

Pallai Katalin: Civilek a társadalmi párbeszédben. Hogyan válhatunk konstruktív partnerekké?¹

Pallai Katalin vagyok, s amióta az eszemet tudom, a városok, a települések érdekelnek. A rendszerváltás óta önkormányzati tanácsadással foglalkozom. A 90-es években főleg helyi stratégiákkal foglalkoztam, több települési és térségi stratégia kidolgozásának a csapatát vezettem. A 2000-es évek óta figyelmem egyre inkább a folyamat és szereplői felé fordult: a társadalmi részvétellel folytatott stratégiai folyamatokra és a helyi kérdésekről folytatott demokratikus párbeszéd szervezésére. Az érdekel, hogy hogyan lehet olyan folyamatot szervezni, amelytől a településeknek nem csak papíron lesz stratégiájuk, hanem közelednek is egymáshoz a szereplők elképzelései, közös irányt találnak, amelyben együttműködnek. Olyan folyamatokat, melyeknek során a szereplőket, akik alapvetően nem bíznak egymásban, vagy konfliktus alakult ki köztük, közös asztal köré lehet ültetni, abban segítve nekik, hogy túllépve kiinduló álláspontjaikon, együttműködő viszonyba kerüljenek, és értelmes megoldásokat találjanak ügyeik megoldására/intézésére.

Tapasztalatom szerint az önkormányzatok itthon még kevéssé alkalmazzák a helyi ügyek intézésében az aktív társadalmi részvétel technikáit. Nekem úgy sikerült a részvételi folyamatokban mélyebb tudásra és tapasztalatra szert tennem, hogy az elmúlt két évtizedben megosztottam az időmet a magyarországi és külföldi munkák között. (És természetesen folyamatosan képezem magam a témában.) Nemzetközi megbízásaim során gyakran nemcsak az önkormányzatot kell felkészíteni egy részvételi folyamatra, vagy stratégiaalkotásra, hanem a többi szereplőt is segítenem kell annak érdekében, hogy érdemben tudjanak bekapcsolódni a részvételi folyamatokba, s azokban szereplőkké tudjanak válni. Ez nagyszerű lehetőség és szép kihívás, mert többféle helyzetben, és különbözőképpen gondolkozó- működő szereplőkkel kell dolgozni. Erősíti az ember interkulturális kommunikációs készségét, és azt az eszköztárát, amellyel különböző érdekű és kultúrájú csoportok közeledését és együttműködését segítheti. Sajnos a részvételi folyamatokban sokkal több jó tapasztalatot tudtam szerezni a külföldi munkák alatt, mint itthon, de komoly elhatározásom, hogy amennyit lehet, megpróbálok hazahozva adaptálni a nemzetközi tapasztalatokból, mert úgy látom, hogy nagy szükség lenne értőbb és felelősebb szereplőkre itthon is.

A munkámat jelentő részvételi folyamatok között szerepelnek közösségi konfliktusok is. Mediátorként főleg olyan települési konfliktusok kezelésével foglalkozom, amelyek önkormányzatok, civil és egyéb szervezetek, magánszemélyek és üzleti szereplők között kialakuló valós, vagy vélt érdekellentétekből fakadnak. A civil-önkormányzat együttműködés

¹ A cikk Pallai Katalinnak Kunbáonyban, a VIII. Nyári Egyetemen 2011. július 29-én elhangzott „A társadalmi részvétel fejlesztése – más nézőpontból” című előadásának írásos változata

- a téma, amiről itt beszélni fogunk -, sajnos gyakran szintén konfliktusokkal terhelt. Az elmúlt húsz évben a problémás ügyekben, mint tanácsadó, leginkább az önkormányzatok oldalát ismertem meg, nemrégiben azonban új tereppel találkoztam. Február óta, „amatőr civilként”, egy iskolamentő szerveződés részese vagyok. Így a másik oldalról is megtapasztaltam a civil-önkormányzat párbeszédét és megoldás-keresést.

A meghívásban azt a feladatot kaptam, hogy a mai előadásban arról beszéljek: hogyan tudnának a civilek az önkormányzatokkal együttműködni, hogyan tudnának saját nézőpontjukon túllépni, és a többi szereplő nézőpontját is „magukra ereszteni”. Szerintem ez nagyszerű és nagyon fontos kérdés. Arról fogok beszélni, hogy szerintem mit tehet a civil annak érdekében, hogy jól képviselje azokat az ügyeket, amiket felvállal, és konstruktív szereplőként tudja érvényesíteni az érdekeit. Megpróbálok ebből annyit, ami a rövid időbe belefér, a „semleges”, az „oldalak közötti” szemszögéből elmondani. A kérdés, amire választ keresek: hogyan tudnak az egyes ügyekben érdekelt, nagyon különböző felek konstruktív, a hatékony megoldás megtalálására esélyt adó párbeszédet indítani és fenntartani mindaddig, ameddig a mindenki számára elfogadható megoldás megszületik és megvalósul. (Előre jelzem, hogy a rövid idő miatt néha sarkított gondolatok és bűnös általánosítások fognak elhangzani!)

Három témáról fogok beszélni: együttműködő és versengő tárgyalásról, eltérő csoportok közötti/szektorhatárokon átnyúló kommunikációról és a konstruktív egyeztetés folyamatáról. Az első két témáról azért beszélek, mert szükségem lesz azokra a fogalmakra, amiket bevezetek, ahhoz, hogy megvilágítsam, mit látok fontosnak a civil-önkormányzati párbeszéd folyamatában. Végül, illusztrációként, saját civil tevékenységem példáján azt próbálom majd bemutatni, hogy hogyan használtam az együttműködő tárgyalás, a szektorhatáron áttörő kommunikációt és a folyamattervezést arra, hogy egy iskolabezárás végül olyan iskolamentéssé váljon, amiben az önkormányzat és az iskolai közösség hatékonyan és szépen tudott együttműködni.

Versengő és együttműködő tárgyalás

Az első téma a tárgyalás. Az előadáson résztvevők számára rövid kis gyakorlattal szemléltettem, hogy még olyan helyzetben is, ahol nincs hívó szó a versengésre, milyen sokan választják ösztönösen a másikkal való küzdelmet és versengést. Sokan és sokhelyütt leírták már, hogy a nyugati kultúra kapcsolatait ez a versengő attitűd alapvetően jellemzi. Vegyük az első bűnös általánosítást! Gondolkozzunk csak el azon, hogy hogyan vitatkozunk! Kialakítjuk saját nézőpontunkat, s amikor a másik félt hallgatjuk, ahelyett, hogy az ő nézőpontját próbálnánk befogadni, arra figyelünk, hogy hogyan tudnánk megdönteni azt és megvédeni a saját álláspontunkat. A sikert abban mérjük, hogy kiinduló álláspontunk mennyiben győzött. Figyelmünk így alapvetően taktikai, és nem nyitott, befogadó a másik fél felé. Ezt a tárgyalásmódot nevezik versengő tárgyalásnak. Mi a probléma ezzel? Alapvetően az, hogy kis esélyt ad arra, hogy az álláspontok közeledjenek, a felek tudása és bölcsessége összegződjön, és a párbeszéd új, jobb megoldásokat eredményezzen.

Érdekes itt egy percre megállni és megkülönböztetni a versengő és az együttműködő tárgyalást. A versengő (felosztó, vagy pozíció alapú) tárgyaló a tárgyalást alapvetően

zéróösszegű játszmának látja. Célja a győzelem, ami a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök minél nagyobb szeletének a megszerzését jelenti. Az amerikaiak találóan ezt úgy mondják, hogy cél a „torta” minél nagyobb szeletének megszerzése. A versengő tárgyaló a tárgyalás során a tárgyalópartnert ellenfélnek tekinti. A tortaszeletért taktikai harcot folytat: kialakítja elképzelését arról, hogy mennyit szeretne nyerni, majd a tárgyalás során ezt az álláspontot/pozíciót próbálja védeni. Ilyen tárgyalás eredménye jó esetben a rendelkezésre álló előnyök felosztása (nyertes/vesztes kimenet), vagy patthelyzet (vesztes/vesztes kimenet).

Az együttműködő (érdekalapú, vagy integratív) tárgyalás, kiindulópontja ezzel szemben az, hogy jó eséllyel van pozitív összegű folyamat, ha nem a koncon vitatkozunk, hanem a legjobb megoldás megtalálására fókuszálunk. Ebben a folyamatban a felek együttműködő partnerként lépnek a tárgyalásba, azzal a céllal, hogy a tortát megnagyobbítsák, hiszen a nagyobb tortából mindkettejüknek több jut, vagy akár bőven elég is. A felek együttműködő problémamegoldók, akik tudásukat nem versengő taktikára, hanem a legjobb megoldásra összpontosítják, amelyben a mindkét fél érdekei érvényesülhetnek. Az itt következő táblázat a két tárgyalási megközelítés rövid összefoglalóját adja. Ennek a tárgyalásmódnak az előnye nemcsak az, hogy esélyt ad több előnyt nyújtó megoldás megtalálására, és így akár nyertes-nyertes kimenetre, hanem az is pozitív hozadéka, hogy a felek egymásközi viszonyát is pozitív irányba befolyásolja.

1. Táblázat: Tárgyalási felfogások (Carrie Menkel-Medow: Toward Another View of Legal Negotiation: The Structure of Problem Solving. 31 UCLA L. Rev. 754,760 (1984) c. cikk alapján.)

CÉL →	ORIENTÁCIÓ →	VISELKEDÉS →	EREDMÉNY
Nyereség maximalizálás	Szembenálló	Versengő	patthelyzet, nyer-veszt, kompromisszum, felosztás
Közös nyereség	Probléma megoldás	Együttműködő	megoldás, több össznyereség, jobb kapcsolat

Van egy nagyszerű, rövid és közérthető könyv, amelyet Roger Fischer és William Ury 1981-nem írt, és magyarul is olvasható. Azt mutatja be, hogy hogyan lehet a versengő attitűdből kilépve, kreatívan, és konstruktívan tárgyalni annak érdekében, hogy – pozíció-alapú versengés és kompromisszumok helyett - a legjobb megoldások születhessenek meg. Ezt a könyvet mindenkinek ajánlom!² A következő táblázat – amely a kétféle tárgyalási technika jellemzőit foglalja össze - ebből a könyvből származik.

² Fischer-Ury-Patton: A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár Kiadó. 1998.

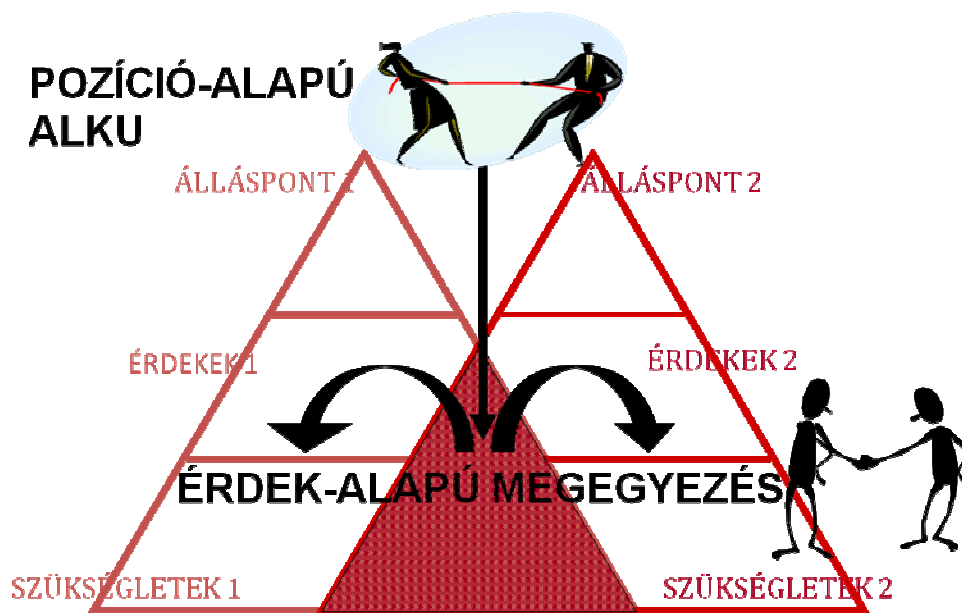
2. Táblázat: Tárgyalási technikák (Fischer, R.–Ury, W.-Patton, B.: Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In. 2nd Edition. Penguin, 1991. c. könyv alapján.)

VERSENGŐ tárgyalási technika POZÍCIÓ ALAPÚ		EGYÜTTMŰKÖDŐ ÉRDEK ALAPÚ
Alapprobléma: Pozíció védő tárgyalás: milyen játszmát játszszak?		Megoldás: Változtasd meg a játszmát: a lényegről tárgyalj!
Puha tárgyalás	Kemény tárgyalás	Elvekkal tárgyaló
A résztvevők barátok	A résztvevők ellenfelek	A résztvevők problémamegoldók
A cél a megegyezés	A cél a győzelem	A cél a megegyezés, hatékony és barátságos légkörben.
Engedményeket tesz a kapcsolat érdekében	Engedményeket követel a kapcsolat feltételeként	Szétválasztod az embereket és a problémát
Engedékeny (puha) vagy mind az emberekkel mind a problémával kapcsolatban	Kemény vagy mind az emberekkel, mind a problémával kapcsolatban	Elfogadó (puha) vagy az emberekkel, de kemény a problémával kapcsolatban
Bízol a másokban	Nem bízol másokban	Viselkedése független a bizalomtól.
Könnyen váltasz pozíciót	Beásod magad a pozíciójába	Az érdekekre koncentrálsz nem a pozíciókra
Ajánlatokat tesz	Fenyegetésekkel operálsz	Feltárod az érdekeket
Kimondod, hogy meddig tudsz elmenni megegyezésben	Homályban tartod, hogy meddig tudsz elmenni megegyezésben	Megpróbálsz nyitott maradni
Egyoldalú áldozatot is elfogadsz a megegyezés érdekében	Egyoldalú előnyöket kérsz a megegyezésért cserébe	Mindkét oldal számára nyereséges megoldást keresel
Azt az (egy) opciót keresed, amit a másik el tud elfogadni	Azt az (egy) opciót keresed, amit te el tudsz elfogadni	Először többféle opciót térképezel fel, és csak később döntesz.
A megegyezéshez ragaszkodsz	A pozíciódhoz ragaszkodsz	Objektív döntési kritériumok használatához ragaszkodik
Megpróbálja elkerülni az a küzdelmet/harcot	Meg akarja nyerni a harcot	Harc helyett megpróbál korrekt (a kritériumok és sztenderdeknek) megfelelő eredményt elérni
Engedsz a nyomásnak	Nyomást gyakorol	Érvel és nyitott az érvekre, az elvekre engedsz és nem a nyomásnak.

Miért fontos ez nekünk? Mi a különbség a pozíció és az érdek között? Pozíciónak azt a kezdő álláspontot nevezzük, amit a tárgyaló fél a tárgyalás előtt eldöntött, hogy el szeretne érni. Álláspontja kialakításában érdekei és szükségletei vezetnek, és az az elképzelés, ami az ő

fejében él arról, hogy hogyan tudja ezeket kielégíteni.³ Azért kell tárgyalnunk, mert kezdő álláspontunk/pozícióink eltérő. Konfliktusokban látszólag összeegyeztethetetlen. A tárgyalóasztalhoz azért ülünk, mert van valami, ami összeköt minket: ennyiben egymásra utaltak vagyunk. Érdekeink, szükségleteink egy része biztosan átfedésben van egymással, különben nem tárgyalnánk. (A lenti ábrán az átfedő piramisok ezt a helyzetet érzékeltetik.) Amikor pozíciók alapján tárgyalunk, az a kérdés, hogy ki mennyit enged. Kötélhúzás indul, amely eldönti, hogy a két kiinduló álláspont között melyik ponton kötjük meg a kompromisszumot.

1. ábra: A megegyezés lehetőségei



Az érdek-alapú/együttműködő tárgyalás kiindulópontja az, hogy ha nem a pozíciókhoz ragaszkodunk, hanem az érdekek szintjén keressük a közös pontokat, akkor jó esélyünk van olyan megoldást találni, ami –lehetőség szerint– mindkét fél érdekeit figyelembe veszi. Az ilyen tárgyalás fókuszában nem a „torta felosztása”, hanem a megnagyobbítása (vagyis a legjobb megoldás) van. Hiszen ha nagyobb a torta, mindenkinek több juthat belőle.

Kutatások és tapasztalatok is bizonyítják, hogy az együttműködő folyamatok komoly hasznot hoztak a feleknek. Azokban a helyzetekben, amelyekben a felek nem ragadtak bele saját pozíciójukba (a megoldásról alkotott kiinduló elképzelésükbe), hanem - tisztelve a másik fél érdekeit is - az első lépésben a legnagyobb össznyereséget keresték (vagyis a legjobb megoldást), minden fél eredményesebben tudta zárni a tárgyalást, mert a megegyezés egy új megoldásról szólt, és nem az eredeti verzió előnyeinek felosztásáról. De hogyan? Az együttműködő tárgyalás során nemcsak a pozíciók ismertetése történik meg. A felek megismerik és megértik a másik fél érdekeit és szükségleteit, és ennek ismeretében képesek a valós érdekekhez legjobban passzoló megoldást megtalálni.

³ Az érdekek és a szükségletek között az a különbség, hogy a tárgyalás során az érdekeimből hajlandó vagyok engedni a szükségleteimből nem tudok. Ez a megkülönböztetés nagyon fontos a részletesebb elemzésekben, ezért, bár itt főleg csak az érdekek tárgyalásáig jutok, mégsem akartam kihagyni.

Ez eddig talán tiszta és ésszerű, de mi kell ahhoz, hogy a felek – esetünkben az önkormányzat és a civil szervezet – olyan helyzetbe kerüljenek, hogy nyitott érdeklődéssel fordulhassanak egymás felé, ne védekezzenek, hanem feltárják saját helyzetüket és aktívan keressék a kreatív megoldásokat? Nézzük, milyen feltételei vannak ennek a helyzetnek. Először is bizalom kell. Komoly önbizalom kell egyfelől, ugyanakkor bizalom szükséges a másik jó szándékában is ahhoz, hogy alkotó párbeszéd alakulhasson ki, amelyben mindkét fél az érdekek metszéspontjait keresi. A bizalom – ha nincs meg az első pillanattól – jó szabályokkal és okos folyamatvezetéssel fokozatosan erősíthető. Kialakulhat a „biztonságos helyzet”⁴ (biztonságos kommunikációs helyzet), ami a konstruktív tárgyalás feltétele. Fontos szabály, hogy a felek ne a másik félre (annak megítélésére, vagy múltbéli bűneire, vagy kiinduló a pozíciójára), hanem a problémára és a jövőbeli alternatívákra koncentrálnak keressék a megoldást. Ez azért is fontos, hogy egymás támadását, sértegetését, vádolását elkerüljék, meg azért is, mert ez ad csak esélyt arra, hogy a legjobb megoldást találják meg. A jövőre összpontosító gondolkodás a kreativitásnak is fontos feltétele. Technikailag azzal lehet a megoldáskeresést alkotóbbá és kreatívabbá tenni, hogy a felek megegyeznek: először megoldásokat keresnek és elemeznek, és csak az alternatívák ismeretében köteleződnek el. Ez mindkét fél számára esélyt adhat a szabad gondolkodásra és mérlegelésre, következésképp a jó megoldás megtalálására. Talán ennyiből már ki is rajzolódott, hogy a tárgyalás folyamatának/levezetésének meghatározó szerepe van abban, mennyire mernek az ellenérdekeltek kitérni és tapogatózni, és kreatívan gondolkodni. Egy bizalmat élvező semleges levezető gyakran sokat tud segíteni „biztonságos helyzetet” megteremteni, és elindítani a gondolkodás, elköteleződés és megvalósulás folyamatát.

A biztonságos kommunikációs helyzet

Ha a jó megoldások szükséges feltétele a biztonságos kommunikációs helyzet, akkor az a kulcskérdés, hogy hogyan jöhet létre a szektorok közötti (esetünkben: civil-önkormányzat) kommunikációban. Ilyen kommunikációs helyzet akkor szokott magától működni, amikor folyamatos a szereplők közötti kommunikáció és alakulnak/kialakultak a kommunikáció normái és szabályai. Intézményesült a párbeszéd.⁵ A párbeszédnek ugyanis nemcsak az a funkciója, hogy egyes közügyekben az információkat felszínre hozza és a jobb döntések születésének érdekében a vélemények és álláspontok ütközzenek! Legalább ilyen fontos funkciója az is, hogy a vélemények és álláspontok formálódjanak, közeledjenek, hiszen így születhet közösen elfogadható, és ezért megvalósítható megoldás. De ez is megtörténhet akár egy eseti, projektszerű részvételi folyamatban is. Az intézményesült, folyamatos társadalmi párbeszéd annyiban több ennél, hogy a szereplők között megteremti a bizalmi viszonyt és azokat a kommunikációs normákat és gyakorlatot, amelyek alkalmasak az ügyek együttműködő, konstruktív rendezésére.⁶

⁴ A biztonságos helyzetet itt képletesen kell érteni. Mediációban a semleges harmadik személy és a folyamat bizalmas jellege teremt átmeneti bizalmat. Egy krízistárgyalásnál a türelmi idő játszhat ilyen szerepet. A lényeg, hogy a felek érezzék, hogy tűzszünet van, nem kell tüzelni és levehetik a páncéljaikat.

⁵ Az intézményesülést itt szociológiai értelemben használom. Nem okvetlenül feltételez hivatalt, vagy formális szervezetet, csak folyamatosságot, közösen kialakult normarendszert és gyakorlatot.

⁶ Az intézményesített kommunikáció fontosságához ajánlom saját 2010-es írásomat: A társadalmi részvételről települési képviselőknek. Letölthető: http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/tooszer-ctp-tarsadalmi_reszvetel_last.pdf.

A szereplők számára biztonságos kommunikációs helyzetről akkor beszélhetünk, amikor az aktív, tájékozott polgár átlátható és számonkérhető önkormányzattal működik együtt, és kialakultak azok a normák és működésmódok, amelyek fenn tudják tartani a párbeszédet és biztosítják az együttműködő kapcsolatot. Ez nem egy pillanat műve. Hosszú út vezet ide az apatikus polgár és bezárkózó bürokrata alaphelyzetétől.

A biztonságos kommunikáció tipikus akadályai

Mivel az intézményesült párbeszéd, s így a biztonságos kommunikációs helyzet is a legtöbb helyen hiányzik a hazai gyakorlatból, érdemes átgondolni, hogy miért nem jön létre, mik az akadályai. Vigyázat! Ismét bűnös és provokatív általánosítások következnek önkormányzatokról és civilekről, és olyan, sok szereplőre jellemző kultúrát és felfogásokat írnak le, amelyek a konstruktív részvételi egyeztetésnek akadályát jelentik. Semmiféleképpen sem gondolom, hogy „ilyenek a magyar önkormányzatok”, vagy „ilyenek a magyar civilek”. Mélyen tisztetek minden olyan szereplőt, aki nem esik ezekbe a csapdába. A csapdák leírására azért van mégis szükség, hogy mindazoknak segítsen elkerülni őket, akik még beleesnének?

Az első akadály a pozitivista közpolitikai logika és folyamat, amelyet mindannyian megtanultunk. Eszerint egy jó közpolitikához komoly helyzetelemzésre van szükség – ezen főleg adatokat és technikai elemzést értve. A következő lépés a legjobb megoldás/közpolitikai válasz kidolgozása⁷. Ezt követi a megoldás széleskörű ismertetése, érvelés mellette és harc a megvalósításért. Ebből a folyamatból az érintettek gyakorlatilag kimaradnak. Ez a felfogás három alapproblémát rejt. Az egyik az, hogy az elemzés szűk körre terjed ki, nagyrészt a szakértők által ismert technikai információkra, pedig mennyi finom helyi, személyes tudás, elköteleződés, feltétel és akadály kerülhetne még elemzésre, amelyek legalább ennyire befolyásolják a helyzetet! A másik alapprobléma, hogy azt is a szakértők, és nem az érintettek elvárásai szerint döntenek el, hogy mi alapján határozzák meg, melyik a legjobb megoldás. A harmadik alapprobléma pedig az, hogy nem ismerjük a jövőt, s így azt sem tudhatjuk, hogy a ma elképzelt legjobb megoldás vajon akkor is a legjobb lesz-e majd? Mivel azonban az érintettek nem vettek részt a közpolitika kidolgozásban, az aktuális helyzethez illesztésben sem tudnak majd részt vállalni.

A második akadály a hazai önkormányzás aktuális állapota. A legtöbb önkormányzati vezető alapvetően amatőrnek tekinti a polgárt és a civilt is. Így azt gondolja, hogy a közpolitikai folyamatba bevonni őket ritkán érdemes. Az ügyek normál menetébe meg semmiképpen sem. Személy szerint én azt gondolom, hogy sok esetben igaza is van az így gondolkodó döntéshozónak. De van sok olyan eset is, ahol az együttműködés jobb eredményt hozhatna. Ezek azok a helyzetek, amikre a következők vonatkoznak.

Természetesen azért van önkormányzat, hogy a normál helyi ügymenetet hatékonyan biztosítsa. A csapda általában ott van, hogy milyen szélesen értelmezzük a normál ügymenetet? A megoldáskeresést mikor segítené az egyéni vagy csoportvélemény? Ennek a kérdésnek a megválaszolása messze túlmutat ezen az íráson. Az azonban ide tartozik, hogy minden olyan esetben, amikor az adott önkormányzat nem tartja szereplőnek az

⁷ Figyelem! A feltételezés az, hogy létezik legjobb megoldás, az absztrakt módon meghatározható legjobb, és nekünk csak meg kell találnunk.

állampolgárt/civilt, és az mégis részt kíván venni a közpolitikai folyamatban, vagy egy ügy kezelésében, akkor hívatlan vendég. Jó eséllyel zavaró tényezőnek fogják fel, és meg is próbálják „kezelni”/közömbösíteni. Ha azonban nem adja fel gyorsan, könnyen kialakulhat az önkormányzatban az ellenségkép, vagy bizalmatlanság is a részt venni szándékozóval szemben.

A magyar jogi környezet alapvetően konzerválja ezt a megközelítést. A helyi közpolitikai folyamatokat szabályozó ágazati törvényekben a részvételt általában a gyenge konzultációs lehetőség jelenti. A konzultáció a kidolgozott közpolitikai javaslatról folyik, az utolsó pillanatban, az elfogadás előtt. Ezen a ponton érdemben hozzászólni „már udvariatlan gesztus”, hiszen az érdemi módosítás visszaveti a folyamatot. Így a polgár, akinek a saját életéről van szó, teljesen kimarad a rá vonatkozó döntések folyamatából, és civilként gyakran szerveződni kényszerül, hogy mégis beleszólhasson. Amikor azonban ezen a ponton lényegi állításai vannak, azokat az önkormányzat gyakran támadásnak látja és úgy kezeli.

A hazai önkormányzatiság e három aktuális aspektusa a biztonságos kommunikációs tér és együttműködő folyamat kialakulásának akadálya.

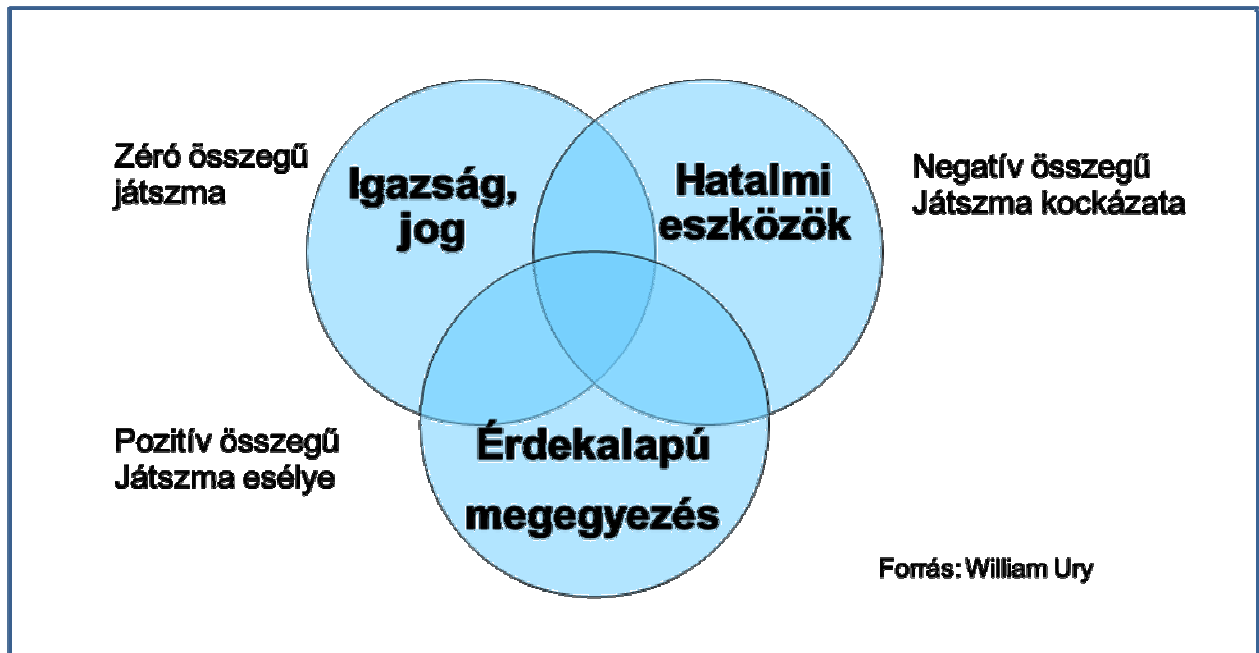
Ezek után nézzük, hogy mennyiben válhat a biztonságos kommunikációs helyzet kialakulásának akadályává az aktuális civil magatartásmód! A civil szervezet általában egy magán kezdeményezés valamely közösségi cél megvalósítására. A cél adja az összetartó erőt. Ez jó, de a napi gyakorlatban, konkrét ügyekben az álláspontokat a belső dinamika bemerevítheti. Gyakran látjuk, hogy az érték és/vagy cél alapján szerveződött közösség csak homályos elvi álláspontot tud kiizzadni valamely konkrét ügyben, amelynek gyakorlati következményeit már nem tudja kimunkálni, és a realitásokhoz igazítani. Ehhez gyakran kapcsolódik a közsférával szembeni bizalomhiány, ami nem csoda, hiszen általában valamilyen hiányra, vagy problémára mobilizált közösségről van szó.

A probléma az, hogy a bizalmatlan közösség gyakran a közsféra bizalmatlan képviselőivel kerül szembe, és egyik félnek sincs se eszköztára, se erős pozitív tapasztalata arról az útról, ami egy bizalmon alapuló együttműködéshez vezethet, s így kicsi az esély arra, hogy konstruktív párbeszéd, vagy problémamegoldó folyamat alakuljon ki közöttük. Inkább az valószínű, hogy a kialakuló stressz mindkét fél helyzetérzékelését beszűkíti, nehezíti az információ feldolgozást és bemerevíti az álláspontokat. Ilyen esetben nagy a kockázata az összeütközésnek, az egyoldalú, erőből cselekvésnek⁸, támadásnak, vagy annak, hogy a felek a megoldáskeresés helyett az igazságszolgáltatáshoz fordulnak.

Miért rossz ez? Mert általában szub-optimális megoldást eredményez. Amikor hiányos információk, vagy részleges elemzés alapján, erőből hoz hatalmi döntést egy önkormányzat, akkor jó esélye van, hogy nem találja el a legjobb megoldást. Amikor például a médián keresztül támad a civil, védekezésre, és nem nyitásra kényszeríti az önkormányzatot. S ezzel mindannyian veszítünk. A jog, az igazságszolgáltatás sem tud jobb megoldást adni, csak azt képes megmondani (gyakran örült idővesztések árán), hogy a bíró szerint kinek volt igaza. Nyereség – pozitív összegű kimenet – csak az együttműködésből és megegyezésből keletkezhet, ami pedig – ezen a ponton már - ritka végkifejlet.

⁸ Ide tartozik minden egyoldalú döntés. Ilyen, amikor az önkormányzat az ellenvélemények ellenére is meghozza a döntését, vagy amikor az ellenfelek a médiához fordulnak, gyanúsítanak, sarokba szorítanak. Ez mind hatalmi út. Valamely fél erőből próbál nyerni, akár pozicionális hatalomból, akár kommunikációs erőből táplálkozik.

2. ábra: Megoldási alternatívák



Egy konstruktív folyamat története

Az eddigi és elkövetkező gondolatok illusztrációjaként nézzük meg most az én kis civil történetemet: egy iskolamentés történetét! Tavasszal sok zajos iskolabezárásról olvastunk és hallottunk. Nézzük röviden, hogy hogyan sikerült nekünk egy hasonlóan fenyegető helyzetet a helyi önkormányzattal együttműködve jóra fordítani!

Egy alapítványi fenntartású általános iskoláról szól a történet. Az adott önkormányzat területén – és tágabb környezetében is – az érintett általános iskola az egyetlen olyan volt, amely egy szülő- és gyermekbarát légkörben, kooperatív és tapasztalat alapú módszerekkel oktató, az iskolát tudatosan választó gyerekek és szülők teljes megelégedésére. Nagyszerű tanítók kemény munkával műveltek csoda dolgokat a gyerekeinkkel.⁹ A fenntartó március 11-én bejelentette, hogy a tanév végén bezárja az iskolát. Volt már a dolognak előzménye, így nyilvánvaló volt a szülők és az iskolát támogató önkormányzat számára is, hogy a döntés végleges. Az önkormányzat rögtön közzé is tette honlapján, hogy el fogja helyezni a gyerekeket olyan önkormányzati iskolákban, ahol hely van. Ez nem nyugtatta meg sem a tanárokat, sem szülőket, sem a gyerekeket, mert ők együtt akartak maradni, és továbbra is a szeretett módszertannal tanulni. Volt, aki sírt, volt, aki dühösen támadni akarta a fenntartó alapítványt, volt, aki az önkormányzattól várta, hogy az iskolát átvegye, és volt, aki dolgozni kezdett az iskola megmentésén.

⁹ Nekem egyrészt azért volt annyira fontos ez az iskola, hogy hónapokig energiám nagy részét a megmentésére áldoztam, mert a lányom ide járt. De ezen túl is fontos, felvállaló célnak tartottam, hogy egy ilyen oktatási módszer továbbéljen. Hogy miért, arról a blogomban írok a következő linken:

<http://www.pallai.hu/2011/07/lehet-a-tudas-demokratikus-vagy-antidemokratikus/>.

Fura helyzet volt ez, mert a módszert felépítő alapítvány sem folytatni, hanem bezárni akarta az iskolát. Az önkormányzat nem tudta átvenni, mert volt elég hely a saját iskoláiban. Mi, szülők, a gyerekek, meg néhány tanár akarta megmenteni az iskolát. Mi azonban nem voltunk sem potenciális iskolafenntartók, sem szereplők a helyi közoktatási szolgáltatás biztosításában. Másnap mégis felkerestük a polgármestert, hogy adjon időt, hogy valamiféle megoldást találjunk szeretett iskolánk megmentésére, esetleg egy olyan alapítvány keresésére, aki átvinné az iskolát.¹⁰ Egyetlen érvünk volt, hogy az iskola egyedi szín a helyi oktatási kínálatban, és biztos érték, mert van rá igény. Közös célunk így ennek az értéknek a megmentése, és az átszervezés mindenféle fájdalmának és kockázatának az elkerülése lehet. A polgármester, aki önkormányzati fenntartásba átvenni, vagy többet áldozni az iskolára nem tudott, mégis segített azzal, hogy időt adott és azt az ígéretet, hogy ha az iskola új fenntartót talál, azt javasolja a képviselőtestületnek, hogy a korábbi támogatást ne vegye el. (Talán meg is nyugodott kicsit, hogy nem azt követeltük, amit nem tudott volna megtenni, hogy ugyanis vegye át az iskolát.)

Péntek délután volt ekkor, egy négynapos ünnep előtt. A családok szétszéledtek. Mégis, még a hétvégén hivatalosan is megalakult az a munkaközösség (SZMK), amely az iskolamentést felvállalta. Megkerestük azokat, akik a kisebb osztályközösségekhez tudtak kapcsolatot teremteni, elkészült az akció honlapja, facebook oldala, és e-mailt kapott minden szülő, hogy van remény, amiről az ünnep után, március 16-án személyesen is beszámolunk. A 16-ai szülői találkozón nagyon sokan csatlakoztak az iskolamentő közösséghez és a tanárok nagy része is jelen volt. Gyakorlatilag néhány nap alatt felállt a kommunikációs háló és azoknak a szülőknek a hálózata, akik össze tudták tartani a közösség nagy részét. Nagyon következetes kommunikációval azt is sikerült elkerülni, hogy az ilyen folyamatokban szokásos gyalázkodás elinduljon, és rombolja a megoldás esélyét. Azt hiszem, a polgármesternek nem az első megbeszélés alatt, hanem ezen a ponton lett igazán partnere az iskolamentéshez, amikor a néhány kezdeményező az aránylag higgadt közösség támogatásával megerősödött. Ekkor vált biztossá, hogy érdemes új fenntartót keresni, amikor nemcsak a polgármester támogatását élveztük, de a közösséget is magunk mellé tudtuk állítani, és láttuk, hogy van esély hangos balhé helyett egy hosszú, nehéz folyamatot végigküzdeni.

Az érdekegyeztető belépő után kellett a bizalmat kiépíteni mindkét irányban: a hátszág/családok és az önkormányzat irányában is. Eleinte a szülőkkel volt a könnyebb, mert ők nagyon akartak reménykedni. Az önkormányzat azonban közvetlen kapcsolatban a az iskolát fenntartó alapítvánnyal állt, és – bár nem mutatta senki – vélhetően sokan bizalmatlanok voltak velünk, hiszen már sok felbőszült szülőt láttak és sok nehéz iskolabezárást éltek át. A tárgyalást vezető SZMK-s csoport taktikája a szülők felé egyrészt az volt, hogy folyamatosan tájékoztatta őket a legkisebb előrelépésekről is. Minden találkozó emlékeztetője és minden fontosabb hír kikerült a facebook-ra és honlapra, még a megbeszélések tartalma, a célok és tervek is. Így bár biztonságban nem, de tájékozottnak érezhette magát mindenki és lassanként pozitív hírek is érkeztek. Másrésztől nagyon vigyáztunk, hogy amennyire lehet, mindenki nyugodt maradjon, nehogy – más iskolabezárásokhoz hasonlóan – a szülők az önkormányzatra támadjanak.

Az önkormányzattól segítségre volt szükségünk, és arra, hogy a mi oldalunkra álljon - ne csak kötelező köröket fusson, hanem igazán segíteni akarjon. Eleinte nagyon vigyáztunk, hogy csak annyit kérjünk, amennyire mindenképpen jogunk van, hogy minden következő lépésben

¹⁰ Mivel az iskola által használt ingatlan felett az önkormányzat rendelkezett és közszolgáltatási szerződés alapján támogatta az iskolát, csak akkor volt érdemes másik alapítványt keresni, ha volt esélye, hogy azt is támogatni fogja az önkormányzat.

megegyezzünk és a fejleményekről pontosan tájékoztassuk a velünk dolgozókat. Lassan láthatóvá vált, hogy a közösség nyugodtan vár, sikerült bizalmat építeni az SZMK-s tárgyalókban és az önkormányzatban is. Talán az önkormányzati dolgozók számára is láthatóvá vált, hogy nemcsak megoldásokat keresünk, de folyamatosan megpróbáljuk megszerezni a szakmai háttérsegítséget is ahhoz, hogy reális elvárásokkal, elképzelésekkel lépünk fel, konstruktív javaslatokkal, kérésekkel, s amennyit lehet, a terhekből átvállaljunk. Nyilvánvalóvá vált, hogy mindent megteszünk az érdekeket tiszteletben tartó együttműködésért.

Tagadhatatlan, hogy szerencsénk volt, mert olyan önkormányzattal álltunk szemben, amelyikkel ennyi elég volt. A polgármester kezdeti ígérete alapján a hivatala nemcsak dolgozhatott, de dolgozni is akart a jó megoldáson. (Feltételezem, hogy a háttérben a polgármester is követte a lépéseket.) Meggyőződésem, hogy a bizalomépítés azért sikerült a rendelkezésre álló rövid időben, mert az önkormányzat elkötelezett és nyitott szakemberei meg akarták látni azokat az üzeneteket, amiket a mi viselkedésünk és tetteink közvetítettek.

Az SZMK egy hónap alatt 16 alapítvánnyal vette fel a kapcsolatot. Áprilisban, még az elsők beiratkozása előtt megvolt az új alapítvány, amelyet a közösség és önkormányzat is megfelelőnek tartott. Éppen ekkor vált azonban egyre határozottabb kormányzati állásponttá, hogy az új közoktatási törvény tervezete megszünteti a magániskolák támogatását. Ebben a helyzetben minden alapítvány visszalépett új felelősségvállalástól. Úgy tűnt, patthelyzet állt elő. És az is lett volna, ha a megelőző egy hónapban nem alakult volna ki a korábban említett biztonságos kommunikációs tér az önkormányzat és SZMK között.

A megelőző folyamatot talán még egy egyszerű alapítványkeresésnek is lehetne látni. Aminek itt kellett következnie, az már csak érdek-alapú tárgyalásként fogható fel. Az SZMK-nak és az önkormányzatnak valami teljesen új megoldást kellett kidolgoznia arra, hogy osztályok, a tanárok és a módszer együtt maradjon. Szükség volt mindkét fél nyitott hozzáállására, tudására, erejére ahhoz, hogy lassanként kialakuljon az a megoldás, amely egyrészt egy önkormányzati iskola védőszárnya alá vette az együtt maradni szándékozó osztályokat, tanárokat, másrészt meghatározta azokat a feltételeket, amelyek biztosítják, hogy annak az oktatási módszernek is fennmaradjassanak a lényeges elemei, amiért a harc folyt.¹¹

Ebben a második szakaszban vált nyilvánvalóvá, hogy azért sikerült az iskolát megmenteni, mert amikor már újszerű megoldás kidolgozására volt szükség, addigra az iskolamentő közösség és az önkormányzat ki tudta alakítani azt a folyamatot, amely biztonságot adott az újszerű megoldások keresésére és megtalálására. Nem egymáson kerestünk fogást, hogy sarokba szorítsuk a másikat, hanem együttműködtünk a megoldásért.¹² (A történetnek persze az itt leírtaknál sokkal komplikáltabb a finom szerkezete, de a szempontunkból lényeges elemeket azonban talán sikerült felvázolni.)

Összegzés és ajánlások

Meghívóim kiinduló kérdése az volt, hogy hogyan tudnának a civil szervezetek konstruktívabban együttműködni más szereplőkkel. Engem arra kértek fel, hogy az

¹¹ A sajnós részletek nem férnek bele ebbe a cikkbe, amely az együttműködő tárgyalás feltételeiről szól.

¹² Végül az alapítvány az iskolát jogutód nélkül megszüntette. Egy magánalapítványt ebben senki nem tudott és nem is akart megakadályozni. Az iskola három évig működött, így igazán az alsó tagozat volt a megközelítés letéteményese. Nekünk sikerült az alsós osztályokat, tanítóikkal és a módszertannal együtt megmenteni, és jelenleg bizonytalanabb alapítványi fenntartás helyett egy önkormányzati iskola védőpajzsa alatt tovább éltetni.

önkormányzatokkal való együttműködésről beszéljek. Nézzük végül, hogy a bevezetőből és a történetből milyen következtetéseket tudunk levonni!

A legfontosabb az, és a fenti történet azt bizonyítja, hogy *lehet a semmiből eredményes civil-önkormányzat együttműködést építeni*. Ennek természetesen *feltétele a felek szándéka, korrektsége és szakértelme is*.

De nézzük részletesebben, hogy miért tudott ez a folyamat sikeres lenni? Mik azok az elemek, amiket érdemes másoknak is megfontolni?

Az első a hit, hogy *van lehetőség együttműködő, alkotó párbeszédre* még akkor is, ha ez ilyen esetben „nem szokás”. Fontos *szereplővé válhat* a szülő az oktatásban, vagy a polgár, vagy civil szervezet a közpolitikai folyamatban, ha közösséget tud építeni és *fel tudja használni a közösség erejét* arra, hogy belépjen egy alkotó folyamatba. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy esetünkben a tárgyaló csapat konstruktív szereplővé a hátország és a tárgyalópartner közötti egyeztető munkában vált. Azért tudta ezt megtenni, mert volt egy mag, amelyik saját hivatásos életéből hozta az eszközöket, és amikor kellett, további szakértelmet is tudott mozgósítani. Más esetekben, amikor ez a tudás a közösségen belül nem áll rendelkezésre, egy *szakképzett folyamatvezető/közvetítő segíthet ilyen folyamatot létrehozni*.

Konstruktív szereplővé azonban versengő (jogi, vagy hatalmi típusú) eszköztárral nem lehetett volna válni. Pedig sajnos a civilek gyakran az erőhöz nyúlnak. Bírósághoz, jogvédelemhez, figyelemfelhíváshoz, médiához... Feltételezem, hogy minden esetben az vezet a harcossá válást a konfrontációra, hogy nem hisznek a konstruktív folyamat lehetőségében. Mégis látni kell, hogy a támadás gyakran nem a megoldást segíti. Sarokba szorított partnerünknek nehéz nyitottan tárgyalni.

Mi segítheti hát az *együttműködő, problémamegoldó folyamat* kialakítását?

Esetünkben, és véleményem szerint minden esetben, kulcsszerepe van *az érdekegyeztető belépőnek*. Amennyiben a felek megtalálják közös érdekeiket, az már alap lehet a további érdek-alapú, együttműködő tárgyalásra. Ezzel szemben viszont, amikor támadással érkezünk, védekező pozícióba kényszerítjük a másik felet. Innen nagyon nehéz a biztonságos légkör kialakítása. Nagy az esélye, hogy együttműködő helyett versengő harcmódor fog uralkodni az egész tárgyalási folyamat alatt. Pedig se a védekezés, se a versengés nem segíti a konstruktív megoldáskeresés folyamatát.

A történetemben szerintem az is fontos volt, hogy első lépésben nem kértük az önkormányzati álláspont megváltoztatását. Nem azt kértük, hogy vegye át az iskolát a polgármester, mert ezt nem tudta volna megtenni. *Felkészülve érkeztünk: tudtuk és tiszteletben tartottuk a másik fél érdekeit, lehetőségeit és korlátait*. Nem kértünk többet, mint amit adni tudtak, csak lehetőséget kértünk a közös érdek mentén történő megoldáskeresésre, és felajánlottuk, hogy saját részünket hozzátesszük. Emellett egy meghatározott időszakra elköteleződhetett az önkormányzat, és ez viszonylagos biztonságot adott a tárgyaláshoz. Ez volt az első lépés - ez adott időt - a korábban említett biztonságos kommunikációs tér kialakításához.

A reális lehetőségeket számba nem vevő nyitó kérés teljesen más folyamatot indított volna. Általánosságban is igaz, hogy a csupán csak lelkes, vagy elkötelezett tárgyalónak, aki felkészületlen, vagy tájékozatlan, sokkal kevesebb esélye van a pozitív nyitásra. Pedig gondolkozzunk csak el, hányszor kezdtünk úgy párbeszédet, hogy csak a saját pozíciókat

gondoltuk át, és hányszor halottunk teljesen irreális elvárásokat jó szándékú civil szervezetektől!

A következő meghatározó elem a *bizalomépítés*. A mai magyar közállapotok között nem feltételezhetjük, hogy amikor két ellenérdekelt fél – például civil és önkormányzat - összekerül, a kapcsolatuk a kölcsönös bizalomra fog épülni. A bizalmat ki kell építeni és ki kell érdemelni. Nagyon nehéz általánosságban megfogalmazni, mi lehet a bizalomépítés stratégiája, de annyit mindenképpen el lehet mondani, hogy *átlátható, kiszámítható és korrekt viselkedés* és a vállalt dolgok megbízható teljesítése mindenképpen hozzá tartozik.

Történetemben az átláthatóságot az biztosította, hogy minden megbeszélésről emlékeztető készült, amit ki is tettünk facebook-oldalunkra. Ez nekünk nagyon fontos volt, mert a kis pozitív lépések tartották a közösségünkben a reményt, és a közös tudás tudott minket összetartani. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ez általában nem szokás. Feltételezem, hogy fura lehetett az önkormányzatnak, hogy minden fontosabb beszélgetés nyilvánosságra kerül. Azzal lehetett a kényelmetlen érzést tompítani, és a bizalmat megőrizni, hogy minden esetben egyeztetett álláspontok kerültek ki. Valószínűleg lassan a partnereink számára is kiderült, hogy nem tudja egyikünk se még, hogy mi lesz a megoldás, de a folyamat korrekt. Nem kérdés, hogy *a folyamat korrektsége teremtette meg leginkább a biztonságérzetet* (biztonságos helyzetet), és végül *a biztonságos helyzet tette lehetővé az együttműködő megoldáskeresést* a második szakaszban.

A mi történetünkben lezajlott az iskolabezárás, és mégis megtörténhetett az összetartó közösség egyben tartása és a módszer megőrzése, és átmentése egy közeli másik intézménybe. Ez azt jelenti, hogy megszületett a kreatív és konstruktív megoldás. Olyan megoldás született, ami *együttműködő folyamat nélkül nem jöhetett volna létre*, mert a létrehozásához *szükséges ötletek, információk és erőforrások a feleknél megsztva álltak rendelkezésre*.

Hosszú, nehéz folyamat volt, amit a közoktatási törvény kidolgozásának vajúdája tovább nehezített. Mégis úgy telt el a küzdelem három hónapja, hogy közben egyetlen negatív hír sem került nyilvánosságra. Nem volt bűnbakkeresés, vádaskodás, pletykák és feltételezésekre építő ellenségkép-építés. Nem próbálta közösség és önkormányzat egymást sarokba szorítani. Mi nyertesek vagyunk, mert sikerült, amit akartunk: együtt és ugyanúgy tanulunk tovább. Az önkormányzat is nyertessé vált, mert jól érezte magát attól, hogy jót tett, s mert elismerést kapott, és a történetről végig csak pozitív hírek jelentek meg. És mindez miért? Szerintem azért, mert a felek nem a versengő, hanem a kooperációt építő stratégiát választottak, és mert bizalommal, kitartással és alázattal művelték.