

Այս նյութը մշակվել է Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի աջակցությամբ Միացյալ Թագավորության (ՄԹ) միջազգային զարգացման շրջանակում՝ ՄԹ կառավարության կողմից ֆինանսավորվող «Արձագանքելով Հայաստանում քայքայիչ կապիտալի սպառնալիքներին. Փուլ III» ծրագրով:

Փաստաթղթում արտահայտված կարծիքները պատկանում են նյութի հեղինակներին և հնարավոր է՝ ոչ միշտ համընկնեն ՄԹ կառավարության և Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնի պաշտոնական քաղաքականությանը կամ պաշտոնական դիրքորոշմանը:

Հեղինակ՝ Նարինե Մելիքյան

ԿՈՆՍԵՆՍՈՒՍԸ ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ. ՃԱՄՓՈՐԴՈՒԹՅՈՒՆ, ԹԵ՛՛ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔ

Խորհրդի՝ որպես կառավարման կոլեգիալ մարմնի առանձնահատկություններից է հավաքական որոշումների ընդունումը, որը պետք է կատարվի՝ ըստ սահմանված սկզբունքների և կանոնների:

Խորհրդում որոշումները կարող են կայացվել խորհրդի անդամների ձայների տարբեր համամասնությամբ. պարզ մեծամասնությունից մինչև միաձայնություն:

«Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը (Օրենք) նախատեսում է, որ խորհրդի որոշումներն ընդունվում են նիստին ներկա խորհրդի անդամների ձայների մեծամասնությամբ, եթե Օրենքով, ընկերության կանոնադրությամբ կամ ժողովի հաստատած խորհրդի կանոնակարգով այլ բան նախատեսված չէ: Այսինքն՝ Օրենքը հնարավորություն է տալիս ընկերություններին բարձրացնել խորհրդում որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ ձայների նշաձողը, ընդհուպ՝ մինչև միաձայնություն:

Հարկ է նշել, որ խորհրդի որոշումների կայացման վրա էսպես ազդող գործոն է խորհրդի նախագահի որոշիչ ձայնի իրավունքը: Օրենքը խորհրդի նախագահին օժտում է այդ իրավունքով, սակայն հնարավորություն է վերապահում ընկերություններին այն չկիրառել, եթե սահմանափակումը նախատեսված է ընկերության կանոնադրությամբ:

Այս նյութի շրջանակներում քննարկվելու են խորհրդում միաձայնության հիմքով կայացվող որոշումների մանրամասները՝ հիմնականում կիրառելով «կոնսենսուս», «կոնսենսուսային որոշում» եզրույթները, ինչը նպատակ է հետապնդում ընդգծել կոնսենսուսային որոշման որակական հատկանիշները և այն տարբերակել «խմբային մտածողության» հնարավոր արդյունք հանդիսացող միաձայնությունից:

Կոնսենսուսի էությունը

Բացատրական բառարանը «կոնսենսուսը» բնութագրում է որպես ընդհանուր, միասնական համաձայնություն, համերաշխություն:

Խորհրդում կոնսենսուսը վկայում է, որ օրակարգային հարցի լուծումը բավարարում է խորհրդի բոլոր անդամներին, եթե նույնիսկ դա նրանց առաջին ընտրությունը չէ, այսինքն՝ նրանք եկել են մեկ ընդհանուր հայտարարի:

Կոնսենսուսը չի նշանակում, որ խորհրդի բոլոր անդամները պետք է լիարժեքորեն համաձայն լինեն որոշման բոլոր մանրամասներին, կամ էլ խորհրդի այլախոհ անդամը հիմնովին փոխել է իր տեսակետը: Կոնսենսուսը ենթադրում է, որ խորհրդին հաջողվել է գտնել այնպիսի լուծում, որի հետ խորհրդի բոլոր անդամները հիմնականում հաշտ են: Գաղափարը կայանում է նրանում, որ կոնսենսուսային որոշման մեջ պետք է միահյուսվեն խորհրդի անդամների լավագույն գաղափարները և բավարարվեն հիմնական մտահոգությունները:

Կոնսենսուսային որոշումը չի կայացվում անհատի կամ փոքրամասնության կամքին հակառակ: Կոնսենսուսը մեծամասնության կողմից փոքրամասնության հետ «իշխանությունը կիսելու» միջոց է: Այն հավասարների միջև համագործակցության արդյունք է, որին հասնելու համար խորհուրդը պարտավոր է քննարկումների միջոցով ընկալել և գնահատել իր անդամների մոտեցումների և տեսակետների տարբերությունը:

Կոնսենսուսը հիմնվում է ոչ միայն ուրիշների կարիքներն ու կարծիքները հարգելու, այլև սեփական կարիքների ու կարծիքների վերաբերյալ բաց և անկեղծ հաղորդակցվելու վրա: Կոնսենսուսի հասնելու ձգտումը չպետք է խորհրդի անդամներին դրդի գնալ չափազանց մեծ զիջումների:

Իդեալական տարբերակում կոնսենսուսը նշանակում է ոչ միայն համաձայնեցված որոշման կայացում, այլև դրա իրագործումը սատարելու հանձնառություն:

Կոնսենսուսի առավելություններն ու թերությունները

Կոնսենսուսի առավելությունների թվում են՝

Հավասարակշռված որոշումը, որի կայացումը խորհրդի անդամներին խրախուսում է հրաժարվել անհատական նախասիրություններից հոգուտ ընդհանուր բարօրության՝ կազմակերպության լավագույն շահի:

Ներառականությունը. խորհրդի բոլոր անդամների ծայրը դառնում է լսելի և նրանցից յուրաքանչյուրն իր ներդրումն է ունենում կոնսենսուսի հասնելու հարցում:

Որոշումն իրագործելու հանձնառությունը. կոնսենսուսային որոշման նկատմամբ խորհրդի անդամների մոտ ձևավորվում է իրավատիրոջ զգացում, որը բարձրացնում է նրանց պատասխանատվությունը որոշումն իրագործելիս:

խորհրդի մշակույթում դրական փոփոխությունները. կոնսենսուսային որոշումը նպաստում է խորհրդում փոխադարձ հարգանքի և վստահության միջավայրի ձևավորմանը, որում հավասարապես ճանաչվում և գնահատվում են խորհրդի յուրաքանչյուր անդամի մոտեցումներն ու դերը:

Կոնսենսուսային որոշումները գերծ չեն թերություններից: Վերջիններիս թվում են՝

Ժամանակատարությունը. առանց քննարկումների, այլընտրանքների դիտարկման հնարավոր չէ հասնել կոնսենսուսի: Սա ժամանակ է պահանջում, ինչը կարող է բացասաբար ներգործել խորհրդի գործունեության օպերատիվության վրա:

«Միջինացված լուծումը». կոնսենսուսի ձգտումը խորհրդի անդամներին կարող է դրդել կենտրոնանալ որոշում կայացնելու, այլ ոչ թե խնդրի լուծման այլընտրանքները քննարկելու վրա, ինչը կարող է հանգեցնել ոչ օպտիմալ փոխզիջման: Կամ խորհրդի անդամները այնքան են զիջում և հեռանում իրենց սկզբնական դիրքորոշումից, որ կայացված որոշումը չի արտահայտում խորհրդի միասնական կամ համերաշխ տեսակետը:

Անհամաձայնություն հայտնած անդամի ազդեցությունը. երբեմն իր դիրքորոշման մեջ ամուր համոզվածություն ունեցող խորհրդի անդամը կարող է խաթարել կամ արգելափակել որոշման կայացումը և սրել առանց այդ էլ լարված իրավիճակը:

Հաշվի առնելով այս թերությունները՝ կան իրավիճակներ, երբ քվեարկության միջոցով որոշման կայացումը նախընտրելի է կոնսենսուսից: Օրինակ, երբ՝

- ❖ որոշում կայացնելու համար հատկացվող ժամանակը սահմանափակ է կամ իրավիճակը՝ արտակարգ,
- ❖ որոշումը բնականոն է, իսկ դրա հետևանքները՝ կանխատեսելի,
- ❖ անհրաժեշտ է արագ արձագանքել իրավական կամ կարգավորման ակտերին,
- ❖ գոյություն ունի խնդրի ընդամենը մեկ լուծում, որը պարզ և ընդունելի է բոլորի համար,
- ❖ խորհրդի անդամների տեսակետները խիստ բևեռացված են:

Կոնսենսուսն առավել արդյունավետ է ռազմավարական և զգայուն հարցերի (բարձր ռիսկեր պարունակող, ստեղծագործական, նորարարական լուծումներ պահանջող հարցեր և այլն) վերաբերյալ որոշում կայացնելիս, երբ պահանջվում է խորհրդի բոլոր անդամների ներգրավվածությունն ու աջակցությունը:

Կոնսենսուսի վրա ազդող գործոնները

Կոնսենսուսն արդյունավետ միջոց է ոչ բոլոր խորհուրդների համար: Այն պահանջում է վստահություն, փոխգործակցության միտված միջավայր: Կոնսենսուսի նվաճման հարցում էական նշանակություն ունի նաև խորհրդի նախագահի և անդամների ֆունկցիոնալությունը:

Խորհրդի նախագահը

Խորհրդի նախագահի դերը կոնսենսուսի հասնելու գործում առանցքային է: Նա ոչ միայն վարում է նիստը, այլև ձևավորում է վստահության միջավայր, որն օգնում է հասնել խորհրդի բոլոր անդամների համար ընդունելի լուծման՝ պահպանելով համերաշխությունն ու փոխըմբռնումը խորհրդում:

Կոնսենսուսի հասնելու համար նախագահը պարտավոր է՝

- ❖ նախապես ձևակերպել և հաստատել խորհրդի նիստի օրակարգը՝ դրա յուրաքանչյուր հարցի նպատակի վերաբերյալ հստակ ուղերձով,
- ❖ հավասար վերաբերմունք դրսևորել խորհրդի բոլոր անդամների նկատմամբ և հնարավորություն ընձեռել, որ վերջիններս անկաշկանդ արտահայտեն իրենց տեսակետը՝ զսպելով չափազանց ակտիվներին և խրախուսելով լռակյացներին,
- ❖ պահպանել չեզոքություն, չթելադրել որևէ լուծում, չազդել խորհրդի անդամների դիրքորոշման վրա, ստանձնել քննարկումը խրախուսողի ու դյուրինացնողի, և ոչ ամենևին «վերջին ատյանի ճշմարտություն» արտահայտողի դեր,
- ❖ բացահայտել էական տարաձայնությունները և դրանք դարձնել քննարկման առարկա, ամփոփել հնչեցված առաջարկները՝ փնտրելով դրանց հատման ընդհանուր եզրեր և դրանց շուրջ խրախուսել քննարկումները,
- ❖ համբերատար լինել՝ հնարավորություն տալով խորհրդի անդամներին արտահայտել իրենց մտահոգությունները, քննարկել դրանք, գալ փոխզիջումների և հասնել ընդունելի որոշման, միաժամանակ չհանդուրժել գաղափարների գրաքննությունն ու ոչ կառուցողական քննադատությունը,
- ❖ հարցերի միջոցով ստուգել կոնսենսուսը, օրինակ՝ «Կա՞ մեկը, ով չի կարող աջակցել քննարկվող տարբերակին» կամ «Արդյոք քննարկվող տարբերակն ընդունելի՞ է բոլորի համար»,
- ❖ ամփոփել վերջնական որոշումը, որպեսզի խորհրդի բոլոր անդամները հստակ պատկերացում ունենան կոնսենսուսի միջոցով ընդունված վերջնական որոշման մասին,
- ❖ ցուցաբերել խորաթափանցություն իրավիճակներում, երբ խորհրդում քննարկվող հարցի վերաբերյալ կոնսենսուսն անհնար է՝ առաջարկելով որոշման ընդունման այլ կառուցակարգ՝ քվեարկություն:

Խորհրդի անդամի ֆունկցիոնալությունը

Խորհրդի անդամի ֆունկցիոնալությունը պակաս կարևոր չէ նախագահի ֆունկցիոնալությունից: Կոնսենսուսը ձևավորվում է յուրաքանչյուր անդամի վարքագծի և մտածելակերպի արդյունքում:

Խորհրդի անդամը պարտավոր է՝

- ❖ Խորհրդի նիստերին մասնակցել նախապատրաստված՝ հարցի լուծման վերաբերյալ սեփական դիրքորոշմամբ և հստակ ըմբռնելով հարցի էությունը, ինչը հնարավորություն է տալիս քննարկմանը մասնակցել բովանդակային, ոչ թե մակերեսային մակարդակում,
- ❖ արտահայտել սեփական դիրքորոշումը և, այլընտրանքներ առաջարկելով, բարձրաձայնել հնարավոր մտահոգությունները, քանի որ լուրջությունն այս դեպքում համաձայնության նշան չէ,
- ❖ ակտիվ լսել ոչ միայն իրեն հասցեագրված հարցերին պատասխանելու, այլև Խորհրդի այլ անդամների դիրքորոշումն ու դրանց հիմքում ընկած տրամաբանությունն ընկալելու համար,
- ❖ լինել ճկուն, գնալ փոխզիջումների, հրաժարվել «ամեն ինչ կամ ոչինչ» մոտեցումից, քանի որ կոնսենսուսը հաճախ ընկերության շահերն արտահայտող լավագույն հնարավոր տարբերակն է, և ոչ ամենևին՝ կատարյալը,
- ❖ ցուցաբերել չափավոր կասկածամտություն առաջին հերթին սեփական դիրքորոշման վերաբերյալ, աջակցել Խորհրդի այլ անդամների գաղափարների զարգացմանը՝ հիշելով, որ կոնսենսուսը թիմային ստեղծագործական աշխատանք է, որի ընթացքում Խորհրդի անդամը ոչ միայն պետք է պաշտպանի իր դիրքորոշումը, այլև իր ներդրումն ունենա միասնական լուծման ձևավորման հարցում,
- ❖ որոշումն ընդունելուց հետո աջակցել դրա իրագործմանը, եթե նույնիսկ դա իր նախընտրած տարբերակը չէ:

Խորհրդի ֆունկցիոնալ և ոչ ֆունկցիոնալ անդամների վարքագծի համեմատություն կոնսենսուսային որոշում կայացնելիս

Խորհրդի ֆունկցիոնալ անդամ	Խորհրդի ոչ ֆունկցիոնալ անդամ
<p>Խորհրդի նիստին մասնակցում է նախապատրաստված, քննարկումներում ներգրավվածությունը բովանդակային է:</p>	<p>Խորհրդի նիստին չի նախապատրաստվում, քննարկվող հարցերի էությունը փորձում է պարզել նիստի ընթացքում, քննարկումներում ներգրավվածությունը մակերեսային է:</p>
<p>Արտահայտում է հստակ և կառուցողական դիրքորոշում:</p>	<p>Ծայրահեղությունից ծայրահեղություն է ընկնում. կա՛մ լուռ է, կա՛մ չափազանց ագրեսիվ:</p>
<p>Լսում և ընկալում է խորհրդի այլ անդամների դիրքորոշումն ու դրա հիմքում ընկած տրամաբանությունը:</p>	<p>Չունի լսելու ունակություն:</p>
<p>Կենտրոնանում է կազմակերպության շահի վրա:</p>	<p>Կենտրոնանում է անձնական կամ այլ նեղ շահերի վրա:</p>
<p>Ներկայացնում է հարցի լուծման վերաբերյալ իր մտահոգությունները և դրանց հաղթահարման այլընտրանքները:</p>	<p>Հակված է միայն քննադատել՝ առանց որևէ առաջարկ ներկայացնելու:</p>
<p>Ճկուն է, պատրաստ է փոխզիջման:</p>	<p>Պաշտպանում է «կա՛մ իմ տարբերակը, կա՛մ ոչինչ» մոտեցումը:</p>
<p>Հստակ նշում է «կարմիր գիծը», որի դեպքում չի աջակցի որոշմանը:</p>	<p>Չարաշահում է «վետոն» կամ ընդհանրապես չի բացահայտում իր համար հնարավոր որոշման խնդրահարույց կողմերը:</p>
<p>Աջակցում է վերջնական որոշման իրագործմանը:</p>	<p>Կա՛մ ամեն գնով խանգարում է որոշման իրագործմանը, կա՛մ շարունակում է քննադատել:</p>

Կոնսենսուսի հասնելու գործընթացը

Կոնսենսուսի հասնելու գործընթացը չի կարող նույնական լինել բոլոր խորհուրդների համար: Սակայն կարելի է առանձնացնել որոշակի քայլեր, որոնք կարող են օգնել խորհուրդներին կոնսենսուսի սեփական ուղին հաղթահարելու գործընթացում: Դրանք են՝

- 1. Կոնսենսուսի կանոնների համաձայնեցումը.** ի սկզբանե անհրաժեշտ է հստակեցնել և ամրագրել հետևյալ հարցերի պատասխանը.
 - ❖ Ի՞նչ է խորհուրդն ընկալում «կոնսենսուս» ասելով,
 - ❖ արդյո՞ք խորհրդի համար էական է, որ իր բոլոր անդամները լիարժեք համաձայնության գան որոշման վերաբերյալ, թե՞ բավարար է «բավականաչափ լավ է» որակումը,
 - ❖ կարո՞ղ է արդյոք խորհրդի որևէ անդամ արգելափակել որոշումը,
 - ❖ հնարավո՞ր է արդյոք հրաժարվել կոնսենսուսից և անցնել քվեարկության, կամ ի՞նչ է պատահում, երբ մի քանի փորձից հետո հնարավոր չի լինում կոնսենսուսի նվաճումը:
- 2. Հարցի հստակ ձևակերպումը.** խորհրդի բոլոր անդամները պետք է հստակ պատկերացում ունենան և պատշաճ տեղեկացված լինեն քննարկվող հարցի, ինչպես նաև ընկերության նպատակների հետ դրա կապի մասին:
- 3. Քննարկումների ու բանավեճի խրախուսումը.** քննարկումներն անհրաժեշտ պայման են խնդիրները բացահայտելու և պարզաբանելու, մտահոգություններն արտահայտելու և այլընտրանքային լուծումները դիտարկելու համար: Խորհրդի անդամները պետք է կենտրոնանան իրենց դիրքորոշման հիմքում ընկած օբյեկտիվ շարժառիթների վրա, այլ ոչ թե պարզապես պաշտպանեն այն, կարողանան ընկալել իրենց գործընկերների տրամաբանությունը:
- 4. Ընդհանուր հայտարար գտնելը.** քննարկումների ընթացքում խորհրդի անդամների համար որպես ուղենիշ պետք է ծառայեն ընկերության կորպորատիվ արժեքներն ու շահերը: Սրանց վրա խարսխվող դիրքորոշումներում անհրաժեշտ է գտնել ընդհանրական եզրեր և քննարկումները ծավալել այդ ուղղությամբ:
- 5. Առաջարկի ձևակերպումը.** քննարկումները չեն կարող հավերժ շարունակվել, խորհուրդը պետք է ընկալի ժամանակային սահմանափակումները և միտված լինի առաջարկվող լուծման և դրա հիմնավորման ձևակերպմանը:
- 6. Կոնսենսուսի փորձարկումը.** մինչև վերջնական որոշման ձևակերպումն անհրաժեշտ է ստուգել՝ արդյո՞ք խորհրդի բոլոր անդամներն են իրենց ձայնը տալիս առաջարկվող տարբերակին, թե՞ կոնսենսուսի հասնելու համար այն ենթակա է փոփոխման: Խորհրդի յուրաքանչյուր անդամ պետք է արձագանքի: Առանց այս քայլի որոշ անդամներ կարող են լուռ համաձայնվել (իսկ իրականում՝ անհամաձայնություն ունենալ), որը կարող է խաթարել որոշումն իրագործման փուլում:

7. Որոշման հաստատումը. որոշումը հաստատվում է կոնսենսուսի միջոցով կայացված լինելու մասին հայտարարությամբ, ինչը փաստաթղթավորվում է խորհրդի նիստի արձանագրությունում:

Այսպիսով, կոնսենսուսը և՛ ճանապարհորդություն է, և՛ վերջնակետ, այսինքն՝ այն մի կողմից կորպորատիվ նպատակներին միտված խնդիրները լուծելու, ընտրություն կատարելու գործընթաց է, իսկ մյուս կողմից՝ կորպորատիվ որոշման տեսքով վերջնակետ, որը պետք է բավարարի խորհրդի բոլոր անդամներին, եթե նույնիսկ դա նրանց առաջին ընտրությունը չէ:

Օգտագործված գրականություն

1. «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենք.
2. Geraldine R. Dodge Foundation. [Board Leadership: Reaching Consensus](#). June 4, 2019.
3. Seeds for Change. [Consensus Decision Making: A Short Guide](#).
4. AMC NPO Solutions. [Consensus Decision Making for Your Board: 4 Step Process](#).