

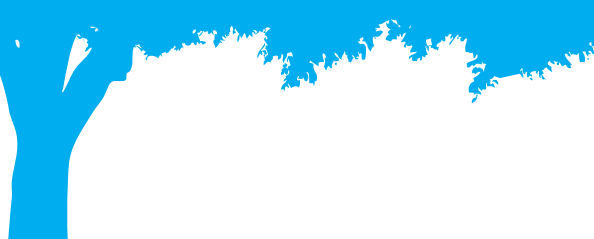
Fürjes Balázs

Krémer András

Pallai Katalin

KÖZÖSSÉGI KONFLIKTUSKEZELÉS

Alternatív Vitarendezési módszerek a települési és közösségi
konfliktusok kezelésében



A kiadvány az OBmB pályázati támogatásának felhasználásával jött létre.

© 2009 Fűrjes Balázs, Krémer András, Pallai Katalin



TARTALOM

A konfliktuskezelés alapvető megközelítései	6
Mi az alternatív vitarendezés lényege?	7
<i>Az alternatív vitarendezés célja</i>	9
<i>Az alternatív vitarendezés alapvető módszerei sokszereplős folyamatokban</i>	10
Miben tud segíteni a szakember?	12
<i>Az alternatív vitarendezés szakma</i>	13
<i>Melyek a szakma szabályai?</i>	14
A mediátor feladatai a konfliktuskezelés folyamata?	15
Mik azok a konfliktusok, amelyekben ezek a megoldások eredményesnek bizonyultak?	18
Milyen közvetett hatása lehet a közösségi konfliktuskezelésnek a település életére?	20
<i>A konfliktus egyben lehetőség is</i>	20
<i>Párbeszéd elindítása</i>	20
<i>Tanulási folyamat (önkormányzati kommunikáció, állampolgári szerep, párbeszéd)</i>	21
<i>Példa és tapasztalat</i>	22
<i>A közösségi normák megerősítése</i>	22
<i>Intézményépítés</i>	22
Participatív (társadalmi részvételen alapuló) kormányzás	23
Néhány példa a saját gyakorlatunkból	24
Zárszó	26

Az emberi település érdekes képződmény. Sok különböző ember és tevékenység költözik egymás közelébe. Ez nagyon jó, hiszen megismerik egymást, könnyen együttműködhetnek, kiegészítik, gazdagítják egymás életét. Közösségek alakulnak – szoros közösségek, amelyek életük valamely szeletében egymáshoz tartoznak, lazább érdekközösségek, amelyek csak bizonyos síkon érintkeznek, és egymást csak felületesen ismerő települési csoportok.

Az együttélés lehetőség arra, hogy együttműködjenek az itt lakók. A boltos átszalad a szomszéd könyvelőhöz, az autógumis beszállíthat a szervizbe, vagy gyermekorvos reggel iskolaorvosi szolgálatot adhat a helyi iskolában. Az együttélés arra is lehetőség, hogy bizonyos dolgokat közösen intézzék az idetelepültek, és ezzel olyan dolgokat is megszervezenek, amire egyedül alig lennének képesek. Közösen gazdaságosabb megszervezni a gyermekek felügyeletét és oktatását, lehet biztonságos utakat építeni, iskolákat, kórházat, és mindenféle más intézményt működtetni, amire a 21. századi élethez szükség van.

Ugyanakkor az együttélés veszély is, hiszen a szereplők, gyakran zavarják egymást, vagy korlátozzák egymás lehetőségeit. Mindennaposak a vélemény és érdekütközések. A földszinti kávéház terasza a fiatalok esti találkozóhelye, zavarja azonban az emeleten lakó idős nénit, aki este aludni szeretne. A szülők egy része örül az új liberális szellemű iskolavezetésnek, mások háborognak, mert a korábban alkalmazott konzervatív nevelési elvekben hisznek. Szabóék örülnek a betelepülő üzemnek, mert munkát kaptak, Kovácsék pedig tiltakoznak, mert növeli a forgalmat, zajos és kellemetlen szaga van. ...Az együttélés millió konfliktus forrása.

Települési konfliktusok azonban nem csak közvetlen személyes érdekellentétekből adódnak. Gyakran szervezett érdekcsoportok, önkormányzatok, vagy akár a kormány álláspontjai feszülnek egymásnak. Eklatáns példa erre Budapest régiója, ahol a Duna hidakon szinte állandósult közlekedési krízis ellenére az elmúlt több mint ötven évben mindössze két híd épült: a Lágymányosi és az M0 északi hídja. Budára érve azonban mindkét híd falba ütközik. A Lágymányosi híd forgalma több mint tíz éve bűzösen araszol a szűk és alkalmatlan Andor utcában, mert a civil szervezeteknek és önkormányzatoknak nem sikerült megegyezniük a levezető úthálózatról. Az M0 északi hídja a Szentendrei útba ütközik, mert a környező ön-

kormányzatoknak nem sikerült megegyezniük a kormánnyal a folytatás nyomvonaláról. Átadás után még a megépült szakasz használatát is megtámadta néhány önkormányzat a kiegészítő létesítmények rendezetlen vitái miatt. Mindannyian vesztesei vagyunk ezeknek a megoldatlan vitáknak, hiszen a mi pénzünkből épülnek kompromisszumos megoldások, időt veszünk a dugókban, nagyobb a környezeti teher. A megoldatlan konfliktusok egyaránt mérgezik magán- és közéletünket.

Van olyan konfliktus, ami magától megoldódik. Van olyan, amelybe belefáradnak a felek. Beletörődnek a pozíció, vagy életminőség romlásba, és lassanként talán meg is szokják: lassan a korábban zavaró válik a normális élet keretévé. Van azonban nagyon sok olyan települési konfliktus is, amelyek nem oldódnak meg maguktól. Számtalan olyan lakossági fórumot vezettünk, ahol magasra csaptak az indulatok, „repült a hamutartó”. Mi a következő lépés? Fenyegetés, tüntetés, zsarolás, bosszú? Láttunk szomorú végkimeneteket, elmérgesedő emberi viszonyokat, derékba tört karriereket, csődbejutott vállalatokat, a következő választásokon leváltott helyi vezetést.

Az alternatív vitarendezési módszer olyan eszközrendszer a konfliktuskezelésre, amely a konfliktusban érdekelt feleket segíti abban, hogy békés úton, minden érdekelt számára elfogadható megoldásra találjanak és erről formális megegyezésre jussanak.

Azért írtuk ezt a könyvecskét, mert az látjuk, hogy az önkormányzatok, a kormány és más szereplők nehezen boldogulnak az érdekellentétek feloldásával és a nap, mint nap kialakuló konfliktusok kezelésével. Ha lehet, inkább kerülik, a szőnyeg alá seprik a konfliktust mindaddig, amíg az felerősödve és menthetetlenül elő nem tör. Nekünk meggyőződésünk, hogy a konfliktusokat nem elkerülni kell, hanem kezelni kell. Ha nem megy egyedül, akkor szakértők bevonásával. Mi azt a célt tűztük magunk elé, hogy segítünk azoknak, akik szembe akarnak nézni a helyzettel és kezelni akarják konfliktusaikat. Ehhez gyűjtöttünk tapasztalatokat.

A konfliktuskezelés alapvető megközelítései

A rengeteg konfliktusban, amivel eddig szembesültünk, a vita tárgyától függetlenül ugyanazok az erők működnek, a résztvevők ugyanazokba a csapdába kerülnek. Képzeljük el például, hogy egy lejtős úton szembe találkozik egy teherautó és egy gépkocsi. Nem férnek el egymás mellett, egyiküknek vissza kell tolatnia. Hogyan oldhatják meg a vitát?

- *Nyers erővel:* a teherautó az erősebb, akár meg is nyomhatja a gépkocsit a vita hevében. Esetleg a sofőr kiszáll és agresszíven lép fel. Lehet fordítva is, hogy a gépkocsi sofőrje jobban ráér, mint a szállítást végző teherautó, így a gépkocsi sofőrje kiszáll, bezárja a kocsit, és beül egy kávézóba. A felek egymásnak feszülnek, egyikük sem enged az álláspontjából („én nem tolatok vissza”), és mindketten veszítenek.
- *„Kinek van igaza?” eldöntésével:* „Én jöttem be előbb az utcába”. „a KRESZ nekem ad igazat”. Ez utóbbi egy érdekes érv. Többször játszottuk ezt résztvevőkkel, és mindkét fél rosszul idézte fel a KRESZ szabályait: a felülről jövő fél szerint neki ad a KRESZ elsőbbséget, mivel ő nehezebben tud megállni. Az alulról jövő szerint pedig neki, mivel ő nehezebben tud utána lejtőn felfelé elindulni. A vitákban ugyanígy alkalmazzuk a törvény paragrafusait. Mindkét fél szelektíven és a saját felfogásában állítja össze jogi érveit, hiszen különben nem lennének bírósági perek. Míg a nyers erő közvetlenül okoz károkat, a bírósági perek hátránya az, hogy időigényesek és költségesek. Ráadásul ez az út jogszolgáltatást nyújt és nem igazságszolgáltatást. Valamelyik fél (vagy mindketten) csalódott lesz, esetleg véletlenszerűnek és igazságtalannak fogja érezni a döntést.
- *Érdek alapon:* Kinek sürgősebb? Kinek egyszerűbb és gyorsabb visszatolatni? Hogyan kompenzálom a másikat, hogy fáradságot vállal azzal, hogy segít nekem? (pl. a jármű mögé állva segíték tolatni) Elő fog-e még fordulni ez a helyzet (pl. a gépkocsi sofőrje az utcában lakik,

a teherautó pedig oda szállít), és akkor hogyan oldjuk meg ezt egy rendszerrel? (pl. lassítva benézünk az utcába, mielőtt bekanyarodunk, vagy az utca két végére lámpát helyez a szállíttató, amely pirosra vált, ha a másik végén behajtanak). Itt a felek elfogadják, hogy ebbe a helyzetbe kerültek, és közösen, a jövőre és érdekeikre koncentrálnak keresik a mindkét fél számára elfogadható megoldást.

Az erő alapú döntésben az erősebb győz, a gyengébb veszít. A „kinek van igaza?” típusú viták végső megoldása a bíróság, amely bár gyakran lassan, de mégis kijelöli a „nyertest” és a „vesztést”, bár ekkorra már mindkét fél nagyon sok időt, pénzt, fáradságot vesztett és viszonyuk általában helyrehozhatatlanul megromlott. Társadalmunk problémája, hogy túl sokszor nyúlunk az erőszakhoz, mely a vita gyors eszkalálódásához vezet. Ha állóháború alakul ki, akkor is inkább a „kinek van igaza?” típusú játékba bonyolódunk bele. Ezeknek a módszereknek un. „győztes-vesztes” vagy „vesztes-vesztes” helyzetek a végkifejletei.

Az érdek-alapú konfliktuskezelésre alapozott alternatív vitarendezési módszerek együttműködő folyamat kialakítását célozzák, mert hosszú tapasztalat bizonyítja, hogy a települési konfliktusok nagy részében az érdekekre fókuszáló, együttműködő megoldások adnak biztos lehetőséget a „nyertes-nyertes” típusú végeredményre.

Mi az alternatív vitarendezés¹ lényege?

Alternatív vitarendezés kifejezésben az alternatív azért szerepel, hogy megkülönböztesse ezeket a módszereket az adminisztratív és jogi folyamatokon keresztül történő vitarendezési módszerektől, illetve az erő típusú megoldásoktól. Az alternatív vitarendezés ahelyett, hogy külső, felhatalmazott autoritás döntésétől várná a konfliktus rendezését, a konfliktus szereplőit próbálja olyan helyzetbe hozni, amelyben saját maguk képesek a konfliktus oldására, és mindannyiuk számára elfogadható, időtálló megoldások megtalálására.

Konfliktuskezelési stratégiák



Az alternatív vitarendezési módszer önkéntes és személyes részvételel alapul. Vagy a konfliktus szereplői, vagy azok csoportjainak felhatalmazott képviselői vesznek részt a közvetlen tárgyalásokban. Az együttműködő, érdekalapú tárgyalás célja a mindenki számára elfogadható, és előnyös megoldásról való konszenzus kialakítása. A folyamatot gyakran semleges, harmadik személy a mediátor, vagy facilitátor vezeti, aki megfelelő szakértelemmel, képességekkel és tapasztalattal rendelkezik.

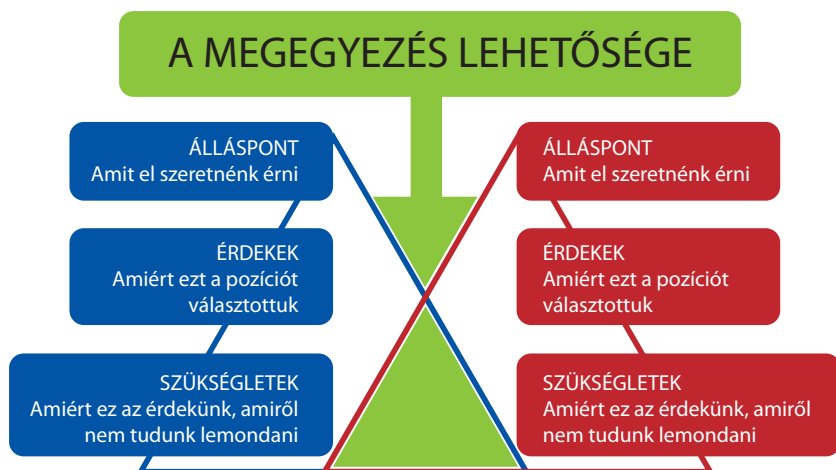
Minden alapvetően versengő típusú, üzleti alkukon nevelkedett ember első logikus kérdése, nem naiv feltételezés-e az, hogy mindenki számára elfogadható és előnyös megoldás születhet. Hiszen ha egy almánk, vagy tortánk van, bármennyig beszélgethetünk, ha valaki nagyobb szeletet kap, akkor valamelyik másíknak biztosan kevesebb jut.

Ez a tétel mindaddig igaz, amíg ki nem derül, hogy az egyiknek az alma magja kell, mert fát akar ültetni, a másíknak meg a húsa, mert éhes. Vagy az egyik gyerek a marcipán állatkát szereti, a másíki pedig a piskótát. Ezekben az esetekben a felezésnél sokkal jobb megoldások kínálóznak: a felezéshez képest „nyer-nyer” típusú alku a mag-hús és piskóta-marcipán felosztás.

A közösségi konfliktusok általában komplex problémák. Szinte bizto-

san vannak olyan elemek, ahol a résztvevők preferenciái, érdekei és értékelései eltérnek. Így azután, ha elég mélyre ásunk, és megértjük a felek érdekeit és szükségleteit, gyakran találhatunk olyan megoldásokat, amivel mindenki jobban jár. Vagyis nem kötött a „torta” mérete, hanem bővíthető. A nagyobb tortából pedig mindenki egy kicsit többet kaphat.

Az alternatív vitarendezés célja



Az alternatív vitarendezés során a mediátor feladata az, hogy segítsen a résztvevőknek abban, hogy álláspontjaikat (kezdőpozícióikat) kifejtsék, feltárják a mögöttük rejlő érdekeket és szükségleteket, és megértsék a többi fél érdekeit és szükségleteit. Amikor a vita a bemerevedett álláspontokból kimozdul, és e mélyebb rétegeket feltárja, általában esély nyílik a megegyezésre.

Az alternatív vitarendezés az érdekek és szükségletek szintjén keres olyan megoldást, amit a felek elfogadhatónak és igazságosnak tartanak, és amelyről így időtálló egyezségeket köthetnek. A módszer célja annak az együttműködő problémafeltárási folyamatnak az elindítása, amely a feleket olyan megoldásokhoz vezethetik, amelyekkel a későbbiekben élni tudnak és akarnak.

A folyamat végén a „jó” megállapodást az jelenti, amikor a megállapodás:

1. *Igazságos*: ez annyit jelent, hogy a felek igazságosnak és korrektnek érzik a folyamatot. Tapasztalat azt mutatja, hogy az a folyamat, amelyet a felek igazságosnak tartanak, általában olyan eredményre vezet, amit a felek elfogadnak és maguktól be is tartanak.
2. *Hatékony*: mind idő és erőforrás felhasználás tekintetében, mind pedig az összes értékteremtő lehetőség kihasználásában.
3. *Jövő orientált*: nem a múlt történéseinek megítélésére koncentrálnak, hanem a jövő számára keres a szereplők számára elfogadható megoldást.
4. *Időtálló*: mindenki által elfogadott; időben és erőforrásokban reális; együttműködő kapcsolatokat megőrző; és a körülmények változása miatt az újratárgyalásokat rugalmasan nyitva hagyó megállapodás.

Az alternatív vitarendezés alapvető módszerei sokszereplős folyamatokban

A közösségi konfliktusok általában sokszereplős, komplex problémák. Az alternatív vitarendezésen belül a közösségi konfliktuskezelésre három alapvető módszert lehet megkülönböztetni: (1) facilitált problémamegoldás, (2) mediáció és (3) participatív kormányzás.

A facilitált közösségi problémamegoldás olyan folyamat, amelyben egy semleges facilitátor segíti a résztvevőket abban, hogy egy hatékony munkafolyamat keretében fogalmazzák meg, elemezzék és oldják meg problémáikat. A facilitátor olyan semleges személy kell legyen, akit minden résztvevő elfogad és aki nincs felruházva semmilyen döntési joggal a tárgyalt problémamegoldásban. A facilitátor feladata olyan körülmények és folyamat megteremtése, amelyben minden résztvevőnek lehetősége van az aktív részvételre, és amelyben hatékonyan zajlik a kommunikáció és problémamegoldás.

A közösségi mediáció olyan folyamat, amelyben egy olyan semleges személy – a mediátor – aki semmilyen módon nem kötődik a felek

közötti konfliktus bármely aspektusához, vagy megoldási alternatívájához, segíti a feleket abban, hogy minden résztvevő számára elfogadható megegyezésre jussanak. A mediátor nem bíró, nem szakértő, vagy tanácsadó. Hivatása az, hogy a résztvevőket segítse hozzá ahhoz, hogy saját maguk találják meg, hogyan lehet a köztük feszülő konfliktust feloldani és hozzák meg a döntést a működőképes és a viszonyokat sem romboló megoldásról.

Participatív (társadalmi részvételen alapuló) kormányzás olyan intézményrendszert feltételez, amelyben kialakult a folyamatos információ-áramlás, és létrejöttek azok a terek és fórumok, ahol az álláspontok és érdekek egyeztetése megtörténhet annak érdekében, hogy a közösség tagjai számára előnyös döntések és megoldások szülessenek. A participatív kormányzás nem a kormányzati hivatali munka, vagy az adminisztratív és jogalkalmazási folyamatok helyére lép, hanem azokat kiegészíti. Olyan folyamatokat indít, amelyben a közösségi folyamatokban érintett szereplők kimunkálhatják azokat a megegyezéseket és megoldásokat, amelyek nehezen születhetnének meg a hagyományos technokrata döntéshozási terekben.

A fenti három módszer, mint alapvető eszköz elvben megkülönböztethető. Mégis a gyakorlatban átfedhetnek, vagy ugyanabban a folyamatban ki is egészíthetik egymást. A közösségi mediációban gyakran hangsúlyos szerepe van egy-egy kulcsprobléma megoldásának, amire a facilitált problémamegoldás eszközei használhatóak.

A közösségi mediáció és közösségi problémamegoldás könnyen kapcsolódhat a már kialakult participatív kormányzási intézményekhez, vagy éppen azok kiépítéséhez adhatja meg a kellő lökést. Gyakran előfordul, hogy a közösségi mediáció, vagy facilitált problémamegoldás alakítja ki azt a közösségi részvétel teret, vagy fórumot, amely az adott konfliktus megoldása után fenntartható és a participatív kormányzási intézménnyé fejleszthető.

Miben tud segíteni a szakember?

A szakember abban segít, hogy hatékonyá váljon a konfliktuskezelés és problémamegoldás folyamata. A facilitátor segít kialakítani azt a légkört, amelyben a csoport tagjai biztonságban és motiváltan dolgoznak együtt, segíti a résztvevők közötti kommunikációt, strukturálja és vezeti a problémamegoldás folyamatát és segíti a tartós megegyezések megfogalmazását.

Az alternatív vitarendezés során a mediátor feladata az, hogy segítsen a résztvevőknek abban, hogy álláspontjaikat (kezdőpozícióikat) kifejtsék, feltárják a mögöttük rejlő érdekeket és szükségleteket, és megértsék a többi fél érdekeit és szükségleteit. Hiszen amikor a vita a bemerevedett álláspontokból kimozdul, és e mélyebb rétegeket feltárja, általában esély nyílik a megegyezésre.

Akár facilitátor, akár mediátor szerepben dolgozik a szakember, abban tud segíteni, hogy:

- olyan légkör formálódjon, amelyben a résztvevők biztonságban érezhetik magukat és konstruktív módon kerülhetnek felszínre a problémák, sérelmek érdekek, és javaslatok,
- konstruktív kommunikáció alakuljon, amelyben a résztvevők kommunikálni tudják gondolataikat és álláspontjaikat,
- kialakuljon a tárgyalásnak egy olyan menete, amelyben sorra megoldhatóvá válnak a problémák és konfliktusos témák,
- megegyezések szülessenek,
- a tárgyalás végén olyan írásos dokumentum szülessen, amelyet a résztvevők magukénak éreznek, aláírnak és megvalósítanak.

Az alternatív vitarendezés mint szakma

Az alternatív vitarendezési folyamat tervezése és levezetése ugyanolyan szakma, mint a települési tervezés és menedzsment más területei. Elvi alapjait és gyakorlati módszereit szervezet képzés során sajátítják el a szakemberek, majd évek gyakorlata során szerzik meg azt a tapasztalatot, amellyel kezelni képesek a konfliktusok során kialakuló feszült és kockázatos helyzeteket.

A mediációban a résztvevők számára is meglepő hatékonysággal tudják a szakemberek segítségével a felek a vitákat lezárni:

- 50% eredményességi mutatót a Nagy-Britanniában alkalmazott 3 órás (!) bírósági mediáció során is elértek, míg a hosszabb ideig tartó, alaposabb folyamat ennél hatékonyabb.
- Az Országos Mediációs Egyesület tapasztalata, hogy az eredményesség általában 70% felett van (pl. családjegy). Egyes szakterületeken, ahol már kialakult folyamatok és tapasztalt eljárási szakértők vannak ez az arány 90% felett van. Ilyen szervezetek például az oktatásügy területén az Oktatásügyi Közvetítői Szolgálat (OKSZ; www.oksz.ph.hu), ill. a munkaügy területén a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (MKDSZ; www.szmm.gov.hu).
- A 2007-ben indult az egyes büntető ügyekben alkalmazható Pártfogó Felügyeleti mediálás a legjobb példa a sikerességre, hiszen nemcsak hogy hazai példa, hanem egy friss kezdeményezés, tapasztalatok nélkül. Felmérések szerint felnőtteknél, fél évvel a program indítása után már 81% a lezárt ügyek aránya!

A hazai jogi szabályozásban a Munka Törvénykönyvével indult az alternatív vitarendezési eljárások nevesítése 1992-ben, azóta számos jogszabály nevesítette és szabályozta az adott területen az alternatív vitarendezési eljárások valamilyen formáját. Csak példaszerűen a munkaügy mellett a gyermekvédelem, gyámügy, az egészségügy, a társasházak, a fogyasztóvédelem, a hírközlés, az oktatásügy, a közigazgatási eljárás, és még jó néhány terület, ahol a szabályozás valamilyen formája mára megteremtődött.

Az EU több ajánlásban fogalmazta meg javaslatait a tagországok számára

- Rec(98) 1 on family mediation (21. jan. 98)
- Rec(99) 19 concerning mediation in penal matters
- Rec(2001)9 on alternatives to litigation between administrative authorities and private parties
- Rec(2002) 10 on mediation in civil matters

2008-ban az EU irányelvet is kiadott, 2008/52/EK számon, a határon átnyúló vitákra vonatkozóan, de ennek tartalmát és fogalmait más mediációs eljárásokra is vonatkoztatja.

Magyarországon a különféle mediációs területeken ugyan léteznek közvetítői névjegyzékek, közvetítői listák, ennek ellenére nincs könnyű helyzetben, aki hozzáértő mediátort keres vitája megoldásához. Nagyon sokan vannak, akik közvetítői mediátori munkát vállalnak, de a tényleges, sikeres mediátori eseteket igencsak korlátozott számú köre végzi a mediátoroknak. Tanácsolni annyit lehet, hogy mindenekelőtt a gyakorlati tapasztalatot tekintsük referenciának, s a szakmai szervezetek kapcsolati hálózatához kapcsolódó, képzett mediátort érdemes felkérni a vitarendezéshez.

Mik a szakma szabályai?

A közvetítői (mediátor és facilitátor) szakmának alapvető elvei (az egyes területeken ezen elveket egyre jobban közelítő írásos szabályai) vannak, amelyek közül a következők a legfontosabbak:

- *Semlegesség és pártatlanság:* A facilitátornak és mediátornak olyan semleges és pártatlan személynek kell lennie, akit minden résztvevő elfogad, aki semmilyen módon nem kötődik a felek közötti konfliktus vagy a megoldandó probléma bármely aspektusához, vagy megoldási alternatívájához, és aki nincs felruházva semmilyen döntési joggal a tárgyalat problémamezőjében. Feladata nem az, hogy saját személyes

álláspontját képviselje, hanem az, hogy a résztvevőket segítse hozzá ahhoz, hogy álláspontjaikat képviselni tudják és kiegyensúlyozott erőviszonyok között tárgyalhassák meg problémáikat.

- *Titoktartás:* a mediátornak a mediáció teljes időszaka alatt titoktartási kötelezettsége van. Mindent, amit a folyamat alatt hall és tapasztal bizalmasan kell kezelnie. Még a felektől külön-külön szerzett információkat a felek között is csak akkor közvetítheti, ha erre engedélyt kapott. A mediációs folyamatból általában csak a lezáró írásos meg egyezés nyilvános, de az is a felek döntése. A facilitátort nem kötelezi ilyen szigorú titoktartás, bár a szakma íratlan szabályai diszkréciót a facilitátortól is elvárnak.
- *Aktív hallgatás:* Alapvetően fontos, hogy facilitátor és mediátor értelmezni és – amennyiben szükséges közvetíteni tudja – minden résztvevő véleményét és sérelmeit. Eszköztárának fontos eleme a koncentrált figyelem, a fontos gondolatok megisméltése, a kialakuló értelmezések ellenőrzése és olyan rövid érthető összefoglalók megfogalmazása, amelyekkel a meg egyezések lezárhatóak.
- *Türelem és kitartás:* mind a mediáció, mind a közösségi problémamegoldás időigényes folyamat. A felek a megoldásokat csak akkor érzik igazán magukénak, ha minden résztvevő számára megadatik, hogy saját tempójában érhesen a közös megoldásig. Ehhez türelem és kitartás kell. A facilitátornak és mediátornak nem csak türelmesnek és kitartónak kell lennie, de a csoporton belül is ki kell alakítania és stabilizálnia kell ezeket a normákat.
- *Empátia:* A konfliktusok nemcsak a hideg, racionális mezőben formálódnak. A mediátornak értékelnie kell az érzelmeket, megértenie sérelmeket, a sajátos nézőpontokat, és előtörténeteket, amelyek kondicionálják a felek álláspontjait.
- *Intelligencia:* A felek dolga, hogy a helyzetre vonatkozó információkat feltárják, de a felek nem terhelhetőek egy lassú, nehezen befogadó mediátor visszahúzó erejével.
- *Tisztánlátás:* a mediátor nagyban segítheti a feleket abban, hogy feltérképezzék a reális lehetőségeket, megvizsgálják a felmerült opci-

ók megvalósíthatóságát. A mediátornak át kell látnia a retorikán és emocionális kódoláson és objektíven kell tudnia elemezni a kialakult helyzeteket. Ezekkel a képességekkel a mediátor – a nélkül, hogy döntéseket hozna – segítheti a feleket abban is, hogy lerövidítsék az értelmetlen vitákat.

- *Rugalmasság:* a mediátor és facilitátor feladata, hogy folyamatossá és konstruktívvá tegye a tárgyalást. Ehhez az szükséges, hogy a mediátor a kialakult helyzethez igazítsa a folyamat vezetését.
- *Magabiztosság:* Ahhoz, hogy a felek megnyíljanak, és konstruktív párbeszédet folytathassanak a mediátornak és facilitátornak jól struktúrált megbeszélést kell vezetnie, ahol a résztvevők biztonságban és kényelmesen érzik magukat. Ehhez magabiztosan kell vezetni a tárgyalást, irányítani és a magabiztosságon keresztül a folyamatba vetett bizalmat is átadni.

A mediátor feladata: A konfliktuskezelés folyamata?

Minden közösségi és települési konfliktus egyedi, és ezért gondos tervezést igényel, hogy mi módon kíséreljük meg a konfliktus kezelését. Mégis a közösségi konfliktusok kezelésének vannak olyan alaplépései, amelyek valamely formában minden folyamatban szerepelnek, és ezért érdemes ezeket röviden összefoglalni.

Az eljárási szakértő a megállapodáshoz vezető úton végigkíséri a feleket. Hozzáadott értéke a folyamat során a következő²:

A tárgyalások megkezdése előtt	
Elindítás	Felkeresi az érdekelteket; feltérképezi az érdekeket és véleményeket; elmagyarázza a folyamatot és begyűjti az ígéreteket a részvételre; szervezési kérdéseket tisztázza

2

ld. Susskind: *Breaking the impasse vagy a Harvard Egyetem Program On Negotiation kutatásait és ajánlásait*

Képviselőt	Az érdekelteket segíti a képviselők megválasztásában, ill. a képviseleti jogokban való megállapodásban; velük együtt áttekinti, vajon hiányoznak-e még fontos érdekeltek, akik nélkül nem lenne igazságos a döntés vagy segítségük nélkül nem lehetne kiutat találni a problémából vagy megtorpedózhatják a megállapodás végrehajtását; azt is megbeszélik, hogy miként lehet nehezen megfogható, szétaprózott, képviselet nélküli, de mindenkit érintő érdekeket megjeleníteni a folyamatban
Játékszabályok és menü	Közösen rögzítik a játékszabályokat, benne számba véve a résztvevők kívánságait, ill. múltbeli tapasztalatokból származó félelmeiket. A szakértő támogatja a megvitatandó kérdések listájának (menü) meghatározását
Közös tényállás-tisztázás	Mindenekelőtt szét kell választani a tényeket a véleményektől. Miután a felek megegyeznek tényekben, számokban, utána vitatkozhatnak azok értelmezésén és a következményekről. A szakértő támogatja a folyamatot, segít kiválasztani a további esetleges tanácsadókat, és megbízható „információbankként” őrizi meg a csak egyik fél számára hozzáférhető bizalmas információkat.
Tárgyalás során	
Alternatívák kidolgozása és értékelése	A feleket a közös munkára biztatja; kreatív technikákkal megoldási alternatívákat dolgoznak ki; külön-külön értékelik ezeket, melyhez a szakértő döntés-támogatási eszközökkel támogatást nyújt; megfogalmazzák a preferenciáikat
Megoldás keresése	Felek között ingázva olyan lehetséges megoldási csomagokat tesz fel a szakértő, melynek során mindegyik fél többet nyer, mint amennyiről lemond; elmozdítja a feleket a holtpontról nyertes-nyertes helyzetet kialakítva, vagy a jövőbeli veszteségeket minimalizálva
Írásbeli megállapodás	Szakértő megszervezi a közös dokumentum előállításának folyamatát a diplomáciában kipróbált és bevált technikák alkalmazásával
Felek elköteleződésének biztosítása	Olyan helyzetet állít elő, ahol a feleknek költséges vagy egyéb módon nem éri meg (pl. arcvesztés esetén) a megállapodás felrúgása

Ratifikálás	Segít a feleknek a megállapodás eladásában kifelé („győzelmi jelentés megírása” a képviseltek érdekeire fókuszálva); biztosítja, hogy minden képviselő elfogadhatja a megállapodást minden képviselt érdekelttel; felek kérésére külsős érdekelteket is felkereshet és a megállapodás mellé állíthat
Megállapodás végrehajtása	
Az informális megállapodás és a formális döntéshozás összekapcsolása	Olyan hivatalos szervek megkeresése, melyeknek ráhatásuk van a megegyezésre, ill. akik a végrehajtáshoz kapcsolódnak, és velük a megegyezés ismertetése és elfogadtatása
Monitoring	A megállapodás végrehajtásának figyelemmel kísérése vagy olyan monitoring rendszer kialakítása, ahol a résztvevő felek vagy külső, pártatlan felek végzik ezt a feladatot
Újratárgyalás	A körülmények változása miatt szükség lehet a vita egyes részeinek újratárgyalására, aktualizálására, ésszerűsítésére

Jó esetben a szakember által vezetett települési konfliktuskezelés kialakít egy együttműködő kört, kommunikációs csatornákat és segít abban hogy kialakuljanak azok a normák és képességek, amelyek képessé teszik a települést, vagy településcsoportokat arra, hogy az intézményt és kommunikációs csatornákat fenntartsák és a későbbiekben konfliktusok megelőzésére, vagy a kialakuló konfliktusok kezelésére használják.

Mik azok a konfliktusok, amelyekben ezek a megoldások eredményesnek bizonyultak?

Gyakorlatilag bármely települési döntés vezethet konfliktushoz. Amikor egy önkormányzat közpolitikákat alkot, elvárásokat fogalmaz meg, eldönti, hogy mit finanszíroz, hol épít, vagy kit támogat mindig lesznek olyanok akik egyetértenek, vagy jól járnak és lesznek ellenzők is:

- Alig épült még olyan autópálya, vagy nagyobb út, ahol ne lánogtak volna fel az ellentétek: gyakran mindenki egyetért az út

szükségességéről, csak abba nem egyezik bele, hogy az ő portája mellett vezessen.

- Amikor egy önkormányzat megpróbál szabályozással megvédeni egy városrészt, ahol a túlépítés logikus fejlesztői érdekek, elhúzódó viták indulhatnak. A vita idővel gyakran szélesedik, egyre több szereplő lép be, és gyakran állóháború alakul ki a „védők” és „fejlesztők” tábora között.
- Gyakran az önkormányzat és a fővállalkozó eltérően ítéli meg a felépült létesítmény minőségét, aminek következtében előfordulhat, hogy évekig nem kerül átadásra a létesítmény. A lakosok nem használhatják, a kamatok nőnek, az épület állaga romlik.
- Előfordulhat, hogy a szülők, tanárok, önkormányzat nem tudtak meg egyezni az iskolaigazgató személyében. Az iskola finanszírozását visszafogják, az oktatás belső szervezeti, emberi feltételei ellehetetlenülnek, az oktatás eredményessége a mérhető paraméterekben is érzékelhetően romlik, a szülők elviszik a gyerekeket másik iskolába, az iskola „gazdaságossági” mutatói is radikálisan romlanak, holott, ha az eredeti vita feloldására sor került volna, e sok emberi-, személyiségi-, pedagógiai-, anyagi-, politikai veszteség is elkerülhető lett volna.
- Más esetben a települési és a kisebbségi önkormányzat között állt fenn nézetkülönbség, a kisebbségi oktatást nyújtó iskola működtetésével kapcsolatban. Ezekben az esetekben a két önkormányzat együttműködési kényszerét a jogszabályok is rögzítik, s ennek hiányában csak olyan megoldások állnak rendelkezésre, amelyek számos esetben egyik fél álláspontját sem engedik érvényesülni. Az ilyen esetben is eredményes lehet (néhány esetben teljes közmegelégedésre eredményes is volt) a mediáció, s a kölcsönösen eredményes megállapodások megtalálhatóak.
- Hasonló a helyzet, amikor több önkormányzat közösen működtet (oktatási, vagy más) intézményt, s az intézmény működtetésével, vezetésével kapcsolatban merülnek fel vitás kérdések.
- Megint más esetben a beruházó kereste a megállapodást a lakóközösséggel, mert megnyerni kívánta a helyi közösség támogatását,

minthogy a beruházás hosszú távon nem működhet a helyi lakosság, közösség elfogadása nélkül. Ezért garanciák biztosításával, melyek a szabályok és az előzetes tervek, illetve az üzemeltetésre vonatkoztak, valamint kompenzáció felajánlásával kívánta megnyerni a helyiek elfogadását, támogatását.

A legtöbb esetben – bár a szereplők gyakran perhez folyamodnak – az „igazságszolgáltatás” nem tud segíteni a konfliktus oldásában. A feleknek kell megegyezniük és olyan megoldást találniuk, amit mindenki el tud fogadni.

A legnagyobb veszély abban áll, hogy az egyedi viták kiszélesedhetnek, egyik területről a másikra terjedhetnek, és lassan elmérgesíthetik a helyi közéletet.

Ilyen ún. közösségi döntési és elosztási konfliktusokban kitűnően alkalmazhatóak az alternatív vitarendezés önkéntes, tárgyalásos módszerei, amelyek esélyt adnak arra, hogy az ellentétek is oldódjanak és a viszonyok se romoljanak meg véglegesen.

Milyen közvetett hatása lehet közösségi konfliktuskezelésnek a település életére?

A konfliktus egyben lehetőség is

A konfliktusról először mindenkinek a feszültség, kellemetlenség, összeütközés jut eszébe. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a konfliktus lehetőség is lehet. Lehetőség a változtatásra. Amennyiben a szereplők képesek szembenézni a konfliktus okaival és elemezni a kialakult helyzetet, gyakran jobb megoldásokra juthatnak, mint a konfliktust megelőző állapotban. Gyakran előfordul az is, hogy az egyre kellemetlenebbé váló viszonyok vagy a növekvő feszültségek adják meg sok szereplőnek a lökést arra, hogy aktív szerepet vállaljon a közösség életében.

Párbeszéd elindítása

Amennyiben a konfliktushelyzet magától nem vezet párbeszédhez,

a semleges szakember bevonása jelentheti a fordulópontot. A semleges szerepben belépő szakember segíthet szereplőknek abban, hogy elemezzék saját helyzetüket és megértsék, hogy a konfliktus kimenetele rajtuk is múlik, ezért belépjenek az konfliktuskezelési folyamatba. Amennyiben eddig a pontig eljut a folyamat, és utána szakszerűen vezetik, már van esély arra, hogy mindenki számára elfogadható megoldás születik.

Tanulási folyamat (önkormányzati kommunikáció, állampolgári szerep, párbeszéd)

A közösségi párbeszéd, még ha a konfliktus helyzet kényszerítette is ki – tanulási folyamat. A résztvevők megismerik egymás álláspontját, érveit, és azt a nyelvet is, amelyen a többiek kommunikálnak. Gyakran fordul elő, hogy a konfliktuskezelés során gyűjtik össze először olyan formában a releváns információkat, amelyek minden résztvevő számára érthetőek, és az is gyakran fordul elő, hogy a lakosság számára könnyen befogadható kommunikációt ebben a folyamatban tanulja, vagy csiszolja az önkormányzat.

A közösségi párbeszéd során állampolgári szerepet, önrendelkezést is tanulnak a közösség tagjai. A párbeszéd során az álláspontok formálódnak. Magára hagyott konfliktusban az álláspontok általában távolodnak, csoportok alakulnak egy-egy álláspont köré, és az álláspontok polarizálódnak. A konfliktuskezelés folyamatában azzal, hogy a mediátor segítségével hidak épülnek az egyes csoportok közé, és konstruktív mederbe terelődik a párbeszéd, általában közelednek az álláspontok, a helyzet olvasatai és közelebb kerülnek a csoportok is.

A közösségi párbeszéd kialakulásának, megtanulásának azonban történeti előzményei és feltételei is vannak. A rendszerváltás során a parlamentarizmus képviselői oldalának megerősítése a közvetlen demokrácia érdekérvényesítési formáinak gyengeségéhez vezetett a hazai közigazgatási, önkormányzati rendszerben, illetve megakadályozta ezek kifejlődését. A már alkalmazott participációs mechanizmusok a lakosságnak és vállalkozóknak csak azon csoportjait képesek elérni, amelyek magukat lobbyként definiálták, megnevezték, érdekképviselőket megszervezték. A lakosság nagy hányada azonban nem tudja magát lobbyként definiálni, az érdekegyeztető szervezetekben, konfliktusmenedzselési

mechanizmusokban nem képes képviselőhez jutni. Ezért e kör számára csak akkor biztosítható a participáció, a terület- és környezetpolitikai fejlesztési és más közösségi döntésekben való társadalmi részvétel, ha arra az adott program kifejezetten figyelmet fordít, ehhez eljárásokat dolgoz ki. Ilyen eljárásokat kifejlesztettek már³, de ezek alkalmazása azonban a tapasztalatok szerint erősen tér és időfüggő, vagyis különböző társadalmi konstellációkban voltak sikeresek, hatékonyak, vagyis mechanikus átvételük egyértelműen nem javasolható, adaptálásuk, analógiájuk alkalmazása azonban annál inkább.

Példa és tapasztalat

A megfelelően kezelt konfliktus és a feloldás tapasztalata azon túl, hogy az adott kérdésben megelégedést nyújtó referenciát eredményez, pozitív hatással van a kölcsönös bizalom alakulására is, amely javítja a közösség esélyeit, hogy más közös lényeges kérdésben is megtalálja a konszenzusos megoldást. Ennek kézzelfogható versenyelőnye is kimutatható a települések, térségek fejlődésében.

A közösségi normák megerősítése

Közösségi normák megerősítése és az esetleges normasértések közösségi kezelése, a cselekmények ilyen módon történő feloldása egymást erősítő okok és következmények. A normaszegő cselekedet elkövetője tudatában lesz, hogy cselekményét a közösség elutasítja, hiszen a normákat közösen alakították ki, erősítették meg, ugyanakkor a közösség arra is lehetőséget ad, hogy „visszafogadja”, reintegrálja a normaszegő személyt (személyeket) s megerősítse a normakövető magatartást a közösségben.

Intézményépítés

Fontos, hogy a konfliktuskezelés során létrejött intézmények tovább működjenek, fejlődjenek, hogy később a település élete során természetesen felmerülő konfliktusok és problémák kezelésének, feloldásának szokásos formájává váljanak.

3

Pl.: Citizen Advisory Committee, Planning cells, Citizen Juries, Varresbecker Bach Process (Wuppertal), Regulatory Negotiations.

Participatív (társadalmi részvételen alapuló) kormányzás

A rendszerváltás korszakának egyik legnagyobb kihívása, hogy a demokratikus intézményrendszer kiépülése mellett kialakuljon az alulról építkező társadalom. E változás bizonyára sokkal lassabb, zökkenőkkel tarkítottabb lesz, mint az előbbi. Az alulról építkezés egyik leglényegesebb eleme a polgárokat közvetlenül körülvevő fizikai-, társadalmi, intézményi környezet és a polgárok kapcsolata, mint az alulról építkezés első láncszeme. Az alulról szerveződő gazdaság, öngazgatás, közszolgáltatás területi szerveződése öntörvényű, sokszintű.

A települési, regionális, területi, térségi, gazdasági, szomszédsági és más közösségi társadalmi folyamatok e "puha" alakuló kereteket formálják, folyamatosan kirajzolva azokat a területi egységeket, amelyek a helyi társadalom fizikai, intézményi kereteit jelentik. E területen a nyilvánosság szereplői a legerősebb társadalomformáló erőt jelenthetik. Miben áll a lakók és közvetlen környezetük kapcsolata, mi az a témakör, amelynek meg kellene jelennie a közéletben, médiában? Ha a helyi reprezentánsok szempontjából nézzük, akkor ide tartozik minden, ami a helyi társadalom, közösségek ügyeit érinti. Bár a „helyi”-ség természetesen szorosan összefügg a „másholtsággal”, s ilyen formán máris területi kérdéseket érint. A helyi ügyek a máshol zajló ügyekhez mérődnek, specialitásuk a viszonylagosságukkal jellemezhető. A településrészt összehasonlítják a többi településrészhez, a települést a szomszéd településhez, vagy a térségi központhoz stb. Ha tágabb egység (megye, ország) szempontjából vizsgáljuk az alulról építkezés kérdését, akkor a területi egységek, térségek, régiók kérdéseiről van szó, vagyis a társadalom, a gazdaság térbeli szerkezetéről, folyamatairól, egyenlőtlenségeiről stb.

A helyi társadalom, gazdaság, szolgáltatások fejlődése olyan témakör, mely alkalmas bizonyos közvetlen demokratikus (részvételi) eljárások alkalmazására. A közvetlen demokrácia gyakorlása, amely sok esetben a konfliktusok kezelésében, feloldásában jelentkezik nagymértékben hozzájárulhat a polgárok patriotizmusának településhez közösséghez fűződő kötődésének erősödéséhez és a helyi ügyekben felelős közélet és politizálás kialakulásához. Az EU is kiemelt programként kezeli az ún. közösség-

fejlesztési programokat, melyek felkészítik a helyi közösséget a programok befogadására. A már említett, bonyolult, összetett, programelvű tervek, fejlesztések tekintetében a közvetlen demokratikus technikák számára hozzáférhetőek kell legyenek:

- a fejlesztési, döntési célok,
- a fejlesztések végrehajtása, megvalósítása feletti kontroll,
- valamint a fejlesztések, döntések befejezéséről szóló beszámolók⁴

Néhány példa a saját gyakorlatunkból

Önkormányzati intézmény működtetésének kérdései

A közpolitika kérdései során, mint amilyen a helyi oktatási intézmények működtetése is, érintve a településen belüli közösségek viszonyait is, a mediációs eljárások képesek lehetővé és kívánatossá tenni olyan közös tereket, eszközöket, kommunikációs formákat, a lokális nyilvánosság azon módozatainak kialakulását, amelyektől egy-egy településnek, társadalmi tudata kialakul és fennmarad.

Településünk helyzete ebből a szempontból sajátos. Különböző agorák működnek, működtek a program megkezdése előtt is, azonban e közösségi kommunikációs terek, jellemzően parciális, egy-egy csoport számára jelentenek, jelentettek (főleg internetes) kommunikációs tereket, s kevésbé a csoportok között tették lehetővé a átjárhatóságot, tényleges kommunikációs felületet. Más csoportok, nem lévén tudásuk, eszközük, lehetőségük e médiafelületek alkalmazására, kiszorultak e kommunikációs felületről. Természetesen nemcsak internetes oldalakra gondolunk, hanem a személyes kapcsolati hálókat is zártabb alcsoportokat alkottak. A mediáció, vagy tágabb értelemben a társadalmi részvétel, amely megvalósult a programunk során, éppen ezt a csoportok közötti párbeszédet tette lehetővé, alakította ki, s reményeink szerint olyan mértékben keltette fel az igényt, hogy annak folyamatos fenntartásában az érintett felek

4

Lásd: *People's Participation in Rural Development*; FAO, Róma 1992.

kellő mértékben érdekeltté váltak, s fenntartják a kialakult módszert, gyakorlatát, intézménnyé fejlesztve.

Benzinkút építése a lakótelep mellett

Az olajtársaság egy lakótelep melletti elhanyagolt zöldterületből leválasztandó területre kívánt benzinkutat építeni, egyidejűleg kompenzációt és a fennmaradó zöldterület lényeges fejlesztését felajánlva a szomszéd lakóknak. A lakók nehezen tudták saját érdekeiket megfogalmazni, kiszámolni, hogy olyan fejlesztés (fa ültetés) iránti igényt számoljanak, amely azonos zöldfelület egyenértéket jelent a korábbi állapottal. Ezen kívül arra is garanciákat kellett találni, hogy a lakók a megbeszéltek szerinti üzemeltetést ellenőrizhessék. A tárgyalás mindkét fél számára sikeres volt, megalapozott döntést tudtak hozni.

Vagyonfelosztás vegyesvállalatban

700m Ft értékű közmű beruházás vegyesvállalati formában, ahol a közmű és az önkormányzat közösen volt tulajdonos. A megromlott tulajdonosi viszonyok miatt a cégvagyon és az infrastrukturális jogok peres eljárás nélküli felosztását sikerült a két fél között sikeresen megtárgyalni.

Megegyezés beruházások racionalizálásáról

20m dolláros beruházási vitára sikerült tárgyalásos úton egy hét alatt tartós megoldást találni, megegyezni, melyről a banki felső vezetés 9 hónap alatt nem tudott dönten. Pénzüntézetek összeolvadása során párhuzamosan épülő call center-ek közül az egyiket le kellett állítani (a beruházások értéke egyenként 10-10m USD volt, de csak az egyik kapacitására volt szükség). A két fejlesztés két külön városban történt, ahol a munkahely-teremtés és az infrastrukturális beruházások miatt az önkormányzatok is komoly érdekeltséggel és tárgyalási erővel bírtak.

Infrastruktúra viták

Üzletileg megsemmisítő állóháborúk feloldása. Két esetben is hosszú távú kábeltévé infrastruktúra szerződések körüli viták rendezése, melynek hiányában ellehetetlenült volna a szolgáltatás, és csődbe mentek volna a cégek. A megoldás részeként a felek újratárgyalták a tulajdonosi viszonyokat, valamint az alépitményekhez és sötétszálakhoz való jogokat, így

a jövőben is együtt tudnak működni. Az egyik esetben komoly lakossági elégedetlenség és a városi önkormányzat részvétele is nehezítette a tárgyalásokat.

Zárszó

Konfliktusok mindenhol előfordulnak. Sajnos ma Magyarországon sok helyen bizalomhiány, rosszindulat, irigység uralkodik, sokan csak az önérdeküket veszik figyelembe és csak zéró-összegű játszmákban tudnak gondolkodni⁵. Ezt tapasztalhatjuk az utakon, a munkahelyen, ügyintézés közben, ez akadályozza a környezetvédelmet, a gazdasági kibontakozást, rontja az egészségügyi statisztikákat. Csak elvenni tudunk, mások kárára gyarapodni vagy másokat visszahúzni, hogy „neki se legyen jobb”. A pillanatnyi kielégülés érdekében feláldozzuk a jövőt, a pénzügyi előnyök mellett nem vesszük figyelembe a jövő generációjának okozott károkat, a másokra áttolt stresszt, a társadalmi boldogság elvesztését.

Magyarország a nemzetközi összehasonlításokban a társadalmi együttműködési hajlandóság tekintetében (mennyire törekszünk a mindennapokban „nyertes-nyertes” megoldásokat találni) 62 országból a 61. (!) helyen végzett⁶, és így az egyik leginkább önérdek vezérelt kultúrának bizonyult. Az egyének önmagukban és családtagjaikban bíznak, másokban nem. Ez az egyik alapvető mozgató rugója a konfliktusok keletkezésének.

A konfliktus viszont egyszerre veszély és lehetőség. Veszély, mert ha nem kezeljük megfelelően, ha nem találunk megoldást a feloldására, akkor eszkalálódhat, romló viszonyokhoz és kényszerű, rossz megoldásokhoz vezethet. Ugyanakkor esély is, mert gyakran a konfliktus érzékelése, gyakran az erősödő feszültség, vagy az egyre abszurdabb kifejtet vezeti el az embereket a tárgyaló asztalhoz. A konfliktus gyakran megtöri a helyi közélet apátiáját, és lehetőséget teremt arra, hogy kommunikáció indul-

5 *Zéró összegűnek azt a játszmát nevezzük, ahol az egyik fél nyeresége pontosan megegyezik a másik fél veszteségével.*

6 *ld. Bakacsi Gyula kutatásai a GLOBE program keretében vagy Francis Fukuyama: Bizalom című könyve*

jon, olyan kommunikációs csatornák és intézmények alakuljanak ki, amelyek egy új, jobb minőségű szintre vezethetik a helyi kormányzást.

A konfliktushelyzetben a szakképzett segítség ahhoz kell, hogy biztonságban meg lehessen találni azt a pontot, ahol biztonsággal be lehet avatkozni a folyamatba. A szakértő segíthet az aktuális helyzet és a résztvevők elemzésében és konfliktuskezelési stratégia kialakításában. Talán a legfontosabb szerepe a külső szakértőnek az, hogy semleges és pártatlan félként keresheti fel a résztvevőket és segíthet a mobilizálásban, a képviselő megismerésében, a folyamat elindításában és levezetésében. Elmérgesedett helyzetben a külső, semleges személy lehet sok szereplő számára a biztosíték arra, hogy valami új szakasz kezdődik, ami reményt nyújt a helyzet javítására.

A szakember dolga az, hogy segítsen a veszélyből lehetőséget kovácsolni!

