



Pobiedziska, 16 października 2024 r.

## **KOMENTARZ**

Proces partycypacji społecznej w zarządzaniu administracyjnym jest z jednej strony zjawiskiem bardzo pozytywnym, bowiem sprzyja ona budowie spójności, zaufania i kapitału społecznego oraz poprawia akceptację wdrożonych rozwiązań i przepisów. Z drugiej strony jest to proces trudny, złożony i wymagający dla wszystkich uczestników. Na platformie dialogu spotykają się bowiem przedstawiciele różnorodnych ugrupowań i organizacji, które charakteryzują się różnymi, częstokroć przeciwnymi, motywacjami, celami, wartościami, doświadczeniami oraz mocami decyzyjnymi. Szczególnie trudno jest o konstruktywizm i porozumienie tam, gdzie proces partycypacji został wprowadzony na tle już powstałego konfliktu, jest dla stron nowym doświadczeniem, jest obarczony złymi doświadczeniami i nie ma wśród uczestników zgodności, co do głównych założeń procesu (cel, przebieg, zasady współpracy oraz docelowy wynik).

Niezależnie od tematu i różnorodności opinii na platformie dialogu, jeśli jej uczestnicy nie są zgodni co do ogólnego celu, zasad współpracy, przebiegu i/lub docelowego wyniku rozmów, proces nie będzie przebiegał prawidłowo. Niezależnie od etapu procesu, ale szczególnie w jego fazie startowej, należy zatem zwracać szczególną uwagę na następujące zasady dobrej współpracy w wielosektorowych grupach dialogu:

1. Płaszczyzna dialogu jest z zasady przestrzenią wspólną, przestrzenią do wspólnej dyskusji i dla uzyskania wspólnego celu. Nie jest to miejsce na dyskusję interesów partykularnych, indywidualnych potrzeb oraz zjawisk skrajnych, nietypowych, losowych itp. Mottem przewodnim pracy zespołu jest kompromis. Z założenia wynik kompromisu nie leży po żadnej ze stron

platformy, chyba że jest co do tego zgodność wszystkich uczestników. Kompromis opiera się bowiem na zasadzie „każdy wygrywa” (win-win) i nikt nie wygrywa w całości.

2. Zakładając, że uzyskanie uzgodnionego wyniku oraz optymalny przebieg współpracy są w interesie wszystkich uczestników, wszyscy uczestnicy dialogu powinni dbać o przestrzeganie powyższych zasad i być świadomi, iż ich nieprzestrzeganie hamuje proces dialogu i zagraża osiągnięciu wspólnego celu. Strony dialogu powinny się także świadomie zobowiązać do akceptacji i szanowania wspólnie wypracowanego na końcu procesu wyniku, jeśli został on ustanowiony większością głosów i na zasadzie kompromisu.
3. Niezwykle istotnym elementem dialogu grupowego jest efektywna i konstruktywna komunikacja. Uznanyymi zasadami dobrej komunikacji jest m.in.: szczerść i otwartość, wzajemny szacunek wobec członków dialogu i ich opinii, oraz postawa sprzyjająca budowaniu zaufania i zgodności, a co za tym idzie unikanie znieważania innych uczestników i ich wypowiedzi, działań szkodliwych dla dialogu, niekonstruktywnych lub wykraczających poza ogólnie (lub w danej grupie szczególnie) przyjętych zasad i norm. Jest to poniekąd bliskie zasadzie działania w dobrej wierze, która jest istotną normą w życiu społecznym.

Z punktu widzenia efektywnej komunikacji na platformie z różnorodnymi interesariuszami, zasadne jest także aby:

- proces dyskusji był zorganizowany i aktywnie moderowany, a skomplikowane tematy podzielone na najmniejsze fragmenty, co do których można osiągnąć konsensus;
- na dyskusję przeznaczyć odpowiednio dużo czasu, ale nie prowadzić rozmów bez końca (np. ustalenie i monitorowanie czasu mówienia dla każdego rozmówcy oraz zaplanowanie możliwości wypowiedzi dla każdego rozmówcy, określenie realistycznego przedziału czasowego na dyskusję itp.)
- dyskutanci mówili ze swojego punktu widzenia na temat poddany dyskusji, czyli trzymali się tematu oraz wypowiadali się w osobie pierwszej lub w imieniu reprezentowanej grupy (ja uważam, wg mnie, w naszym rozumieniu);

4. Konflikty w pracy grupowej są nieuniknione i mogą wynikać z różnic w opinii, wartościach, motywacjach, doświadczeniach i stylach komunikacji. Dlatego istotne jest, aby a priori zaplanować adekwatne instrumenty do ich rozwiązywania oraz osoby za to odpowiedzialne. Jeśli konflikt obejmuje tylko wybrane osoby i nie dotyczy podstawowych tematów, uzgodnień i celu, należy poprosić strony o powrót do tematu przewodniego i zaproponować im przeniesienie niecelowej dyskusji na inną stosowną płaszczyznę. Aby brać udział w platformie dialogu, osoby te mogą zobowiązać się do odłożenia kwestii konfliktowych na czas trwania prac grupy lub poza przestrzeń grupy. Jeśli natomiast konflikt jest zjawiskiem obejmującym dużą ilość uczestników lub dotyczy zagadnień podstawowych, konieczne jest przerwanie procesu merytorycznego, aż do rozwiązania konfliktu, a zatem przeprowadzenie mediacji. W rzadkich przypadkach celowe może być odstawienie zagadnień konfliktowych na osobne spotkanie lub późniejsze etapy rozmów, jeśli jest ku temu zgoda. Jest to jednak rozwiązanie obarczone ryzykiem, bowiem nie ma gwarancji, że konflikt zostanie rozwiązany i cel ostateczny może nie zostać osiągnięty.

Powyższe zasady są bliskie naszej pracy w Stowarzyszeniu. Są też odpowiedzią na komentarze w mediach społecznościowych o naszej działalności w ramach zespołu ds. lasów społecznych wokół aglomeracji Poznania. Od 10 lat budujemy oddolną organizację pozarządową, która suwerennie działa z mieszkańcami na rzecz regionu. Rozwijamy partnerstwa, łączymy ludzi z różnych miejscowości. Model współpracy jest nam bardzo bliski. Traktujemy pracę poznańskiego zespołu jako przestrzeń wyrażania swoich zdań przez jego ponad 50 członków. Zależy nam na sprawnym i merytorycznym doprowadzeniu do wyznaczenia pilotażowych obszarów tzw. lasów społecznych. Wierzimy nadal w dialog i sukces tego przedsięwzięcia – oby tylko trwała w nas życzliwość i danie szansy na sprawne wypracowanie modelowych, pierwszych obszarów.

Z wyrazami szacunku,

Izabela Skawińska-Luther, Natalia Jędrzejczak,  
Piotr Fonfara, Maciej Jędrzejczak