch ekologiczny. Wiele z tych organizacji to prawdopodobnie pojedyncze osoby, które zakładały "organizacje" chcąc realizować swoje ambicje lub korzystać z dotacji (jak na razie w Polsce sponsorów niewiele interesuje faktyczny stan organizacji, właśnie w kategoriach wspólnej pracy i dokonań, a jedynie efektowne hasła).

Odchodzenie od wspólnoty może oczywiście mieć cechy wycofania swojego poparcia dla celów grupy. Wspólnotowość powinna zawierać jasne przyzwolenie na tego rodzaju rezygnację. Takie odejście nie ma nic wspólnego z indywidualistycznymi ambicjami, jest natomiast postępowaniem z szacunkiem dla samego siebie i swoich przekonań.

Na koniec chcę jeszcze wspomnieć o pewnej narodowej cesze, odziedziczonej z czasów realnego socjalizmu i pozornych wspólnot. Wydaje się, że wiele osób odziedziczyło po tych czasach totalnego zakłamania skłonność do bycia "cwaniakiem w grupie", która to tolerowała. Kiedyś "państwowe" znaczyło niczyje. Dzisiaj też czasami myślimy, że w ośrodku stowarzyszenia można "za frajer" odbić na kserografie jakieś swoje materiały, podzwonić za darmo z telefonu, zabrać sobie do domu ryżę papieru itp. Jeśli tak się zdarza świadczy to o bardzo powierzchownych związkach lub arogancji, która wymaga uświadomienia sobie fatalnych konsekwencji dla wszystkich stron tej gry.

Jeden z autorów piszących o swoim wieloletnim życiu wspólnotowym (w grupach ekologicznych i praktyki duchowej) zauważa, że sztuka polega na nieustannym wyważaniu równowagi pomiędzy jednostką a grupą. Gdy któraś zyskuje zbyt wiele przywilejów, wówczas druga strona obumiera. Je-

żeli któraś zanika, umiera również druga. Jeżeli zbyt mała grupka osób podejmuje wszystkie decyzje i wykonuje całą pracę, wówczas trudno mówić o wspólnocie, jest to po prostu podążanie za tymi osobami. Powinny one pozostawić obszar, na którym będzie się umacniała wspólnota. Jeżeli z kolei osoby kierujące zbyt wiele czasu poświęcają promocji siebie, wówczas gubią wspólnotę, przestają być jej częścią i wkrótce zostaną sami. Jest i druga strona medalu: osoba całkowicie oddająca się wspólnocie może utracić swoje indywidualne cechy i ulegać wpływom także ludzi, którzy się mylą, a mają silną pozycję we wspólnocie. Dzieje się tak w wielu sektach, które również są formą wspólnot, jednakże o cechach niewolniczych. Pytanie: jaka jest rola tzw. naturalnych liderów? Często ludzie grupują się wokół osób o silnych osobowościach, większym doświadczeniu. Często też okazuje się, że te osobowości wykorzystują swoją pozycję dla dzielących, indywidualistycznych celów. Wydaje mi się, że w Polsce mamy jednak tendencję do niszczenia wszelkich autorytetów a więc to zagrożenie jest mało realne. Większym jest tzw. polskie piekło. W jednej ze wspólnot jej uczestnicy wyrzekli się korzystania z doświadczeń lidera za jego faktyczne uchybienia, ale przy okazji "wylali dziecko z kąpielą" i wspólnota po pół roku się rozpadła. Wydaje się, że mamy w Polsce do czynienia z efektem syndromu sieroty. Uczestnicy niektórych grup boją się zdominowania przez silniejsze osobowości w związku z czym nie korzystają z doświadczeń tych osób, a zarazem idealizują je i kiedy okazuje się, że ich lider popełnił gafę, podważa to ich obraz świata, co prowadzi do negacji wszystkich wcześniejszych doświadczeń. Wynika to z niezrozumienia wzajemnego uzależnienia i kooperacji. Jak pisze Arendt "bez 'posłuszeństwa' przywódca byłby bezsilny", ale też bez lidera wspólnota mogłaby się łatwo rozpaść. To 'posłuszeństwo' to po prostu popieranie wspólnych celów, strategii, wartości i problemy w grupie mogą być rozpatrywane pod tym kątem.

Zwykle grupa inicjująca nie nadaje się - po jakimś czasie - do sprostanania zadaniu rozbudowywania grupy-ruchu i tworzenia więzi. Jest to nieuchronne, ponieważ zainicjowanie ruchu lub organizacji wymaga zwrócenia uwagi przede wszystkim na skuteczność, a zajmowanie się szerokim kręgiem osób i jego wspólnotowością odwraca uwagę od realizowania najbliższych celów warunkujących egzystencję grupy czy ruchu. Jakiś czas takiej pracy wytwarza nawyki, które - jak pisaliśmy wcześniej - prowadzą do powstania swoistej grupy wzajemnej adoracji. Jest to również swoisty czas walki o pole działania, a walka rodzi dwa demony: zazdrość i odwet. Ratunkiem przed tym może być uczestniczenie we wszelkich formach

członkowie grup. Także i dziś, gdy relatywna wielkość funduszy, jakie zachodni fundatorzy mogą zaoferować, maleje - przed grupami ekologicznymi staje nowe wyzwanie, którym jest pozyskiwanie różnego rodzaju funduszy wewnętrznych (składki członkowskie, małe dotacje, sprzedaż materiałów edukacyjnych itp.). Aby temu wyzwaniu sprostać, grupom potrzeba znacznie więcej niż tylko funduszy czy "krytoliderów" - mianowicie rzeczywistej siły politycznej, której przez ich rozbitcie brak. Demokracja wewnętrzna ważna jest także dla rozwoju demokracji zewnętrznej, w wielu przypadkach fundacje i stowarzyszenia są szkołami demokratycznych zachowań. W krajach zachodnich grupy pozarządowe mają często tę samą demokratyczną strukturę, co ich własny kraj. W Ameryce i Francji grupy pozarządowe to często organizacje zbliżone do systemu prezydenckiego; wybory prezydenta grupy są tutaj najważniejsze. Z kolei grupy holenderskie i angielskie często mają silnie rozwinięty system parlamentarny; walne zebrania członków są najważniejsze, a grupa liderów postrzegana jest jako rząd. Model niemiecki ma również silne tendencje parlamentarne, ale większość władzy spoczywa w rękach sekretarza organizacji, widoczna jest też skłonność do federalizacji. Szkoła demokracji wewnętrznej dla jednostek w każdym systemie demokratycznym ma duży wpływ na ich późniejsze zachowania w innych demokratycznych systemach oraz w demokracji zewnętrznej, faktycznie tworzy postawy demokratyczne i kulturę osobistą korzystną dla trwałości demokracji.

Nieprzyjemnie o tym mówić, ale w moim przekonaniu te siedem lat demokracji niewiele pomogło w rozwoju demokracji wewnętrznej, podczas gdy przyzwyczajenia anty-demokratyczne, personalna dominacja, "kryptoliderzy", niewielkie uczestnictwo członków grupy i brak woli, aby dochodzić do kompromisów skonsolidowały się a nawet wzmocniły. Także fundatorzy w dziwny sposób przyczynili się do tego procesu, limity kwot pieniędzy, jakie dana grupa może w przeciągu roku uzyskać od pojedynczego fundatora, a które nie uwzględniają rozmiaru i historii organizacji, ogromnie przyczyniły się do powstania i rozwoju wielu małych organizacji, podczas gdy konsolidacja i współpraca nie były dostatecznie pobudzone. Ponadto bardzo specyficzne kontrakty, jak i sposób pracy w projekcie w wielkiej mierze pomniejszyły możliwości samorządzących się ciał, które powinny tworzyć demokrację wewnętrzną w obrębie ich organizacji. Niewiele grup ochrony środowiska miało możliwość otrzymywania pieniędzy dla realizacji swoich statutowych celów.

wewnętrznej jest to, że jest to demokracja pomiędzy ludźmi o szczerzej woli współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu. Taki wspólny cel może reprezentować liberalne, chrześcijańskie lub socjalistyczne ideały w parlamencie albo ochronę środowiska. Krótko mówiąc, demokracja wewnętrzna to demokracja w obrębie funkcjonującej grupy ludzi.

Problemy z demokracją wewnętrzną

40 lat komunizmu nie zrobiło nic dobrego tak dla demokracji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. O efektach zewnętrznej demokracji dowiadujemy się z codziennej prasy, natomiast co do skutków demokracji wewnętrznej, to nie wiemy o nich zbyt wiele. Widzimy, że opozycja posierpniowa po dojściu do władzy nie była zdolna do konsolidacji swych osiągnięć w późniejszych wyborach, w efekcie rozpadła się na różne oddzielne frakcje, co wyraźnie wskazuje na duże problemy z demokracją wewnętrzną; z biegiem czasu problemy te przeszły na demokrację zewnętrzną. Nie dziwi to, jeśli zdamy sobie sprawę, że czynnikiem wiążącym opozycję był wspólny wróg reprezentowany przez PZPR, i że po zwycięstwie ten wspólny cel przestał istnieć. Ale jest coś więcej niż zniknięcie wspólnego celu.

40 lat komunizmu sprawiło również, że społeczeństwo stało się bardziej tolerancyjne wobec władzy i tyranii, a z nadużywania władzy i korupcji na wszystkich poziomach administracji uczyniło rzecz normalną. Na ogół wydaje się, że ludzie tolerują znacznie więcej u swoich tak zwanych liderów niż jak to się ma w społeczeństwach zachodnich. Nie ma to zbyt dużego wpływu na demokrację zewnętrzną, jako że jest to często walka różnych liderów, za to wpływ na demokrację wewnętrzną ma ogromny. Demokracja wewnętrzna rozwija się bardzo wolno w sytuacji, gdzie zarówno liderzy i członkowie grupy pozornie nie są zainteresowani w jej rozwoju. Możemy dostrzec te same tendencje w ruchu ekologicznym.

Na początku był tylko Polski Klub Ekologiczny jako rzeczywista grupa ochrony środowiska ze swoją własną demokracją wewnętrzną. Kiedy zjawiała się względna wolność pojawiło się wiele nowych grup skierowanych na ochronę środowiska, a kiedy w perspektywie tych grup pojawiły się znaczące fundusze, powstało ich znacznie więcej. Źródłem tego rozwoju był każdy lider swojej organizacji. Każdy konflikt tworzył nową organizację, tak jak i każdy projekt. Kiedy dzisiaj patrzymy na krajobraz grup ochrony środowiska widzimy, że w znacznym stopniu jest to rozproszony ruch ekologiczny, za który odpowiedzialni są fundatorzy, tzw. "liderzy" oraz

praktyki budującej więzi w grupie i otwierającej na maksymalnie szeroki krąg. Wówczas może się udać zachowanie równowagi między potrzebami indywidualnymi i grupowymi.

Reasumując możemy powiedzieć, że budowanie wspólnoty w ramach grupy, czy ruchu ekologicznego (szczególnie kiedy brakuje jakiejś formy duchowości) jest bardzo trudne. Znacznie łatwiej dzieje się to wówczas, kiedy grupa osób decyduje się na klasyczną formułę wspólnotową: wspólne przebywanie w strukturze mającej ułatwić i uprościć wiele aspektów życia, obniżając koszty i zużycie energii. Wówczas jednak pojawia się inny problem: grupa przebywająca ciągle ze sobą jest postrzegana przez pozostałych członków jako "krąg w kręgu". Mamy więc kolejne oddzielenie, pogłębiane jeszcze przez familiarne powiedzenia w rodzaju: "Pamiętasz jak przed trzema laty byliśmy na akcji tam a tam..." i tym podobne rozmowy wewnętrzne, niedostępne dla nowicjuszy.

Budowanie wspólnoty grupy (w szerokim rozumieniu) oznacza zadawanie sobie pytania: jak mogę przyczynić się do umocnienia pozycji grupy, jak i co ja mogę dać innym członkom grupy. Jeżeli chcemy dawać tylko przyrodzie bądźmy ostrożni - może to oznaczać, że jesteśmy zapatrzeni w samych siebie i staliśmy się aroganccy, przywiązani do obrazu swojej wyjątkowości lub do jakiejś ochroniarzkiej idei, która staje się kolejnym "-izmem". Przyroda da sobie świetnie radę i bez nas. W grupie natomiast nasze aroganckie zachowania napotykać na reakcję ze strony innych i tylko w grupie może dokonać się prawdziwy rytuał. Prawdziwa wspólnota zawiera w sobie również poszanowanie intymności poszczególnych osób tworzących "wspólny krąg".

Aby móc budować wspólnotę potrzebny jest pewien poziom wzajemnego zaufania. Można to sprawdzić bardzo prosto: kiedy rodzi się wspólnota, wówczas jej członkowie nie wahają się zwracać do wspólnoty o pomoc gdy jej potrzebują. Zaufanie wymaga jednak świadomości, że dzieląc się czymkolwiek z inną osobą nie uzależnia się tej osoby od siebie. Kiedy pojawia się uzależnienie, wspólnota jest osłabiana i atomizuje się. Oprócz zaufania niezbędnym aspektem budowania wspólnoty jest poczucie odpowiedzialności za innych.

Prawdopodobnie budowanie wspólnoty powinno zaczynać się od wystarczająco licznej grupy. 3-4 osobowa grupka przyjaciół może łatwo wpaść w rutynę, samozadowolenie i stać się towarzystwem wzajemnej adoracji, zamkniętym i broniącym się przed innymi. O wspólnotowości powinniśmy zacząć myśleć kiedy osiągnię się już pierwszy etap, określi tożsamość, a zaplece jest nieco szersze.

Warto też pamiętać, że pojawiające się w trakcie rozwijania się grupy problemy wskazują również na fakt zaangażowania w pracę dla przyrody. Jeśli takiego zaangażowania nie ma, nie będzie również żadnych problemów. Dlatego warto czasami chłodnym okiem popatrzeć na problemy wewnątrz grupy. Tylko ten nie popełnia błędów, kto nic nie robi. Skoro więc w naszej grupie mamy problemy nie lekceważmy ich, oznacza to jednak również, że nie stoimy w miejscu.

Janusz Korbel, Pracownia na rzecz Wszystkich Istot

Demokreacja

Nie jest ona dla nas jednym ze sposobów sprawowania władzy, lecz jednym ze sposobów tworzenia się ludzkich wspólnot. Uważamy, że społeczeństwo, w którym jedni ludzie sprawują władzę nad innymi, to społeczeństwo reprodukuje przemoc, zagrażające środowisku i sobie samemu.

Kryzys demokracji pośredniej

Demokracje socjalistyczne i demokracje parlamentarne, niezależnie od różnic między nimi, zbudowane są na kształt piramid władzy. Obie, choć w różnym stopniu, są nieustannie narażone na nadużycia ze strony elit zbliżonych do szczytów. DEMOKREACJA (zielona demokracja) to demokracja bezpośrednia, uczestnicząca.

Demokracja pośrednia, w której pomiędzy człowiekiem a obszarem polityki stała organizacja bądź instytucja, spełniła swoje zadanie. Od pewnego czasu przynosi znacznie więcej szkód niż pożytku. Pasowała ona doskonale do epoki forsownej industrializacji, epoki zdominowanej przez ciężki scentralizowany przemysł. Była użytecznym narzędziem tworzenia i umacniania silnych, zbiurokratyzowanych państw narodowych.

Dzisiaj świat się zmienił. Tysiące rozmaitych ruchów na całym świecie niosą ze sobą demokrację, która daje ludziom szansę samorządności i samodecydowania o własnym losie. My także nie chcemy już, żeby ktoś rządził w naszym imieniu, realizował "nasze obiektywne, dobrze pojęte interesy". Sami się chcemy wziąć za urządzenie własnego otoczenia. Urzędnicy w stolicy wciąż jeszcze jednym pociągnięciem pióra rozstrzygają o naszej przyszłości, o tym co będzie stało pod oknami naszych domów. Nawet jeśli wierzą, że czynią to dla naszego dobra, to jednak to nasze życie i nasze domy.

Demokracja a ruch ekologiczny

Wiele programów pomocowych, realizowanych obecnie skierowanych jest na rozwój lokalnych demokracji, kreację społeczeństwa obywatelskiego, udział społeczny i inne podobne cele. W wielu takich programach ruch ekologiczny odgrywa ważną rolę. Stowarzyszenia ekologiczne i fundacje mogą być i są wartościowym wkładem w demokrację nie tylko na poziomie lokalnym, ale i narodowym czy regionalnym. Mimo wszystko tak jak posierpniowej opozycji nie udało się przy okazji osiągnięcia narodowej demokracji stworzyć demokracji wewnętrznej, tak i w ruchu ekologicznym nie powiodło się to. Niniejszy artykuł omówi zagadnienia demokracji wewnętrznej oraz doświadczenia, jakie na tym polu zebrała Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych. Chciałbym poruszyć tu kwestię demokracji wewnętrznej a właściwie problemy z jej rozwojem w polskim ruchu ekologicznym. Artykuł ten omówi także znaczenie demokracji wewnętrznej i jej miejsce w polskim systemie ustawodawczym. Przedstawi doświadczenia FWIE z demokracją wewnętrzną oraz trudności, na jakie tu napotkała. To, że zarówno rozwój, jak i wspieranie demokracji wewnętrznej nie są łatwe, okaże się na końcu.

Demokracja wewnętrzna

Różnica pomiędzy demokracją zewnętrzną i wewnętrzną jest klarowna. Jeżeli spojrzemy na społeczeństwo, ujrzemy toczące się codziennie procesy demokratyczne. Partie w parlamencie dyskutują nad nowymi prawami w reprezentatywnym demokratycznym systemie. Ministerstwo, związki zawodowe i pracodawcy omawiając stan gospodarki dają przykład demokracji bezpośredniej. Ja jako dorosły obywatel praktykuję moje prawa i praktykuję obywatelską demokrację. Wszystko to są formy demokracji zewnętrznej, nie związanej z jedną istotą prawną i są one praktycznie otwarte dla każdego, kto byłby chętny w nich uczestniczyć. Kłótnie pomiędzy lewym i prawym skrzydłem w Unii Wolności czy między różnymi obozami w SLD są dobrym przykładem demokracji wewnętrznej. Obowiązkowe struktury zarządzania stowarzyszeniami i fundacjami są kolejną formą, jak również wszystkie rodzaje ciał współpracujących, umożliwiające głos więcej niż jednej osoby wewnątrz jednej istoty osoby lub co więcej w ruchu zorientowanym na jeden wspólny cel. Przykłady obowiązkowych struktur zarządzania, w przypadku gdy mamy do czynienia z demokracją wewnętrzną w fundacjach i stowarzyszeniach to Zarząd, Rada i walne zebrania członków. Podstawą demokracji

mężczyzn frustrujący, niezależnie od celności uwag i spostrzeżeń prezentowanych przez żeńską część grupy. Szczególnie w przypadkach, gdy krytyka ta jest zupełnie niezasłużona, mężczyźni mogą odczuwać silną frustrację.

Ważne jest, aby powodowani frustracją czy zniechęceniem nie dopuścili oni do zabarwienia swego stosunku do reszty grupy niechęcią czy wręcz otwartą wrogością. Należy natomiast uświadomić sobie istnienie takich trudności, aby móc skutecznie je przezwyciężyć. Poprzez udzielanie sobie nawzajem poparcia można skutecznie pokonać ten problem, nie uciekając się do kontrataku w stosunku do innych uczestników.

Funkcjonowanie współczesnego społeczeństwa uzależnione jest w dużym stopniu od konsekwencji w postępowaniu męskiej jego części zgodnie z obowiązującym ogólnie stereotypem "mężczyzny-twardziela", który został nam za młodu wszczepiony. System polityczny potrzebuje twardych facetów, bez żadnych uczuciowych skrupułów, aby prowadzili w jego imieniu imperialistyczne wojny. System ekonomiczny potrzebuje natomiast silnie motywowanych, wybitnie materialistycznie nastawionych do życia facetów, którzy są w stanie spełnić stawiane im wymagania na kierowniczych stanowiskach w przemyśle i handlu.

Aby pokonać istniejący porządek społeczny, konieczny jest silny ruch na rzecz walki z męskim szowinizmem. Przyniesie on korzyść samym mężczyznom, wyzwalając ich z roli społecznej dominacji i zarazem uświadamiając im własne potrzeby, które zostały tak dotkliwie ograniczone przez społeczeństwo w procesie wychowania. Dorastanie i wchodzenie w wiek męski utożsamiane jest w społeczeństwie z koniecznością panowania nad własną uczuciowością oraz silnego współzawodniczenia z innymi, osiągnięcia pozycji dominującej za wszelką cenę, co w konsekwencji w sposób niezwykle istotny odbija się na prawidłowym i pełnym rozwoju osobowości, ograniczając nas niejako w naszym człowieczeństwie.

Dlatego mężczyźni powinni łączyć się w takie właśnie grupy terapeutyczne, które pomogą im skoncentrować się na potrzebie wyrażania i rozwijania własnej uczuciowości, pokonywania ograniczeń nałożonych przez sztywne stereotypy zachowania społecznego. Grupy te powinny przede wszystkim starać się czynnie przywracać swoim uczestnikom zdolność postrzegania siebie w kategoriach emocjonalnych, pomagać im w odzyskaniu zagubionych wartości, które ostatecznie decydują o pełnym człowieczeństwie.

Bill Moyer i Alan Tuttle, "Zielone Brygady. Pisma Ekologów" nr 45

Demokracja

Federacja zróżnicowanych ludzkich wspólnot, a nie piramida władzy w granicach państwa - to społeczności, które mają szansę uniknąć ekologicznej lub nuklearnej samozagłady. Społeczności, które są w stanie żyć we wzajemnej harmonii i w zgodzie z Planetą.

Dlatego uważamy, że lokalne społeczności - mieszkańcy poszczególnych miast i wsi - muszą mieć ostateczne prawo do decydowania o kształcie swego otoczenia o ile nie szkodzi to innym. Konsultacje już nie wystarczą. Przeprowadzone pod kontrolą samych zainteresowanych lokalne referendum z mocą stanowiącą, obejmujące cały obszar, którego dotyczą skutki podejmowanych decyzji, jest minimalnym warunkiem samorządności. Kierunek ku samorządności pełnej wyznaczają dążenia do uzyskania politycznej autonomii i znacznego stopnia ekonomicznej samowystarczalności dobrowolnie tworzących się społeczności lokalnych. Popierać będziemy wszelkie rodzące się załączki demokracji uczestniczącej - inicjatywy obywatelskie i ruchy społeczne. Sądzymy, że w wypadku rażącego lekceważenia woli ludzi mają oni pełne prawo do demonstrowania swoich przekonań oraz oporu wobec decyzji aparatu państwowego. Opór ten jednakże nie może się wiązać ze stosowaniem przemocy w jakiegokolwiek formie. Federacja Zielonych chce być jednym z użytecznych narzędzi obywatelskiej samoobrony.

Prawa mniejszości

Demokracja to także wyższość zasady consensusu nad zasadą większości. Tam, gdzie się da, należy poszukiwać racji wspólnych. Trzeba rozmawiać ze sobą tak długo, aż znajdzie się rozwiązanie zadowalające wszystkich. Gdy jest to niemożliwe, większość nie ma prawa narzucać swojej woli mniejszości, nawet gdy jest nią pojedynczy człowiek. Należy wtedy szukać formuł współżycia przy zachowaniu własnej tożsamości i odrębności. Zarówno większość jak i mniejszość powinny przestrzegać zasad: nieograniczania sobie wolności; niestosowania wobec siebie przemocy; nieobniżania jakości życia oraz wzajemnej tolerancji.

Poszanowanie praw mniejszości wypływa z ekologicznego postulatu pochwały różnorodności. Dotyczy ono mniejszości światopoglądowych, religijnych, politycznych, narodowościowych, etnicznych, kulturowych, obyczajowych i wielu innych. Nikt nie może być terroryzowany tylko dlatego, że jest inny. Inny nie może automatycznie oznaczać gorszy. Homoseksualista czy

punk z nastroszoną czupryną jest tak samo cudownym zjawiskiem ludzkim jak profesor uniwersytetu czy kardynał. Przyroda nie zna dwóch identycznych stworzeń, a mimo to utrzymuje tak wspaniałą harmonię między wszystkim, co żyje. A ludzkość składa się przecież z samych mniejszości.

Dzisiejsze przyzwyczajenia jutrzejszymi przeszkodami

1. Przyzwyczajenie do państwa - Większość z naszych postulatów nie może być zrealizowana w ramach istniejących struktur państwowych. Szczęście człowieka ma wymiar lokalny. Jego problemy - coraz częściej globalny. Dominujący dziś w świecie model państwa narodowego nie radzi sobie ani z jednym ani z drugim wymiarem. Sztuczny podział ludzkości na rywalizujące ze sobą państwa był użyteczny przez ostatnie kilkaset lat. Dzisiaj jego misja dziejowa się kończy, choć większość z nas wciąż jeszcze traktuje państwo jako układ odniesienia dla myśli i działań. A przecież, gdy jakieś narzędzie przestaje nam służyć, to szukamy innego. Historia nie zna rzeczy wiecznych.
2. Przyzwyczajenie do ideologii - Dzisiejszy świat podzielony został na przeciwstawne ideologie, z których każda głosi zestaw "obiektywnie słusznych prawd o społeczeństwie". W imię tych prawd ludzie wciąż się masowo zabijają. Do ich lansowania zatrudnili państwa, armie, policje i ołówki cenzorskie. Heisenberg i Einstein dali nam uniwersalną, obiektywną prawdę - nie ma uniwersalnej, obiektywnej prawdy. Zatem nie ma jednego, idealnego społeczeństwa dla wszystkich. Nic nie usprawiedliwia narzucania swojej wizji innym ludziom. Ideologie są już zatem niepotrzebne, razem z narzędziami ich reklamy. Logos (wiedzę) powinna zastąpić sophia (mądrość).
3. Przyzwyczajenie do bierności politycznej - Setki lat polityki uprawianej przez organizacje, partie i państwa zniechęcały przeciętnego obywatela do bezpośredniego uczestnictwa w życiu publicznym. Jego aktywność polityczna została ograniczona do nic nie znaczących, symbolicznych rytuałów. Polityka była domeną ekspertów zaspokajających najczęściej własne ambicje posiadania władzy. Dlatego zaczęła się kłócić z czymś nieszczerym, bezwzględny. A przecież polityka niekoniecznie musi być walką o władzę. Polityka to także przestrzeń między ludźmi, którą wypełniają oni wspólnym działaniem. Przywróćmy polityce spontaniczność i piękno. Wyręczajmy organizacje i instytucje w

- 15 - potwierdzenie męskich cech osobowości zebranych;
 - 20 - dyskusja (ewentualnie) na temat: "Dlaczego powinniśmy walczyć z postawami dominacji w grupie";
 - 15 - dzielenie się odczuciami (irytacja? znudzenie? podniecenie?);
 - 10 - gra towarzyska;
 - 20 - intensywna dyskusja (ewentualnie) na temat: "Rodzaje męskiej dominacji w grupie i sposoby ich przewycięzania";
 - 10 - przerwa;
 - 90 - samoocena/ocena partnerów (krytyczna ocena indywidualnego wkładu i zaangażowania w prace grupy zarówno w odniesieniu do siebie samego jak i pozostałych uczestników);
 - 10 - planowanie następnej sesji;
 - 10 - ocena osiągniętych rezultatów sesji (pozytywy i negatywy, elementy do skorygowania w czasie następnego spotkania).
- Część sesji poświęcona "samoocenie" oraz "ocenie" działań partnerów jest najistotniejszym elementem każdego zajęcia, ponieważ pozwala na szczegółowe określenie kierunków dalszego działania, zarówno na forum samej grupy jak i we własnym zakresie.

Szczegółowy scenariusz tej części może przedstawiać się następująco:

1. Dziesięć minut na indywidualne przygotowanie się do wypowiedzi.
2. Zgłasza się pierwszy mówca - grupa słucha z uwagą jego wypowiedzi na swój temat.
3. Trzy minuty na sformułowanie indywidualnych stanowisk. Pierwszy mówca przez kolejne pięć minut dzieli się z grupą swoimi spostrzeżeniami na temat samego siebie.
4. Kolejne dziesięć minut poświęcone jest ocenie pierwszego mówcy przez resztę grupy.
5. Po zabraniu głosu przez wszystkich uczestników pierwszy mówca dostaje trzy minuty na sformułowanie swojej odpowiedzi.

Każda taka sekwencja powinna trwać ok. 25 minut w odniesieniu do każdego z uczestników.

W przypadku grup mieszanych występuje nasilona krytyka męskiej części uczestników, co stanowi istotny i bardzo pozytywny czynnik w dążeniu do lepszego społeczeństwa, chociaż niewątpliwie jest to element szalenie dla

WYSTRZEGANIE SIĘ AUTORYTATYWNEGO TONU WE WŁASNYCH WYPowiedziach, a tym samym stawianie ich na równi z wypowiedziami innych uczestników dyskusji.

STWARZANIE ATMOSFERY ODPREŻENIA, co sprzyja wzajemnemu zrozumieniu dyskutantów.

POWSTRZYMYWANIE SIĘ OD ZABIERANIA GŁOSU NA KAŻDY TEMAT.

PANOWANIE NAD ODRUCHEM GASZENIA INNYCH UCZESTNIKÓW. (Analiza pobudek własnego działania.)

KULTYWOWANIE DEMOKRATYCZNYCH NAWYKÓW POSTĘPOWANIA W GRUPIE JAKO CZYNNIK INTEGRACYJNY.

ZDECYDOWANE I PRYNCYPIALNE WYSTĘPOWANIE PRZECIWKO DOMINUJĄCEJ POSTAWIE INNYCH. (Zdobywanie praktycznych umiejętności reagowania w sytuacjach wymagających otwartego napiętnowania tego rodzaju zachowań w grupie.)

Uświadomienie sobie własnych ograniczeń powoduje zwiększenie wrażliwości, co niejako pozostaje w sprzeczności z głównymi zasadami wychowania do pełnienia typowo męskiej roli w społeczeństwie, a więc współzawodnictwa z innymi mężczyznami i zajmowania postawy dominującej. Jest więc rzeczą niezwykle istotną, aby wszelkie próby dokonywania zmian w tym stereotypie zachowania odbywały się w przyjaznej i konstruktywnej atmosferze grupowej akceptacji.

Wszelkie zasugerowane powyżej sposoby działania mogą być z powodzeniem wprowadzane w życie przez każdego mężczyznę z osobna, aczkolwiek do przeprowadzenia tych najbardziej fundamentalnych zmian w stereotypie męskiego postępowania konieczna jest obecność alternatywnych struktur organizacyjnych, w których proces osiągania prawdziwie egalitarnych i demokratycznych stosunków wewnątrzgrupowych znajdzie możliwie najpełniejsze odzwierciedlenie.

A oto konkretna propozycja MĘSKIEJ AGENDY do wykorzystania w grupie męskiej - dwie dwugodzinne sesje, których zadaniem miałyby być przezwyciężenie kompleksu winy (powodowanego świadomością bycia jednostkami dominującymi) oraz konstruktywne skupienie się na procesie wyswabiania się z więzów stereotypu postępowania. Zakłada to oczywiście wyraźne uświadomienie sobie tego, kim się jest oraz precyzyjne wytyczenie kierunku zamierzonych zmian.

Poniżej sugestia podziału czasowego pierwszej sesji (w minutach):

5 - zebranie uczestników;

5 - ustalenie porządku zajęć;

decydowaniu za nas. Nasza bierność jest przyzwoleniem na ich bezkarność. Nasza aktywność niech będzie ich bojkotem.

”Nasze zasady” - dokument Federacji Zielonych.

Instrukcja podejmowania decyzji w grupie

Konsensus jest procesem decyzyjnym dla pełnego wykorzystania dostępnych środków i dla twórczego rozwiązania konfliktów. Konsensus jest trudny do osiągnięcia, nie każde ustawienie w hierarchii spotka się z powszechną aprobatą. Całkowita jednomyślność nie jest celem - jest ona rzadko osiągnięta. Jednak każdy powinien móc zaakceptować hierarchię ustaloną w grupie na podstawie logiki i możliwości wykonania. Kiedy wszyscy członkowie grupy rozumieją tę drogę, konsensus w sensie tu definiowanym i osąd mogą być brane pod uwagę jako grupowa decyzja. W rzeczywistości oznacza to, że pojedyncza osoba może zablokować grupę, jeśli uważa to za konieczne; może wykorzystać tę opcję mając na uwadze dobro ogółu. Oto kilka wskazówek, jak dojść do porozumienia:

1. Unikaj przekonywania do własnej hierarchii. Przedstaw swoje zdanie tak jasno i logicznie, jak to tylko jest możliwe, ale obserwuj reakcje innych członków i rozważaj ją starannie, zanim zaczniesz naciskać na swój punkt widzenia.
2. Nie myśl, że ktoś musi wygrać lub ktoś musi przegrać, kiedy w dyskusjach dochodzimy do sytuacji patowej. Natomiast rozejrzyj się za następną alternatywą możliwą do przyjęcia przez wszystkie strony.
3. Nie zmieniaj łatwo swojego zdania po to, aby uniknąć konfliktu i doprowadzić do zgody i harmonii. Kiedy porozumienie przychodzi zbyt szybko i zbyt łatwo, jest ono podejrzane. Poszukaj powodów i bądź pewien, że każde zaakceptowane rozwiązanie jest oparte na podobnych lub uzupełniających się przesłankach. Przyznaj słuszność tylko takiemu stanowisku, które ma logiczne i obiektywnie mocne podstawy.
4. Unikaj technik likwidowania konfliktów przez głosowanie większością głosów, przyjęcie średniej, rzucanie monetą i targowanie się. Kiedy

członkowie mający inne zdanie w końcu się zgodzą, nie wiedzą, że nagrodą za to ma być przyjęcie ich zdania w jakimś późniejszym punkcie.

5. Różnice zdań są naturalne i oczekiwane. Odkryj je i spróbuj wprowadzić każdą do procesu decyzyjnego. Brak zgody może pomóc w grupowej decyzji, ponieważ wraz z mądrym szeregowaniem informacji i opinii jest większa szansa, że grupa trafi na bardziej adekwatne rozwiązanie.

materiał z seminarium "Business & You. The Working Game"

Wspólna droga - wspólny cel. Podręcznik demokracji bezpośredniej i podejmowania decyzji na zasadzie konsensusu

Co to jest konsensus?

Podejmowanie decyzji na zasadzie konsensusu jest procesem, który umożliwia zaprezentowanie opinii, pomysłów przez wszystkich uczestników zgromadzenia. Konsensus nie wymaga od każdego, aby zgadzał się ze wszystkim, natomiast wymaga od grupy wypracowania wspólnego celu i chęci wspólnego rozwiązywania problemów. Konsensus zaistnieje, jeżeli uwagi pojedynczych osób dotyczące propozycji zostaną otwarcie i twórczo przedyskutowane przez zgromadzenie. Propozycje są tak długo modyfikowane przez zgromadzenie aż uzyskają kształt możliwy do przyjęcia przez każdego uczestnika.

Konsensus jest oparty na filozofii, która zakłada, że sam proces podejmowania decyzji jest jej kluczowym elementem. Dobry proces oznacza, że opinie i uwagi wszystkich osób tworzą decyzję, każdy ma możliwość wpływu na jej kształt i czuje się upoważniony.

Podręcznik ten zawiera podstawowe informacje na temat konsensusu. Znajdziecie w nim stopniowy model, który jednak NIE musi być ściśle przestrzegany. Konsensus zakłada elastyczność procesu i pozwala na tworzenie nowych metod, modyfikowanie kolejnych kroków, dodawanie bądź zmianę ról tak, aby odpowiadało to potrzebom grupy.

MÓWIENIE ZA INNYCH; wypowiedzi w rodzaju: Wielu z nas uważa, iż... To co X chciał przez to powiedzieć...

Scharakteryzowane powyżej typy zachowań uniemożliwiają właściwe wykorzystanie przez uczestników potencjału, jaki mają zajęcia w grupie. Zarówno kobiety jak i mężczyźni, którzy czy to z racji mniejszej pewności siebie czy też nieumiejętności odnalezienia się w sytuacji silnego współzawodnictwa, w rezultacie tracą możliwość wymiany wzajemnych doświadczeń. Ci spośród nas, którzy zazwyczaj są mówcami, mogą się z pewnością dużo nauczyć przez ograniczenie swego uczestnictwa do roli słuchacza, skupiając uwagę na tym, co mówią inni uczestnicy.

Jeżeli zjawisko SEKSIZMU nie zostanie skutecznie zwalczone na poziomie takich grup, to nie ma co marzyć o zwalczeniu go w normalnym życiu społecznym. Dążenie do takich zmian byłoby skazane na ugrzęźnięcie w wewnętrznych sporach, nie dając tym samym żadnych szans na zajęcie się kwestią męskiej dominacji. Jakakolwiek przemiana społeczna, nie uwzględniająca jednocześnie wyzwolenia zarówno kobiet jak i mężczyzn z więzów narzuconych im stereotypowych ról społecznych, wzorców zachowań realizujących się w sposób ostentacyjny jak też i tych przybierających bardziej subtelne formy męskiej dominacji w społeczeństwie, będzie rażąco niekompletna.

Stawanie się odpowiedzialnym

Oto kilka sposobów:

OGRANICZANIE CZASU WŁASNYCH WYPOWIEDZI: Przy dziesięciu uczestnikach nasz limit wynosi tylko 1/10 całego czasu spotkania.

NIE WPADANIE W SŁOWO INNYM: policzmy do pięciu, zanim rozpoczniemy własną wypowiedź.

AKTYWNE UCZESTNICTWO POPRZEZ UWAŻNE PRZYSŁUCHIWANIE SIĘ WYPOWIEDZIOM INNYCH.

WZAJEMNE UDZIELANIE SOBIE POPARCIA: istotne jest, aby sami mężczyźni potrafili nawzajem się popierać lub też ścierać się z poglądami innych przedstawicieli własnej płci, nie oczekując na spełnienie tej roli przez kobiety. Ułatwi to kobietom wyzbycie się tradycyjnego nawyku spełniania przede wszystkim oczekiwań mężczyzn, a dopiero w drugiej kolejności poświęcania uwagi własnym potrzebom.

SPROWADZANIE DYSKUSJI NA PŁASZCZYZNĘ OSOBISTĄ: traktowanie każdego przeciwnego poglądu jako atak na własną osobę. Oczywiście nie zostałem właściwie zrozumiany. Chodziło mi o to...

DZIELENIE WŁOSA NA CZWORO: podkreślanie nieznaczących nieścisłości w wypowiedziach innych uczestników dyskusji oraz przytaczanie wyjątków od każdej generalnej reguły.

PARAFRAZOWANIE: szczególnie w przypadku, gdy przedmówcy wyraziła się wystarczająco jasno.

ŚCIAGANIE NA SIEBIE CAŁEJ UWAGI OTOCZENIA: używanie wszelkiego typu teatralnych chwytów w celu zaabsorbowania swoją osobą.

NADMIERNE PRZYWIĄZYWANIE WAGI DO KWESTII PROCEDURALNYCH: aż do zatracenia samego celu dyskusji.

GASZENIE INNYCH: wypowiedzi w rodzaju: do tej pory SAM tak nawet uważałem lub jak można w ogóle coś podobnego powiedzieć?

MALKONTENTWO: wyszukiwanie wad we wszystkim bez wyjątku.

ZMIANA OPTYKI W DYSKUSJI: kierowanie dyskusji na inne tory celem przeforsowania własnego porządku obrad.

SZTYWNE TRZYMANIE SIĘ PROCEDURALNYCH GODNOŚCI: uporczywe pozostawanie na formalnie przywilejowanych pozycjach.

UPAJANIE SIĘ TONEM WŁASNEGO GŁOSU: formułowanie własnego stanowiska po usłyszeniu zaledwie kilku zdań z wypowiedzi drugiej strony i nie wykazywanie zainteresowania dalszą jej częścią; wpadanie w słowo przy każdej nadarzającej się okazji.

OKOPYWANIE SIĘ NA Z GÓRY USTALONYCH POZYCJACH: nieprzejednana obrona własnego stanowiska granicząca z dogmatyzmem.

POWŚCIAĞLIWOŚĆ W OKAZYWANIU WŁASNYCH EMOCJI: ucieczka w bierność; nadmierna skłonność do intelektualizacji w dyskusji, obracanie sytuacji w żart w momencie, gdy nadszedł czas ujawnienia własnego emocjonalnego stosunku do sprawy.

PROTEKCYJONALNY STOSUNEK DO INNYCH: wypowiedzi w rodzaju: No, a teraz czy kobiety może mają coś do dodania?

GRANIE ROLI DON JUANA: przewrotne wykorzystywanie atrybutów męskości w celu manipulacji partnerkami w trakcie dyskusji.

WYCZEKIWANIE NA POPARCIE KOBIET W RYWALIZACJI Z MĘŻCZYZNAMI.

PRZEJMOWANIE INICJATYWY: ustawiczne nadawanie kierunku dyskusji bez zwracania uwagi na pozostałych jej uczestników.

CHOMIKOWANIE ZASADNICZYCH INFORMACJI NA WŁASNY UŻYTEK.

Język gestów

Proces podejmowania decyzji przez całą grupę wymaga dużo komunikacji, ale nie cała komunikacja musi być słowna. Poniższe znaki ręczne zostały wymyślone, aby umożliwiły wyrażanie kluczowych stanowisk nie przerywając mówiącemu.

Jedna uniesiona otwarta dłoń

Tak jak w szkole, oznacza to: Mam pytanie/uwagę. Powinieneś trzymać dłoń uniesioną, aż do czasu gdy zauważy ją usprawniacz i rozpozna cię. Jeśli wiele osób prosi o głos, usprawniacz sporządza listę i przydziela głos wg kolejności.

Okrężny ruch dwóch dłoni

Oznacza to: proszę nie powtarzaj się najczęściej używany w sytuacjach, gdy mówiący powtarza (się), lub nie przechodzi do konkluzji.

Dłonie złożone w "T"

Oznacza to: Mam uwagę techniczną (sugestię dot. procesu). Używaj tego znaku, gdy masz pomysł na usprawnienie toku dyskusji przez zastosowanie innej metody procesowej, jak np.: głosowanie, podział na podgrupy problemowe. Na ogół znak ten ma pierwszeństwo i jest wskazany przez usprawniacz przed innymi, ponieważ dobra uwaga techniczna może oszczędzić wiele niepotrzebnej gadaniny. NIE używaj tego znaku, jeżeli chcesz mówić bezpośrednio o problemie omawianym (wtedy użyj znaku jednej podniesionej dłoni).

Dwie opadające dłonie

Oznacza to: Zwolnij, mówisz za szybko. Dobrze jest go używać, gdy ma się do czynienia z obcojęzycznymi mówcami, którzy zapomnieli, że nie każdy zna ich język tak dobrze jak oni.

Palce poruszające się przed twarzą

Oznacza to: Nie rozumiem/Zgubiłem się. Mówiący powinien postarać się przy użyciu innych słów wytłumaczyć krótko i zwięźle, co ma na myśli

Machające dłonie

Symbol oznaczający konsensus: Zgadzam się, lub To niezła myśl. Kiedy usprawniacz sprawdza poparcie i widzi tylko machające ręce, to zapadła decyzja. Jest to również sposób wyrażenia aprobaty po cichu. Dobry pomysł skwitowany przez wszystkich tym znakiem ukazuje, że jesteśmy blisko rozwiązania.

Wzniesiona pięść

Jest to symbol protestu, oznacza: Nie! Stop! Blokuję ten pomysł. Podczas prezentacji propozycji, gdy usprawniacz poprosi o zgłaszanie ewentualnych uwag, znak podniesionej pięści będzie rozważany jako pierwszy. Nie będzie konsensusu bez powszechnej zgody, dlatego też najsilniejsze obiekcje powinny być wysłuchane w pierwszej kolejności. Symbol ten możesz użyć także wtedy, gdy masz silne, negatywne odczucia wobec tego, co jest mówione. Niemniej jednak musisz być bardzo ostrożny przy wykorzystaniu tego symbolu.

Zanim coś zablokujesz, upewnij się, że zrozumiałeś to, co zostało powiedziane, bo w momencie bloku uwaga całej grupy skoncentruje się na tobie. Jeżeli jednocześnie kilka pięści pojawi się w górze, można oszczędzić czas przez wycofanie danej propozycji nie wdając się w szczegóły wyjaśnień.

Dlaczego konsensus?

Być może najsilniejszym argumentem przemawiającym za potrzebą "nowej" metody w procesie podejmowania decyzji jest świat nas otaczający, który został stworzony przy użyciu metod "starych". W świecie rządzonego przez konsensus nie byłoby miejsca na broń nuklearną, ludobójstwo i zaniechanie ludzi żyjących w ubóstwie, na niszczenie środowiska naturalnego i obłąd wojny; zostałyby one zablokowane przez ciebie, mnie i miliony innych.

Konsensus wyrósł z krytyki aktualnych metod podejmowania decyzji, które mają tendencje do skupiania władzy w rękach niektórych i opierania decyzji na często skorumpowanych wartościach. Konsensus usiłuje dać maksimum władzy jednostce, przez co umożliwia nam włączenie w proces podejmowania decyzji tyle wspólnych doświadczeń, wiedzy i mądrości jak tylko jest możliwe. Potrzeba konsensusu wynika z doświadczenia, że każda decyzja oparta o uproszczenia prawdy (przy stosowaniu modeli) ujawnia niebezpieczeństwo pominięcia ważnych elementów/uwag. Różnorodność i wielość opinii kształtuje lepszy obraz.

Modele oparte na idei konsensusu dają znacznie większą możliwość motywacji ludzi do włączenia się w działania i sprawy, których są częścią, niż inne modele tego typu.

Wady

- Konsensus wymaga czasu. Utalentowany lub agresywny lider grupy głosującej jest w stanie przepchnąć wiele decyzji w dość krótkim czasie. Model hierarchiczny zezwala prowadzącemu na wyznaczanie za-

świadości dotyczącej występowania tego właśnie zjawiska. Tradycyjnie męska rola przywódcza przestała być powszechnie uznawana i niejako automatycznie akceptowana. Jest więc rzeczą godną ubolewania, iż idea egalitaryzmu, z którą wszyscy członkowie grup całkowicie się zgadzają, okazuje się niejednokrotnie trudna do osiągnięcia w praktyce na forum tychże grup.

Poniższe wnioski zostały sformułowane na podstawie doświadczeń zebranych w Philadelphia Network of the Movement for a New Society (Ruch na rzecz Nowego Społeczeństwa). Pomimo tego, iż głównym przedmiotem obserwacji były przeobrażenia, którym ulegały ustalone typy zachowań, to jednak rzeczą nie mniej ważną były zmiany zachodzące w procesach świadomościowych.

My, mężczyźni, starający się stawić czoła pewnemu wzorcowi zachowania, musimy to czynić w sposób pozytywny. Dokonując tego wyboru bierzemy jednocześnie udział w procesie wyzwolenia wszystkich ludzi - poprzez zmianę dotychczasowego kierunku naszego postępowania oraz modyfikację naszych poglądów na siebie samych i istniejący porządek świata. Zostaliśmy wychowani w społeczeństwie, które od podstaw jest społeczeństwem opartym na zasadzie dominacji jednych jednostek nad innymi. Nauczyliśmy się w nim żyć i funkcjonować zgodnie z ogólnie w nim obowiązującymi stosunkami hierarchiczności i podporządkowania. Oprócz dominacji jednostek rodzaju męskiego, dodatkowo istnieje dominacja zasadzająca się na podziałach religijnych, klasowych, wiekowych a także rasowych - co w sumie stanowi o autorytarności społecznych struktur. Naszym celem jest natomiast wyzwolenie społeczeństwa - a przy tym i nas samych - od tego rodzaju dominacji.

Podstawowe trudności

SKUPIANIE NA SOBIE CAŁEJ UWAGI ZEBRANYCH: mówienie zbyt dużo, zbyt często i zbyt głośno.

WYMĄDRZANIE SIĘ: nieustanna prezentacja gotowych rozwiązań lub odpowiedzi, nie dopuszczająca do głosu innych uczestników.

MÓWIENIE TONEM MENTORSKIM: wypowiadanie własnych opinii lub poglądów w sposób sugerujący, iż stanowią ostateczną konkluzję w odniesieniu do danego problemu. Nadawanie dodatkowo emfaticznego waloru wypowiedzi przez modulację tonu głosu i agresywną postawę ciała.

wicjuszy wzięło udział w kilku spotkaniach, by potem zniknąć zupełnie bez śladu. Inni trzymali się grupy przez kilka dobrych miesięcy przed ostatecznym wykruszeniem. Z początkowych trzydziściorga uczestników pozostało piętnaścioro, w tym pięć kobiet.

Problem

Sytuacja hipotetyczna - ale problem realny, dobrze znany tym wszystkim z nas, którzy mieli jakiegokolwiek doświadczenia uczestnictwa w postępowych organizacjach społecznych. Większość grup woluntarnego uczestnictwa, jak na przykład grupy na rzecz zmian społecznych, są zazwyczaj zdominowane przez zaledwie kilka osób, posiadając jednocześnie niewielką liczbę stałych członków. Wyznaczone cele działania - społeczeństwo kierujące się zasadami równości, sprawiedliwości i demokracji - wydają się trudne do osiągnięcia, nawet na ich własnym podwórku. Jedno z zupełnie nieformalnych badań przeprowadzonych na tuzinie takich małych grup wykazało, że mówcy zabierający głos najczęściej w czasie sesji czynili to w proporcji dziewięć razy częściej od innych. Nic więc dziwnego, iż początkowi entuzjaści przestają pojawiać się już po dwóch sesjach.

Zjawisko dominacji na forum takich grup może stanowić przyczynę ich stosunkowo krótkiej żywotności, a także małej liczebności przy jednoczesnej wysokiej rotacji osobowej. Ludzi zbyt często peszy ostentacja w sprawowaniu funkcji kierowniczych przez inne osoby, jak np. szef w pracy, rodzice czy żona w domu, nauczyciel w szkole. Większość ludzi, a szczególnie uczestników grup na rzecz zmian społecznych, pragnie nie tylko akceptacji tego nowego środowiska, ale także szansy na własny udział w grupowym działaniu i możliwość wniesienia osobistego wkładu. Tego rodzaju grupy, właśnie poprzez fakt zawarcia w swoim credo idei sprawiedliwości i egalitaryzmu, w sposób szczególny nadają się jako fora, gdzie problemy dominacji mogą być skutecznie rozwiązywane.

Niniejszy przewodnik jest adresowany do mężczyzn i ma on na celu pomoc w przewyciężaniu zachowań dominacyjnych u nas samych, na forum grup mieszanych. Najczęściej to właśnie mężczyźni stanowią czynnik dominujący w takich grupach. Ten rodzaj zachowania jest określany mianem "typu zachowania męskiego", i to wcale nie dlatego, że kobiety nigdy w ten sposób się nie zachowują, lecz dlatego, że jest on szczególnie charakterystyczny dla mężczyzn. Od pewnego czasu zarówno wśród kobiet jak i samych mężczyzn daje się zauważyć wyraźny wzrost poziomu

dań. Nawet najlepszy usprawniacz musi prowadzić dyskusję w tempie najoporniejszego uczestnika. Dobry usprawniacz wykorzysta wyobraźnię grupy do owocnego i szybkiego rozwiązania drażliwych kwestii, ale bez użycia czasu nie ma sposobu na właściwe zrozumienie problemów i przeszkód, co jest koniecznym elementem procesu.

- Konsensus ma swe granice. Wraz ze wzrostem grup, uzyskanie konsensusu staje się trudniejsze. W przeciwieństwie do głosowania, gdzie radykalne mniejszości mogą zawsze zostać wykluczone (efekt "lojalnej opozycji"), konsensus wymaga powszechnej zgody na poziomie podstawowym co do postępowego celu grupy. Jeżeli ludzie różnią się dążeniami u podstaw, konsensus może być niemożliwy do osiągnięcia.

Zalety

- Decyzje mają lepszą jakość (dłużej się utrzymują i są mniej kontrowersyjne).
- Konsensus odzwierciedla opinie wszystkich.
- Propozycja jest udziałem całej grupy. Autor oryginalny przestaje odgrywać najważniejszą rolę, ponieważ jego propozycja zostaje przez grupę zreformowana, tak by zostały rozwiązane wszelkie możliwe problemy. Grupa wypracowuje własną propozycję.
- Każdy ponosi odpowiedzialność. W przeciwieństwie do głosowania, nikt nie może po prostu wyjść po podjęciu przez grupę decyzji i powiedzieć, że nigdy nie opowiadał się za tym pomysłem i nie zamierza wykonać swej części. (Nie ma gwarancji, że nie pojawi się inny rodzaj wytłumaczenia).
- Mniej konfrontacyjny. Dyskusje i spory są szybko ucinane przez usprawniacza, lub kończą się w momencie zdania sobie sprawy z faktu, że postępek jest wynikiem wspólnej zgody, a konflikt do niej nie prowadzi.
- Ułatwia słuchanie. Ponieważ uwagi muszą być do kogoś adresowane, nie możesz sobie pozwolić na zignorowanie czyjś wkładu. Co lepsza zrozumienie.

Role w procesie podejmowania decyzji

Usprawniacz - jest to najważniejsza rola w całym procesie.
Usprawniacz jest odpowiedzialny za kilka spraw:

- a. Podtrzymywać bieg procesu
- b. Usprawnianie formowania poglądów przez grupy
- c. Równy podział mocy/władzy wśród członków grupy
- d. Ustanawianie porządku/kontrolowanie jego modyfikacji dokonywanych przez grupę

Usprawniacze NIE są szefami: nie podejmują arbitralnych decyzji i nie są "liderami" grupy.

Usprawniacz musi wystarczająco dobrze rozumieć kolejne kroki w procesie podejmowania decyzji i znać metody i narzędzia, jakie może zaoferować grupie, aby doprowadzić ją do konsensusu. Usprawniacze powinni unikać sformułowań typu: Jak grupa zamierza sobie poradzić z tym problemem?, co kończy się gadaniną na temat dyskusowania, co opóźnia proces jeszcze bardziej. Decydując się na wzięcie roli usprawniacza, na ogół rezygnujesz z brania bezpośredniego udziału w procesie podejmowania dyskusji, z całym szankiem dla twych własnych poglądów. Twoja uwaga musi być skoncentrowana na zbieraniu opinii w obrębie grupy, nie zaś na twoich przemyśleniach. Okazjonalnie, usprawniacz może odczuć potrzebę włączenia się w dyskusję, jeśli ma mu to zająć dłuższą chwilę, powinien poprosić kogoś przejęcie jego funkcji. Dobrzy usprawniacze delikatnie ale zdecydowanie przeprowadzają grupę przez kolejne etapy procesu; jeśli grupa wydaje się skupiać na jednym pomysle, usprawniacz powinien spróbować naszkicować projekt propozycji i zwrócić uwagę na najpoważniejsze uwagi pod jej adresem.

Istnieją również inne istotne funkcje, które są dalej omówione. Usprawniacz nie powinien się ich raczej podejmować.

Protokolant - osoba, która notuje wszelkie decyzje osiągnięte przez grupę.

Strażnik nastrojów - jest odpowiedzialny za śledzenie emocji wewnątrz grupy. Głównie sygnałów zawiedzenia, zniechęcenia, obrazy spowodowanych bądź przez grupę bądź przez jakąś jednostkę. Strażnik otrzymuje od usprawniacza priorytet do oceniania nastrojów w grupie i sprawdzania samopoczucia osób, które jak sądzi nie czują się najlepiej. Jeśli okaże się

OŚZNIŁ. Widać było zdecydowane różnice stanowisk w tej sprawie. Po dłuższej dyskusji, wzajemnym przekonywaniu wyłoniły się dwie odmienne od siebie propozycje. Zatem głosowanie. Wynik bliski remis. Powołano zatem trzyosobową Komisję Magiczną i wyznaczono jej czas na podjęcie decyzji do śniadania następnego dnia. Komisja nie skorzystała z całego przysługującego jej czasu. Decyzja była gotowa w 10 minut po zakończeniu spotkania. To się nazywa metoda!

Epilog

Oczywiście można znaleźć wiele mankamentów proponowanego systemu podejmowania decyzji. Jednakże Magiczna Procedura znacznie ogranicza przemoc wynikającą z głosowania, a z drugiej strony pozwala na podjęcie lepszej decyzji, bo odwołuje się do mądrości zapisanej w nas samych i bazuje na wzajemnym zaufaniu.

Radosław Tendera

Przewycięzanie zjawiska męskiej dominacji w grupach mieszanych

Seksizm nie jest tu żadnym problemem, każdy może zabrać głos, jeżeli ma na to ochotę - stwierdza jeden z mężczyzn - Po prostu niektórzy z nas mają nieco więcej doświadczeń i łatwiej im o nich mówić na forum grupy.

My wszyscy popieramy ruch wyzwolenia kobiet - wtrąca drugi. Reakcje zebranych zawierały się w bardzo szerokim spektrum: od niechęci, poprzez dezorientację, biernie zainteresowanie do czynnego współuczestnictwa lub wręcz żywiołowości.

W czasie spotkania w zeszłym tygodniu jedna z kobiet dała wyraz swej frustracji wobec zdominowania grupy przez mężczyzn jej uczestników. Ze dwie osoby poparły ją wtedy, lecz reszta pozostała raczej bierna, część jakby nie do końca zdając sobie sprawę z charakteru jej wystąpienia. Reakcje wyraźnej irytacji wystąpiły u kilku z obecnych mężczyzn, chociaż zupełnie mimowolnie.

Nie ma wśród nas kobiety, która wystąpiła na forum grupy w zeszłym tygodniu. Liczebność grupy sukcesywnie zmniejszała się od zeszłego roku - tj. momentu jej powstania. Na początku kilku rozentuzjasmowanych no-

1. Grupa prowadzi wyczerpującą dyskusję, w której każdy ma możliwość przedstawić swoje argumenty i przekonywać innych do swojego rozwiązania.
2. Wszyscy na sali próbują wypracować i przyjąć jedno satysfakcjonujące wszystkich rozwiązanie (próbą dojścia do konsensu).
3. Jeżeli to jest niemożliwe, pada wniosek o to, by przeprowadzić głosowanie. Jeżeli jest na to zgoda, to głosuje się.
4. Jeżeli wynik głosowania jest równowagą lub jej bliski albo
5. jeżeli na sali są osoby, które z uzasadnionych przyczyn zdecydowanie sprzeciwiają się wynikowi głosowania, to powołuje się Magiczną Komisję. W jej skład wchodzi: reprezentant osób, które zdecydowanie się sprzeciwiają wynikowi głosowania, zwolennik opcji przyjętej przez głosowanie, mediator, którym może być osoba mająca realizować przyjęte decyzje.
6. Zgromadzone osoby wyznaczają czas, w którym Komisja ma dojść do porozumienia. W wyznaczonym czasie Komisja ma podjąć decyzje, która - uwaga - jest decyzją wszystkich zgromadzonych i nie podlega dalszej dyskusji. Jeszcze raz powtarzam, w wyznaczonym czasie Komisja musi podjąć decyzję.
7. Mediator informuje całą grupę o wyniku pracy Komisji.

Powyższą Procedurę przyjęto jako obowiązującą na wszystkich spotkaniach grupy roboczej dotyczących Kolumny.

Po jej wprowadzeniu, ani razu nie skorzystaliśmy z Magicznej Komisji, było jedynie kilka głosowań (??).

Praktyka

Pierwsze znane mi zastosowanie Procedury miało miejsce podczas spotkania Listy 21¹ w czasie Kongresu Klubu Gaja "Teraz Ziemia" w Bielsku Białej w listopadzie 1996 r. Chodziło o sposób odpowiedzi Listy 21 do Ministra

¹ Lista 21 - grupa osób powołana na Spotkaniu Ruchów Ekologicznych w Kolumnie 1996 r. w trakcie nieformalnego spotkania kilkunastu (??) liderów ekologicznych. Początkowo jej przeznaczeniem było utrzymywanie kontaktu z Ministrem Ochrony Środowiska, jako, że ten ostatni zadeklarował chęć stałego kontaktu z ekologami. Lista 21 nie ma charakteru reprezentacji ruchu ekologicznego. Grupa ma otwarty charakter, czyli można przyłączyć się do jej prac (??).

to prawdą, grupa przejmuje odpowiedzialność za ich stan i musi się nimi zaopiekować.

Strażnik czasu - grupa opracowuje porządek spotkania z uwzględnioną ilością czasu na poszczególne elementy. Czasomierz ma za zadanie informowanie grupy o przekroczeniu ustanowionych limitów czasowych. Usprawniacz może zapytać grupę czy chce ona poświęcić na coś więcej czasu.

Burza mózgów - ta technika umożliwia zebranie wszystkich, nawet najbardziej szalonych i niewykrystalizowanych pomysłów. Ludzie po prostu rzucają je do zanotowania. Sposób ten raczej nie pozwala na formowanie pełnokształtnych propozycji.

Określony wywiad - usprawniacz poddaje dyskusji jakąś konkretną kwestię prosząc kolejno uczestników o krótką wypowiedź na jej temat. Powolność tego procesu zapewnia wszystkim w grupie możliwość wyrażenia swojego stanowiska i wniesienia osobistego wkładu w dyskusję.

Podgrupy - szczególnie dogodne podczas dużych spotkań, kiedy to podział na mniejsze grupy daje możliwość wypowiedzenia się większej liczbie osób. W podgrupach można zdecydować o priorytetach i wysunąć konkretne propozycje, aby je potem przedstawić całemu zgromadzeniu.

Zamiana ról - jest używana w celu przezwyciężenia kłopotów komunikacyjnych w grupie i do wewnętrznej mediacji. Przykładowo wykorzystuje się ją w przypadku, gdy pewne osoby mają problemy z przejęciem roli swych przeciwników i starają się zaprezentować ich stanowiska w wyznaczonym czasie. Grę kończy podsumowanie przez każdego najważniejszych punktów stanowisk.

Akwaria - jest to metoda usprawniania dochodzenia do konsensusu w większej grupie. Około 3-5 krzesel jest ustawionych na przeciw siebie i tylko osoby siedzące na nich mają prawo do głosu. Pozostała część grupy stoi w koło nich. Jeśli ktoś skończył już mówić, może wstać i ustąpić miejsce innej osobie. W tej sytuacji usprawniacz nie ma kontroli nad mówiącymi, więc mogą się pojawić niepożądane spory.

Głosowanie - jest to dobry sposób na zorientowanie się na jakim etapie procesu znajduje się grupa. Głosowanie to nie jest jednak zobowiązujące i nie decyduje w danej sprawie. Jest szczególnie użyteczne w sytuacji, gdy kilku ludzi dominowało dyskusję.

Przerwy - ludzie zazwyczaj nie uznają przerw za czynniki wspomagające bieg spotkań, ale może być wręcz przeciwnie. Zwłaszcza wtedy, gdy już od dłuższej chwili pracuje się nad jakimś trudnym problemem, przerwa zrobiona w odpowiednim momencie może obniżyć napięcia i ułatwić osiągnię-

cie analitycznego dystansu do problemu. Przerwy dają również możliwość porozmawiania z kimś na osobności i przypominają, że poza spotkaniem życie także się toczy.

Poszanowanie uczuć + uaktywnianie ludzi + brak szefów = demokracja bezpośrednia

Istnieją trzy filozoficzne drogi do osiągnięcia konsensusu.

Poszanowanie uczuć: jeżeli ktoś odnosi wrażenie, że grupa porusza się w złym kierunku, usprawniacz i inni członkowie grupy mają obowiązek wysłuchać tego rodzaju uczucia. Nie wolno ich zignorować i powiedzieć Skoro nie jesteś w stanie wyjaśnić, dlaczego tak odczuwasz, to nie ma to znaczenia. Oświadczenie tego rodzaju ma charakter obrazy i osłabia aktywność i zaangażowanie osób.

Uaktywnianie ludzi: proces podejmowania decyzji idealnie stosowany, służy uaktywnianiu członków grupy. Powinniśmy zmieniać usprawniacza i inne funkcje, tak aby ludzie mogli nabyć odpowiedniego doświadczenia i uczyć się nawzajem.

Konsensus ma za zadanie ułatwić dostęp do głosu wszystkim i "odbierać" go dobrym mówcom i myślicielom, tak aby każdy miał równy dostęp do władzy.

Brak szefów: Jest takie powiedzenie: Who needs to be bossed around when you can manage yourself, które można przetłumaczyć: Kto potrzebuje być prowadzonym na smyczy, jeśli sam potrafi się poruszać.

Konsensus spełnia to marzenie. Możemy sobie okresowo wybierać i zmieniać koordynatorów i organizatorów, kiedy zachodzi taka potrzeba, ale podstawowa i ostateczna władza zawsze spoczywa w rękach całej grupy. Nie istnieje przypadek, w którym ktoś odgórnie mówi innym, co mają robić. Demokracja bezpośrednia oznacza branie odpowiedzialności za nasze własne decyzje i życie.

tłumaczyła: Ada Romeyko-Hurko

Podręcznik demokracji bezpośredniej i podejmowania decyzji na zasadzie konsensusu Wspólna droga - wspólny cel został napisany i wydany przez organizatorów konferencji dot. akcji bezpośrednich Janh'a, Erikk'a, Hester, Ralf'a, Pinda'e, Anissa'e i Paxus'a z Europejskiej Młodzieżowej Akcji Leśnej (EYFA). Grafiki przygotowali: Erikk i Bart ze Studio Bajo Den Bosch, NL 31-73-429404.

Magiczna procedura

W imieniu grupy roboczej pracującej nad przygotowaniem Spotkania w Kolumnie pragnę podzielić się z Wami pewnym zdarzeniem i zachęcić do wykorzystania wynikających z niego rezultatów.

Jest wiele sposobów podejmowania decyzji. Ich wybór zależy od przyjętych zwyczajów, przepisów prawa, danej sytuacji lub sprawy. Decyzje podjęte w drodze konsensusu cieszą się dużym uznaniem, gdyż dają, możliwość usatysfakcjonowania wszystkich stron biorących udział w decydowaniu. Niestety bardzo często zabierają dużo czasu i nie kończą się wspólnym rozwiązaniem sprawy. Głosowanie ma swoich gorących zwolenników w osobach lubiących szybko podejmować decyzje bez długich dyskusji i co ważniejsze chcących mieć pewność, że decyzja zostanie podjęta na danym zebraniu. Ma ono jednak tę wadę, że często znaczna część głosujących nie jest zadowolona z przyjętego rozwiązania.

Czy zatem może być coś pośredniego, co byłoby satysfakcjonujące dla zwolenników tych dwóch, a może także innych metod?

Tak. Magiczna procedura.

Historia

Październik 1996r. spotkanie w Ojrzanowie w sprawie przygotowania Spotkania Ruchu Ekologicznego w Kolumnie '97. Kilkanaście osób na sali, wieczór. Gorąca dyskusja, nie pamiętam już nad czym, i w efekcie decyzja. Nikt na sali nie był w stanie powiedzieć jak ona została podjęta, na pewno nie przez głosowanie, nie było widocznej oczywistej jednomyślności zebranych, nikt nie narzucił rozwiązania, a co ważne nikt nie protestował, nie było osób niezadowolonych z przyjętego rozwiązania. Jacek Bożek krzyknął, że decyzje podjęliśmy magicznie. "Co to znaczy magicznie, czy mógłbyś nam wyjaśnić? - zapytał Piotr Gliński. I Jacek wyjaśnił zjawisko określając je Magiczną Procedurą. W efekcie powstała procedura podejmowania decyzji obowiązująca na spotkaniach grupy roboczej przygotowującej Spotkanie w Kolumnie.

Rozwiązanie

Oto co powstało: