

Edward S. Kempa

Protesty – negocjacje – konsensus w ochronie środowiska

W niniejszym artykule ukazano drogę żmudnych negocjacji, jaką niejednokrotnie trzeba przebyć, aby od bardzo głośnych – a czasem tylko sztucznie nagłaśnianych – protestów przeciw inwestycjom, które mają służyć ochronie środowiska, a więc i człowiekowi, dojść do porozumienia stron, tj. protestującej z inwestorem i decydentem.

Żadna współczesna społeczność nie jest odosobnioną „wyspą”, lecz żyje w otoczeniu, czyli w środowisku mniej lub bardziej odbiegającym swą obecnością od środowiska naturalnego czy pierwotnego; żyje w obawie przed różnymi zagrożeniami pochodzenia naturalnego i antropogenicznego. Stąd wynikają obawy i protesty przeciw obiektom, zakładom i technologiom, które tworzy lub wytwarza człowiek. Obiekty te mogą być – a w przeszłości były tym bardziej – niedoskonałe i zawodne, dające w skutkach utratę życia, zdrowia, dóbr materialnych i degradację środowiska.

Zrozumienie i właściwa oraz rzetelna ocena współczesnych inwestycji i potencjalnych zagrożeń nie jest mocnym atrybutem stron protestujących. Negocjacje są zatem konieczne, gdyż tylko dojście do określonych uzgodnień daje szansę realizacji nowych i w miarę niezawodnych inwestycji. W ochronie środowiska naturalnego najbardziej oprotostowanymi inwestycjami są elektrownie jądrowe i składowiska odpadów radioaktywnych (np. Gohrleben), składowiska odpadów, w tym szczególnie niebezpiecznych, oraz spalarnie odpadów (np. Warszawa Targówek, Brwinów, Osetnica).

Protesty

Źródłem protestów są najczęściej obawy przed uszczupleniem praw, przywilejów lub stanu posiadania, tak w sferze psychicznej (duchowej czy umysłowej) jak i materialnej, przy czym można pominąć zagrożenia pochodzenia naturalnego wynikającego z działania sił przyrody [2,3]. A więc te kataklizmy, wobec których współczesna, bardzo rozwinięta nauka i technika są wciąż jeszcze bezradne, a sam człowiek bezbronny (wielkie powodzie w Polsce w latach 1934 i 1997). Wraz z rozwojem cywilizacji, a szczególnie technik przemysłowych, zaczęły dochodzić zagrożenia, które człowiek sam generuje i prowokuje, zarówno wskutek niedoskonałości swoich wyrobów, jak też niedoskonałości lub niefrasobliwości i braku odpowiedzialności swego działania. Tak właśnie należy patrzeć na współczesne zagrożenia i ryzyko; nie otacza nas jakieś wymaginowane ryzyko jednostkowe, lecz ogromna ich liczba, przy czym o wielu z nich nie zdajemy sobie w ogóle sprawy.

Stuprocentowego zabezpieczenia przed zagrożeniem nie ma, gdyż ryzyko jest wielkością o określonym prawdopodobieństwie występowania. W inżynierii jest sporo inwestycji kontrowersyjnych, niechętnie akceptowanych przez niektóre grupy społeczne, niemniej jednak inwestycji niezbędnych. Problemy te wymagają bardzo głębokiej analizy i nie sposób ich rozpatrzyć niekiedy bezkonfliktowo. Oczywiście musi i tu przyświecać idea przewodnia i stwierdzenie, że należy zrobić wszystko co jest technicznie możliwe, by zastosować technologię, proces lub produkt możliwie jak najlepszy (*Best Available Technology* – BAT).

Zarówno istniejące jak i proponowane rozwiązania inwestycyjne muszą być zatem rzetelnie oceniane i wszędzie tam, gdzie zachodzi taka potrzeba – odpowiednio poprawiane i udoskonalane (*upgrading*). O potencjalnych emisjach zanieczyszczeń i zagrożeniach muszą być informowane wszystkie zainteresowane strony, a gdy trzeba to nawet szerokie rzesze społeczeństwa. Po stronie wdrożeń i realizacji inwestycji stoją najczęściej inżynierowie projektanci, inwestorzy i decydenci, natomiast trudniej jest precyzyjnie określić, kto stoi po stronie protestujących. Znanych jest wiele powszechnych syndromów protestacyjnych, od najbardziej rygorystycznego, by nie powiedzieć anarchistycznego, syndromu BANANA (*Build Absolutely Nothing, Anywhere, Near Anything*), co oznacza: nie buduj nic gdziekolwiek i w sąsiedztwie czegokolwiek. Można też powiedzieć wprost po polsku „Nie Bo Nie”! Nieco słabszy wydźwięk zdaje się mieć syndrom NIMBY (*Not In My Back-Yard*), czyli budujcie gdzieś tam, ale nie w moim osiedlu, w mojej gminie, itd. Bardziej elegancko, lecz o podobnym znaczeniu, brzmi syndrom LULU (*Locally Unacceptable Land Use*).

Dziwić się nie należy, że niektórzy politycy i ci z decydentów, którzy są nastawieni na własną karierę za wszelką cenę, chcą mieć czasem tzw. święty spokój i używają też odpowiednich (pseudo) argumentów, jak np. NIMTO (*Not In My Term of Office*) – nie, dopóki ja tu urzęduję, lub też NBIR (*Not, Before I Retire*) – nie, dopóki nie odejdę na emeryturę. Wywołują się tym sposobem od odpowiedzialności i nie podejmują właściwych, choć czasem niewygodnych decyzji. Znanych jest wiele takich jaskrawych przypadków, i to właśnie w sferze inwestycji dotyczących ochrony środowiska.

Liczebność grup protestujących, ich status społeczny, poziom wykształcenia itp. są bardzo zróżnicowane. Od kilku osób piszących listy otwarte do prasy, poprzez dziesiątki osób występujących w reportażach telewizyjnych, aż po setki maszerujących w manifestacyjnych pochodach.

Uzasadnienia samych protestów są bardzo zróżnicowane, od rzeczywiście uzasadnionych z rzetelnymi argumentami, po protesty o zabarwieniu wręcz anarchistycznym.

Czy protestujący mają zawsze rację? Każdy przypadek wymaga indywidualnego przebadania, ale gdy chodzi o zagadnienia ochrony środowiska, można sformułować kilka stwierdzeń, które są bardzo istotne:

- inżynier projektant planuje i projektuje inwestycje, które mają służyć ochronie środowiska i muszą być rozwiązane zgodnie z przepisami, w możliwie najlepszym wykonaniu,

- decydent stara się o możliwie najlepszą lokalizację zakładu, nie zatwierdzi też projektu, który nie odpowiada normom i standardom krajowym i międzynarodowym; w odniesieniu do spalarni odpadów będą to przede wszystkim normy emisji spalin,

- inwestycje tego typu mają w pierwszym rzędzie służyć właśnie protestującej społeczności, o czym protestujący często zapominają, a są też wśród nich osoby trzecie, spoza kręgu i rejonu zainteresowań,

- u podstaw protestów leży nieznanostwo proponowanych rozwiązań technicznych, nie znają bowiem nowych, znając (a i to nie zawsze) rozwiązania stare i przestarzałe, czasem rzeczywiście takie, które są nie do przyjęcia, na przykład dzięki wysypiska.

Źle jest, gdy protesty są generowane poza kręgiem zainteresowanych i powstają wśród nie znających się na rzeczy, najgorzej jednak, gdy do oponentów nie trafiają żadne rzeczowe argumenty. Zakłada się z góry i od samego początku, że rzecznicy inwestycji chcą po prostu oponentów we wszystkich oszukać, co oznacza, że inżynierowie (sanitarni) to najwięksi wrogowie środowiska, a jedynie protestujący chcą to środowisko chronić. Ale i błędne może być mniemanie niektórych decydentów, że budujemy tylko tam, gdzie nie ma protestów.

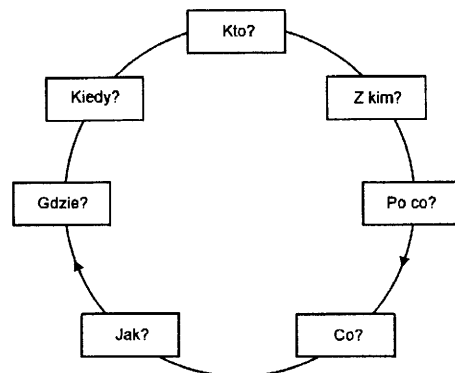
Negocjacje

Negocjacje są sztuką, wiedzą i metodologiczną umiejętnością. Wydają się być proste, trywialne, wszystkim znane. Braki w sztuce wychodzą na jaw dopiero wtedy, gdy dochodzi do rzeczywistych rokowań. Bodaj pierwszym zapisanym w księdze negocjatorem był patriarcha Abraham (ok. 2000+1660 p.n.e.), który negocjował z samym Panem Bogiem minimalną liczbę mieszkańców w miastach Sodoma i Gomora. Jeżeli ich będzie tyłu to a tyłu, Bóg miast tych nie zniszczy. Późniejszych przykładów negocjacji też jest sporo, od pism starożytnych kultur poprzez średniowiecze, po czasy najnowsze [1,9]. Nie zawsze jednak podane przykłady są tak wyartykułowane.

Od czego zatem należy zacząć negocjacje? Chyba przede wszystkim od składu delegacji zainteresowanych stron. Nie może być tak, że z jednej strony stoi samotnie specjalista, inżynier i decydent, zaś z drugiej rozkrzyczany tłum protestujących, wzajemnie się przekrzykujących, wygrażających, zdolnych nawet do rękoczynów. Rozmawia się nie z tłumem, lecz z wybranymi reprezentantami, najlepiej zorientowanymi w problematyce, światłymi i zrównoważonymi pełnomocnikami. Nie może być tak, że tłum zaneguje to, co uzgodniono czy wynegocjowano. To, co uzgodniono, musi być przecież honorowane.

Prócz zainteresowanych stron, potrzebny może się okazać całkowicie niezależny mediator (ekspert wysokiej klasy, socjolog, psycholog). Jego rola może być bardzo niewdzięczna od samego początku i nie on – w przypadku konsensusu – zbiera laury. Istotną sprawą jest, aby na daną osobę – mediatora – zgodziły się bez zastrzeżeń obydwie strony konfliktu, obydwie strony muszą mu też ufać bez zastrzeżeń. Ale i mediator musi się okazać godny takiego zaufania.

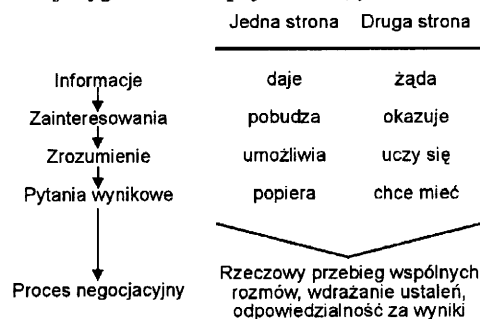
Podstawowe pytania dotyczące określenia charakteru oraz strategii procesu komunikowania się i negocjowania można sformułować następująco [9] (rys.1):



Rys. 1. Podstawowe pytania do określenia charakteru i strategii procesu komunikowania się [9]

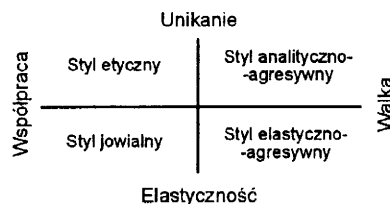
Każde z pojęć na kole wymaga szczegółowego opisu. Załóżmy, że wiemy już „kto”. Ale jak mocne, czy słabe pozycje mają, czy reprezentują poszczególni negocjatorzy? Ten ostatni termin odnosi się nie tylko do jednej fizycznej osoby, lecz do grupy, strony negocjacyjnej. Z jakim przyszły nastawieniem? Czy ich wiedza jest wystarczająca, tzn. czy są równorzędnym partnerem w odniesieniu do drugiej strony, czy mają pełnomocnictwa itd. Gdy występuje brak danych wejściowych, muszą być one uzupełnione; nie może od samego początku występować brak istotnych informacji.

Postępowanie nie musi być w każdym wypadku podręcznikowe, czy skostniałe lub sztywne. Strony ustalają (wypracowują) własny model postępowania. Może on np. w fazie początkowej wyglądać następująco [8] (rys.2):



Rys. 2. Przebieg procesu negocjacyjnego [9]

Właściwego zachowania i postępowania nie należy oczekiwać tylko od strony przeciwnej – własne postępowanie powinno być przykładowe. Dla ilustracji można się posłużyć schematami podanymi w tabeli 1, zawierającej indywidualne style negocjowania [5], z których z kolei mogą wynikać uogólnione style negocjowania (rys.3.):



Rys. 3. Opracowanie stylów negocjowania

Strony starają się wypracować różnorakie strategie i taktyki niczym w symulowanych grach wojennych (tab.2) [5], z czego można wypracować określone (i ponownie uogólnione) style negocjacji.

Tabela 1. Indywidualne style negocjowania [5]

Styl	Analityczno-agresywny	Elastyczno-agresywny	Etyczny	Jowialny
Aspekty produktywne	Ostrożna analiza. Preferowanie twardych faktów i liczb, zdrowa logika. Upřednie wyrażanie alternatyw. Poleganie na zdrowych procedurach. Rzeczy są przewidywalne. Twarde upieranie się przy celach.	Robienie tego, co jest do zrobienia, radość z dokonań. Chęć organizowania i pobudzania innych. Szybkie wykorzystanie okazji. Działanie szybkie, akceptowanie wyzwań. Świetne radzenie sobie w sytuacjach wysokiego napięcia; podtrzymywanie negocjacji, dostarczanie nowych pomysłów.	Wiara i przekonanie do powszechnych wartości. Stawianie wysokich wymagań. Niezależność w myśleniu wiemość zasadom. Wsuwanie propozycji we wspólnym interesie. Bycie rozważnym, pomocnym, oddanym, często stanowi pomost między dwoma stronami.	Obycie w towarzystwie, urok osobisty, umiejętności dyplomatyczne. Usiłowanie wywierania pozytywnego wpływu na klimat negocjacji. Chęć wypróbowania, wrażliwość na rozwiązania integrujące. Elastyczność.
Aspekty mniej produktywne, kiedy stosowane w nadmiarze	Nadmierne przykładanie wagi do szczegółów, brak zdolności do improwizacji. Niedostateczna wrażliwość na klimat dyskusji.	Kierowniczy – daje innym zbyt małe szanse. Niecierpliwość i impulsywność.	Stawianie się marudnym. Całkowite pochłonięcie ideałami i powszechnymi wartościami, bycie mało realistycznym.	Stawianie zbyt małego oporu. Niechętnie zajmowanie stanowiska, ambiwalencja
Tendencje w trakcie konfliktu	Gromadzenie coraz większej liczby dowodów swojej racji; stawanie się upartym.	Nieustępliwość, nawet gdy wiadomo, że nie ma się racji. Nerwowość, próby siły, nacisku. Odwoływanie się do wszystkiego, aby wygrać sprawę.	Upieranie się przy swojej wersji, ponieważ ma się rację, lub poddawanie się, rozczarowanie. Pozostawianie bez złudzeń.	Nadmierna kompromisowość, ustępowanie, aby utrzymać harmonię i dobrą wolę

Tabela 2. Taktyka współpracy, negocjacji i walki [5]

Współpraca	Negocjacje	Walka
Konflikt postrzegany jest jako wspólny problem.	Konflikt postrzegany jest jako zderzenie różnych, ale współzależnych interesów.	Konflikt postrzegany jest w kategoriach wygrana albo porażka, góra albo dół, my albo oni.
Strony przedstawiają swoje problemy tak dokładnie jak to możliwe.	Strony wyolbrzymiają własne interesy, zwracając jednak uwagę na obszary możliwego porozumienia.	Strony podkreślają wyższość swoich celów.
Słabości i problemy osobiste można poruszać otwarcie.	Osobiste problemy są ukrywane lub przedstawiane bardzo ogólnie.	Problemy osobiste traktowane są jak nieistniejące.
Podawana informacja jest prawdziwa.	Podawana informacja jest fałszywa, ale jest jednostronna. Świadomie podkreślane są fakty korzystne dla podtrzymania własnej pozycji.	Jeżeli ma to pomóc w podporządkowaniu przeciwnika, to świadomie rozpowszechnia się nieprawdziwe informacje.
Dyskutowane sprawy podejmowane są jedynie z myślą o związanych z nimi problemach.	Tematy rozmów są formułowane z uwzględnieniem alternatywnych rozwiązań.	Punkty rozbieżne są formułowane tylko z uwzględnieniem własnego interesu.
Potencjalne rozwiązania sprawdza się pod kątem ich praktycznych konsekwencji.	Niekiedy przedstawiając rozwiązanie powołuje się na pryncypia, po to by wywierać nacisk na partnerów.	Własne rozwiązania prezentowane są nie tylko jako jedynie słuszne, ale także jako pozostające w ścisłym związku z pryncypiami.
Opowiadanie się za konkretnym rozwiązaniem jest świadomie odkładane.	Manifestuje się silne preferencje dla określonego rozwiązania, ale za oczywiście przyjmuje się istnienie miejsca na marginesy i ustępstwa.	Przy każdej możliwej okazji podkreślana jest absolutna i bezwarunkowa preferencja dla własnego rozwiązania.
Groźby, nieporozumienia i wykorzystywanie błędów drugiej strony postrzegane jest jako szkodliwe.	Groźby, nieporozumienia i zaskoczenie są wykorzystywane sporadycznie, w niewielkim zakresie i po ostrożnej analizie.	Groźby i nieporozumienia, szokowanie itp. wykorzystuje się w każdej możliwej chwili, by zmusić przeciwnika do uległości.
Zachęca się do pełnowymiarowego uczestnictwa wszystkie strony.	Kontakty między stronami ograniczają się do nielicznych rozmówców.	Kontakty między stronami odbywają się przez wygłaszanie stanowisk.
Podejmowane są wysiłki w celu zrównoważenia sił lub w taki sposób, aby nie odgrywały żadnej roli.	Czasami doprowadza się do demonstracji siły i oddziałuje na układ sił z korzyścią dla siebie.	Obie strony angażują się w stałą konfrontację sił przez umacnianie swojej organizacji, podkreślanie niezależności i dzielenie oraz izolowanie przeciwnika.
Ludzie starają się wzajemnie zrozumieć i dzielić wspólne troski.	Rozumienie poglądów drugiej strony postrzegane jest jako narzędzie taktyczne.	Nikt nie stara się zrozumieć przeciwnika.
Zdenerwowanie jest okazywane, aby złagodzić napięcie, które mogłoby zaszkodzić przyszłej współpracy.	Zdenerwowanie jest ukrywane lub manifestowane pośrednio (np. z humorem).	Irytacja potwierdza negatywny i wrogi stosunek. Wrogość jest wyrażana aby złamać drugą stronę.
Obie strony nie widzą nic złego w powołaniu ekspertów z zewnątrz, aby wspomóc podejmowanie decyzji, rozmów.	Strony trzecie są wprowadzane tylko w wypadku zupełnego zablokowania.	Osoby z zewnątrz są mile widziane, tylko jeśli są ślepyimi poplecznikami.

Zjawisko manipulacji emocjami, pomimo pozornych sukcesów cząstkowych, nie jest skuteczne na dłuższą metę. Sukcesy mogą mieć miejsce w wypadku niedoświadczonego negocjatora, ale w efekcie wpływa to negatywnie na klimat rozmów. Stąd wskazania i rada zarazem: na manipulacje nie odpowiadać manipulacjami, gdyż prowadzi to zwykle do polaryzacji stanowisk i załamania się rozmów. Istotne jest natomiast rozszyfrowanie czy zdemaskowanie manipulacji, przez co można uniknąć bardzo nieraz zawołowanej zasadzki. Negocjacje dotyczące nowych inwestycji w ochronie środowiska muszą się zakończyć porozumieniem, bo są to zwykle inwestycje niezbędne, które mimo bardzo intensywnych nieraz protestów trzeba budować. Między innymi również dla dobra protestujących.

Konsensus

Konsensus, czyli porozumienie jest wynikiem właściwie prowadzonych i zakończonych negocjacji. Jeżeli do stołu rozmów siadają równie mocni w rzeczowe argumenty negocjatorzy, zaciętrzewieni i jedynie z wolą walki za wszelką cenę, trudno spodziewać się dojścia do porozumienia. Zwykle jednak jedna ze stron jest słabsza i ma mniejsze szanse, jest słabo przygotowana, ma zaś przede wszystkim słabsze argumenty. Nie znaczy to, że musi przegrać. Może nieraz wynegocjować bardzo znośne warunki, a ustępstw nie będzie traktować jako klęski. Niezwykle istotnym elementem końcowym jest, by strona wygrywająca (np. podtrzymanie i uprawnienie decyzji o budowie spalarni odpadów) nie odnosiła się do drugiej strony jako bezwzględny zwycięzca. Umiar i przede wszystkim umiar. Przeciwnikowi należy się szacunek (zresztą od samego początku rozmów), ale też obydwie strony – również od początku – muszą grać bezwzględnie uczciwie i otwarcie. Należy sobie zdawać sprawę z tego, że to trudna gra psychologiczna – szczególnie dla Polaka.

Jednak od przedstawionego schematu nie można już obecnie odejść. W licznych krajach negocjacje, szczególnie przy lokalizacji zakładów służących ochronie środowiska, są obligatoryjne i nakazane prawem. Mogą też być długotrwałe. Praktyka amerykańska mówi o trzech, a nawet pięciu latach, o czym powinni pamiętać inwestorzy planując określony cykl inwestycyjny i harmonogram budowy, np. spalarni odpadów komunalnych.

LITERATURA

1. F. CLAUS, P. M. WIEDEMAN: Umwelt-Konflikte. Eberhard Blottner Verlag, Taunusstein 1994.
2. E. S. KEMPA: Analiza ryzyka. Wykłady w Politechnice Zielonogórskiej, Zielona Góra 1992–1997 (nie publikowane).
3. E. S. KEMPA: Społeczeństwo ryzyka. Mat. symp. „Nadzwyczajne zagrożenia i ryzyko w środowisku”, ARKA Konsorcjum, PZITS, Poznań 1994.
4. E. S. KEMPPA: Oprotestowane lokalizacje zakładów unieszkodliwiania odpadów – Syndrom NIMBY. Mat. konf. „Odpady niebezpieczne”, ARKA Konsorcjum, Poznań 1994.
5. W. MASTENBROEK: Negocjowanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
6. Praca zbiorowa: Systemy zarządzania środowiskiem (SZŚ) wg ISO 14000. Mat. symp. szkol., PZITS, Poznań 1996.
7. Praca zbiorowa: Doświadczenia z wdrażania i certyfikacji systemu zarządzania środowiskowego wg serii ISO 14000 – Integracja systemów zarządzania. PZITS, Poznań 1998.
8. M. SIETZ: Umweltbewusstes Management. Eberhard Blottner Verlag, Taunusstein 1994.
9. J. WASZKIEWICZ: Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

Protests – Negotiations – Consensus: Three Major Factors Obstructing the Development of Environmental Investments

Public protests have become inherent in environmental investments. Even a skilful negotiator has to go a long and arduous way before reaching a consensus on this issue, i.e. an agreement of the protesting party with the investor and decision-maker. The present paper gives an account of methods and approaches made use of in such situations. Unfortunately, a perfect protection against the hazards that might occur due to the intended environmental investments does not exist, because "risk" is

a factor of a certain probability of occurrence. For these reasons, attempts should be made to implement the best available technology (BAT). In many countries negotiations are compulsory and must be completed at the stage of siting. In some instances, negotiations for the construction of pollution controlling objects have taken 3 to 5 years. It follows that relevant periods of time should be included in any investor's or builder's schedule, especially that for the construction of a waste incineration plant.