

LAWRENCE E. SUSSKIND - SEMA ALPAN ATAMER
Konsensusun İnşası

LAWRENCE E. SUSSKIND Massachusetts Institute of Technology (MIT) Üniversitesi Kentsel ve Çevresel Tasarım Bölümü'nde kendi alanında dünyaca isim yapmış bir profesör ve Harvard Law School'da Müzakere Programı'nın başkan yardımcısıdır. Kompleks kaynak yönetimi ve kalkınma alanındaki çatışmalarda dünya çapında arabuluculuk yardımı sağlayan Konsensusun İnşası Enstitüsü'nün kurucusudur.

SEMA ALPAN ATAMER Çevre ve kalkınma alanında görev aldığı projelerde katılımcı planlama yöntemiyle pek çok strateji ve eylem planının hazırlanmasında çalışmış, deneyimli bir "kolaylaştırıcı", müzakere ve konsensusun inşası konularında eğitimidir.

İletişim Yayınları 2296 • Başvuru Dizisi 102

ISBN-13: 978-975-05-1921-5

© 2016 İletişim Yayıncılık A. Ş.

1. BASKI 2016, İstanbul

EDITÖR Tanıl Bora

DIZI KAPAK TASARIMI Suat Aysu

KAPAK Deniz Karagül

UYGULAMA Hüsnü Abbas

DÜZELTİ Ebru Gezici

BASKI ve CILT Sena Ofset • SERTİFİKA NO. 12064

Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi B Blok 6. Kat No. 4NB 7-9-11

Topkapı 34010 İstanbul Tel: 212.613 38 46

İletişim Yayınları • SERTİFİKA NO. 10721

Binbirdirek Meydanı Sokak, İletişim Han 3, Fatih 34122 İstanbul

Tel: 212.516 22 60-61-62 • Faks: 212.516 12 58

e-mail: iletisim@iletisim.com.tr • web: www.iletisim.com.tr

LAWRENCE E. SUSSKIND
SEMA ALPAN ATAMER

Konsensusun İnşası

Kavga Etmeyi Bırak,
Yaratıcı Olmaya Bak



İçindekiler

Teşekkür.....	9
---------------	---

BİRİNCİ KISIM

“ÇOĞUNLUK PRENSİBİ”NE KARŞI “KONSENSUSUN İNŞASI YÖNTEMİ”

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş	13
Bu kitaptan kimler yararlanabilir?.....	13
Katılımcı süreçler ve gruplarla çalışmak.....	14
Bazı terimler ve kavramlar.....	19
Bu kitabın kaynağı ve yazarları hakkında.....	26
Kitabın içeriği.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

Konsensusun İnşasının Temelleri ve Pratikleri	33
“Konsensusun inşası yöntemi”nin felsefi temelleri.....	34
“Konsensusun inşası”nın “çoğunluk prensibi”nden farkı nedir?.....	36
Üç liderlik modeli.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bir Araya Gelinmesi: Masaya Doğru Kişilerin Getirilmesi	43
İşe koyulma.....	46
Asgari koşulların sağlanması.....	50

Değerlendirme yapılması.....	52
Doğru kişilerin belirlenmesi.....	55
Kaynakların bir araya getirilmesi.....	56
Devam edelim mi etmeyelim mi?.....	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Rollerin ve Sorumlulukların Belirlenmesi:

Görevlerin ve Liderlik Sorumluluklarının Dağıtılması	69
Daha çok oyuncunun oyuna katılması.....	72
Müzakere çağrısı yapan kişi ve değerlendirici.....	73
Paydaşlar veya ilgi grupları/menfaat grupları/seçmenler.....	73
Konsensusun inşası grubu.....	75
Yürütme (Icra) Komitesi (veya Yönlendirme komitesi).....	75
Başkan.....	76
Süreç yöneticisi (veya kolaylaştırıcı).....	77
Yazman.....	78
Alt komiteler.....	80
Uzman danışmanlar.....	80
Liderlik hakkında.....	90

BEŞİNCİ BÖLÜM

Grup Olarak Sorunların Çözülmesi:

Kolaylaştırıcılığın Önemi	93
Kolaylaştırıcılığın [<i>facilitation</i>] önemi.....	95
Sorun çözme zihniyetinin geliştirilmesi.....	96
Konsensusa doğru sekiz adım.....	98
1. Tartışmaları yargılayıcı olmayan bir yaklaşımla yürütün.....	99
2. "Fikir üretme"yi "taahhüt etmek"ten ayırın.....	103
3. Alt komiteler oluşturun ve gerektiği noktalarda uzman katkısı alın.....	110
4. Tek metin usulünü kullanın.....	117
5. Gerektiğinde gündemi ve temel müzakere kurallarını değiştirin.....	122
6. Müzakereleri sonlandırmak için kesin bir tarih belirleyin.....	123
7. Önceki ilişkileri geliştirerek kullanın.....	126
8. Karşılıklı kazanımı vurgulayın.....	127

ALTINCI BÖLÜM

Anlaşmaya Varılması:

<i>Bir Çözüme Ulaşıldığının Teyid Edilmesi</i>	131
Ortak kazanımların en üst seviyeye getirilmesi.....	134
Kayıtların doğru tutulması.....	144
İş tamamlarken çıkabilecek sorunlara hazırlıklı olunması.....	149

YEDİNCİ BÖLÜM

Tarafların Taahhütlerini Yerine Getirmelerinin Sağlanması:

“Neredeyse Kendi Kendine İcra Eden”

<i>Anlaşmalar Geliştirilmesi</i>	153
“Neredeyse kendi kendine icra eden” anlaşmalar geliştirilmesi.....	154
Uygulamaya yönelik iki tehdit: Tükenme ve savunmada olma.....	155
i. Temsilcilerin, anlaşma taslağını, kendi temsil ettikleri kesimle kontrol etmekle sorumlu kılınması.....	157
ii. Nihai anlaşmaya taahhüt verilmesi.....	159
iii. Gayri resmî olanla resmî olanın ilişilendirilmesi.....	164
iv. İzleme düzeneklerinin tasarlanması.....	172
Değerlendirme, çıkarım ve paylaşım.....	174
İş ne zaman “bitmiş” olur?.....	175

SEKİZİNCİ BÖLÜM

Konsensusun İnşası Yönteminin

<i>Önündeki Bariyerlerin Aşılması</i>	177
Kavramsal bariyerlerin aşılması.....	180
Kültürel bariyerlerin aşılması.....	184
Dış bariyerlerin aşılması.....	185
Konsensusa varılması: Son düşünceler.....	193

İKİNCİ KISIM

***KONSENSUSUN İNŞASI YÖNTEMİNİN
BEŞ TEMEL ADIMI***

1. ADIM

Bir Araya Gelinmesi	197
----------------------------------	------------

2. ADIM

Rollerin ve Sorumlulukların Belirlenmesi	201
---	------------

3. ADIM	
Grup Olarak Sorun Çözmenin Kolaylaştırılması	205
4. ADIM	
Anlaşmaya Varılması	211
5. ADIM	
Tarafların Taahhütlerini Yerine Getirmelerinin Sağlanması	215

EKLER

EK A	
Başkalarının Konsensusun İnşası Yöntemine İkna Edilmesi - Bir "Kontrol Listesi"	221
EK B	
Müzakere Kuralları İçin Öneriler	229
EK C	
İyi Bir Kolaylaştırıcı Nasıl Olunur?	233
EK D	
Konsensusun İnşası Süreci İçin Kurgusal Bir Örnek: Bir Kentsel Dönüşüm Vakası	235
EK E	
İşyerinde Konsensusun İnşası	291
EK F	
Konsensusun İnşası Yönteminin Beş Ana Adımı İçin Pratik Rehber	301
EK G	
Arkaplan Bilgisi İçin Önerilen Kaynaklar	303

TEŞEKKÜR

Her Őeyden önce kitabımı, deneyimlerini benimle paylaŐarak, konsensusun inşası konusunda belki de T¼rkiye’de ilk kez T¼rkçe bir kitabın yayımlanmasını ve benim de ortak yazarı olmamı sağlayan değerli hocam Profesör Lawrence E. Susskind’e çok teŐekk¼r ederim.

Bu kitabın T¼rkiye’de basılması i¼in beni teŐvik eden Sustainability Challenge Foundation’ın kurucularından meslektaŐım Frans Evers’e ve kitabın İtalyanca versiyonunu benimle paylaŐan Milano Polytechnic Üniversitesi’nden Prof. Marianella Scavi’ye teŐekk¼r ederim.

Kitabın bazı b¼l¼mlerinin terc¼me edilmesinde ve terminolojiyi oturtmakta emeği ge¼en dostum ve meslektaŐım Deniz G¼m¼Őel’e, kitabın ilk okumasını yapan edit¼r arkadaşım Murat G¼ltekingil’e, basılması i¼in destek veren Tanıl Bora’ya teŐekk¼r¼ bir bor¼ bilirim.

Konsensusun inşası y¼ntemini bir kentsel d¼n¼Ő¼m vakası ¼zerinden g¼sterme konusunda bana ilham veren Antalya B¼y¼kŐehir Belediyesi’nin eski BaŐkanı Prof. Mustafa Akaydın’a teŐekk¼r borcum var.

Őn. Aktan Acar, Őn. Akın Atauz ve Dr. Korhan G¼m¼Ő, zamanlarımı ayırarak kentsel d¼n¼Ő¼m ve kent planlaması, katı-

lımcı planlama konularında deneyimlerini benimle paylaştılar; görüş ve önerilerini iletiler. Kendilerine müteşekkirim.

Mimar Mehmet Onur Yılmaz, beni gerçek bir kentsel dönüşüm alanı ve orada yaşayan insanlarla tanıştırtarak bana ve bu kitaba çok önemli ve değerli katkılarda bulundu. Kendisine minnettarım.

Kitabın ekinde yer alan kentsel dönüşüm örneğini titizlikle inceleyip görüşlerini ve önerilerini ileten; verdiği teknik destekle kurgusal vakayı daha gerçekçi hale getirmemi sağlayan arkadaşım şehir ve bölge plancısı Dr. Canan Sarıtaş'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Son olarak, bu kitaba ayırdığım uzun süre boyunca sabır gösteren, kendisinden istediğim kısımları dar zamanında bile okuyup eleştirilerini ileten eşim Bülent Atamer'e sonsuz teşekkür ederim.

BİRİNCİ KISIM

**"ÇOĞUNLUK PRENSİBİ"NE KARŞI
"KONSENSUSUN İNŞASI YÖNTEMİ"**

Bu kitaptan kimler yararlanabilir?

Ortada halledilmesi, çözülmesi gereken bir mesele, bir sorun, bir çatışma varsa; hatta bunlar bir konu etrafında birden fazlaysa; üstelik birden fazla kişi, kurum, devlet, yani tarafı ilgilendiriyorsa bu durum nasıl ele alınabilir? Bu durum nasıl halledilebilir? Kavgalarla, çatışmalarla ve küslüklerle çözülemeyen sorunların üstesinden nasıl gelinebilir? İlkel toplumlarda, hatta günümüzde olduğu gibi kaba kuvvete, şiddete başvurarak, kazananın dediği mi olmalı? Oylama yapmak, bir karar almak için yeterli ve tek yol mudur? “Çoğunluk demokrasisi” anlayışındaki gibi her durumda sadece çoğunluğun sözü mü geçmeli? Bu türden çözümler ne kadar kalıcı, sürdürülebilir olabilir? Ezilenler, mağdurlar, mazlumlar günümüzde ne kadar sessiz kalabiliyor? Çoğunluğun olduğu kadar azınlıkta kalan, sesi fazla çıkmayan, güçsüz ve dezavantajlı kesimlerin, hatta gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayacak çözümler üretmek için yaratıcı fikirler ortaya koymanın yöntemi ne olabilir?

Bir müzakerede kırmızı çizgilerin altına inmemek, karşı tarafa hiçbir ödün vermemek bir başarı mıdır? Ya kırmızı çizgile-

rin üzerindeki alanlarda elde edebileceğiniz daha çok şey varsa? Kazanmanız, daima başkasının kaybetmesi pahasına mı olur? Bir müzakere masasından hemen hemen bütün tarafların az veya çok memnun kalkması mümkün mü? Bu nasıl başarılabilir? Bu başarı, gelecekteki başka ortaklıklara, işbirliklerine, yeni çözümler üretmeye yönelik kalıcı ilişkilere nasıl taşınabilir? Konuşup konuşup ayrıldığımız; hiçbir sonuca varmayan toplantıları, nasıl verimli ve sonuca götüren süreçler haline getirebiliriz?

Eğer sizin de kafanızda bu türden sorular varsa, işte bu kitapta bu soruların cevaplarını bulabilmenizi sağlamaya ve sizlere bir yöntem anlatmaya çalışacağız. Ancak burada altını çizmemiz gereken bir varsayımdan bahsedelim: Bu kitapta anlatacağımız yöntem, “akılcı” bir yaklaşımdır. Yani, inançların, dogmaların, ezberlerin hüküm sürdüğü bir toplulukta, grupta uygulanması olasılığı azdır. Bireylerin, grupların, toplulukların, kurumların, toplumların kendi menfaatlerinin bilincinde olduğu hususu da yine yöntemin dayandığı varsayımlardan biridir. Bu varsayımlara ilişkin kültürel bariyerlere Sekizinci Bölüm’de değinmeye çalışacağız.

Yukarıda anlattıklarımızı özetlersek bu kitap, ister aile içinde olsun; ister bir şirkette, dernekte, Belediye Meclisi’nde olsun; isterse çok paydaşlı bir vakada, yani kamu kuruluşlarının, sivil toplum örgütlerinin, özel sektör temsilcilerinin, halkın olduğu bir toplantıda olsun; isterse de bölgesel veya uluslararası ölçekte bir konu etrafında olsun tutumlara saplanıp kalmadan; kavga edip küsmeden; şiddetin hiçbir türüne başvurmadan; yaratıcılığımızı kullanarak meselelerimize etkin, kalıcı, akılcı çözümler bulabilmenin becerisini kazandırmayı amaçlamaktadır.

Katılımcı süreçler ve gruplarla çalışmak

Gruplarla çalışmak konusuna geçmeden önce, katılımcılık konusuna ve konsensusun inşasının katılımcı süreçlerdeki yerine değinmek istiyoruz. Halk için önemli olan konularda/sorunlar-

da ciddi farklılıklarla karşı karşıya kalan insanlara yol göstermek amacıyla S. Orenstein, L. Moore ve S. Sherry tarafından geliştirilen Tablo 1’de katılımcı süreçler yelpazesi ve hangi süreçlerin ne zaman, hangi koşullarda uygulanabileceği, hangi sonuçların beklenebileceği özetlenmektedir.

Katılımın her türüsü kendi içinde bir değer taşıırken; yelpazenin solunda yer alan süreçlerin sonuçları, sağ tarafında yer alan süreçlerle ilişkilendirilebilmektedir. Örneğin, bilgi paylaşımı ve seçeneklerin belirlenmesi, karar almaya odaklanan süreçlerin ilk aşamalarında yer alır. Bütün bu katılım türlerinde genel ilkeler; doğrudan yüz-yüze iletişim ve etkileşim, farklı görüşlerin ortaya konmasının teşviki, biri adına veya birine rağmen değil, birlikte şeffaf bir yapı ve hedef oluşturulması, zamanında ve anlaşılır bilgi sunulması, sonuçların herkesin yararına olması, kalıcı sonuçlara odaklanılması şeklinde sıralanmaktadır. Türkiye’de de bu katılım türlerinden bazıları bazı projeler kapsamında uygulanmıştır.

Genelde gruplarla çalışmak ve karar almak zordur. Bunun nedenlerini aşağıdaki dört paragrafta açıklamaya çalışalım:

Birincisi, insanların çoğu, hatta sorumlu mevkilerde bulunanlar bile, grup olarak sorun çözmede verimli yaklaşımlara ilişkin temel anlayışa sahip değildir. Pek çok kişi, özellikle de kendilerini kamu önünde lider konumuna koyanlar, liderliğin, fikirlerini yüksek sesle ve sıkça beyan etmek olduğunu düşünme eğilimindedir. Kimsenin bu fikre katılmadığını varsayalım, sonuç, daha yüksek sesle ve daha (öfkeli) ateşli biçimde tekrarlanan konuşma turlarına dönüşecektir. Fikri ortaya atanınsa sabrı taşıyacaktır (“Neden ne kadar haklı olduğumu anlamamakta ısrar ediyorlar?”). İnsanlar çok geçmeden birbirlerinin canını sıkacak ve sinirlendirecek şeyler yapmaya ve söylemeye başlayacaklardır.

İkinci neden, “ego”dur. Hiç kimse, kaybetmek istemez. Özellikle politikacılar için bir kamu çatışmasını kaybetmek, her ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken “kişisel bir yenilgi” haline gelir. (Çevrelerinde yenilgi kokusu alan politikacılar, gelecek seçimlerde kolaylıkla yenilgiye uğrayabilirler). İnsanlar,

TABLO 1
Kamusal Kararlarda İşbirliği ve Konsensusun İnşası İçin Süreç Türleri*

<i>Araştırma/Bilgilendirme</i>	<i>Danışma</i>	<i>Tavsiye etme</i>	<i>Karar alma</i>	<i>Uygulama</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Konuların, sorunların, sürecin, vb daha iyi anlaşılması • Kaygıların listesi • Bilgilendirme gereksinimlerinin belirlenmesi • Farklılaşan perspektiflerin keşfedilmesi • İlişkilerin geliştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Taslak politalara görüş verme • Yaklaşımlar için öneriler • Öncelikli konuları/ sorunlar • Seçeneklerin tartışılması • Harekete geçilmesi için çağrı 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsensusa veya çoğunlukla belirlenmiş öneriler, seçenekler ve eylemler konusunda çoğu kez kamu kuruluşlarına yöneltilen tavsiyeler 	<ul style="list-style-type: none"> • Politikalar, mevzuat tasarımları ve kurallara dair kamu kurumları ile ilgili gruplar arasındaki konsensusa dayalı anlaşmalar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortaklaşa yürütülecek eylem planları ve stratejik planlara ilişkin çok-tarafli anlaşmalar
<i>Sonuçlar</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • Odak gruplar • Konferanslar • Halka açık davetler • Diyaloglar • Yuvarlak masa tartışmaları • Forumlar • Zirveler 	<ul style="list-style-type: none"> • Kamuya açık toplantılar • Çalıştaylar • Kent konseyi toplantıları • Kapsamlaştırma toplantıları • Halkın katılımı toplantıları • Diyaloglar 	<ul style="list-style-type: none"> • Danışma komitesi • Görev güçleri • Yurttaş danışma Kurulları • Çalışma grupları • Politika diyalogları • Vizyon geliştirme süreçleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuat müzakereleri • Konsensus toplantıları • Arabuluculu müzakereler 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortaklaşa planlama süreçleri • Eylemler için ortaklık oluşturma • Stratejik Planlama Komiteleri • Uygulama Komiteleri
<i>Örnek süreçler</i>				

TABLO 1 (devamı)

	<i>Araştırma/Bilgilendirme</i>	<i>Danışma</i>	<i>Tavsiye etme</i>	<i>Karar alma</i>	<i>Uygulama</i>
<i>Zamanı</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projelerin ilk aşamalarında daha konular geliştirilken • Halkın geniş çaplı eğitimi ve desteğine gerek duyulduğunda • Paydaşlar dahil olma ihtiyacı duyulmakla birlikte çekinmiyorlarsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Önerileri sınamak ve halkın ve paydaşların fikirlerini somutlaştırmak istendiğinde • Herhangi bir taahhüde girmeden önce, ortak eylem olasılığı olup olmadığını araştırmak istendiğinde 	<ul style="list-style-type: none"> • İlgili muhtelif kesimlerin örneğin kamu yetkililerine götürülecekleri öneriler konusunda anlaşma sağlamak istendiğinde 	<ul style="list-style-type: none"> • Halkın belirli bir kararının uygulanması konusunda kesinlik istendiğinde • Başarılı bir müzakerenin koşulları oluşmuşsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Karşılıklı endişe duyulan bir sorunun çözümü için anlamlı ve kalıcı bir ortaklık geliştirmek istendiğinde • Ortaklaşa stratejik eylemin uygulanması için
<i>Başarı koşulları</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcılar gelecek hakkında görüş bildirmesi gereken sorular veya öneriler var • Etkilenebilecek gruplar ve/veya halk katılmak istiyor 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkilenebilecek grupların geniş bir bölümünün temsiliyeti söz konusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkilenebilecek grupların temsiliyeti söz konusu • Sponsor da dahil herkes daha baştan sonuçları uygulamayı kabul ediyor • Müzakere için gereken zaman, bilgi, teşvikler ve kaynaklar mevcut 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkilenecek tüm ilgili tarafların ve potansiyel engelleyicilerin temsiliyeti söz konusu • Sponsor da dahil herkes daha baştan sonuçları uygulamayı kabul ediyor • Müzakere için gereken zaman, bilgi, teşvikler ve kaynaklar mevcut 	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcılar hedefe ulaşmak için çaba göstermek konusunda anlaşılıyorlar • Katılımcılar zaman ve kaynak ayırmak konusunda anlaşılıyorlar • Başarılı bir müzakerenin koşulları mevcut

(*) "Future Issues for Collaboration and Consensus Building", CBI Reports, Volume XI, Issue 2, Winter 2008, Cambridge, MA 02142, A.B.D.

uğruna m¼cadele vererek kendilerinde topladıkları g¼çten vazgeçmek istemezler. Çoğu kez karışık mesajlar gönderirler: yardım isterler; ama kendilerini, kendi düşünmedikleri bir çözümü kabul edemeyecek durumda bulurlar. Bazı uç vakalarda, kişinin kontrol dışına çıkan egosu, başkalarının fikirlerini dinlemesini bile engeller. Bazen bir diyaloğa girmeyi kabul etmek bile “karizmayı çizdirmek” olarak algılanır; özellikle Türkiye gibi görece daha eril bir k¼lt¼r¼n hakim olduğu toplumlarda.

Grupla çalışmada üç¼nc¼ sorun, birçok kişi ve gruba kılavuzluk eden “kazanan her şeyi alır” düş¼ncesidir. Kamu ön¼ndeki bir yarışmada istediğiniz hemen hemen herşeyi almak yeterli olmayabilir; eğer beraberinde karşı tarafın açık yenilgisini de getirmişse zafer çok daha tatlı olur. Romalılar, canlarını sıkın şehir-devlet Kartaca’yı sonunda fethettiklerinde toprağı tuzlamışlardı ki, bir daha hiç bir şey yetişmesin. Bu, klasik bir “kazanan herşeyi alır” örneğidir.

Ve son olarak, pek çok grup, oylama ve çoğunluk kuralına yersiz bir güven beslediği için başarısız olur. Grubun yüzde 51’i belirli bir yönde oy kullandıkları için, diğer yüzde 49’unun da hemen anlaşmanın bu halini benimseyip, kabul etmesi beklenemez. Oy sayısı birbirine yaklaştıkça, kaybeden kesimin diğer taraftan bir kaç oy devşirmesi ve konuyu tekrar gündeme getirmesi eğilimi artar. Bu noktada gerçekten çok zor bir durumdasınız demektir: tartışmalı bir konuya eğreti tutturulmuş, istikrarsız bir “çöz¼m”. Bu zor durumun üstesinden gelebilecek çok az sayıda grup vardır.

Bu kitabı hazırlamaktaki amacımız, bir grup süreci yaratmakta veya düzenlemekte, grup kararı gerektiren bir problemi çözmekte, yapıcı bir toplantı veya toplantılar serisini yönetmekte size yardım etmek. Bu kitapta verilen örneklerde daha çok çevre ve kalkınma konularında nasıl ortak çözümlere gidebileceğine odaklanılmıştır. Ancak kitapta anlatılmaya çalışılan yöntem, pek çok ortamda, düzeyde ve farklı konularda müzakerelere için kullanılabilir. Nitekim Ek F’de bir şirketteki çatışma ve çelişkilerin çözüm¼nde konsensusun inşası yönteminin nasıl kullanılacağı anlatılmaktadır.