

CIVILEK ÉS KUTATÓK A FENNTARTHATÓSÁGÉRT: EGY NEMZETKÖZI AKCIÓKUTATÁS TAPASZTALATAI'

VÁRI ANNA – FERENCZ ZOLTÁN – BOZSÓ BRIGITTA

BEVEZETÉS

Az MTA Szociológiai Kutatóintézet (MTA SZKI) és az ENERGIAKLUB Szakpolitikai Intézet és Módszertani Központ (EK) részt vesz az EU 7 Keretprogramja által finanszírozott Civil Társadalom a Fenntarthatóságért (Civil Society for Sustainability, CSS) című kutatási projektben. A projekt – mind nemzeti, mind nemzetközi szinten – kapcsolatot kíván teremteni a fenntartható fejlődéssel foglalkozó civil szervezetek és kutatócsoportok között. A civil szereplők és kutatók közötti együttműködés célja *a civil szervezetek legfontosabb stratégiai problémáinak feltárása és olyan akciók (mintaprojektek) végrehajtása, amelyek e problémák megoldására irányulnak*. A CSS projekt célul tűzi ki a *közös tanulást* is, elsősorban az akciókutatás és a participatív döntéshozatal módszertana/eszközei területén. A projekten végigvonuló alapvető kérdés, hogy hogyan lehet jól strukturálni és szervezni a civilek és a kutatók közötti együttműködést.

A 2009–2011 között zajló projektben 4 országból 3 kutatócsoport és 3 civil szervezet vesz részt. Ezek páronként ún. *tandemeket* alkotnak, amelyek a következők: Dialogik gGmbH (Stuttgart) – unw e.V. (Ulm); Mutadis SARL (Párizs) – REC Slovenija (Ljubljana); illetve MTA Szociológiai Kutatóintézet – Energia Klub. A tandemek egymással párhuzamosan, de közösen kidolgozott akciókutatási módszerekkel dolgoznak. A CSS projekt fontos jellemzője mind a tandemeken belül, mind a tandemek között a rendszeres kommunikáció és egyeztetés.

Az akciókutatási közelítés lényege, hogy egy problematikusnak feltételezett kiindulási helyzet feltárásával kezdődik, ezt követi az akciókra, beavatkozásokra vonatkozó javaslatok megfogalmazása és végrehajtása, majd az így kialakuló helyzet értékelése alapján újabb problémák és akciók meghatározása. Az

akciókutatás jellemzője, hogy ciklusokból áll, mivel alapfeltevése, hogy egy-egy probléma megoldása újabb problémahelyzeteket generál. A közelítés további jellemzője, hogy a kutatásban kezdettől fogva részt vesznek a problémák főbb érintettjei.

A CSS keretében végzett munka érdekessége, hogy nem egy előre meghatározott probléma megoldását célozza, hanem a probléma meghatározása is része a projektnek. A projekt három fázisból áll. Az első fázis programja az egyes civil szervezetek legfontosabb stratégiai problémáinak feltárása és a társadalmi környezethez igazodó stratégiai változások tervezése. A második fázisban a stratégiai változásokat segítő ún. mintaprojektekre és ezek monitorozására kerül sor. Végül a harmadik fázis feladata a mintaprojektek, a tandem szintű együttműködések, illetve a CSS projekt értékelése, valamint a tanulságok összegzése.

A PROBLÉMAFELTÁRÁS ELMÉLETI KERETE

Mivel a kutatás a civil szervezetek stratégiai problémáira irányul, a projekt irányítói kiindulópontként – a szakirodalomra alapozva (Petschow és tsai 2005; Reichel 2006) – ezek kutatására alkalmas elméleti keretet dolgoztak ki. Eszerint a civil szervezetek stratégiájának fő elemei a következők: (i) küldetés; (ii) szerepek és az ezekhez tartozó tevékenységek; (iii) kommunikáció; (iv) kapcsolatok; (v) hatások (ld. 1. ábra).

1. ábra. Civil szervezetek stratégiájának fő elemei

1. Küldetés. A civil szervezetek – más szervezetekhez hasonlóan – fő céljaik alapján ún. küldetést fogalmaznak meg. Környezetvédő szervezetek esetében ezek általában szorosan kapcsolódnak a fenntarthatósághoz.

2. Szerepek. A szakirodalomból és az előzetes beszélgetésekből a civil szervezeteknek három fő szerepük rajzolódik ki:

- A *felvilágosító* szerep azt jelenti, hogy a szervezet információt szolgáltat a fenntarthatósággal, illetve a fenntarthatóság érdekében tehető lépésekkel kapcsolatban. A felvilágosítás célcsoportjai és formái sokfélék lehetnek, ez utóbbiak pl. a kampánytól a környezeti nevelésen és az akciókra való felkészítésen keresztül a közpolitikák befolyásolásáig terjednek.
- A *hálózatépítő* (networking) szerep lényege, hogy a szervezet különféle akciók vagy projektek keretében összekapcsolja az érintetteket. Ennek is számos formája létezik, például kerekasztal beszélgetések szervezése, közös állásfoglalások kidolgozása, közös döntéshozatal bizonyos ügyek kapcsán stb.
- A *megvalósító* szerep azt jelenti, hogy a civil szervezet konkrét projektek megvalósításában vesz részt. Ezek lehetnek közvetlen beavatkozások, de lehetnek például elemzések, helyi, regionális vagy országos tervezési feladatok, kutatások is.

3. *Kommunikáció.* A civil szervezetek fenti szerepeiknek csak akkor tudnak megfelelni, ha mindazokkal hatékonyan kommunikálnak, akiket felvilágosítani kívánnak, akikkel közös hálózatokat építenek, illetve akik számára szolgáltatásokat végeznek.

4. *Kapcsolatok.* A civil szervezeteket általában egy aktív belső mag mellett a szervezethez többé-kevésbé szorosan kötődő, átmenetileg esetleg passzív, de aktivizálható egyének jelenléte jellemzi. Külső kapcsolataik kiterjednek együttműködő partnerekre, illetve egyéb érintettekire (2. ábra).

2. ábra. Civil szervezetek kapcsolatrendszere

5. *Hatások.* A civil szervezetek tevékenységének számos hatása lehet, például:

- Az ökológiai fenntarthatóságra gyakorolt hatások;
- A társadalmi környezetre gyakorolt hatások;
- A szervezet kompetenciájára gyakorolt hatások;

- A szervezet belső motivációira és külső kapcsolataira gyakorolt hatások;
- A szervezet pénzügyi stabilitására gyakorolt hatások.

A fenti elméleti keret szolgált kiindulópontul mindhárom tandem kutatásaihoz. Az alábbiakban az MTA SZKI-EK tandem munkáját és eredményeit ismertetjük.

A PROJEKT HAZAI SZEGMENSE

A magyar tandem által végrehajtott projekt-szegmens a következők szerint épült fel:

1. fázis (2009. január–június): Az EK stratégiai problémáinak meghatározása
 - Az EK-hoz kapcsolódó dokumentumok elemzése
 - Mélyinterjúk az EK munkatársaival, partnereivel, klienseivel
 - Visszacsatolás
2. fázis (2009 július–2011. március): Mintaprojektek végrehajtása
 - Éghajlatvédelmi stratégia kidolgozása Gyöngyösön
 - Energiahatékonysági koalíció létrehozásának megalapozása
3. fázis (2011. április–december): Értékelés
 - Mélyinterjúk az EK partnereivel, klienseivel
 - Visszacsatolás, reflexiók

A stratégiai problémák meghatározása

A projekt első fázisának feladata a civil szervezetek legfontosabb stratégiai problémáinak meghatározása volt (Vári és tsai. 2010). Ebben a fázisban a három tandem hasonló módszereket alkalmazott. Egy közösen kidolgozott vezérfonal alapján a kutatók *dokumentumelemzést és mélyinterjús* vizsgálatot végeztek, majd ezek eredményeit visszacsatolták a civil szervezetek munkatársai számára. A stratégiai problémák végső formájukat a tandem-megbeszélések során nyerték el.

A dokumentumelemzés az EK következő típusú dokumentumaira terjedt ki:

Alapszabály

Szervezeti és működési szabályzat

Stratégia Terv (2007–2009)

Minősbiztosítási rendszer terve

Etikai kódex tervezete

Marketing-, HR-, kommunikációs-, PR- és forrásszervezési stratégiák

Szakpolitikai divíziók stratégiái

A mélyinterjúk alanyait három csoportból választotta ki az EK vezetősége: (i) az EK vezető munkatársai és elnökségének tagjai; (ii) az EK szövetségesei, együttműködő partnerei; illetve (iii) az EK-val kapcsolatban álló államigazgatási szervek képviselői, politikusok, és energetikai cégek vezető munkatársai (összesen 21 személy). A vizsgálatok eredményeként a civil szervezet alábbi legfontosabb stratégiai problémái körvonalazódtak:

(i) Társadalmi szervezet vs. szakértő szervezet

Az EK szerepeinek és tevékenységeinek súlypontjai az évek során jelentősen eltolódtak. Kezdetben a zöld mozgalom szervezeteivel való együttműködés (*networking*) igen nagy hangsúlyt kapott, ez azonban később egyre inkább háttérbe szorult. Egy másik fontos területük kezdettől fogva a szemléletformálás, nevelés, felvilágosítás volt. Ez folyamatosan jelen van a tevékenységükben, bár az utóbbi időben arra törekednek, hogy elsősorban a tudást szolgáltatassák, míg az információk célba juttatása (pl. kampányok, környezeti nevelés) mások feladata legyen. Harmadik fő szerepkörük a konkrét projektek megvalósítása. Ezek egyre nagyobb hangsúlyt kapnak, különösen azok, amelyekben magas szintű szakértelemre van szükség. Ennek finanszírozási okai is vannak, hiszen a szervezet bevételei között jelentős súlyuk van a projekteknek.

A szerepek fenti változásai már olyan mértékűek voltak, hogy érintették a szervezet identitását is. Ezért 2005-ben elkezdődött egy olyan átalakulás, amelynek célja az volt, hogy az EK a környezeti értékeknek nagy hangsúlyt adó szakmai szervezetté (ún. „think-and-do tank” szervezetté²) váljon. A szervezeti átalakulás 2009–2010-ben az utolsó szakaszához érkezett. Az EK szerepei

közötti új hangsúlyokat, az átalakítás belső folyamatait ekkor kellett megteremteni.

(ii) Témaválasztás, finanszírozás

A változások kapcsán döntést igényelt, hogy mely szakmai témáit tartsa meg az EK, melyeket vesse el és melyekkel bővüljön a jövőben. E döntésben alapvető elv volt a pénzügyi fenntarthatóság.

(iii) Kapacitások bővítése

Az EK új stratégiájának megfelelően a szükséges szakértelmet is folyamatosan biztosítani kell. Egyre nagyobb jelentőséget nyer a műszaki szakértelem.

(iv) Partnerek

Szakértő szervezetként újra kellett definiálniuk a fő partnerek és versenytársak körét is. Partnereik körében a korábbinál kisebb szerepet játszanak a környezetvédő civil szervezetek. Előtérbe kerülnek viszont az önkormányzatok, az energiahatékonysági és megújuló energia szektor üzleti és szakmai szervezetei, valamint a civil szféra más szereplői (pl. demokráciaépítéssel, átláthatósággal, illetve szociális kérdésekkel foglalkozó szervezetek).

(v) Kommunikáció

Az EK célként határozta meg kommunikációja hatékonyságának növelését. Fő célcsoportjai a környezetvédelemhez kapcsolódó politikusok, a nagy energetikai beruházások döntéshozói, illetve általában az e témakör iránt érdeklődő szakértők. Üzeneteik többnyire túlságosan összetettek a közvélemény számára, ezért a lakosságot inkább indirekt módon kívánják befolyásolni.

A CSS projekt keretében az MTA SZKI-EK tandem két olyan mintaprojekt megvalósításáról döntött, amely *az EK fenti céljainak és átalakulásának figyelembe vételével a környezeti, társadalmi és szervezeti fenntarthatóságot segíti elő. A*

következőkben e mintaprojekteket mutatjuk be.

1. Mintaprojekt: Gyöngyös város éghajlatvédelmi stratégiájának kidolgozása

Az éghajlatváltozás a jelen egyik legfontosabb fenntartható fejlődési problémája, amelyet országos és települési szinten is kezelni kell. Az EK azt szeretné elérni, hogy Magyarországon minél több településen induljon ún. „éghajlatvédelmi” tervezés a társadalom széles köreinek bevonásával. E tervezés lényege az éghajlatváltozás súlyosbodásának megelőzését, hatásainak csökkentését, illetve a hatásokhoz való sikeres alkalmazkodást szolgáló javaslatok összeállítása. Az EK ehhez módszertant fejleszt, kiadványokat készít, mintaprojekteket indít, különféle fórumokon (pl. konferenciák, sajtó) terjeszti az ezzel kapcsolatos ismereteket, és felhívja az érintettek figyelmét a kérdésre.

Az EK 2009 őszén Gyöngyös városát választotta ki éghajlatvédelmi mintaprojektje célterületéül, mivel itt már tapasztalt a fenntarthatóság irányába mutató kezdeményezéseket. Gyöngyös alapító tagja az Energia-hatékony Önkormányzatok Szövetségének (www.ehosz.hu), valamint megfelelő politikai szándékkal (képviselőtestületi döntés) és szakemberrel (energetikus) rendelkezik a stratégia végrehajtásához.

A stratégia szerkezetét és szempontrendszerét az EK egy, a nemzetközi gyakorlatban használt módszertan hazai kipróbálásával és hazai viszonyokra történő adaptálásával állította össze. A gödöllői Szent István Egyetem munkatársaiból álló kutatócsoport dolgozta ki Gyöngyös város megújuló energia stratégiáját, melynek eredményeként négy lehetséges forgatókönyvet vázolt fel. A társadalom bevonásának módszertanát a Cromo Alapítvánnyal és az MTA SZKI-val közösen dolgozta ki, és azt a visszacsatolások és felmerült igények alapján időről-időre felülvizsgálta, finomította.

Az érintettek bevonása a tervezésbe

Nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy társadalom-bevonási módszerek alkalmazásával eredményesebb stratégiák születnek, melyek megvalósítási esélyei

nagyobbak, mintha azok a „hagyományos”, felülről indított tervezési rendszerben készültek volna. A hagyományos módszer szerint ugyanis egy kívülről vagy felülről jövő elképzelést próbálnak a döntéshozók ráerőltetni az érintettekre, míg a bevonáson alapuló tervezéssel maguk az érintettek dönthetik el, hogy mire lenne szükségük. További előny, hogy ez utóbbi közelítés mellett az érintettek széles köre eleve tájékozott lesz a tervezési folyamatról és a stratégiáról, ugyanakkor alkalom nyílik a résztvevők tudásának, tapasztalatainak, ötleteinek hasznosítására is. A kölcsönös tapasztalatcsere jobb stratégiát eredményez, és a transzparens, demokratikus tervezési folyamat növeli az együttműködési készséget és a végrehajtási hajlandóságot.

Az éghajlatvédelmi stratégia kialakítása olyan komplex témakör, amelyben az önkormányzat ugyan élenjáró szerepet játszhat, de mivel a települési kibocsátásoknak csak egy bizonyos százalékaért felel közvetlenül, így minden helyi szereplőnek felelőssége és szerepe van ebben. Kulcsfontosságú ezért a különféle érintettek (pl. intézmények, vállalkozások, civil szervezetek, szakemberek és laikus lakosság) mielőbbi tájékoztatása és bevonása.

A bevonás eszközei, módszerei

A gyöngyösi mintaprojekt során alkalmazott társadalom bevonási módszereket az alábbiakban vázoljuk.

1. A fő érintettek számára rendezett (ún. stakeholder) fórumok

Első lépésként a projekt team³ a város legfontosabb döntéshozói számára ismertette a projekt célját, várható előnyeit. Ezt követően összegyűjtötték mindazon érintett szervezetek, intézmények képviselőinek elérhetőségi adatait, akiket szakmailag közvetlenül érinthet a stratégia tervezése és megvalósítása. Az érintetteket több körben ún. *stakeholder* fórumokra invitálták (összesen 4 alkalommal), ahol találkozhattak a tervezésben résztvevő szakemberekkel, valamint írásos formában is rendelkezésükre bocsátották az elkészült anyagokat. A négy fórum tematikája a következő volt.

(i) A stratégiaalkotási projekt beindítása, az érintettek tájékoztatása a

folyamatról, aktív kommunikációs csatornák megnyitása (2009. november 18.)

Az EK ismertette a települési éghajlatvédelmi stratégia fogalmát, jelentőségét Gyöngyös számára, fő elemeit, valamint a stratégiaalkotás tervezett folyamatát. Ezt követően a résztvevők elmondták, mennyiben támogatják a stratégia készítését és milyen buktatókat látnak a megvalósulása előtt. Amellett, hogy a támogató hangok által megerősítést nyert a stratégia létjogosultsága, a beérkezett észrevételek alapján az EK igyekezett felkészülni az esetleges buktatókra és ellenérdekekre is. A résztvevők megegyeztek abban, hogy a jövőben milyen formában (elektronikus levelezés) képzelik el a kommunikációt és milyen információkkal járulnak hozzá a tervezéshez.

(ii) Az adatgyűjtés megkezdése, a megjelentek érdekeinek és igényeinek tisztázása (2010. április 15.) Az EK indító prezentációja az addig elért eredményekre (beérkezett adatok, lehetséges következtetések) koncentrált annak érdekében, hogy a résztvevők információs szolgáltatási hajlandóságát növelje. Ezután a jelenlévők az egyes részterületeken (pl. lakossági szemléletformálás, közlekedés, mezőgazdaság, energiagazdálkodás stb.) kitűzendő célokat vitatták meg. Sok értékes információt vetettek fel a helyi sajátosságokra vonatkozóan, (pl. milyen fejlesztéseket látnának szívesen a jövőben a városban, milyen város-specifikus problémákat észlelnek stb.). Ezeket a felvetéseket az EK elsősorban a célok kialakításánál és súlyozásánál használta fel (pl. az oktatás szerepe az érintettek szerint kiemelkedő, ezért nagy jelentőséget kapott a stratégiában is).

(iii) A célok és város-specifikus prioritási területek meghatározása (2010. június 14.). Az EK ismertette a stratégiában kitűzött célokat, valamint a Szent István Egyetem kutatói által elvégzett megújuló energia potenciál-felmérés előzetes eredményeit. A résztvevők az elhangzott célokat strukturálták és pontosították. Mivel a jelenlévők köre csak részben egyezett meg az előző fórumon résztvevőkével, újabb értékes szempontokkal gazdagodott a stratégia. Ezen a fórumon kiosztották az MTA SZKI kutatói által készített,

érintetteknek szánt attitűd- és igényfelmérő kérdőíveket is. A kitöltött és beérkezett kérdőíveket a későbbiek során az EK felhasználta a stratégia egyes lépéseinek meghatározásához.

(iv) A stratégia tervezetének bemutatása (2010. október 26.). Az EK bemutatta a stratégia tervezetét, amely magába foglalta a célokat, a javasolt intézkedéseket, és a finanszírozási lehetőségeket. A Cromo Alapítvány külön prezentációban ismertette a nyár folyamán lezajlott lakossági kérdőíves közvélemény-kutatás eredményeit (ld. 5. pont). A résztvevőktől érkező kritikák, észrevételek alapján az EK módosította a stratégiát, tisztázta a vitatott pontokat (pl. néhány új, közérthető grafikon készült az adatokból). Bár a határidő után, de a fórum eredményeképpen sikerült kiegészítő adatokra szert tenni, amelyek szintén beépültek a stratégiába (pl. önkormányzati intézmények energiafelhasználási adatai).

Összességében a projekt team a fórumokon elhangzott észrevételeket rögzítette, figyelembe vette és lehetőség szerint beépítette a dokumentumokba. Minden fórumról emlékeztető készült, amelyeket eljuttattak valamennyi meghívottnak.

2. Dokumentumok írásos véleményezése

Minden munkafázisban az EK írásbeli véleményeket kért az elkészült dokumentumokkal kapcsolatban. Az utolsó fórum előtt az EK a stratégia vezetői összefoglalóját is elküldte az érintetteknek, így alkalmuk volt azt véleményezni (erre 30 nap állt rendelkezésre).

3. Az érintettek véleményének kérdőíves kutatása

Az érintettek számára részletes kérdőív készült, amely a megkérdezettek éghajlatváltozással kapcsolatos tudását, véleményét és cselekvési attitűdjét volt hivatott felmérni. Egy fontos kérdéscsoport annak megismerésére irányult, hogy a főbb szereplők milyen fejlesztéseket szeretnének látni Gyöngyösön, és milyen (fenntartható) fejlődési irányt szabnának a városnak az elkövetkezendő tíz évre. Sajnos a statisztikai elemzéshez nem gyűlt össze megfelelő számú kitöltött kérdőív (a 80 fős adatbázisból 12 ív érkezett vissza), de a válaszokban rejlő információ így is

hasznos volt a stratégia kialakítása szempontjából.

4. A lakosság tájékoztatása

A projektről több tájékoztató jelent meg a helyi sajtóban (Heves Megyei Hírlap, Gyöngyösi Mozaik), a település honlapján, a helyi rádióban (Diórádió), az országos rádióműsorban (Kossuth Rádió), a helyi televízióban és egyéb helyi médiában (pl. a sokak által olvasott Képújságban). Ezek ismertették a mintaprojekt célját, nemzetközi beágyazottságát (CSS projekt), valamint a lakosságot érintő gyakorlati kérdéseket (pl. mit jelent számukra a stratégia, milyen konkrét intézkedések várhatóak, hol tudják véleményezni ezeket). Néhány releváns országos lapban (pl. Magyar Polgármester, Bautrend) és az EK honlapján is tájékoztatás jelent meg a mintaprojektről. A stratégia vezetői összefoglalója a település honlapján 30 napig véleményezhető volt, valamint további információk kérésére is volt lehetőség a honlapon megjelent cikk és elérhetőségek alapján.

5. Lakossági kérdőíves közvélemény-kutatás

A lakosság számára az érintetteknek kidolgozott kérdőívhez hasonló, ám annál jóval rövidebb önkitöltős kérdőív készült, amely elsősorban a klímaváltozáshoz fűződő viszonyt és a különféle fenntartható energiagazdálkodási és éghajlatvédelmi lépésekkel kapcsolatos cselekvési hajlandóságot mérte. A kérdőív kidolgozását és az adatelemzést a Cromo Alapítvány és az MTA SZKI szakemberei közösen végezték, míg az adatfelvétel a Cromo munkája volt.

Összesen 246 kitöltött kérdőív gyűlt össze⁴. Az eredményekből kiderült, hogy a város lakossága igen érzékeny az éghajlatváltozás problémájára és már több olyan lépést maga is megtett, amely nem igényel nagyobb befektetést, sőt megtakarítással jár. Az eredmények összességében pozitív visszajelzést adtak a stratégia szükségességéről és irányának helyességéről.

6. Civil szervezetek találkozója

Annak érdekében, hogy a helyi civil szervezeteket oldottabb légkörben és közvetlenül is megszólítsák, a projekt team 2010. október 20-án úgynevezett civil fórumot rendezett, ahol az érdeklődők egy délutáni időpontban meghallgathatták a

stratégia tervezetének vázlatos ismertetőjét és megismerhették a további bekapcsolódási lehetőségeket. A találkozó egyik nem titkolt célja az volt, hogy a klímastratégia további alakításában és megvalósításának felügyeletében a helyi civilek jelentős szerepet kapjanak. Sajnos Gyöngyösön kevés környezetvédelemmel, fenntarthatósággal foglalkozó civil szervezet működik, így szerepük a vártnál valószínűleg korlátozottabb lesz.

Az elkészült stratégia

Gyöngyös város éghajlatvédelmi stratégiája előljáróban bemutatja a *stratégia-alkotás céljait* (alkalmazkodási, energia-megtakarítási és kibocsátás-csökkentési célok), és a *megvalósítás feltételeit*. Az utóbbiak közül kulcsfontosságú egy cselekvési terv elkészítése, valamint a megvalósításért felelős személy és koordinátor kinevezése. Ugyancsak lényeges a tervezett intézkedések finanszírozási kereteinek kijelölése, a határidők kitűzése és betartása, és a lakossággal történő kommunikáció.

A továbbiakban a stratégia ismerteti a szükséges *alkalmazkodási feladatokat*, majd sorra veszi az *energia-megtakarítási célokat* az önkormányzati intézmények, az ipari létesítmények és a lakossági fogyasztás esetében. A *kibocsátás-csökkentési intézkedések* között első helyen az energiatermelés áll, de ugyanilyen fontosságú lehet a megújuló energia potenciál kihasználása (megjegyezzük, hogy a megújuló energiaforrások terén Gyöngyös igen jó potenciállal rendelkezik). Annak érdekében, hogy a stratégia élő tervként megvalósításra kerüljön, a stratégia utolsó fejezetében a *végrehajtás eszközeit* is bemutatják.

A projekt utóélete

A mintaprojekt fő célja a részvételen alapuló tervezési és döntés-előkészítő módszerek kipróbálása, illetve a gyakorlat elterjesztése Magyarországon, a klímavédelem területén. A program továbbélését és továbbfejlesztését biztosítandó, 2011 során az EK képzési modult és szakmai anyagot fejleszt ki önkormányzati szakemberek és civil szervezetek részére, melyekben az éghajlatvédelmi tervezés és ehhez kapcsolódó társadalom-bevonás módszertanát kívánják közreadni. Az EK 2011

szepemberében önkormányzatok számára képzést is tartott, melynek egyik fontos eleme a mintaprojekt tapasztalatainak bemutatása volt.

A mintaprojekt módszertani tanulságai

A mintaprojekt tapasztalataiból leszűrhető tanulságok az alábbiakban foglalhatók össze:

(1) A projekt helyszín kiválasztásában fontos szempontnak bizonyult, hogy az adott problémának legyen elkötelezett képviselője az önkormányzat politikai testületében és hivatalában is, lehetőleg döntéshozói pozícióban. Ezek együttes meglétének hiányában az önkormányzat nem tud a folyamatok érdemi katalizátorává válni. Emellett lényeges, hogy legyen olyan helyi civil szervezet, amellyel együtt lehet működni, akár más civil szervezetek mozgósítása, akár a projekt kommunikálása terén.

A projekt elején a résztvevők tematikus érdekeltségét is meg kell teremteni. Többek között ebben segíthetnek a helyi civil szervezetek, amelyek segítségével az állampolgárok a fórumok között is bekapcsolódhatnak a tervezési folyamatba.

(2) A *stakeholder* fórumok igen hasznos elemei voltak a projektnek. Bebizonyosodott, hogy az érdeklődés folyamatos fenntartása kulcsfontosságú a siker szempontjából. Ehhez is szükséges az önkormányzat érdemi szerepvállalása. Emellett a fórumok aktív résztvevőivel egyénenként is célszerű a kapcsolatot tartani, hogy érdeklődésük ne lankadjon. A fórumok időpontjának kiválasztásánál a résztvevők szempontjait lehetőség szerint figyelembe kell venni.

Az első fórum megmutatta a potenciális érdeklődést, az utolsó pedig azt, hogy mennyire fontos a helyiek véleményének figyelembevétele, akár apró részterületeken is. Különösen igaz ez az önkormányzati intézményekre és magára a hivatalra, ahol a szakmai érdekek mellett a politikai játszmák, erőviszonyok is meghatározzák egy-egy téma sikerét.

(3) A kérdőíves kutatásoknak nagy hangsúlyt kell kapniuk. Az érintettek számára készült kérdőív jelentőségét jobban tudatosítani kell a résztvevőkben, hiszen ezen keresztül is beleszólhatnak a stratégia alakításába.

A lakossági közvélemény-kutatásra kifejlesztett módszer célravezető és költséghatékony volt. A kérdőíves kutatást lehetne erősíteni az önkormányzat érdekeltségének megteremtésével, pl. azzal, hogy más helyi ügyeket is kutathatna egyidejűleg ugyanezzel a módszerrel. Így több választ lehetne összegyűjteni, és pontosabb elemzés lenne elvégezhető. Ehhez az önkormányzattól anyagi erőforrásokra lenne szükség, az adatgyűjtésben pedig lehetne szerepük a helyi civileknek is. A közvélemény-kutatáshoz megfelelő erőforrások allokálása szintén része kell, hogy legyen a projektek tervezésének, és fontos, hogy ne a maradék elv érvényesüljön ebben a részfeladatban.

(4) A projekt egyik hiányossága volt, hogy a lakossági kommunikációból – idő és erőforrások hiányában – hiányzott a folyamatosság. A projekt létének, ha csak arculati elemek szintjén is, folyamatosan jelen kell lennie a településen, a település honlapján, s amikor lehet, a médiában is. A kommunikációban fontos szerepet kell adni az önkormányzati szereplőknek, elsősorban a polgármesternek, mivel a helyi média ez utóbbi minden megnyilvánulására odafigyel. Emellett a helyi civilek apró eseményekkel folyamatosan a helyi médiában tarthatják a projektet.

2. Mintaprojekt: Energiahatékonysági koalíció létrehozásának megalapozása

Az EK stratégiai elképzelései között kiemelt fontosságú az energia-hatékony megoldások magyarországi elterjedésének előmozdítása. Mivel mind az üzleti, mind a civil, mind a kormányzati szférában számos olyan szervezet van, amely érdekelt ebben, az EK olyan koalíció összekovácsolását kezdeményezte, amely hatékonyabban képes ezeket a célokat képviselni. A koalíció megalapozása érdekében az MTA SZKI-EK tandem egy mintaprojektet szervezett, amelyet az alábbiakban mutatunk be.

Empirikus kutatások

A kezdeményezés első lépése a koalíció potenciális tagjainak azonosítása, viszonyrendszerük, problémáik és szükségleteik feltérképezése, valamint az együttműködési szándék felmérése volt. A kutatást a Publicus Intézet végezte 2010 folyamán (Publicus Research 2010).

A potenciális szereplők és a kirajzolódó viszonyrendszer feltérképezése több lépésben történt. Először *internetes adatgyűjtés* keretében azonosították azokat a szereplőket, amelyek relevánsnak tűntek az energiahatékonysági szférában. Összesen közel 220 ilyen szervezetet azonosítottak, ezek 18%-a a kormányzati, 28%-a a civil, és 54%-a az üzleti szférába tartozott. Ezeket a szervezeteket különféle kemény és puha mutatók (pl. működési adatok, lobbierő potenciál, cselekvési hajlandóság) alapján értékelték és rangsorolták.

A kutatás második lépésében a fentiek szerint rangsorolt szervezetek közül kiválasztottak mintegy 50 szervezetet, amelyek képviselőivel egy *online kérdőívet* töltettek ki. A kérdőív részletesen tárta fel a megkérdezettek cselekvési hajlandóságát egy lobbitevékenységet végző gyűjtőszervezet kialakítását illetően.

A kutatás harmadik lépése az online kérdőíves felmérésbe bevont szervezetek együttműködésre vonatkozó elképzeléseinek átvilágítása volt. Ennek érdekében a szervezetek döntéshozóival *mélyinterjúkat készítettek*.

Az interjúk eredménye

Az interjúk – többek között – azt próbálták meg feltérképezni, hogy a megkeresett szervezetek eddig milyen aktivitással vettek részt az energiahatékonyság népszerűsítésében és/vagy saját érdekeik érvényesítésében, illetve milyen hajlandóságot mutatnának egy esetlegesen újonnan szerveződő érdekérvényesítő szervezetben való részvételre (Publicus Research 2010).

Kiemelendő, hogy szinte valamennyi megkeresett szervezet üdvözlne egy ilyen kezdeményezést. A kérdés tüzetesebb körüljárása során azonban némiképp eltérő álláspontok rajzolódtak ki. Abban még a legtöbben egyetértettek, hogy egy erős, forrásokban gazdag, ütőképes, jól kommunikáló és agilis szervezetre van szükség. A fő választóvonal azonban ott húzható meg, hogy vajon ennek a szervezetnek újnak kell-e lennie, vagy esetleg egy meglévő szervezetet kellene-e felruházni ezzel az új funkcióval.

Azok, akik egy meglévő szervezet funkcióbővítéseként tudnák elképzelni az új kezdeményezés kialakítását, nem tudtak megnevezni olyan, működő szervezetet,

amelyet erre alkalmasnak tartottak volna. A megkérdezettek némiképp tanácstalanok voltak a tekintetben is, hogy *milyen tartalommal kéne megtölteni egy ilyen szervezetet.*

A megkérdezettek többsége úgy ítélte meg, hogy elsősorban olyan szakmai érdekérvényesítő kezdeményezésre van szükség, amely érdemben részt tud venni a jogalkotási folyamatok alakításában, és rendszeres partnere az államnak a szakvéleményezésben. E ponton többen is felvillantották azonban a részérdekek esetleges összeütközéséből származó konfliktusokat, mivel az egy platformra helyezett számos szereplő adott esetben más-más üzleti vagy szervezeti célokat képvisel. Ez főként az egy adott probléma megoldásaként felmerülő több, egymást majdhogynem tökéletesen helyettesítő technológia vagy alapanyag esetében áll fenn. Míg ugyanis mindenki el szeretné érni az energia-hatékony megoldások elterjedését, addig számos üzleti megoldás, pl. ásványi alapú kőzetanyag vagy polisztirolhab verseng egymással.

Egy másik tanulság, hogy a többség úgy látja, hogy ma már ideje megválni attól az egyéni felelősségváró attitűdtől, amely szerint elsősorban az állam feladata a lakosság szemléletformálása. Ezért valós alternatívaként felmerül, hogy egy ütőképes, és az erőforrásokat megfelelően koncentráló új szervezet is az élére állhat annak a tudatformáló mozgalomnak, amely az energiahatékonyság fontosságát és a távlatos energiatudatos gondolkodást hirdeti és terjeszti. Az interjúk alátámasztják azt a vélekedést, hogy ez a funkció az új kezdeményezés egyik meghatározó vonzereje lehet a potenciális tagok számára, akik külön-külön ma már éppen erről gondolkodnak.

Az interjúk alapján körvonalazódtak azok a szereplők, amelyek egy energiahatékonysági együttműködés lehetséges „magját” képezhetnék. Információt lehetett nyerni az együttműködés néhány lehetséges területéről és formájáról is. Látszott azonban, hogy mindezt az interjúalanyok részéről nagyfokú bizonytalanság, számos kérdés felvetése jellemezte. Ahhoz, hogy az együttműködés tartalmával és formájával kapcsolatban a potenciális résztvevők közös álláspontot alakíthassanak ki, olyan párbeszédre volt szükség, amelynek során ezeket a kérdéseket szemtől-

szemben meg lehetett vitatni. Ebből a célból az EK az MTA SZKI munkatársainak közreműködésével 2010 novemberében *döntési konferenciát* szervezett. Erre azoknak a szervezeteknek a képviselőit hívta meg, amelyeket az interjúk alapján az együttműködés lehetséges „magjába” sorolt.

A döntési konferencia mint csoportos döntéstámogató módszer

A csoportos döntéstámogató módszerek sajátossága, hogy kombinálják a problémák strukturálására kifejlesztett módszereket⁵ a csoport facilitálással/moderálással⁶ és a számítógépes támogatás eszközeivel annak érdekében, hogy javítsák a csoportos döntések hatékonyságát. E módszerek alkalmazásának célja, hogy mérsékeljék a csoportfolyamatok során gyakori parttalan vitákkal elvesztegetett időt, ugyanakkor lehetőséget teremtsenek a team-munkából fakadó nyereségek realizálására.

A csoportos döntéstámogató módszerek egyik széles körben alkalmazott válfaja az *ún. döntési konferencia* (Phillips–Phillips 1992; Vári–Vecsenyi 1992). A döntési konferencia ½–3 napos problémamegoldó összejövétel a döntéshozók és a legfontosabb érintettek részvételével. A meghívottak közösen értelmezik a problémát, megállapodnak a kölcsönösen elfogadható elemzési struktúrában és a preferenciákban, hogy olyan megoldás(oka)t találjanak, amely(ek)ben egyetértenek. A hatékony csoportok mérete 7–10 fő. Mivel általában ennél nagyobb a résztvevők száma, több kiscsoportban célszerű dolgozni, majd a kiscsoportokat plenáris vitákban összehozni.

A konferencia végén lehetőség szerint olyan lépések elhatározásáig kell eljutni, amelyek végrehajtására a résztvevők elköteleződnek. Ugyancsak a konferencia végén kell megállapodni abban, hogy melyek azok az információk, amelyek nyilvánosságra hozhatók/hozandók, illetve amelyek nem nyilvánosak.

Az energiahatékonysági koalíciót megalapozó döntési konferencia

Az energiahatékonysági döntési konferencia fő célja az volt, hogy a meghívottak megpróbáljanak közös álláspontra jutni a következő kérdésekben:

1. Mit tehetnének a találkozón résztvevő szervezetek, cégek közösen az

energiahatékonyság fellendítése és a hazai energiahatékonysági piac növelése érdekében?

2. A legfontosabbnak ítélt tevékenységek kapcsán milyen formákban képzelhető el az együttműködés?

3. Mit kell tenni (i) hosszabb távon, illetve a (ii) következő fél (egy?) év során a preferált együttműködési forma megvalósítása érdekében? Kinek mi legyen ebben a feladata?

A döntési konferenciára 18 szervezet képviselőit hívták meg. Ebből 10 szervezet fogadta el a meghívást. A 2010. november 18-án megrendezett összejövetelen e szervezetek képviselőjében 10 személy, zömmel felsővezetők voltak jelen. Emellett az EK két vezető munkatársa és a Publicus vezetője (ez utóbbi elvileg csak megfigyelőként) vett részt a találkozón.

A konferencia a fenti három kérdés megvitatására összpontosított. A résztvevők két kiscsoportban, majd plenáris megbeszéléseken dolgoztak az egyes kérdéseken. Az ötletek, elgondolások gyűjtésére, megvitatására és szűrésére az ún. Névleges Csoport Módszert (*Nominal Group Technique*) alkalmazták (Delbecq és tsai 1975).

A döntési konferencia eredményei

Az 1. kérdéssel kapcsolatban konszenzus alakult ki a résztvevők között. A legfontosabbnak ítélt közös tevékenységek a következők voltak:

- egységes lobbizás, (a jogbiztonság, kiszámíthatóság érdekében), a jogalkotók, politikusok tudatformálása;
- közös platform létrehozása, összefogás, közös fellépés;
- lakossági szemléletformálás, új oktatási anyagok kidolgozása.

A 2. kérdéssel kapcsolatosan a két kiscsoport eredményei különböztek. Az egyik kiscsoport szerint a fenti közös tevékenységekhez nincs szükség új szervezetre, hanem platformot vagy munkabizottságot kellene létrehozni, amelynek egy meglévő szervezet lenne a központi szereplője, motorja. A platform („Érdekeltek szövetsége”)

nyitott lenne, és lobbiszerepet is ellátna. Központi szereplőként az EK-t javasolták. A fő kérdés, ami felmerült, hogy hogyan finanszírozzák a működését.

A második kiscsoport két lehetséges formát preferált: új non-profit szervezet létrehozását, illetve a már meglévő képviselői szervek, fórumok összekapcsolását egy hálózattá. Itt az az ötlet merült fel, hogy mielőtt döntés születne a szervezeti formáról, célszerű lenne a hasonló célú külföldi formációkat elemezni.

A 3. kérdésre vonatkozóan a következő javaslatokat tették a résztvevők:

- Közös ismeretterjesztő akció indítása, ahol az EK lenne a projekt koordinátor. Finanszírozása 50%-ban LIFE PLUS forrásokból, 50%-ban önerőből történne. A résztvevők egy része jelezte, hogy pénzügyileg támogatná a projektet.
- Egységes platform létrehozását elkezdeni az EK vezetésével.

A résztvevők a 2. és 3. kérdéssel kapcsolatban nem jutottak közös álláspontra. Ezek és további lényeges kérdések (pl. a lobbiszervezet működése, finanszírozása stb.) kapcsán elkötelezték magukat a tárgyalások folytatására.

A mintaprojekt módszertani tanulságai

A döntési konferencia alkalmazására azt követően került sor, hogy empirikus vizsgálatok segítségével feltérképezték az energiahatékonysági problematika főbb érintettjeit és azok együttműködési hajlandóságát. Ez megkönnyítette az összejövetel szereplőinek kiválasztását és a kérdések megfogalmazását.

A konferencia fő célja a szereplők közötti párbeszéd megindítása, illetve a vitás pontok, érdekeltségek és ellenérdekeltségek felszínre hozatala volt. Az összejövetel fő célját elérte, körvonalazódott egy lehetséges jövőbeli koalíció magja.

Ugyancsak lényeges eredménye volt a találkozásnak a legfontosabb közös tevékenységek, illetve a lehetséges szervezeti formák körének meghatározása, megvitatása, és rangsorolása. A legfontosabb azonban a dialógus volt, amelyben a fenti eredmények megszülettek.

A döntési konferencia hatékony módszernek bizonyult: rövid idő alatt sok információt hozott a felszínre és a jelenlévők többségének elköteleződéséhez

vezetett. Úgy tűnik, hogy – különösen az üzleti szektor résztvevőinek körében – a találkozó várakozásokat indukált jövőbeli közös akciókra vonatkozóan..

Néhány kritikai észrevétel:

(1) Jó módszer volt, hogy az első meghívásra pozitív választ adókat később telefonon is megkeresték. Célszerűbb lett volna azonban a szükségesnél több szervezetet meghívni, ugyanis a részvételüket még előző nap is biztosra ígérők közül sem jött el mindenki. Sajnos ezzel a jelenséggel a szervezés során máskor is számolni kell.

(2) A döntési konferencia lényege a hatékony problémamegoldás, ezért nem célszerű hosszú bevezető (protokolláris) előadásokkal az időt terhelni. Mivel ez esetben eléggé hosszúvá nyúltak a bevezető előadások, nem maradt elegendő idő a 3. kérdés alapos megbeszélésére.

(3) Az időbeli csúszásokkal maximális fegyelem esetén is számolni kell. Ha ezek kiküszöbölésére nincs esély, inkább hosszabbra érdemes tervezni a találkozót, s a helyszínen ebédet (szendvics, hidegtál) kell biztosítani. Ebben az esetben viszont számítani lehet arra, hogy a résztvevők egy része az ebédszünetben eltávozik.

(4) A döntési konferencia végén a résztvevőknek meg kell állapodniuk abban, hogy a találkozó létrejötté és eredményei publikusak-e. Ez ebben az esetben idő hiányában szintén elmaradt, ami később némi bizonytalanságot okozott.

ÉRTÉKELES

A CSS projekt utolsó fázisában az MTA SZKI team mélyinterjúkat készített az EK néhány partnerével (összesen 5 fővel). Ezekben az EK átalakulásával és projektjeivel kapcsolatos véleményeket igyekezett feltárni. Az eredményeket jelentés formájában visszacsatolta az EK team számára. A következő értékelésben felhasználjuk mind a mélyinterjúkból, mind a tandem-megbeszélésekből leszűrt véleményeket.

A mintaprojektek hozadékai az EK számára

A következőkben a mintaprojekteket abból a szempontból értékeljük, hogy milyen szerepet játszottak az EK fő stratégiai problémáinak enyhítése szempontjából.

(i) Társadalmi szervezet vs. szakértő szervezet

Az EK mindkét mintaprojektben szakértői szerepet játszott. A gyöngyösi projektnek azonban mozgalmi elemei is vannak. Korábban az EK különféle eszközökkel (pl. versenyek) sikeresen hívta fel az önkormányzatok figyelmét a klímaváltozásra adott válaszok fontosságára, s lényeges szerepe van abban, hogy stratégia-fejlesztések több helyen elindultak.

Az energiahatékonysági mintaprojekt során többen javasolták, hogy az EK egy koalíció központi szereplője, szervezője és működtetője legyen. Ez belefér a szakértő szervezet fogalmába, ám egyéb kérdéseket is felvet (pl. függetlenség, érték-elkötelezettség). E kérdésekre a megfelelő válaszokat a jövőben meg kell adni.

(ii) Témaválasztás, finanszírozás

A helyi éghajlatvédelmi tervezésben az EK a gyöngyösi mintaprojekttel tapasztalatokat és referenciát szerzett, s ezek alapján hasonló feladatokat képes felvállalni⁷. Így a helyi stratégiaalkotás az EK egyik új tevékenységi köre lehet, amelyet a megbízók finanszíroznak.

Ami az energiahatékonysági koalíciót illeti, ennek tagjai várhatóan finanszírozzák az EK szolgáltatásait, azaz fenntartják saját lobbiszervezetüket.

(iii) Kapacitások

A gyöngyösi projekt aláhúzza, hogy a helyi éghajlatvédelmi tervezéshez az EK kellő szakértelemmel rendelkezik. Bizonyos tevékenységeket (pl. társadalom-bevonás) várhatóan a továbbiakban is szerződött partnerekre fog bízni.

Az energiahatékonysági koalíciót illetően még nem körvonalazódott, hogy milyen feladatok ellátására hoznák létre a koalíció központi szervezetét. A szükséges humán erőforrások ennek függvényében alakulnak. Megjegyezzük, hogy az EK partnerei a második mélyinterjú sorozatban felvetették, hogy bár az EK egyes (pl. épületenergetikai) projektjeibe

sikeresen vont be külső műszaki szakembereket, versenyképességét erősen csökkenti, hogy továbbra sem rendelkezik saját műszaki szakembergárdával.

(iv) Partnerek, versenytársak

A gyöngyösi projekt alapján látható, hogy a települési klímastratégiák esetében a fő partnerek az önkormányzatok, energetikai szakemberek, helyi civil szervezetek, valamint további speciális külső szakértők (pl. katasztrófavédelem). Velük a megfelelő partneri kapcsolatok kiépítése folyamatban van, s a 2011. szeptemberi tréning is főleg ezt célozza. Megjegyezzük, hogy a helyi politikai, társadalmi erőviszonyok szinte minden településen új helyzet elé állíthatják az EK-t, hiszen nemcsak a település politikai vezetése, hanem a helyi gazdasági és civil szereplők száma, érintettsége, érdeklődése is más-más kiinduló helyzetet és potenciális partnerségi viszonyt eredményez.

Egyszerűbb a helyzet az energiahatékonyságban érintett vállalatok, szakmai szervezetek és civil szervezetek esetében. A koalíció magjához tartozó szervezetekkel az EK kapcsolata már kialakult. A kört természetesen nyitva kell hagyni, hogy mások is csatlakozhassanak.

Ami a versenytársakat illeti, a mélyinterjúk során többen megemlítették, hogy szakmai szervezatként az EK-nak az eddiginél jóval több és komolyabb versenytárssal kell megmérkőznie, egyrészt az akadémiai szektor kutatóival, másrészt a nagy, tőkeerős tanácsadó cégekkel.

(v) Kommunikáció

A gyöngyösi projekt felhívta a figyelmet arra, hogy a helyi éghajlatvédelem kapcsán szükség van a tervezők, a környezetvédelemhez kapcsolódó önkormányzati politikusok, a helyi civil szervezetek és más helyi érintettek közötti kommunikáció alapos megtervezésére. Ebben az EK fontos módszertani tapasztalatokat szerzett.

Az energiahatékonysági koalíció kapcsán figyelembe kell venni, hogy nemcsak az EK és célcsoportjai közötti párbeszédre, hanem a koalíción belüli

folyamatos információ- és véleménycserére is szükség van. Ez sokszereplős kommunikáció, ami speciális eszközöket igényel. Hatékony eszköz lehet az internet, de nem helyettesítheti a személyes találkozókat. Ezért van nagy jelentősége annak, hogy az EK olyan interaktív csoportos eljárásokat sajátítson el, mint pl. a döntési konferencia.

A civilek és kutatók közötti együttműködés tapasztalatai

Magyarországon nem gyakori a civil szervezetek és kutatók kooperációján alapuló akciókutatás, s ezek között is különösen ritka az olyan projekt, amelyben a kutatási folyamat a civilek kontrollja alatt áll. A CSS projekt ilyen volt, itt a civilek definiálták a megoldást igénylő problémákat, és ők határozták meg azokat az akciókat (mintaprojekteket) is, amelyek végrehajtásához a kutatók segítségét igényelték. Az MTA SZKI team az akciókutatási, társadalom-bevonási, kommunikációs és döntéshozatali módszerekkel kapcsolatos szaktudást szolgáltatotta.

Mint a fentiekből kitűnik, a közös kutatás sikeres volt. A CSS projekt fontos hozadéka, hogy az EK megismerte az akciókutatási közelítésmódot, a mélyinterjú és kérdőíves technikákat, valamint a döntési konferencia módszerét. Az MTA SZKI megfigyelései és észrevételei segítették a módszertani következtetések levonását és a folyamatos tanulást.

Az EK számára ugyancsak igen hasznosak voltak a szervezet tagjaival, partnereivel, versenytársaival és klienseivel folytatott mélyinterjúk eredményei. Ezek „tükröt” tartottak a szervezet elé és segítették a döntéseik meghozatalát.

A sikerben szerepet játszott az egymás tudása iránti kölcsönös tisztelet és a nyitottság az új módszerek befogadására. Ugyancsak segítette az együttműködést, hogy mindkét szervezet elkötelezett egyrészt a fenntarthatóság előmozdítása, másrészt a magas minőséget képviselő, professzionális munka iránt. Segítette a munkát a kutatás nemzetközi jellege is, pl. a konzultáció lehetősége a másik két tandemmel, a problémák és módszerek hasonlóságainak és különbségeinek megvitatása stb.

Az együttműködés természetesen nem volt teljesen mentes a feszültségektől.

A kutatók számára szokatlan helyzet volt, hogy a kutatási projekt ütemezését nem ők irányították, hanem alkalmazkodniuk kellett egyrészt a civil partner időzíteni szempontjaihoz, másrészt a mintaprojektek további résztvevőinek idő korlátaival. Figyelembe kellett venniük azt is, hogy a civil partner szervezeti átalakulása a projekt időtartamára esett, ez is befolyásolta a mintaprojektek időzítését.

Az EK számára szokatlan volt, hogy az MTA SZKI nem bonyolította le teljes egészében a mintaprojekteket, mivel ezek volumene meghaladta kapacitásait, pusztán részfeladatokat vállalt. Emellett „módszertani monitorozást” végzett, és bizonyos módszerek alkalmazásáról „lebeszélte” az EK-t, másokat viszont ő javasolt (közvélemény-kutatás, döntési konferencia). Ez utóbbiak végrehajtásában maga is tevőlegesen részt vett.

Az EK szakértő szervezetként szerződött partnereket vont be az egyes projektekbe. Mivel ezek egy része hasonló szakterületeken működik, mint az MTA SZKI, így óhatatlanul feszültségek alakultak ki közöttük, mivel nem feltétlenül értettek egyet szakmai kérdésekben. Egyes esetekben a partner nem értette, hogy az MTA miért „szól bele” az általa meghatározott metodikába, máskor viszont az MTA által javasolt módszereket a saját elképzelései alapján kívánta elvégezni.

Véleményünk szerint a feszültségek okai kisebb részben külső körülményekre, nagyobb részben objektív okokra – pl. a különböző szereplők eltérő céljaira, szerepeire és felelősségére – vezethetők vissza. Ezeket enyhíteni csak úgy lehet, ha a felek kezdettől fogva tudatosítják és egymás között tisztázzák a fenti különbségeket és a közös cél érdekében igyekeznek saját szempontjaikat háttérbe szorítani.

HIVATKOZÁSOK

Delbecq A. L.–Van de Ven A. H.–Gustafson D. H. (1975): *Group Techniques for Program Planners*. Scott Foresman and Company, Glenview, Illinois.

EU-FP7 Project CSS (2009): *Civil Society and Sustainability, Kick-off Report*. Stuttgart.

Petschow, U.–Rosenau, J.–von Weizsäcker, E. U. (szerk. 2005): *Governance and*

Sustainability – New Challenges for States, Companies and Civil Society. Greenleaf-publishing, Sheffield.

Phillips, L.D.–Phillips, M.C. (1993): Facilitated Work Groups: Theory and Practice. *Journal of the Operational Research Society* 44, 533–549.

Publicus Research (2010): *Háttérelemzés – Energiahatékonysággal foglalkozó szervezetek hálózata.* Publicus Research, Budapest.

Reichel, A. (2006): *Die Lernarchitektur regionaler Nachhaltigkeitsnetzwerke (Learning architecture of regional sustainability networks)*, Manuscript, Berlin.

Vári, A.–Ferencz, Z.–Csikai, M.–Bozsó, B. (2010): Civil társadalom a fenntarthatóságért: beszámoló egy akciókutatás tapasztalatairól. *Társadalomkutatás*. 28. kötet, 1. szám, 109–119.

Vári, A.–Ferencz, Z.–Bozsó, B. (2011): Civil társadalom a fenntarthatóságért: beszámoló egy akciókutatás tapasztalatairól, II. rész. *Társadalomkutatás*. 29. kötet, 2. szám, 269–278.

Vári, A.–Vecsenyi, J. (1992): Experiences with Decision Conferencing in Hungary. *Interfaces*, 22. 72–83.

Függelék: A döntési konferencia szabályai

A döntési konferencia szervezésénél az alábbi szabályokat tartják szem előtt:

1. Csak valóságos problémát érdemes elemezni, azaz olyan problémát, amelyben még van terük a döntéseknek, illetve amelynek vannak „gazdái” (azaz olyan személyek, akik meg akarják és meg is tudják oldani);
2. Minden döntéshozónak és a legfontosabb érintetteknek jelen kell lenniük;
3. Írásos anyagok helyett a fejekben lévő ismeretekre, tapasztalatokra, megérzésekre kell támaszkodni;
4. Többféle felfogás, megoldási elképzelés és érdek képviselőjét kell elősegíteni.

A döntési konferencia résztvevőit két (esetleg három) moderátor segíti. Az első moderátornak célszerű csoportdinamikai és probléma-strukturálási jártassággal rendelkeznie. Ő irányítja a megbeszéléseket, fókuszálja a vitákat, kezeli az esetleges konfliktusokat és kommunikációs problémákat (pl. résztvevők passzivitása v. túlzott dominanciája). Segítséget nyújt ahhoz, hogy a csoport

közösen strukturálja az adott problémát és annak elemeit (pl. célokat, alternatív beavatkozásokat, szempontokat stb.). A csoportos megbeszéléseken felmerülő elképzeléseket vizuálisan (pl. táblákon, flip chart-okon) megjeleníti a csoport számára. Egy második moderátor feladata a csoport megbeszéléseinek – illetve ezek legfontosabb részleteinek – rögzítése. Amennyiben kvantitatív döntési modellek (pl. döntési fák, többkritériumú módszerek) alkalmazására is sor kerül, szükség van egy harmadik moderátorra is, aki a modellezett elképzeléseket számítógépen folyamatosan feldolgozza és kivetíti, így biztosítva visszacsatolást a résztvevőknek.

A konfliktusok kezelésének elvei a következők:

Az egyes részkérdésekben és a végső javaslatokban meg kell próbálni egyetértésre jutni. Ha ez a részkérdésekben nem is sikerül, még lehetnek olyan „robosztus” megoldások, amelyek minden fél számára elfogadhatóak. A nem-konszenzusos kérdésekben rögzíteni kell a véleménykülönbségeket, illetve a többségi döntésektől eltérő különvéleményeket.

A vitás kérdésekben nem cél az azonnali konszenzus. Lényeges az érvek ütköztetése, a véleménykülönbségek okainak (pl. információs háttérbeli különbségek, értékrendi vagy érdekkülönbségek stb.) feltárása, és mind a vita, mind a felhasznált információk átláthatósága. A döntési konferencia kölcsönös bizalmat feltételez a résztvevők között, de saját maga is hozzájárul a bizalom légkörének megteremtéséhez.

Jegyzetek

¹ A cikk szerzői ezúton mondanak köszönetet a CSS projekt valamennyi közreműködőjének, elsősorban Ámon Adának, Csikai Máriának, Faragó Klárának, és Kápolnai Katalinnak.

² A „think tank”-ek („agytrösztök”) a 70-es évek elején jelentek meg először a nyugati democráciákban. Funkciójukat tekintve három specifikus jeggyel rendelkeznek. E három jegy az oktatás, a kutatás, és a közbeszéd tematizálása. A fogalom tartalmán sokat vitatkoznak, de két elem minden definícióban megtalálható: olyan közpolitikai kutatóintézetek, amelyek jelentős autonómiát élveznek, vagyis jórészt nem állnak állami, kormányzati, vállalati vagy pártbefolyás alatt és aktívan részt vesznek a policy ügyek vitájában, alakításában. Az agytrösztök sajátos csoportját alkotják az úgynevezett „think-and-do tank”-ek („agy-és-cselekvés trösztök”), amelyek túlmennek az ilyen jellegű intézményekre jellemző hagyományos elemzési és javaslattevési funkción. Két fő csoportra oszthatóak. Egy részük aktívan részt vesz törvényjavaslatok és stratégiai programok kidolgozásában, illetve ezek elfogadtatásában (főként parlamenti és kormányzati lobbí útján). Másik részük mindezen funkciókon túl a gyakorlatba is átülteti elképzeléseit különböző akciókon keresztül, mintegy ötvözve

a civil szervezetek és a think tank-ek tulajdonságait.

³ A projekt team az EK, a Cromo Alapítvány és az MTA SZKI szakembereiből állt.

⁴ A minta összetételét szabályozó kvóták összeállításánál 3 alapvető reprezentativitási szempontot vettek figyelembe: a minta nemek szerinti megoszlását, a minta korcsoportok szerinti összetételét és a minta városrészek szerinti megoszlását.

⁵ A probléma strukturálásának igénye, illetve az erre kifejlesztett módszerek forrásai a rendszerelmélet és a döntéselmélet.

⁶ E módszerek alapját általában a szociálpszichológiai kutatások képezik.

⁷ Egerben már el is indult egy hasonló projektjük.