

**Krémer András - Pallai Katalin**

**I. KONFLIKTUSKEZELÉS**

**Alternatív vitarendezési módszerek a települési és  
közösségi konfliktusok kezeléséhez**

**POLGÁRMESTER AKADÉMIA**

# TARTALOM

## I. Konfliktuskezelés

<b>1. Bevezető</b>	<b>3</b>
<b>A konfliktuskezelés alapvető megközelítései</b>	<b>4</b>
A pozicionális és érdekalapú tárgyalás	5
Hogyan folytatják a felek a pozicionális alapú tárgyalást?	7
Az érdek alapú tárgyalások legfontosabb alapelvei	8
Hogyan folytatják a felek az érdek alapú tárgyalást?	10
<b>Mi az alternatív vitarendezés lényege?</b>	<b>12</b>
Az alternatív vitarendezés célja	13
Az alternatív vitarendezés alapvető módszerei sokszereplős folyamatokban	14
Miben tud segíteni a szakember?	15
Az alternatív vitarendezés mint szakma	15
Mik a szakma szabályai?	17
<b>A mediátor feladatai a konfliktuskezelés folyamatában</b>	<b>18</b>
<b>Mik azok a konfliktusok, amelyekben ezek a megoldások eredményesnek bizonyultak?</b>	<b>20</b>
<b>Milyen közvetett hatása lehet közösségi konfliktuskezelésnek a település életére?</b>	<b>24</b>
A konfliktus egyben lehetőség is	24
Párbeszéd elindítása	24
Tanulási folyamat (önkormányzati kommunikáció, állampolgári szerep, párbeszéd)	24
Példa és tapasztalat	25
A közösségi normák megerősítése	25
Intézményépítés	25
Participatív (társadalmi részvételen alapuló) kormányzás	25
<b>Zárszó</b>	<b>26</b>
<b>Irodalom</b>	<b>29</b>

## Bevezető

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 a gyermekorvos reggel iskolaorvosi szolgálatot adhat a helyi iskolában. Az együttélés arra is lehetőség, hogy bizonyos dolgait közösen intézzék az idetelepültek, és ezzel olyan dolgokat is megszervezzenek, 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 érdekközölések. 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 önkormányzatoknak 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 pénzünkéből 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. Számptalan lakossági fórumon magasra csapnak az indulatok. Mi a következő lépés? Fenyegetés, tüntetés, zsarolás, bosszú? Elmergesedő emberi viszonyok, derékba tört karrierok, csődbejutott vállalatok, a következő választásokon leváltott helyi vezetés?

*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 jegyzetet, 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 kerülnek, a szőnyeg alá seprik a konfliktust mindaddig, amíg az felerősödve és menthetetlenül elő nem tör. Nekünk meggyőződésünk, hogy *a konfliktusokat nem elkerülni, hanem kezelni kell*. Ha nem megy egyedül, akkor *szakértők bevonásával*. 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. Képzeld el például, hogy egy lejtős úton szembetalálkozik 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. Talán a sofőrök még öltre is mennek? 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 fél 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 véletlenszerűen és igazságtalannak fogja érezni a döntést.
- **Érdek alapon:** Kinek sürgősebb? Kinek egyszerűbb és gyorsabb visszatoltni? 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 ezt meg ezt egy rendszerrel? (pl. lassítva benézünk az utcába, mielőtt bekanyarodunk, vagy az utca két végére lámpát helyez a szállítató, amely pirosra vált, ha a másik végén behajtanak). Itt a felek elfogadják, hogy ebbe a helyzetbe kerültek, és közösen, a jövőre és érdekeikre koncentrálva 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

„vesztet”, bár ekkorra már mindkét fél nagyon sok időt, pénzt, fáradságot veszített 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 ún. „győztes-vesztes” vagy „vesztes-vesztes” helyzetek a végkifejletei.

A konfliktusok elemzésével foglalkozó társadalomtudományok (közgazdaságtan, szociológia) főbb megközelítéseiben a konfliktuskezelés szempontjából releváns konfliktust akként szokás értelmezni, mint valamilyen korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokért történő rivalizálást. Léteznek természetesen más megközelítések is, amelyek a konfliktus forrásának a vállalatok uralmi struktúráját, vagy a munkavállalók és munkáltatók egyenlőtlen pozícióit stb. tekintik, de ezeket itt nem tárgyaljuk. Mégis létezik - ha úgy tetszik - a konfliktusok értelmezésének egy olyan „filozófiája”, amely döntően az Amerikai Egyesült Államokban alakult ki, majd az angolszász országokban terjedt el leggyorsabban, s amely meghatározó hatást gyakorol e területre. E filozófia rövid bemutatására a jegyzet későbbi részében kísérletet teszünk.

Meghatározó továbbá az a szempont is, hogy a jog rendszere a vitában álló felek között soha nem azzal a céllal működik, hogy igazságot tegyen. A jog minden jogrendben a jogsértést szankcionálja, s olykor e szankció egybeesik igazságérzetünkkel, morális beállítottságunkkal, olykor ellentmond neki, vagy semmilyen összefüggésben nem áll azzal. Ennek következtében a vitában álló felek azon döntése, hogy vitájukat a jogi intézményrendszer elé bocsátják, nem feltétlenül eredményezi akárcsak az egyik fél elégedettségét a felmentő vagy szankcionáló ítélet eredményeképp. Tehát a vitában álló feleket több tényező is arra szorítja, hogy vitájukat egymással - még ha egy harmadik személy bevonásával is - oly módon rendezzék, amely mindkét fél számára elfogadható. E cél megvalósításának eszközei a közvetítés, az egyeztetés, a békéltetés, a tárgyalás, s végső soron ezen célkitűzés megvalósítási formájába sorolhatjuk a döntőbíráskodást (arbitrázást) is.

*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. Nyertes-nyertes játszmáról és eredményről akkor beszélünk, ha a felek szempontjából pozitívabb a kimenet, mint a nulla-összegű játszmánál, ahol az egyik fél nyeresége pontosan megegyezik a másik fél veszteségével.*

## **A pozicionális és érdekalapú tárgyalás**

**A konfliktushelyzet kialakulásában** számos tényező játszhat szerepet, s e tényezők súlya is jelentős eltéréseket mutathat az egyes esetekben.

Így meghatározó lehet a felek által képviselt eltérő értékek, értékrendek struktúrája. Az értékek különbözősége fakadhat a személyiség (a képviselők személyisége) különbözőségeiből, az eltérő társadalmi hovatartozásból, politikai kötődésekből, családi neveltetéstől és szokásoktól, vallási meggyőződésekből vagy bármilyen más okból. Gyakori esetként fordul elő az is, hogy az eredetileg érdekellentétek okán kialakuló konfliktust megterhelik a felek eltérő értékrendjéből adódó ellentétek, és a hangsúly fokozatosan áttevődik az értékek vitájára. Más esetekben a felek helyzetét, a konfliktusban megvalósuló

magatartását a felek között kialakult kapcsolatok befolyásolják. E kapcsolatok lehetnek a korábbi tapasztalatok, precedensek által meghatározottak, s természetesen előjelüket tekintve lehetnek pozitívak, olyanok, amelyek hozzásegítik a feleket vitájuk rendezéséhez, vagy gyakrabban negatívak, amelyek jelentős gátat emelhetnek a legkedvezőbb megállapodás megtalálása elé.

A felek közötti viszonyt jelentősen befolyásolhatják a fent említett személyek vagy szervezetek közötti kapcsolatokon kívül a felek szervezeti struktúrából fakadó eltérő pozíciói is. E szempontból gondolnunk kell nemcsak a formális szervezeti struktúrára, hanem az informális szervezeti viszonyokra, pozíciókra, hatalmi tényezőkre, vagy a technológiából adódó egymásra utaltságokra, függőségekre is. A strukturális elemek között nem csupán arra utalunk, hogy a munkaszervezeteken belül a munkáltató és munkavállaló mindig eltérő szervezeti pozícióban van, hanem arra is, hogy a munkáltató és munkavállaló egyúttal tartozhatnak olyan érdekképviseleti, politikai, gazdasági szervezetekhez, amelyek viszonya visszahat a felek közötti viszonyra.

További fontos tényező a felek szempontjából a konfliktusban érintett információk köre. Ez alatt az értendő, hogy a felek sohasem kizárólag a konfliktus eldöntéséhez szükséges és elégséges információkkal rendelkeznek, hanem olykor jelentős információhiány mellett kell álláspontjukat kialakítaniuk vagy az adott témához irreleváns, többlet (feldolgozhatatlan) információ zavarja őket a legmegfelelőbb megoldás keresésében. Így a nem pontos információ birtoklása, vagy a másik félnek tulajdonított információról feltételezett vélelmünk is jelentősen hozzájárulhatnak a konfliktushelyzet súlyosbodásához.

E konfliktusforrások felismerése és megkülönböztetése az egyik legfontosabb eleme az itt ismertetendő konfliktuskezelési filozófiának.

Mi e filozófia lényege? E filozófia **a viták rendezésének két alapvetően eltérő modelljét különbözteti meg**, amelyek egyúttal a rendezés tényleges cselekményének, az „alkunak” is két modelljét jelentik. Az egyiket nevezhetjük **pozicionálisnak**, a másikat **érdek alapúnak**, vagy az érdekekre koncentrálónak. E filozófia lefektetői Roger Fisher és William Ury, akik - az e terület alapkönyvének számító - **„Getting to Yes”**(Penguin Books, 1991) című könyvükben fejtették ki nézeteiket. Később e könyvnek számos módosított, bővített kiadása jelent meg, s más szerzők is hasonló modellek kidolgozásával erősítették e filozófia szakmai háttérét (Külön kiemelést érdemel a következő munka: Jerome T. Barret: **Win-win Bargaining**, kézirat).

Az említett szerzők szerint a konfliktusok alapvető forrásai az értékek különbözősége, a felek között létező kapcsolatok, az információk, a szervezeti vagy strukturális összefüggések (pl. szervezeti kényszerek, szolgálati út, stb.) s az eltérő érdekek. E konfliktusforrásokat tekintve azok a kísérletek, amelyek az eltérő értékekre koncentrálnak igyekeznek megegyezést keresni, ritkán járnak sikerrel (Értékeknek tekintjük azokat a dolgokat, melyek viselkedéseinket döntéseinket tartósan befolyásolják. Ilyen érték lehet az őszinteség, a méltányosság, a hatékonyság, stb.). Hasonlóképpen rossz esélyű a megoldások keresését a kapcsolatokra alapozni, különösen, ha e kapcsolatok kedvezőtlen előzményekkel terhelték, vagy más okból nem jelentenek pozitív potenciált a megoldások létrejöttéhez. Ugyanakkor, ha a felek megpróbálnak tényleges, valós érdekekre koncentrálni, jobb eséllyel juthatnak mindkét fél számára elfogadható eredményre. Ennek lényege abban rejlik, hogy amíg az emberek (csoportok) értékeikről ritkán képesek lemondani, vagy azokban kompromisszumot tenni, addig az érdekek kielégítése egészen más szabályok szerint történik.

Visszaulva eredeti definícióinkra, vagyis a korlátozott javakért történő rivalizálásra, az érdekek tekintetében könnyen azonosítható valamelyik félnek olyan érdeke, amelyik kielégítése a másik fél számára nem jár azonos „költséggel”, mint amilyen „haszonnal” az adott fél számára. Ily módon lehetőség van a javak bővítésére, vagyis olyan többlet javak megteremtésére, amelyek a javak elosztásába bevonhatóak. Ahhoz, hogy ez létrejöjjön, a felek között olyan **bizalmi viszonyra** van szükség, amely lehetővé teszi a felek sokrétű érdekeinek felszínre kerülését, ezáltal a javak bővítését. Ezért nevezik az ilyen természetű tárgyalási folyamatot érdek alapú alkunak. Az alábbi rövid összeállítás szembeállítja egymással a pozicionális alku ismérveit és feltételeit az érdek alapú alkuval.

A **pozicionális alapú tárgyalás** fontosabb jellemzői közé tartozik, hogy az alku tárgyát képező javak korlátozottak, a felek e javakon történő osztozkodásban maximalizálni akarják hasznukat, amelynek során érdekeik kizárják egymást. E tárgyalások további sajátossága, hogy a felek közötti jelenlegi, vagy jövőbeli viszony számukra nem bír különösebb jelentőséggel, szemben az azonnal elérhető haszonnal. A felek ellenfélnek tekintik egymást, s az egyik fél nyeresége éppen megegyezik a másik fél veszteségével (az ilyen helyzetet a játékelméletben zéró összegű játszmának nevezik). A vita során az offenzív lépések dominálnak.

### **Hogyan folytatják a felek a pozicionális alapú tárgyalást?**

- Meghatározzák a célt (a lehetséges legjobb megoldást), amelyet el akarnak érni a tárgyalás során.
- Az alku megnyitásakor e legjobb megoldást veszik alapul.
- Meghatározzák azt az alsó határt, amelyet még hajlandóak elfogadni a megegyezés érdekében.
- Figyelembe veszik a másik fél lehetséges céljait és az általa még elfogadható legkevésbé optimista megoldást.
- Mérlegelik, hány pozíció helyezkedik el az általuk elérni kívánt legjobb és a számukra legkevésbé előnyös, de még elfogadható pozíció között.
- Megfontoltan lépnek át egyik pozícióból a másikba.
- Logikai rendbe állítják a megtárgyalandó kérdéseket.
- A könnyen megoldható kérdésekkel nyitják a tárgyalást.
- Hagyják, hogy a másik fél is megmagyarázhassa, miért éppen azzal a pozícióval nyit. Ne vágjanak a szavába, mert ezzel megakasztják a gondolatsort.
- Számba veszik a kölcsönösen elfogadható változatok összességét.
- Ha vannak ilyen változatok, a legelőnyösebbet kell kiválasztani.
- Ha nincs közösen elfogadható változat, a felek áttekintik, hogy valamilyen elfogadható módosítás révén tudnak-e képezni ilyent.
- Írásos formába öntik a megállapodást.

**Az érdek alapú tárgyalások** elsődleges célja, hogy a résztvevő felek érdekei és szükségletei a lehető legteljesebb mértékben kielégüljenek. Az érdek alapú tárgyalások lényege, hogy a felek közösen, egymás partnereiként igyekeznek megoldani az előttük álló közös problémát. Ebben az esetben a sikeres tárgyalás valamennyi tárgyaló fél sikerével, győzelmével azonos. Az érdek alapú tárgyalások létrejöttének nélkülözhetetlen feltétele, hogy a résztvevők rendelkezzenek a tárgyalás lefolytatásához szükséges képességekkel és készségekkel. Az érdek alapú, kooperatív tárgyalás időt, együttműködési készséget, a közös megoldások keresését, a fontos információk cseréjét feltételezi. Az érdek alapú tárgyalás semmiképpen

sem jelenti a saját érdekek feladását, csak azok érvényesülését úgy igyekszik elérni, hogy egyidejűleg a tárgyalópartner érdekei is teljesülhessenek. E tárgyalási mód legfőbb eleme az együttműködés és a bizalom.

### **Az érdek alapú tárgyalások legfontosabb alapelvei**

- A tárgyaló felek megkísérlik leválasztani a megoldandó problémáról a hiedelmeket, a személyes problémákat, az ellenérzéseket, s a tartalmi javaslatokról, felvetésekről az érzelmi megnyilatkozásokat. A felek arra törekednek, hogy segítve egymást, képesek legyenek a tényleges tartalmakra koncentrálni. Ennek érdekében az eltérő értékekből, a kapcsolatok korábbi tapasztalataiból fakadó ellenérzéseket megpróbálják figyelmen kívül hagyni. Ennek megvalósításáért olykor nehéz lépésekre kényszerülnek: például a kapcsolatok szubjektív, emocionális tartalmának rendezése, vagy egyszerűbben szólva a megbocsátás, a bizalom megelőlegezése stb.
- Ellentétben a pozicionális alku "szabályaival", a felek elkerülik egymás túlllicitálását, saját álláspontjuk erőltetését, mivel az semmi újat nem hoz, csak elmérgesíti a légkört és távolabb viszi a feleket a jó megoldások megtalálásától. Az álláspontokat a kooperatív viszony keretei között kizárólag az érdekek teljesülésének elérése határozza meg, s nem a másik féllel szembeni pozíció vagy játszma alakulása. E tekintetben a megoldási alternatívák nélkülöznek minden olyan funkciót, amely a másik féllel szembeni erőpozíció jelzésére irányul.
- A minél jobb megoldásokat közös probléma feldolgozás révén próbálják megtalálni. Nem hiszik a felek, hogy egyetlen tökéletes recept létezik, és pedig az, amit saját megoldásuknak vélnek. Nem sajnálhatják tehát az időt a minél több közös, jó megoldás kidolgozására, hiszen az közelebb viszi őket a jobb megegyezés lehetőségéhez. Ez együtt jár azzal is, hogy a megoldási lehetőségekhez a felek nem aszerint alakítják ki viszonyukat, hogy azt melyik fél találta ki, vagy mondta ki először, hanem aszerint, hogy az - vagy annak valamely eleme - közelebb viheti-e őket érdekeik érvényesítéséhez. A megoldások ilyen szemléletű értékelése gyakran nem valósul meg külső segítség nélkül.
- A sikeres tárgyalás talán legfontosabb feltétele, hogy a tárgyalópartnerek megállapodjanak azokban az objektív és tisztességes kritériumokban, amelyek alapján a végső megállapodás létrejöhet. Ez nem jelent mást, mint hogy a felek kölcsönösen elismerik egymás jogát és törekvését arra, hogy érdekeiket minél nagyobb mértékben kielégítsék. Ezért keresik azokat a megoldási alternatívákat, amelyek megvalósulásával az eltérő érdekek kölcsönösen teljesülhetnek.

### **Mindezek alapján az érdek alapú tárgyalás legfontosabb jellemzői a következők:**

- A javak bővíthetők.  
A javak, amelyekről beszélünk, igen sokfélék lehetnek, merőben eltérő jellemzőik fordulhatnak elő. Bizonyos javak szűkebb értelemben nem bővíthetők, mint például a pénz, az idő, vagy valamely tárgyak összessége. Ugyanakkor még e javak is bővíthető erőforrásokként vehetők számba, amennyiben más területekről a felek érdekei sérelme nélkül azok átcsoportosíthatóak, kiválthatóak, vagy megoszthatóak. Például, ha a munkabérek bár nem emelhetők, mert arra több forrás valóban nem áll rendelkezésre, de a vállalat tulajdonában lévő bizonyos létesítmények használatának megosztása vagy átengedése a munkavállalók számára többletbér kifizetésével egyenértékű. Mindenki számára ismert példa, amikor a vezető állású munkavállalók gépkocsi használatban, rádiótelefon használatban vagy más javak használatában jutnak „többlet” jövedelemhez, kiváltva ezzel a személyes költségek bizonyos körét. Más esetekben a javak bővítését a felek valamilyen más érdekeinek kielégítése teszi lehetővé. Nem utolsósorban a javak egy



része természeténél fogva olyan, hogy megosztásuk nem jelenti egyben felosztásukat is. Jellemzően ilyen az információ, amely azok számára, akik hozzájutnak, nyilvánvaló többletet jelent, s azoknak, akik átadták, ugyanannyi marad, mint a megosztás előtt. Ilyen lehet még számos nem teljes kapacitásban kihasznált eszköz is, mint például a fénymásoló, az üdülő, az épület, vagy más ingatlan, illetve ingóság.

- A felek hisznek abban, hogy létezik valamennyiük érdekét kielégítő megoldás közös problémájukra.  
Aki részese volt korábban olyan probléma megoldási folyamatnak, amelyben a felek érdekei maradéktalanul teljesültek, az viszonylag könnyen elfogadja azt a kiinduló feltételezést, hogy az esetek jelentős részében e megoldások keresése nem illuzórikus. Ez a hit és bizalom tehát könnyen feltételezhető a kedvező tapasztalatokkal rendelkező tárgyaló felek esetében, míg azok esetében, akik korábban nem tapasztaltak ilyent, a másik tárgyalófél segíthet kialakítani azt a légkört, hangnemet, amelyben megteremtődik e bizalom, vagy adott esetben harmadik fél segítségével ez megteremthető.
- A résztvevők együttműködő partnerek, nem ellenfelek.  
A vitás helyzetben lévő felek - a fentiekhez hasonlóan - nem kis mértékben korábbi tapasztalataik birtokában képesek lehetnek olyan kooperatív szerepet vállalni, amelyben a másik felet ahhoz tekintik partnernek, hogy érdekeik feladása nélkül, azok kielégítésére közös problémamegoldást találjanak. E szerepek elsajátítása korántsem egyszerű, de a szervezetek keretében élő emberek számára egyre inkább haszonnal bír, s a modern szervezetek nagymértékben igénylik is ezt. Ilyen kooperatív magatartásra épít minden korszerű szervezetben előforduló csapatmunka is.
- A tárgyaló személyek és a problémák elkülönülnek egymástól.  
Gyakori nehézséget jelent, hogy a felek valamely problémát elválaszthatatlanul kötnek ahhoz a személyhez, részleghez, szervezethez, amely azt felveti, vagy amely annak megoldásában érdekelt. Ilyenkor a megoldás keresése helyett gyakran próbáljuk az álláspont képviselőt legyőzni, fontosságát, szakértelmét, hitelességét, kompetenciáját megkérdőjelezni. Ennek elkerülése a személyek és problémák szétválasztását feltételezi. Ilyenkor elvonatkoztatunk attól, hogy a problémát ki vetette föl, vagy megoldása elsődlegesen kinek áll érdekében, s azt egyszerűen csak a közösen megoldandó problémahalmazba soroljuk.
- Olyan megoldás a cél, amellyel mindkét fél győztes lehet.  
A pozicionális alapú alku végkimenetelében azt a felet szokás győztesnek nevezni, amelyik nagyobb mértékben tudta érdekeit érvényesíteni. Természetes emberi vonás, hogy inkább győztesek szeretünk lenni, mint vesztesek. E szóhasználatot átemelve a sikeres érdek alapú tárgyalásba, annak lehetőségét kell elfogadnunk, hogy érdekeink teljesülése esetén győztesnek tekintsük magunkat, annak ellenére, hogy esetleg a másik félnek is sikerült az érdekeit érvényesítenie. Ekkor mondhatjuk, hogy a vitának mindkét fél győztese. Az érdek alapú vitamegoldás során ezt a célt kell a feleknek maguk elé tűzniük.
- A kölcsönös meglelégedésre létrejött megállapodások könnyebben megtarthatók, a felek viszonyát nem rontják, hanem javítják.  
Amennyiben sikerül olyan megoldást találni, amely mindkét fél érdekét szolgálja, ez azzal a lehetőséggel és valószínűséggel kecsegtet, hogy a felek egyaránt érdekeltek a megállapodás megvalósításában. Ha valamelyik fél bármely okból utólag úgy érzi, hogy becsapták, hogy akarata ellenére elfogadtattak vele számára előnytelen megoldást, úgy a megállapodás megvalósításában ellenérdekelt lesz. Sőt, egy esetleges újbóli tárgyaláshoz nehezen visszaállítható bizalomvesztéssel fog hozzákezdeni. E visszaközó magatartás veszélyét nevezzük a „risk the future” (a jövő árnyéka), s a tárgyalás, s főleg a megállapodás megfogalmazása, értelmezése során törekedni kell ennek elkerülésére.

Szükséges szólni az érdekek értelmezéséről, amelyek kielégítésére a felek törekedhetnek, illetve törekedniük kell. Az érdek alapú tárgyalás szempontjából **háromféle érdek (szükséglet) megkülönböztetését** javasoljuk:

- **Dologi, tartalmi érdekek**, amelyek a probléma, a konfliktus tárgyára vonatkoznak (pénz, idő, termék, jogkör, privilégium stb.) Ez az érdektípus szinte minden vita esetében a leglényegesebb, vagy a felek által leglényegesebbnek hitt elem, hiszen a vita valamilyen javak megosztása körül alakul ki. Az esetek egy jelentős részében utólag mégis tetten érhető, hogy a felek vitabeli motivációját nem a tárgyi érdekek teljesülése befolyásolja legnagyobb mértékben. Gondoljunk például azokra az esetekre, amikor a bérek növelése egy adott munkavállalói csoport számára nem a megélhetés szempontjából döntő, hanem a vállalaton belüli, vagy az ágazaton belüli más munkaerőcsoportokhoz viszonyított értékaránytalanság miatt.
- **Eljárási érdekek**, amelyek a résztvevők viselkedésére, kommunikációjára, az ezeket keretező szabályokra irányulnak. Nem elhanyagolhatók azon érdekek, amelyek arra vonatkoznak, hogy az az eljárás, amelyben érdekeinket érvényesíteni igyekszünk, értekeinknek, normáinknak, vagy más esetben szabályoknak megfelelő-e vagy sem. Így nem leszünk például maradéktalanul elégedettek, ha úgy gondoljuk, hogy valamely érdekérvényesítő, problémamegoldó eljárásnak a demokratikus elveknek kellene megfelelnie, miközben a valóságban e demokratikus eljárások sérültek. Érdekeink tehát irányulhatnak a vita megoldásának folyamatára, az abban alkalmazott eljárásokra, munkamódszereire is.
- **Lélektani érdekek**, amelyek a résztvevők érzelmeire, kapcsolataira, egymás tiszteletben tartására, a csalódások elkerülésére irányulnak. A vitában résztvevő feleket valós, tényleges személyek testesítik meg, vagy a vitában álló felekként, vagy a vitában álló csoportok, szervezetek képviselőiként. E személyek természetes és jogos érdeke, hogy a vita megoldása során személyiségük ne szenvedjen sérelmet. Így például senki sem szereti, ha lenézik, szakértelmét megkérdőjelezzik, alkalmasságát vitatják, vagy más módon egyszerűen csak kellemetlen szituációkba kényszerítik. Ilyen esetben lekezelt félként még akkor is elégedetlenek leszünk tartalmi eredményeinkkel, ha azok előzetes elvárásainknak teljes mértékben megfelelnek.

### **Hogyan folytatják a felek az érdek alapú tárgyalást?**

1. Meghatározzák a maguk számára azon dologi, eljárási, lélektani szükségleteiket, érdekeiket, amelyek teljesülését várják a tárgyalástól.
2. Végig gondolják, hogy milyen dologi, eljárási, lélektani szükségletei lehetnek tárgyalópartnereiknek.
3. A tárgyalások kezdetekor pontosan tájékoztatják partnereiket szükségleteikről, érdekeikről.
4. Azokból az érdekekből, elvekből indulnak ki, amelyekben egyetértenek, vagy nincs nagy nézetkülönbség.
5. A problémát megkísérik elkülöníteni a hozzá kötődő hiedelmektől; a téves, hiányos ismeretekből, vagy a rossz személyes viszonyból adódó félreértésektől.
6. A problémát részletesen elemzik, strukturálják, "elemi" részekre bontják.
7. Meghatározzák azokat a kritériumokat, amelyeket a valamennyi fél számára elfogadható

megoldásnak teljesítenie kell.

8. E feltételek figyelembevételével minél több megoldást kidolgoznak.
9. Szétválasztják a megoldások kidolgozásának és értékelésének folyamatát.
10. Valóban érdeklődnek és ki is mutatják érdeklődésüket a másik fél érdekei iránt.
11. A tárgyalás során nem élnek vissza partnerük gyengeségével.

### **Ennek megfelelően az érdek alapú tárgyalás főbb lépései a következők:**

- A bizalom és együttműködés kialakítása.
- A tárgyalási eljárások és játékszabályok meghatározása.
- A tárgyalás menetének meghatározása (napirend).
- A probléma strukturálása, a vitás kérdések meghatározása.
- Valamennyi fél vitás kérdésekhez fűződő érdekeinek tisztázása.
- A vitás kérdésekre vonatkozó megoldási alternatívák keresése, kidolgozása.
- A javaslatok kiértékelése.
- A legjobb megoldás kiválasztása.
- A részmegállapodások egységesítése, szerkezetbe foglalása.
- Az egyezmény megvalósítására vonatkozó megállapodások kidolgozása, garanciák meghatározása.
- A megállapodás írásba foglalása.

### **Az eredményes tárgyalás feltételei**

Bár a pozicionális és az érdek alapú tárgyalás eltérő filozófiára épül, vannak olyan minimális követelmények, amelyek mindkét típusú tárgyalás esetében nélkülözhetetlenek a sikerhez, az eredményhez. Ezek a következők:

- A felek között kölcsönös függőségi viszonyoknak kell lennie, vagyis a felek érdekeiket csak egymás ellenére, vagy egymással kooperálva tudják érvényesíteni, de semmiképpen sem egymás nélkül.
- A felek tanúsítsanak hajlandóságot az érdemi tárgyalásra, vagyis ne legyenek elzárkózóak, a tárgyalás során valóságos érdekeik figyelembevételével járjanak el, s ne próbálják egymást érdektelen vagy lényegtelen kérdésekkel félrevezetni, a tárgyalás témáját eltéríteni.
- Legyen néhány kiindulópont, amelyben a felek egyetértenek. A tárgyalás lefolytatásának egyik kiinduló feltétele, hogy legyenek olyan - akár nem is a tárgyalás érdemi szubsztanciáját érintő - kérdések, amelyeket a felek nem vitatnak. Így például a másik fél tárgyaláshoz szükséges kompetenciáját, vagy a tárgyalás kiválasztott helyszínét, időpontját stb.
- Szükséges továbbá, hogy a feleknek legyen a megegyezéshez szükséges felhatalmazása. Ne fordulhasson elő az, hogy a tárgyaló felek meg tudnak állapodni valamely kérdésben, de mivel a felek egy-egy csoportot képviselhetnek, a csoportok utólag nem fogadják el a tárgyaló felek megállapodását. Ha ilyen előfordul, végzetesen megkérdőjelezheti a tárgyaló személyek kompetenciáját, s a további pontokban elérhető megegyezést. Ha valamely témakörben az egyik félnek nincs felhatalmazása, azt előre jelezni kell a másik fél számára, hogy az adott téma megvitatására ne fordítsanak feleslegesen időt és energiát.
- A felek valamilyen mértékben legyenek nyitottak a kompromisszumok tekintetében. Egyik fél sem ragaszkodhat mereven eredeti elgondolásainak érvényesítéséhez, ami egyáltalán nem jelenti azt, hogy a felek érdekeik érvényesítéséről mondanának le. Azt jelenti csupán, hogy érdekeik érvényesítésére többféle megoldást tartanak megengedhetőnek, vagy bizonyos érdekeiket hajlandóak más érdekük érvényesítése

esetén kiváltani.

## Mi az alternatív vitarendezés lényege?

*Alternatív vitarendezés (Eredeti angol terminológiában Alternative Dispute Resolution, ADR). kifejezésben az alternatív azért szerepel, hogy megkülönböztesse ezeket a módszereket az adminisztratív és jogi folyamatokon keresztül történő vitarendezési módszerektől, illetve az erőt alkalmazó 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.*



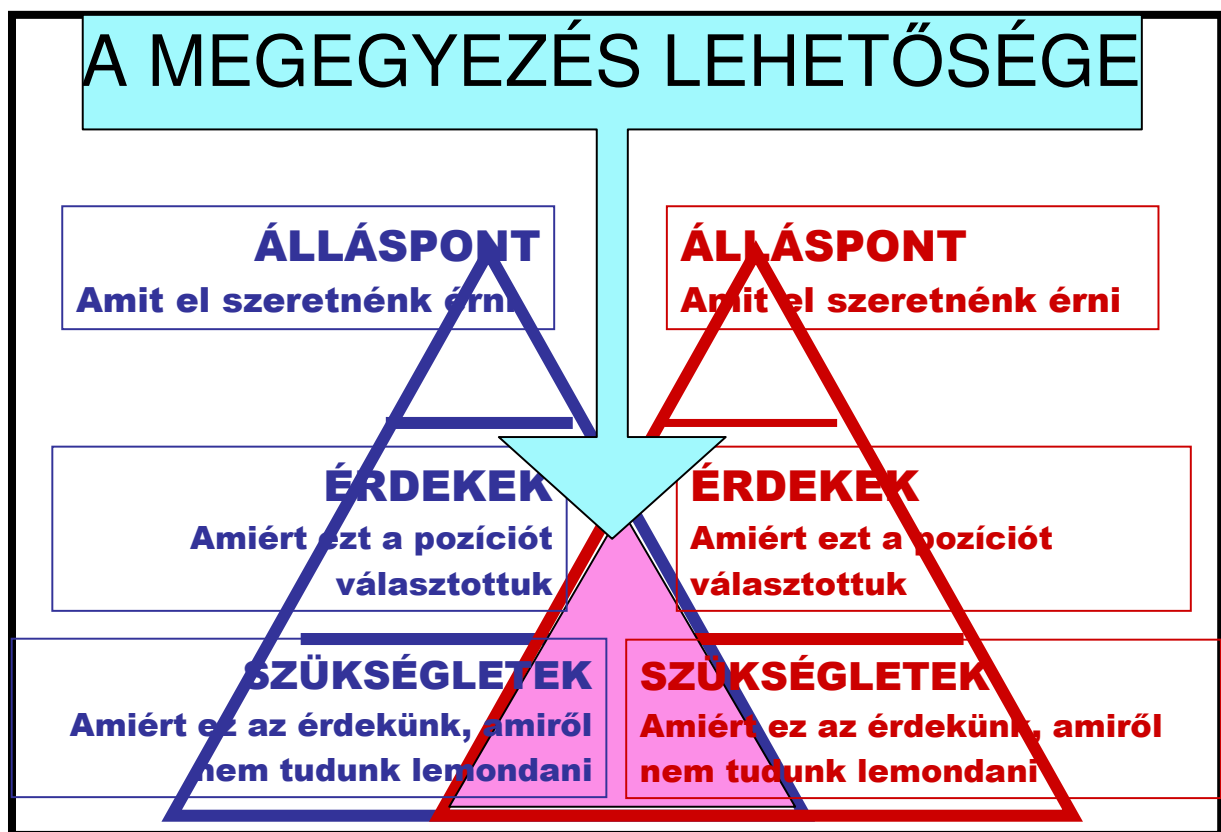
Az alternatív vitarendezési módszer *önkéntes és személyes részvételen alapul*. Vagy a konfliktus szereplői, vagy azok csoportjainak felhatalmazott képviselői vesznek részt a közvetlen tárgyalásokban. Az *együttműködő, érdekalapú tárgyalás célja a mindenki számára elfogadható, és előnyös megoldásról 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 az, hogy, 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 másiknak biztosan kevesebb jut.

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

A közösségi konfliktusok általában komplex problémák. Szinte biztosan 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 problémafeltáró 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:

12. **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.
13. **Hatékony:** mind idő és erőforrás felhasználás tekintetében, mind pedig az összes értékteremtő lehetőség kihasználásában.
14. **Jövő orientált:** nem a múlt történéseinek megítélésére koncentrál, hanem a jövő szempontjából keres a szereplők számára elfogadható megoldást.
15. **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 konfliktus kezelésére három alapvető módszert lehet megkülönböztetni: (1) facilitált problémamegoldást, (2) mediációt és (3) participatív kormányzást.

*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 problémamezőben. 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. Nem tiszte a megoldás kitalálása. A mediátor folyamat szakértő és tanácsadó. Hivatása az, hogy a résztvevőket segítse hozzá ahhoz, hogy *saját maguk találják meg, hogyan lehet a köztük feszülő konfliktust feloldani és hozzájuk meg a döntést a működőképes és a viszonyokat sem romboló megoldásról.*

*Participatív (társadalmi részvételen alapuló) kormányzás olyan intézményrendszert feltételez, amelyben kialakult a folyamatos információáramlás, 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 részvételi teret, vagy fórumot, amely az adott konfliktus megoldása után fenntartható és a participatív kormányzási intézménnyé fejleszhető.

## **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 szervezett 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. családügy). Egyes szakterületeken, ahol már kialakult folyamatok és tapasztalt mediátorok vannak ez az arány 90% feletti értéket is elérhet.
- 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, előzetes 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 polgári jogviták, benne a gazdasági szereplők vitái, 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.

A 2002 LV törvény az 1 §-ban úgy rendelkezik, hogy a „*törvény célja, hogy elősegítse a természetes személyek és más személyek személyi és vagyoni jogaival kapcsolatban felmerült azon polgári jogviták rendezését, amelyekben a felek rendelkezési jogát a törvény nem korlátozza*”. A törvény így lehetővé teszi, hogy a polgári ügyekben a vitázó felek mediációs eljárást válasszanak bírósági eljárás helyett.

Családi és kapcsolat ügyekben a vitában álló felek (pl. váló házastársak, szülő-gyerek) között igen komoly szempont, hogy a vita úgy oldódjon fel, hogy a felek közötti viszony stabilizálódjon. A legtipikusabb példa a gyermekelhelyezés, ahol nemcsak a gyermek, de a váló szülők érdeke is, hogy jó viszonyban maradjanak, és hogy gyors megoldás szülessen. Ehhez hasonló eset a szomszédsági viták, ahol nem racionális következménye egy vitának, hogy az egyik vagy mindkét fél elköltözik. A függőség tehát adott. Ugyanilyen fontos terület a kisebbségi ügyek. A kisebbségi problémával a társadalom egészének szembe kell néznie és meg kellene találnia azokat a közös együttélési szabályokat, normákat, amelyek a két társadalmi csoport közötti együttélést szabályozzák. A konfliktusban a függőségi viszony mellett következőleg egyéb, a demokrácia alapelveire vonatkozó elvek is megjelennek. Az alternatív vitarendezésnek nagy területe még a fogyasztóvédelem. Itt nem is a felek közötti függőség, hanem a jogsérelem gyors helyreállítása a cél, melyre fontos uniós előírások állnak rendelkezésre. Magyarországon békéltetéssel a kamarák mellett működő békéltető testületek foglalkoznak.

Az alternatív vitarendezés a polgári ügyektől eltérő területe a büntetőügyek. Itt a facilitálás és a mediáció az alkalmazott eljárás. Büntetőügyekben a tettes és az áldozat megegyezése egyrészt vonatkozik a kár megtérítésének a módjára és annak az összegére, másrészt vonatkozik a tettes rehabilitációjára. Büntetőügyekben a jogszabály a kisebb súlyú ügyekben teszi lehetővé a mediációt, s a terelés módjairól és formájáról a jogalkotó igen pontosan



rendelkezik. Magyarországon a büntetőjogi mediáció alkalmazása 2007 januárjától lehetséges, s a mediációt a pártfogói szolgálatok végzik.

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:

- **Hitelesség:** mindkét félnek el kell fogadnia a személyt, ehhez tájékoztatni kell őket előre a közvetítő vagy a moderátor képzettségéről, a szakmai háttéréről. A moderátor vagy a közvetítő megjelenésében, verbális és vokális kultúrájában a hozzáértést, a segítőkészséget kell hogy tükrözze.
- **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 problémamezőben. 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, s azt követően is 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 megegyezés 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 a facilitátor és mediátor értelmezni és – amennyiben szükséges közvetíteni tudja – minden résztvevő véleményét és sérelmeit. Eszköztárának fontos eleme a koncentrált figyelem, a fontos gondolatok

megismétlése, a kialakuló értelmezések ellenőrzése és olyan rövid, érthető összefoglalók megfogalmazása, amelyekkel a megegyezések 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 érhessen 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 opciók 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 strukturált 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 feladatai a konfliktuskezelés folyamatában

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.

A mediátor a megállapodáshoz vezető úton végigkíséri a feleket. Hozzáadott értéke a folyamat során a következő (lásd: Susskind: Breaking the impasse, vagy a Harvard Egyetem Program On Negotiation kutatásait és ajánlásait):

<b>A tárgyalások megkezdése előtt</b>	
Elindítás	Felkeresi az érdekelteket; feltérképezi az érdekeket és véleményeket; elmagyarázza a folyamatot és begyűjti az ígéreteket a részvételre; szervezési kérdéseket tisztázza
Képviselet	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, képviselő 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 mediátor 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 mediátor támogatja a folyamatot, segít kiválasztani a további esetleges tanácsadókat, és megbízható „információbankként” őriz meg a csak egyik fél számára hozzáférhető bizalmas információkat.
<b>Tárgyalás során</b>	
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 holtpontonról 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 elfogadja a megállapodást minden képviselt érdekelttel; felek kérésére külsős érdekelteket is felkereshet és a megállapodás mellé állíthat
<b>Megállapodás végrehajtása</b>	
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 település csoportokat arra, hogy az intézményt és kommunikációs csatornákat fenntartsák és a későbbiekben konfliktusok megelőzésére, vagy a kialakuló konfliktusok kezelésére használják.

## Melyek 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 lángoltak 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 érdek, 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 megegyezni 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 közmegegyezésre eredményes is volt) a mediáció, s a kölcsönösen eredményes megállapodások találhatók.
- 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 elmérgezhetik 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 résztvevők közötti viszonyok se romoljanak meg véglegesen.

**Alternatív vitarendezés az államigazgatás területén** • A fejlesztéssel kapcsolatos problémák települési kistérségi, vagy regionális szinten jelennek meg. A **településfejlesztés**, a **területfejlesztés** mindig egyúttal társadalmi csoportok, szereplők érdekeit is megfogalmazza, hordozza, ill. érvényesíti. Ez megkívánja, hogy a döntéshozók az érintett csoportok közötti ellentéteket, konfliktusokat átlássák, másrészt ezeket a lehetséges keretek között kezeljék, vagyis e folyamatokat kézben tartásuk. A problémák definiálására és menedzselésére fogalmi apparátussal, eszközökkel, technikákkal kell, hogy rendelkezzenek. A felmerülő konfliktusok forrása sokféle lehet, de a források főbb típusai a következők: a felek eltérő érdekei, eltérő értékei, a felek közötti kapcsolatok (tradíciók), a felek közötti kommunikáció (adatok, információk) és a felek pozíciójának strukturális sajátosságai, viszonya. Ezekben a kérdésekben biztosan megvalósítható az érdemi „párbeszéd”, olyan kétirányú kommunikáció, melynek során a „felek” (érintettek) egymással megállapodva juthatnak a közös döntésre, s ebben az esetben már felmerülhet az alternatív vitarendezés lehetősége.

A településfejlesztés a társadalmi csoportok és intézmények közötti érdekek újrendezésével jár, ami egyúttal az előnyök és hátrányok szubjektív (a csoportok/intézmények megítélésben) és objektív értelemben vett újraelosztását hozza magával. Az előnyök és hátrányok egyenlőtlen elosztása az egyik alapja a településfejlesztési konfliktusnak, ugyanakkor az egyenlőtlenségek ténye önmagában nem vezet konfliktusokhoz.

Szociológiai értelemben konfliktusokról akkor beszélhetünk, ha az érdekelt szereplők valamelyike az előnyök és hátrányok elosztását vagy újraelosztását társadalmilag elfogadhatatlannak (igazságtalannak) tekinti és ennek érdekében lépéseket tesz, vagyis létrejön az erőforrásokért való rivalizálás. A konfliktusok megoldását a konfliktusok tényleges lefolyása és kimenetele, az érdekérvényesítés módja befolyásolja. Az egyik legfontosabb, tisztán szociológiai megközelítésben elhanyagolt társadalmi probléma, ha a konfliktusok feloldásának nincsenek biztosítva az eljárási, intézményi, politikai és jogi feltételei. Ekkor könnyen állandósul a konfliktus, a fejlesztések és modernizáció elé akadályok gördülnek, ami komoly társadalmi költségekkel jár.

### **Közszolgáltatások megszervezése, intézmények működtetése**

Az önkormányzati törvény, többek között az önkormányzatok hatáskörébe adja a helyi közszolgáltatások széles körének megszervezését. Ezek a szolgáltatások az intézményi hálózat következtében nagyon széles skálát fognak át, az alapszolgáltatásoktól a legkülönbözőbb kulturális szolgáltatásokig. A közszolgáltatások biztosításának korábbi gazdaságtalan, a hatékonyság minimális elemeit nélkülöző megszervezése elengedhetetlenné tette és a mai napig is napirenden tartja, hogy ezeknek a szolgáltatásoknak a biztosítására új technikák szülessenek, illetve új formái alakuljanak ki. De ha erre a helyi önkormányzatok maguk nem is érezték indíttatást, akkor is a központi támogatások megszüntetése és új ágazati finanszírozási technikák bevezetése elengedhetetlenné tette, hogy a szolgáltatások biztosításának új, a kis települések esetében rendszerint több település együttműködésére épülő rendszere alakuljon ki. Ez az átmenet tipikus konfliktusok forrása.

Erre példa az olyan helyi szinten megszervezendő közszolgáltatás, mint a közoktatás. Az elmúlt évek nyilvánosságának egyik leghangsúlyosabb kérdéseként szerepelt az oktatásügy reformja, az iskolák bezárása, vagy a kistelepülések kisiskoláinak kérdése. Ezek a konfliktusok is mutatnak bizonyos tipológiát. A konfliktusokban más-más értékek, érdekek fogalmazódnak meg megyei, kistelepülések, a nagyvárosok és az agglomeráció területén.

De nem csak a települési önkormányzatok feladataihoz tartozó szolgáltatások átszervezése van napirenden, hanem országos hatáskörű intézményeké is, mint pl. a MÁV, VOLÁN stb. Itt alapvetően az a konfliktus forrása, hogy adott színvonal biztosítására nincs meg a forrás, és ahhoz, hogy gazdaságilag működőképes legyen a rendszer a szolgáltatások leépítésére, vagy minőségének csökkentésére, vagy díjának emelésére, vagy privatizálására (ennek legkülönbözőbb formáit is számba véve, mint a koncesszió stb.) van szükség, illetve ezeknek a kombinációjára. Sok érdekcsoport (helyi és nem helyi egyaránt) van ezekben a problémákban érdekelve, a megoldásoknak számtalan kimenetele lehetséges. Fontos jellemzője ennek a konfliktustípusnak, hogy az elmúlt évtizedekben szerzett jogok megvonásával, elvesztésével jár, aminek a lényege az ingyenes vagy olcsó közszolgáltatás.

A fent említett – fejlesztésekhez, átszervezésekhez, vagyis nagyobb változásokhoz kapcsolódó – konfliktusok általában azok az eklatáns példák, amikről a médiából is értesülünk. Ugyanakkor az önkormányzatok dolgozói közül a frontemberek, szolgáltató egységek dolgozói, az ügyfélszolgálati munkatársak, és azok a politikusok, akik lakossági fórumon, beszélgetéseken vesznek részt szintén nap- mint-nap konfliktusokat oldanak, vagy oldanak meg. A lakossággal való közvetlen kapcsolatban során nagyon sok érdekellentét és sérelem kerül felszínre. Amennyiben a frontemberek értik a konfliktusok kialakulásának dinamikáját, nagyobb esélyük van arra, hogy kezelni tudják ezeket a problémákat, hogy a helyzet nem eszkalálódjon akut konfliktussá, amelynek megoldásához szakember részvétele szükséges. A frontemberek képzése, és szakszerű munkája a helyi konfliktusok eszkalálódásának kulcseleme.

## **Telepítés, környezetvédelem**

Vannak olyan fejlesztések, amelyek a társadalom vagy a település egészének érdekeit szolgálják, de van egy földrajzilag/lakóhely szerint jól lehatárolható réteg, amely rosszabbul jár. Valójában a NIMBY (Not In My Back Yard, vagyis: csak ne az én kertembe, vagyis engem ez ne érintsen) típusú probléma az egyik legáltalánosabb és a modern társadalmak egyik legakutabb településfejlesztési konfliktusforrása, jelentős költségeket okozhat, amit a társadalom egészének kell fizetnie.

Jellemző, hogy ezek a konfliktusok sokszor kommunikációs nehézségekkel, jogi tisztázatlansággal társulnak, ami nehezíti a konszenzusteremtést, eltereli a probléma lényegéről a hangsúlyt. Valójában a kérdés lényege a legtöbb esetben azokon a károkon van, amit egy-egy szűkebb környezetnek el kell viselnie a közösség egésze számára hasznos beruházás érdekében. A károk kompenzálása a kulcskérdése ennek a problémának, és ez gyakran ár- és/vagy bizalom kérdése. Sok példa van a megegyezésre, de sok példa van arra is, hogy a lakosság szó szerint semmilyen áron nem hajlandó a negatív költségeket átvállalni.

Az ingatlanfejlesztési és beruházási elképzelések által kiváltott lakossági tiltakozásnak és ellenállásnak oka lehet az a félelem, hogy a beruházás tönkreteszi, vagy megbontja a

környezet biológiai egyensúlyát, vagy eltér a terület jellegétől. Az eredmény gyakran kiszámíthatatlan és nagyon nagy részben a jogi eljárás eredményére van bízva. A bírósági eljárás kimenetele pedig legalább annyira ki van téve a bizonytalanságnak, hiszen a jog a legtöbb esetben nincs igazán felkészülve az ilyen típusú problémák kezelésére, minthogy a jog soha nem az eltérő érdekek között tesz igazságot, hanem főszabályként csak a tényleges, megvalósult jogsértést szankcionálja.

Új utak, hidak, autópályák, építése, továbbépítése, a nyomvonalak kijelölése szinte mindig ilyen jellegű konfliktusokat von maga után, de nem ritka az ilyen jellegű konfliktusok kialakulása a benzinkutak, bevásárlóközpontok, hulladéklerakók és hasznosítók, erőművek építése kapcsán sem. Az eredmény többnyire valamilyen kompromisszumos megoldás, melyben az egyik érintett csoport, vélhetően az, amelyik a leggyengébb érdekérvényesítésre volt képes, alulmarad. Jobb esetben kialakulhat a közmegelegedéshez vezető kompenzációs megoldás, melynek során a kompenzáció olyan helyi gondok megoldására ad módot, mely egyébként nem lenne lehetséges. A félelem egyes előre nem látható, de elképzelhető veszélyektől, amelyek bizonyos információs aszimmetriával jellemezhető fejlesztési elképzelésekből adódhatnak, ugyancsak ilyen típusú konfliktusokhoz vezethetnek.

Összefoglalva, a fenti kérdéskörök messzemenőig lehetővé teszik (tennék), hogy azokban az egyes érdekcsoportok, azok képviselői között olyan kétirányú kommunikáció alakulhasson ki (ezt nevezhetnénk bizonyos értelemben tárgyalásnak is) amelyekben jó eséllyel lehetne keresni az olyan megoldásokat, amelyek a felek érdekeit magasabb szinten képesek kielégíteni, mint a győztes-vesztes, vagy más néven nullaösszegű játszmák. A feleket hosszú távú érdekek fűzik egymáshoz és a megegyezéshez is, mivel a település köti őket egymáshoz. A megegyezést csak egymással köthetik meg, más szóval kölcsönös érdekfüggés van a felek között. A megegyezés hiánya jelentős érdeksérelemmel, veszteséggel járhat a felek számára.

A legutóbbi, az önkormányzatok ez irányú működése szempontjából alapvető fontosságú jogszabályi változás a 140/2004. évi, a Közigazgatási hatósági eljárásokról és szolgáltatások általános szabályairól szóló törvényben található. Ez a jogszabály nevesíti a „Hatósági közvetítő” intézményét (41.§), s a közvetítői eljárást lehetővé teszi az olyan ügyekben, ahol nagyszámú ügyfél és a hatóság érintett. A szabályozás számos részletében kilép a „hagyományos” alternatív vitarendezési (közvetítői) eljárási szabályozások gyakorlatából, s ezek az eltérések nem feltétlenül könnyítik meg a hatósági közvetítő intézményének kialakulását, a már hazai viszonylatban is valamennyire kialakult mediációs szakmához illeszkedését. Összességében, emlékeztetve újra a jogi környezet gyors változására, bizonyosan azzal számolhatunk, hogy az önkormányzatok, azok intézményei, vállalatai egyre gyakrabban válnak érdekeltté, kényszerülnek olyan tárgyalási, participációs szituációba, amely indokolttá, érdemessé teszi az alternatív vitarendezési eljárások alkalmazását, melyek eredményesebb, gyorsabb és főleg hatékonyabb kifejeletet ígérnek, mint a jogi vagy a hagyományos vitarendezési eljárások.

## **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 a szereplőknek abban, hogy józanabban elemezzék saját helyzetüket és ráébredjenek, hogy a konfliktus kimenetele rajtuk is múlik, ezért belépjenek a konfliktuskezelési folyamatba. Amennyiben eddig a pontig eljut a folyamat, és utána szakszerűen vezetik, már van esély arra, hogy mindenki számára elfogadható megoldás szülessen.

### **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 az önkormányzat a konfliktuskezelés során ébred rá, hogy mennyire nem sikerült korábban a lakosság számára könnyen befogadható információkat átadni. Az önkormányzat gyakran a folyamat alatt ébred rá arra, hogy mennyire másképp kell kommunikálnia, mennyire fontos az érthető, kétirányú kommunikáció, és gyakran ebben a folyamatban tanulja, alakítja, vagy csiszolja az önkormányzat azt a kommunikációs stratégiát, ami a későbbiekben eredményes lehet.

A közösségi konfliktuskezelés tanulási folyamat abban az értelemben is, hogy a közösségi párbeszéd során a közösség tagjai állampolgári szerepet, önrendelkezést tanulnak. 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 képviseleti 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, érdekképviselőtüket 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 már, (Pl.: Citizen Advisory Committee, Planning cells, Citizen Juries, Varresbecker Bach Process (Wuppertal), Regulatory Negotiations) de ezek alkalmazása 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**

A konfliktuskezelés során kialakul egy olyan párbeszéd, amelyben sok olyan szereplő ül közös asztalhoz, akik korábban talán nem is ismerték egymást és biztosan nem folytattak konstruktív párbeszédet. A folyamat során kisebb érdekközösségek szerveződnek, megtanulják, ki és hogyan képviselheti őket, megtapasztalják, hogyan lehet szerteágazó érdekek között is megegyezéseket teremteni és kialakulnak azok a kommunikációs csatornák és technikák, amelyekkel el lehet juttatni az információkat az érintettekhez és a konstruktív párbeszéd során azok megvitatása is lehetővé válik. A konfliktuskezelés során így intézmények épülnek, a párbeszéd, a partnerség intézményei. Ezek lehetnek formális, vagy informális intézmények. Abban közösek, hogy alkalmasak lehetnek arra, hogy a konfliktuskezelés után tovább működjenek, fejlődjenek, hogy később a település élete során természetesen felmerülő konfliktusok és problémák kezelésének, feloldásának szokásos formájává váljanak.

### **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, zökkenővel 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.

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 „máshol-sággal”, 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 kötődésük erősödéséhez és a helyi ügyekben felelős közélet és politizálás kialakulásához. Az EU is kiemelt programként kezeli az ún. közösségfejlesztési 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 beszámolók

Tehát mind a fejlesztések, mind a szolgáltatások, a területhasználat, s szinte valamennyi a helyi közösséget érintő kérdés menedzselésében kitüntetett szerepe van a lehetséges konfliktusok feltérképezésének, a konfliktuskezelés eszköztáruk, protokollok kialakításának, s a keletkező konfliktusok tényleges kezelésének.

## 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 gondolkodni (Zéró összegűnek azt a játszmát nevezzük, ahol az egyik fél nyeresége pontosan megegyezik a másik fél veszteségével). 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 végzett (ld. Bakacsi Gyula kutatásai a GLOBE program

keretében, vagy Francis Fukuyama: Bizalom című könyve), 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 kifejtés vezeti el az embereket a tárgyaló asztalhoz. A konfliktus gyakran megtöri a helyi közélet apátiáját, és lehetőséget teremt arra, hogy kommunikáció induljon, olyan kommunikációs csatornák és intézmények alakuljanak ki, amelyek egy új, jobb minőségű szintre vezethetik a helyi kormányzást.

Érdekes megfigyelnünk az alábbi ábrán, ahogy a kínai írásjelekkel a konfliktust jelölik. Ez két jelet tartalmaz, az egyik a veszély, a másik a lehetőség jele. Sok bölcsesség jelenik meg ebben a kapcsolódásban, s mindenképpen érdemes a konfliktus mindkét tartalmát szem előtt tartani.

Mindezek alapján emlékezzünk rá saját munkánk, tevékenységünk, partnereinkkel kialakuló helyzetek során, hogy a vitákban felismerjük a veszély mellett a lehetőséget is, hogy valamilyen korábbi állapot meghaladására is sor kerülhet a vita rendezése során.



A konfliktushelyzetben szakképzett segítség ahhoz kell, hogy biztosabban 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!***

## Irodalom

Dr. Barinkai Zsuzsanna, Dr. Bártfai Judit, Dr. Dósa Ágnes, Dr. Gulyás Kálmán, Dr. Herczog Mária, Dr. Horváth Éva, Dr. Kutacs Mária, Lovas Zsuzsanna: A mediáció. A közvetítői tevékenység, HVG-ORAC, Budapest, 2003.

Barczy Magdolna – Szamos Erzsébet: „Mediare necesse est” Animula Kiadó Bp.. 2000.

BENNETT, Mark D.-HUGHES Scott: The Art of Mediation NITA, 2005.

Baughman, Mike: Mediation. In: Fairness and Competence in Citizen Participation /Technology, Risk, and Society/ (1995)

Család Gyermek Ifjúság 1999/1, 1999/2. Facilitálás, Mediálás  
Bavelas, J.B.- L.E. Rogers- F.E. Millar: Interperszonális konfliktus

M. Deutsch and P.T. Coleman: The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice, Jossey-Bass Publishers 2000.

Dr. Eörsi Mátyás – Dr. Ábrahám Zita: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva, Budapest, 2003.

Fiorino: Regulatory Negotiations as a form of public participation. In: Fairness and Competence in Citizen Participation /Technology, Risk, and Society/ (1995)

Fukuyama, Francis: Bizalom (ford. Somogyi Pál László), Európa, Budapest, 1997.

Hankiss Elemér: Társadalmi csapdák, Magvető, Budapest, 1979.

Herczog Mária (szerk.): Együtt vagy külön? KJK Kerszöv, Budapest, 2002.

Herczog Mária (szerk.): Megbékélés és jóvátétel. Kézikönyv a helyreállító igazságszolgáltatásról, Család Gyermek Ifjúság Könyvek, Budapest, 2003.

Krémer András: Pozícionális és érdek alapú tárgyalás  
in.: Döntőbíráskodás Püski Kiadó 1999.

Krémer András: Social Impact Assessment and Social Participation, In: The Region, Ed: Gy. Enyedi, I. Tózsá, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003.

Krémer András: Alternatív vitarendezési eljárások az önkormányzati célok megvalósításában  
In: Építésügyi Szemle, 2005/5.

Krémer András: Alternatív vitarendezés In: ÖNKORKÉP 2005/8-9.

Lovas Zsuzsa – Herczog Mária: Mediáció avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés, Múzsák, Budapest, 1999.

Morton Deutch-Shula Schiman: A konfliktus a szociálpszichológia perspektívájában  
Claude Louche: Nyílt konfliktus és a csoportközi tárgyalások dinamikája  
in.: Politikai pszichológia , Szerk.: Lányi Gusztáv Balassi Bp. 1996 (263-297. oldal)

Mediáció az egyezségteremtés művészete (Partners Hungary Alapítvány kiadványa)

Strasser, Freddie – Randolph, Paul: Mediáció. A konfliktusmegoldás lélektani aspektusai  
(ford: Buda Júlia), Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2005.

Székely György: Győzelem vesztesek nélkül,  
3K Alapítvány 1995.

Roger Fisher-William Ury-Bruse Patton: A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár 1997.

William Ury: Tárgyalás nehéz emberekkel. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest 1997.

Vári Anna: Citizens' Advisory Commitee as a model for public participation. In: Fairness and  
Competence in Citizen Participation /Technology, Risk, and Society/ (1995)

A vezetés alapkérdései SZGY szerk.: Lappints Árpád Comenius Pécs 2002. (409-443. oldal)  
Lovas Zsuzsa- Herczog Mária: Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés, Múzsák  
1999.