

# Przez konflikt i negocjacje do lepszej wspólnoty



## PRZEMYSŁAW KLUZ

socjolog, Gdańska Fundacja Innowacji Społecznej

Mamy dziś pod dostatkiem paliwa społecznego, jakim jest konflikt. Czy możemy wykorzystać je do budowania lepszych małych wspólnot? To możliwe, o ile będziemy w stanie zdjąć zbroję naszych uprzedzeń i lęków i przygotować nie na bitwę, a na spotkanie z drugim mieszkańcem. Każde spotkanie, nawet to niełatwe, wzmacnia bowiem nasz potencjał mądrej wspólnoty. Dlaczego warto rozmawiać o naszych marzeniach i obawach? Jak zidentyfikować nasze realne potrzeby? W jaki sposób budować w naszych małych ojczyznach kulturę negocjacji?

Pozwolę sobie zacząć od końca. Ostatnie słowa tytułu to „lepsza wspólnota”. Wydaje się, że już w tych dwóch wyrazach zawiera się odpowiedź na pytanie o to, jak ją budować. Z jednej strony – lepsza, czyli wyższej jakości, taka której daliśmy więcej uwagi, czasu i wysiłku. Z drugiej strony – wspólnota, ludzie z którymi coś nas łączy. Wspólna w kulturze, języku, historii, wartości, a może i rzeczach codziennych, wydawałoby się trywialnych, jak współdzielone podwórko, plac zabaw, lokalny park, skwer, osiedlowy klub.

## Konflikt paliwem wspólnotowości?

Choć większość z nas zgodzi się, że warto żyć w lepszej wspólnocie lokalnej, to wciąż dochodzą do nas informacje, które zdają się mówić, że idziemy w stronę coraz większych podziałów. Konflikty z poziomu makro są tak przemożne, że odnajdujemy się w nich z łatwością w mediach społecznościowych, w pracy czy podczas rodzinnego obiadu. Powstające „plemiona”, przynajmniej z pozoru, nie mogą zgodzić się co do podstawowych wartości, a jeden kryzys goni kolejny. Nasze poglądy polityczne i światopogląd zagościły na szybach naszych domów i balkonach naszych mieszkań. Łatwo ocenić, który sąsiad to przyjaciel, a który to wróg. Wydaje się, że może być tylko gorzej. Skoro mamy tak dużo paliwa społecznego, którym jest konflikt – czy paradoksalnie możemy wykorzystać je do budowania lepszych małych wspólnot?



**Skoro mamy tak dużo paliwa społecznego, którym jest konflikt – czy paradoksalnie możemy wykorzystać je do budowania lepszych małych wspólnot?**

W niniejszym tekście nie chcę zajmować się naszymi sporami o wartości i idee. Chciałbym abyśmy przyrzekli się z bliska mniejszym i większym lokalnym konfliktom. Zwadom, nieporozumieniom, czasami kryzysom, które odpowiednio zarządzane mogą stać się zaczynem silnej i rozumiejącej wspólnoty. Postaram się ukazać perspektywę, w której nie musimy bać się i unikać konfliktu, ale możemy potraktować go jako naturalny element codziennych negocjacji, które zbliżają odmienne perspektywy i sprzeczne interesy. W takim procesie niezgody możemy odnaleźć swoje wzajemne potrzeby i na nich budować wspólnotę. A siła lokalnych społeczności może stać się elementem kluczowym w radzeniu sobie z pandemicznym i postpandemicznym kryzysem.

## Porozmawiajmy o marzeniach i obawach

Wiele spotkań i warsztatów z mieszkańcami, które mam przyjemność moderować, mediować czy facylitować, dotyczy małej skali i lokalnych wspólnot. Poruszane są podczas nich kwestie zagospodarowania podwojek, procedowane są miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, planowane są inwestycje, tworzone są miejskie polityki. Pomimo różnorodnych tematów, w niemal wszystkich przypadkach spotkania te są elementem bardzo podobnych i ważnych procesów.

Mieszkańcy i inni interesariusze wiążą ze zmianą swoje marzenia i obawy dotyczące jakości życia, bezpieczeństwa, przyszłości swojej i swojej rodziny, ale także rozwoju swojego biznesu i wizji miasta. Im dłużej zwlekamy więc z dyskusją i rzetelną informacją, tym większe prawdopodobieństwo, że marzenia i obawy zaczną żyć własnym życiem i stawać się przyczynkiem do budowania stronnictw wokół konkretnych interesów odpornych na dialog. Dotyczy to szczególnie mieszkańców, którzy często mają najmniejsze zasoby, aby dotrzeć do wiarygodnych źródeł informacji. Może się zdarzyć, że oprócz realnych argumentów, grupy interesów zaczną budować swoją narrację na interpretacji, niesprawdzonej informacji i plotce, utwierdzając się w swoich racjach w powoli tworzących się bańkach społecznych.

Brak informacji i przejrzystości procesu sprzyja budowaniu takiej wizji stron konfliktu, w której „my” mamy rację i jesteśmy racjonalni oraz dalekowzroczni, a nasi „przeciwnicy” to adwersarze, wręcz wrogowie, którzy myślą się, błędzą i są nieracjonalni. Choć zwykle jeszcze z nimi nie rozmawialiśmy, nie mieliśmy okazji opowiedzieć im o swojej wizji i wysłuchać ich argumentów, stanąć z nimi twarzą w twarz. W takiej sytuacji strony wybierają się na spotkanie jak na bitwę: z jednej strony uzbrojone po zęby w prezentacje i ekspertyzy, aby odeprzeć atak, a z drugiej strony – w petycje, argumenty i tłumne okrzyki, które mają ostatecznie rozbić nieudolnego i niekompetentnego przeciwnika. W praktyce często zdarza się, że odwołujemy konsultacje do momentu, gdy konflikt jest już wyraźnie zaogniony, licząc że może się „rozejdzie po kościach”.

“ **Brak informacji i przejrzystości dialogu sprzyja budowaniu takiej wizji stron konfliktu, w której „my” mamy rację i jesteśmy racjonalni oraz dalekowzroczni, a nasi „przeciwnicy” to adwersarze, wręcz wrogowie, którzy myślą się, błędzą i są nieracjonalni.**

Mam wrażenie, że ciągle niedowierzamy, że dobre komunikowanie, przejrzysty i partycypacyjny proces konsultacji niejednokrotnie może być prawdziwym remedium na spory. Być może byłoby to łatwiejsze, gdybyśmy potrafili traktować konflikt – ten mniejszy i większy – po prostu jako niezgodę na dzisiejszy stan rzeczy. Jako okazję do spotkania, nawet ostrego i chwilami niemiłego. Spotkania, którego nam brakuje, aby uwspólnić wizję, marzenia i plany, poprzez które realizujemy swoje potrzeby.

## Pozwólmy odsłonić nasze potrzeby

Kluczowym momentem dla budowania dobrych relacji jest dobrze przygotowane i przeprowadzone spotkanie lub ich seria, czasami warsztat czy panel. Mam na myśli spotkania, do których – dzięki odpowiedniej promocji oraz w miejscu i czasie dostępnym dla mieszkańców – została zaproszona cała społeczność. Często poprzedzone roboczymi spotkaniami urzędników z liderami mieszkańców, podczas których ustalono formę i agendę. Czasami prowadzonymi przez niezależny podmiot, dla uzyskania bezstronnej moderacji.

Dobre spotkanie to takie, na którym spotykają się nie tylko wizje i perspektywy, oczekiwania i plany, ale przede wszystkim takie, podczas których można dotrzeć do potrzeb zarówno mieszkańców, jak i urzędników czy przedsiębiorców. To właśnie nazwanie potrzeb bywa skutecznym sposobem na wyjście z impasu zrodzonego z odmiennych oczekiwań i staje się bazą dialogu opartego na rzeczywistym wzajemnym zrozumieniu. Interpretując rzeczywistość społeczną przez pryzmat metody „Porozumienie bez Przemocy” Marshalla B. Rosenberga wiemy, że za każdą ludzką emocją stoją nasze zaspokojone lub niezaspokojone potrzeby. Jeśli dochodzi do konfliktu, to z pewnością mamy do czynienia z tymi drugimi. Może to być potrzeba bycia wysłuchanym czy potrzeba wpływu – obydwie zaspokoiki otwarty dialog z mieszkańcami. Może być też mowa o bezpieczeństwie, wypoczynku, przestrzeni do kontaktu z innymi, który zrealizować można poprzez właściwie zaprojektowaną przestrzeń albo inicjatywę społeczną.

“ **Nazwanie potrzeb bywa skutecznym sposobem na wyjście z impasu zrodzonego z odmiennych oczekiwań i staje się bazą dialogu opartego na rzeczywistym wzajemnym zrozumieniu.**

Nierzadką sytuacją, z którą spotykałem się podczas spotkań dotyczących kwestii zagospodarowania podwórek, był konflikt o płot pomiędzy zwaśnionymi wspólnotami mieszkaniowymi. Część wspólnot chciała rozdzielić podwórko wysokim ogrodzeniem i zamontować monitoring, a druga część mieszkańców była temu przeciwna. Zza zasłony wielu argumentów wyłaniały się często stare i nierozwiązane konflikty. Dając czas na jasne powiedzenie o swoich emocjach, które zrodziły się po obu stronach, udawało się powoli dotrzeć do potrzeb mieszkańców. W tym miejscu zawsze pojawiało się najwięcej zrozumienia dla sąsiadów, ponieważ sami odnajdujemy w nich swoje pragnienia. Okazywało się, że to nie płot był potrzebą, ale bezpieczeństwo, estetyka i chęć wypoczynku, a czasami prywatności. To dopiero stawało się właściwym punktem startu do poszukiwania rozwiązań, które mogły zaspokoić potrzeby w inny sposób, niż na początku to sobie wyobrażano.

I tak też ogrodzenie mogło być zastąpione dodatkowym oświetleniem, poprawiającym poczucie bezpieczeństwa, a podział funkcjonalny podwórka mógł dawać jasny sygnał, która jego część w jaki sposób powinna być użytkowana oraz jakie zachowania na jego przestrzeni nie są akceptowane. Mieszkańcy spisali postanowienia we wspólnym regulaminie, który sankcjonował wspólny wysiłek spotkań i debat. Przykłady te obrazują również jeszcze jedną prawidłowość społeczną – nawet najlepiej zaprojektowana przestrzeń sąsiedzka czy publiczna, wprowadzająca rozwiązania infrastrukturalne i architektoniczne, nie jest warunkiem wystarczającym do dobrego funkcjonowania wspólnoty. Formę przestrzenną musi wypełnić element społeczny, w którym jest miejsce na ustalenie dopuszczalnego sposobu zachowania w przestrzeni współdzielonej czy na kontrolę społeczną. Ostatecznie dzięki rozwiązaniom w obu tych obszarach osiągamy trwałość naszych rozwiązań.

“ **Nawet najlepiej zaprojektowana przestrzeń sąsiedzka czy publiczna nie jest warunkiem wystarczającym do dobrego funkcjonowania wspólnoty. Formę przestrzenną musi wypełnić element społeczny.**

Co najważniejsze, proces tworzenia ram i zasad koegzystencji społecznej jest bardziej czasochłonny, niż projektowanie rozwiązań przestrzennych. Natomiast w przeciwieństwie do tych drugich, liczne spotkania i konsultacje tworzą relacje nie do przecenienia oraz prawdziwie trwałą wspólnotę. Ta swoista inwestycja społeczna często owocuje wieloletnią współpracą i sprawnym komunikowaniem swoich potrzeb oraz ustalaniem rozwiązań.

## Zarządzajmy zmianą i konfliktem

Gdy mówimy o budowaniu lepszej wspólnoty, mówimy o jakości. Ale czym charakteryzuje się lepsza wspólnota? Czyż nie tym, że lepiej rozpoznaje swoje potrzeby? Swoje, czyli różnych grup i jednostek, które wchodzi w jej skład. To społeczność, która potrafi nie tylko je usłyszeć, ale też budować rozwiązania uwzględniające różne interesy. Społeczność, której wybrane władze zarządzają wciąż procesem kształtowania wizji rozwoju dzielnicy, miasta czy regionu i nie zostawiają nikogo z boku. A nieusatysfakcjonowanym poświęcają czas i wyjaśnienia.

W procesie negocjowania ogromną odpowiedzialność nosi na barkach władza samorządowa. Okazuje się, że czasami komunikacja społeczna mylona jest ze sprawnie działającym biurem prasowym i atrakcyjnymi narracjami w mediach społecznościowych. Mamy czas na promocję, gdy przebiega według scenariusza i nie niesie ryzyka, że pojawi się lokalny bohater drugiego planu niepasujący do idealnego zdjęcia. A w końcu często najważniejsze rozmowy w naszym życiu to te, które były trudne, emocjonalne i do których przygotowaliśmy się z lękiem. Nie inaczej jest w lokalnej wspólnocie, która buduje się na społecznych relacjach, niejednokrotnie ucieranych podczas wielu spotkań.

Czy możemy więc planowanie i inwestowanie zostawić ekspertom, a mieszkańców pytać o zdanie, gdy starczy nam czasu? Możliwe, że to ten obszar dzisiejszych procesów w samorządach jest najniższej jakości. Mamy czas i finanse na procedowanie i na to, by dokumenty „odleżały swoje” na biurkach kolejnych wydziałów. Natomiast spotkanie z mieszkańcami we wtorek o godz. 18:00 w lokalnej szkole okazuje się zbyt trudnym zadaniem logistycznym, komunikacyjnym i emocjonalnym. Choć znowu, dla równowagi, podkreślę że wielu urzędników poświęca niemało wysiłku, aby takie spotkania się odbywały.

Gdy dochodzi już do konsultacji i wspólnych spotkań, wyzwaniem staje się również ustalenie, kto z kim i o czym rozmawia. Niejednokrotnie uczestniczę w spotkaniach urzędników z mieszkańcami jako moderator, a czasami jako mieszkaniec. W wielu z nich pracownicy magistratu przychodzą z konkretnym zapytaniem, np. planistycznym, a mieszkańcy pojawiają się z kwestiami dotyczącymi nie tylko planowania, ale również przyszłych inwestycji i problemów społecznych. Wrażenie po spotkaniach przypomina przysłuchiwanie się rozmowie prowadzonej w dwóch językach.

Z perspektywy mieszkańców na spotkanie przychodzą bowiem przedstawiciele „miasta”, a oni chcą rozmawiać o swoich problemach, które mają wiele wymiarów – zarówno planistyczny, społeczny, jak i inwestycyjny. Czasami jednak rozbijają się o ściany ogromnej instytucji, podzielonej na tematyczne silosy, znane jako wydziały. Każdy z nich ma inne priorytety, budżety i wytyczne, czasami nie wiedzą o swoich wzajemnych działaniach.

Ogromnym wyzwaniem jest więc takie przygotowanie procesu komunikacji z mieszkańcami, w którym potrafimy utrzymać temat przewodni, a jednocześnie informować o innych działaniach i konsekwencjach z nimi powiązanych. W praktyce czasami wystarczy zaprosić na spotkanie planistyczne osoby z wydziału inwestycyjnego albo zajmującego się komunikacją miejską. Nie po to, żeby zmienić temat spotkania, ale żeby pokazywać spójną wizję rozwoju miasta mieszkańcom, którzy nie muszą znać nawet nazw owych wydziałów, ale którzy z pewnością wiedzą, jak wygląda rzeczywistość na miejscu i czego oczekują. Budowanie i wyrażne komunikowanie wizji jest kluczowym elementem uwspólniania naszych potrzeb. Wizja ta naturalnie nie jest ustalona raz na zawsze, ale musi podlegać ciągłym przeformułowaniom – najpierw planów, a później korekt celu, który obraliśmy.

## Budujmy kulturę negocjacji

Opisywana idea konsultacji i spotkań jest szeroko znana i popierana. Można więc powiedzieć, że powyższe przykłady są oczywiste i trywialne. Gdy jednak przyjrzymy się bliżej procesom, które dotyczą naszych lokalnych wspólnot, zauważymy że czasami tak niewiele trzeba, żeby było naprawdę lepiej. Nieraz brakuje jedynie

pewnego małego elementu, który stanowi o dobrej jakości. Jest również wiele przykładów, gdzie dbałość konkretnych osób o proces komunikacji w naszych miastach, dzielnicach, gminach powoduje, że miejsca te rozwijają się w przyspieszonym tempie. Warto szukać tam inspiracji i przykładów. W takich miejscach możemy zobaczyć, że konflikt został ujarzmiony nie po to, żeby komuś zamknąć usta, ale żeby bez lęku usłyszeć siebie nawzajem i ruszyć dalej.

Potrzebna jest nam kultura ciągłej, wrażliwej i dobrze zaplanowanej negocjacji. Z szacunkiem dla każdej ze stron. Negocjacji, która ma odzwierciedlenie w procesach planistycznych, inwestycyjnych, edukacyjnych i społecznych na każdym etapie. Na początku, aby usłyszeć o marzeniach, obawach i potrzebach, w środku, gdy planuje się szczegóły i na końcu, aby proces nadzorować i poddawać ewaluacji. Dobry plan i harmonogram łatwo sprawdzić. Ważnym jest więc wracanie do mieszkańców po zakończeniu danego procesu. Z jednej strony, aby razem świętować i docenić siebie nawzajem – za wysiłek i wkład. Z drugiej, aby zobaczyć, co następnym razem możemy zrobić lepiej, szybciej, efektywniej, lub kogo być może pominęliśmy. Wyrzucenie mieszkańców czy aktywistów z któregośkolwiek etapu czyni proces nieprzejrzystym i jest zarzewiem potencjalnego konfliktu. Konfliktu, który często zużywa dużo więcej środków i czasu niż wcześniejsze konsultacje.

“ **Potrzebna jest nam kultura ciągłej, wrażliwej i dobrze zaplanowanej negocjacji. Z szacunkiem dla każdej ze stron. Negocjacji, która ma odzwierciedlenie w procesach planistycznych, inwestycyjnych, edukacyjnych i społecznych na każdym etapie.** ”

Zdejmując zbroję naszych uprzedzeń i lęków przed konfliktem, jesteśmy przygotowani nie na bitwę, a na spotkanie z drugim mieszkańcem. Każde spotkanie, nawet niełatwe wzmacnia nasz potencjał mądrej wspólnoty.

## O autorze

**Przemysław Kluz** – socjolog, organizator społeczności lokalnej, mediator grupowy, facylitator. Od 2009 roku związany z Gdańską Fundacją Innowacji Społecznej, menedżer Domu Sąsiedzkiego „Gościnna Przystań” na Oruni i redaktor naczelny lokalnego portalu MojaOrunia.pl. Zaangażowany w projekty rewitalizacyjne włączające mieszkańców, a w szczególności młodzież, w rozwiązywanie lokalnych problemów oraz zmienianie przestrzeni społecznej i architektonicznej dzielnicy. Od kilku lat przeprowadza również konsultacje społeczne i mediacje dla samorządów i biznesu.

### Wydawca



### Partnerzy



Pomorski  
Fundusz  
Rozwoju Sp. z o.o.



JEDNOSTKA  
SAMORZĄDU  
WOJEWÓDZTWA  
POMORSKIEGO



### Partnerzy wydania

