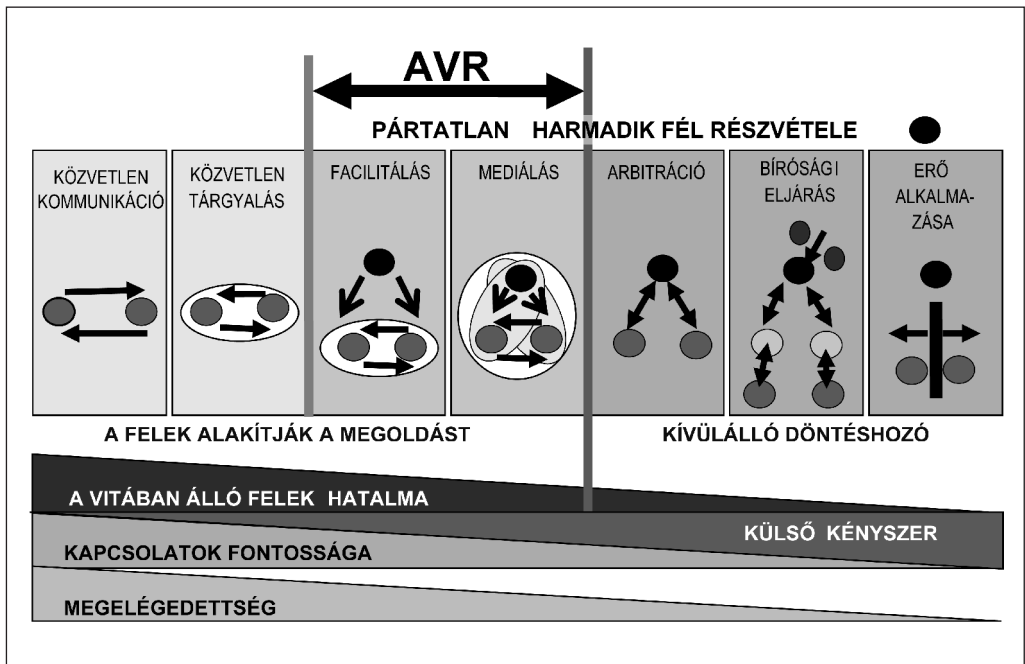


Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére – javaslat egy konzisztens terminológiára

Vitában álló felek számára több lehetőség kínálkozik konfliktusaik rendezésére. Megbeszélhetik a kérdést és megegyezhetnek, megkérhetnek egy pártatlan, ún. harmadik személyt, hogy segítse a megegyezést, vagy akár arra, hogy – álláspontjaik meghallgatása után – döntsön helyettük, de alkalmazhatnak akár erőt vagy kényszert is álláspontjuk érvényre juttatására. Az első ábra a kü-

lönböző vitarendezési stratégiák szereplőit, viszonyukat és a stratégiák választásának következményeit hasonlítja össze. Azt mutatja, hogy a legjobb, ha a felek maguk meg tudnak egyezni: vagyis, kapcsolatuk megromlása nélkül, mindegyikük meglegedését szolgáló megoldást tudnak találni. Amikor ez nem sikerül, és egy (az érintett felekhez képest) kívülálló harmadik fél (döntőbíró, bíróság vagy szervezet) hoz döntést, nemcsak a felek befolyása csökken, de gyakran kapcsolatuk is megromlik a folyamat során. Emellett a folyamat drága is, gyakran elhúzódik, és a végén általában legalább ez egyik fél elégedetlenül kerül ki belőle. A közvetlen megegyezés és a külső döntéshozás között állnak az Alternatív Vitarendezés (AVR) folyamatai, amelyekben egy pártatlan harmadik fél segíti a feleket abban, hogy megtalálják a számukra elfogadható megoldást.¹



1. ábra. Vitarendezési stratégiák

¹ Az AVR kifejezésben az alternatív megjelölés arra utal, hogy alternatívája a hivatalos, bírósági, peres eljárásnak.

A cikkben az AVR módszerek közül a mediációról és a helyreállító eljárásról írok, mert ezek a legelterjedtebbek az önkormányzati és települési ügyekben. A két módszert alapelvei teszik számomra fontossá: mindkettő arra a mély meggyőződésre épül, hogy az emberek és csoportok képesek bölcs döntéseket hozni az életükkel kapcsolatban, ha megfelelő körülményeket teremtünk a döntési folyamathoz. Mindkét folyamat célja az emberi szabadság lehetőségének megteremtése: lehetőség arra, hogy a felek szabadon beszéljenek, levegyék álarcaikat, megmutassák emberségüket, felfedjék elvárásaikat és küzdenek értük, fel- és elismerjék hibáikat és felelősségüket, saját értékrendjük alapján döntenek és cselekedjenek.

Miközben az AVR módszereknek sok közös vonásuk van, sokféle irány és iskola is kifejlődött, amelyek hangsúlyukban eltérő megközelítéseket és eszközöket alkalmaznak a vitarendezés támogatására. A sokféle iskola és módszer jó hír, mert sokféle lehetőséget kínál, ugyanakkor megnehezíti az eligazodást azok számára, akik nem rendelkeznek a terület mélyebb ismeretével. A helyzetet tovább nehezíti, hogy a különböző irányzatok gyakran ugyanazokat a szavakat használják különböző tartalmak megjelölésére. Ez a tény homályossá és bizonytalaná teszi egyes fogalmak jelentését és nehezíti a tájékozódást.

Cikkem célja, hogy rendszerezze a kialakult megközelítéseket és javaslatot tegyen egy konzisztens magyar szóhasználat kialakítására. A konzisztens terminológiára tett javaslatot az irányok és módszerek rendszerezésére építem, kiemelve és szétválasztva az alapelvekben, célokban, folyamatokban és eszközökben rejlő különbségeket.

A munka aktualitását az adja, hogy az AVR módszerek használata még aránylag új Magyarországon. A büntetőjogban és szociális területeken terjed használatuk, de az oktatásban és települési gyakorlatban még csak most vezetik be. Amikor egy módszer még új egy ország (nyelv) gyakorlatában, van esély arra, hogy egy koherens ter-

minológia alapján kerüljön bevezetésre, és ne különböző országokból és nyelvekből származó, egymással vetekedő szóhasználatot összevegyítve. Ha még most meg tudnánk egyezni – az AVR bevezetésének idején – egy koherens szóhasználatban, pontosabbá és funkcionálisabbá tehetnénk a kialakuló magyar terminológiát, könnyebbé és érthetőbbé az AVR-rel kapcsolatos kommunikációt.

Még egy érv a téma aktualitása mellett: sok döntéshozó hallott már egyes AVR módszerekről, néhányan meg is tapasztalhatták használhatóságukat. A módszerek áttekintése és rendszerezése nekik is segíthet abban, hogy jobban megértsék a lényegét.

Végül, egy záró gondolat a téma fontosságáról az önkormányzás szempontjából: az AVR módszerek az érdekelt felek részvételére épülnek. (A folyamat őket teszi képessé vitáik rendezésére.) Lehetőséget adnak mind a döntéshozók, mind a közösségek számára arra, hogy részvételi folyamatokat lássanak működés közben és megtapasztalhassák hozadékaikat. Reményem és legmélyebb meggyőződésem, hogy a konfliktusok és viták kapcsán elindított részvételi folyamatok támogatni tudják a települési társadalmi részvétel erősödését és ezzel egy demokratikusabb önkormányzás kialakulását Magyarországon.

Egyszerű esetek és alapfolyamatok²

Nagyon sokféle dolog tartozik a települési és közösségi konfliktusok és viták körébe. Egy részük egyének és csoportok közötti racionális érdekkonfliktusok. Ilyen például a vendégeiért küzdő éttermi terasz tulajdonosa és az étterem felett lakó konfliktusa: az

² „Egyszerű” eseteknek azokat nevezem, amelyek: (1) tisztán besorolhatók a racionális érdekkonfliktus vagy normaszegés kategóriájába; és (2) egyszeri epizódok abban az értelemben, hogy az adott környezet nem idézi elő őket viszonylagos rendszerességgel, vagy legalább úgy lehet őket kezelni, mint rövid idő alatt megoldható, lehatárolt eseteket.

egyik sok vendéget és hosszú nyitva tartást szeretne, a másikat zavarja az este felszűrődő zaj. Szintén érdekkonfliktus egy területfejlesztési tervezés során az ingatlanfejlesztő és a régi lakók között kialakuló vita a terület jövőbeli használatairól, vagy bármely NIMBY eset résztvevői közötti ellentét.³ Ezek a racionális érdekelletétek szimmetrikusak abból a szempontból, hogy az álláspontok morálisan ugyanannyira védhetők, így a felek egyenlőként lépnek a vitába.⁴ A felek eldönthetik, hogy megegyeznek, mediátort hívnak vagy perre mennek. Ha mediátort (más néven közvetítőt)⁵ hívnak, akkor a mediátor feladata segíteni a feleket, hogy egy higgadt és konstruktív folyamat során fel tudják tárni szükségleteiket és érdekeiket, hogy azok alapján el tudjanak jutni a számukra kölcsönösen elfogadható megoldáshoz. A mediátor első feladata a megegyezéshez szükséges biztonságos légkör megteremtése,⁶ vagyis a megbecsülés, tisztelet és bizalom kialakítása és fenntartása. Ebben a légkörben lehet azután a szükségletek és érdekek széles spektrumát feltárni, és olyan megegyezést találni, amellyel a felek élni tudnak. A cél a pozitív összegű játszma, amire az ad lehetőséget, hogy általában a felek elvárásainak egy része nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő, így az alternatívák elemzése feltárhat kölcsönösen előnyös megoldásokat.⁷

A települési és közösségi konfliktusok másik alapvető típusába a sérelemokozás és

a normaszegések tartoznak: olyan események, amelyek sérelmet okoznak egy személynek vagy csoportnak, megszegik a közösség normáit, akár törvényeket is sértenek. Tipikus példa, amikor valaki besurran a másik házába lopni,⁸ vagy a települési közösség és a település egy szobrát, műemlékét vagy utcabútorait megrongáló fiatalok konfliktusa,⁹ vagy akár egy önkormányzati munkacsoporton belül egymást kikezdő munkatársak konfliktusa.¹⁰ A korábban tárgyalt érdekkonfliktusokhoz képest alapvető különbség, hogy ezekben a konfliktusokban nincs morális szimmetria: az egyik fél kárt okoz (vagy akár törvényt is sért), a másik – az áldozat – pedig elszenvedi. Amennyiben egy ilyen eset bíróságra kerül, akkor a büntetőjog hatálya alatt áll, és az elkövetőre általában büntetést szabnak ki. Amennyiben az esetet helyreállító eljárás kezeli, a központba nem a büntetés, hanem a felek szükségletei kerülnek. A helyreállító (más néven jóvátételi) felfogás szerint a megbékélés fontosabb és hasznosabb a feleknek és a közösségnek, mint a büntetés. Az áldozatnak gyógyulásra, megerősítésre és kárenyhítésre van szüksége, az elkövetőnek meg arra, hogy megértse és jóvátehesse, amit tett, és a közösség visszafogadja. Ez csak akkor történhet meg, ha az elkövető megéri tette súlyát és felelősséget vállal érte. A felelősségvállalás adhat lehetőséget az áldozat megbékélésére, a jóvátételre és az elkövető visszafogadásra is.

A helyreállító folyamatot facilitátor vezeti, akinek olyan biztonságos helyzetet kell teremtenie, amelyben az elkövető és áldozat beszélgetése során megszemélyesülhet az esemény, kialakulhat a kölcsönös empátia és

³ A NIMBY egy betűszó (Not In My Backyard = ne az én kertemben), amelyet olyan települési konfliktusokra használnak, ahol egy beavatkozásnak mindenki elfogadja a létjogosultságát, de nem akarja, hogy a közvetlen környezetében valósuljon meg (pl. szeméttégető, forgalmas út).

⁴ A szimmetria a morális státus szimmetriájára utal. Ez nem okvetlenül párosul a tárgyaló vagy az érdekérvényesítő képesség kiegyenlítetttségével. A képesség aszimmetria azonban nem típusalkotó ebben az összefüggésben, hanem a korrekt folyamatmenedzsment kihívása.

⁵ A magyar jogi szabályozás a mediátorra a közvetítő kifejezést használja.

⁶ A szaknyelv a „biztonságos hely” kifejezést használja.

⁷ PALLAI Katalin: *Vitarendezés és konfliktuskezelés*, Jegyzet, Budapest, Corvinus Egyetem, 2011.

⁸ Segíthet megérteni a folyamatot a *The Woolf Within* rövid oktatófilm magyar feliratokkal: <http://foresee.hu/filmjeink/?L=1>.

⁹ A *Burning Bridges* egy dokumentumfilm, ami egy ilyen eljárást követ végig: <http://www.youtube.com/watch?v=QaeRwOJQng>

¹⁰ Erre mutat példát a *Mérgező viszonyok* című oktatófilm, ami a Községi Szolgáltatások Alapítvány honlapjáról vásárolható meg (angol): <http://hu.iirp.org/Konyvek-es-videok.html>

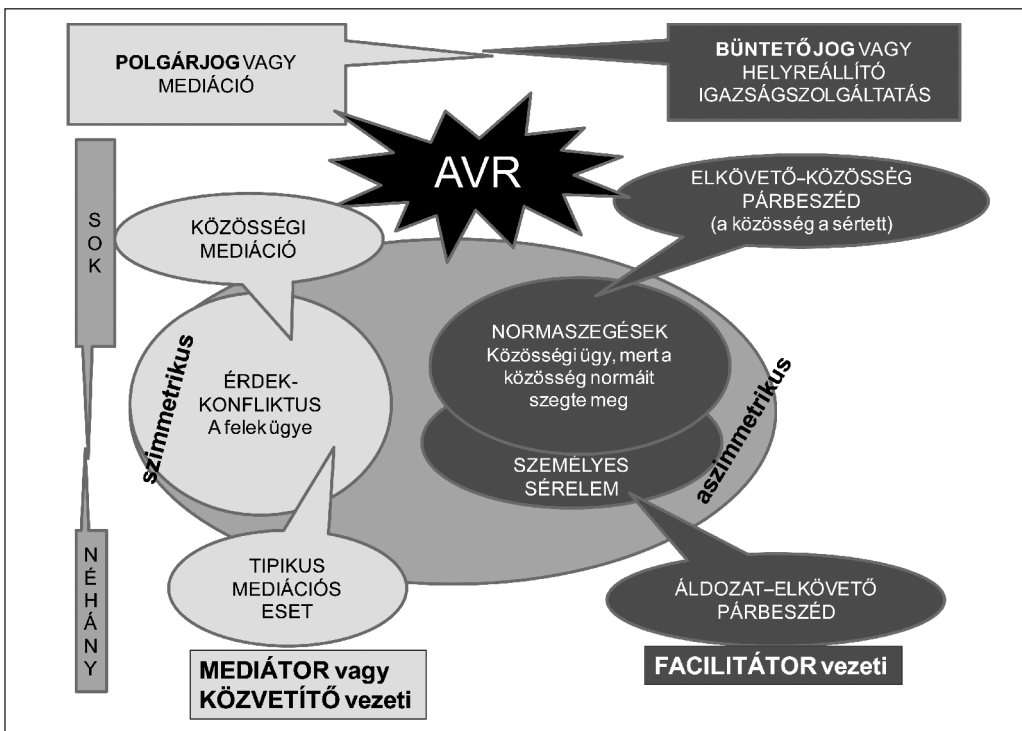
megértés, az áldozat felteheti a benne felmerülő kérdéseket, az elkövető szembesül tette következményeivel, felelősséget tud vállalni értük, és ezzel elindulhat a megbékélés.¹¹

Egy helyreállító eljárás többféle forgatókönyv szerint történhet. A résztvevők gyakran körben ülnek és a facilitátor kérdései mentén beszélgetnek. Talán ez a körforma ragadja meg leginkább a folyamat lényegét: az odafigyelést, az egyensúly helyreállításának és az elkövető visszafogadásának szándékát. „A kör formája a megosztott vezetői szerepet szimbolizálja, az egyenlőséget, kapcsolatot és részvételt. Emellett segíti az egymásra figyelést, a felelősségvállalást és a kommunikáció minden formáját.”¹²

Javaslat egy konzisztens terminológiára

A második ábra a két alapvető folyamat fő jellemzőit összegzi, az általam javasolt szóhasználatlalt. A (súlyosabb esetben) polgárjog hatáskörébe tartozó folyamatokra a „mediáció” (közvetítő) kifejezést, és a pártatlan harmadik félre ezekben az esetekben a mediátort vagy közvetítőt használom. Azokra a folyamatokra, amelyek a büntetőjog hatáskörébe tartoznának a bíróságon, a „helyreállító párbeszédet” javaslom használni, a levezetőre pedig a facilitátort.

A rendszerezésre azért van szükség, mert az AVR-ben használt kifejezéseket különböző nyelvek, szakmai közösségek és források



2. ábra. Az egyszerű esetek és (generikus) alapfolyamatok rendszerezése

¹¹ Lásd FELLEGI Borbála: *Út a megbékéléshez*. Budapest, Napvilág Kiadó, 2009.

¹² Lásd Kay PARNIS: *The Little Book of Circle Processes: New and Old Approach to Peacemaking*, Good Books, Intercourse, PA.

eltérő jelentésekkel használják. Több országban (pl. a német nyelvterületen) a helyreállító folyamatra az áldozat-elkövető mediáció megjelölést használják leginkább, és a helyreállító irodalom is gyakran használja a mediáció kifejezést. A helyreállító eljárások egyik megalapítója már néhány éve javaslatot tett arra, hogy a helyreállító folyamatokat különböztessék meg az érdekalapú konfliktusok kezelésétől azzal, hogy a „konferencia-módszer” vagy „párbeszéd” kifejezéseket használják a mediáció helyett.¹³ E mögött a javaslat mögött az a logika rejlik, hogy a konferencia-módszer az egyik legelterjedtebb jóvátételi forogatókönyv, és a párbeszéd a folyamat kulcseleme.

A konferencia-módszer azonban még mindig eredményez némi kavarodást azért, mert mint módszer a sokszereplős fórumokon, tréningeken és érdekalapú konfliktuskezelés során is használatos. Ezekben a folyamatokban, hasonlóan a jóvátételi eljárásokhoz, a konferencia csak a sokszereplős kommunikációs folyamat szervezésének formája és módja. Ezért – Zehr javaslatát továbbfejlesztve – véleményem szerint a „helyreállító párbeszéd” lehetne a generikus fogalom a helyreállító folyamatokra, mert ez a kifejezés ragadja meg leginkább a lényegét. Ez a megnevezés azt is lehetővé tenné, hogy a helyreállító eljárást terminológiájában is megkülönböztessük a másik alapvető módszertől, az érdekalapú mediációtól. Egy ilyen, konzisztensen alkalmazott terminológiai megkülönböztetés egyértelműbbé tethetné a szaknyelvet, valamint a különböző megközelítések és folyamatok megjelölését azok lényegéhez és nem formai ismérvekhez kötné.

Leginkább az szól e megnevezések mellett, hogy a két eljárást legjobban megkülönböztető kétféle kommunikációs módra utalnak. Míg tiszta, egyszerű esetben a mediáció egy alapvetően racionális, érdekalapú tárgyalási és megegyezési folyamat, addig a

helyreállító eljárás egy olyan komplex, érzelmekkel teli, feltáró beszélgetés, amelyben a személyes tapasztalatok, sérelmek, fájdalmak, identitások és kérdések tárulnak fel. Párbeszéd és tárgyalás két különböző kommunikációs mód, és az őket segítő szakember feladata is eltérő. „Míg a párbeszéd támogatásának az eszköze a facilitálás, ... addig egy tárgyalási vagy alkufolyamatban a harmadik személy közvetíteni tud.”¹⁴

Mindezek alapján a lényegre mutató terminológia az, ha a közvetítővel támogatott, szimmetrikus, érdekalapú tárgyalási folyamatot mediációnak nevezzük a résztvevők számától függetlenül, a támogató, harmadik felet mediátornak, a helyreállító folyamatot jóvátételi vagy helyreállító párbeszédnek, a harmadik felet pedig facilitátornak nevezzük.

A konfliktuskezelési folyamat és a harmadik fél szerepe

A két alapvető konfliktuskezelési folyamat logikájának ismertetése után és a különböző irányzatok bemutatása előtt érdemes nagyvonalakban áttekinteni a konfliktuskezelési folyamat lépéseit és a harmadik fél szerepét a folyamatban.

A konfliktuskezelő szakember (mediátor vagy facilitátor) első feladata a konfliktushelyzet megismerése és elemzése. A szakember rövid feltáró beszélgetések során deríti ki, hogy van-e szükség és lehetőség a beavatkozásra, és ha igen, milyen folyamatot érdemes kezdeményezni. Ebben a szakaszban a kulcskérdések a következők: mi a konfliktus természete, kik a felek, szükségük van-e segítségre, hajlandók és képesek-e egy konfliktuskezelési folyamatban részt venni, és nem áll-e fenn annak kockázata, hogy a folyamat erősödő konfliktust gerjeszt vagy kárt okoz. Amennyiben az előkészítést vég-

¹³ Lásd Howard ZEHR: *The Little Book of Restorative Justice*, Good Books, Intercourse, PA, 2002.

¹⁴ John FORESTER. *Dealing with Difference: Dramas of Mediating Public Disputes*, New York, Oxford U. P., 2009, 7. p.

ző szakember tudja, hogy ő lesz a mediátor/facilitátor is, felhasználhatja ezeket a beszélgetéseket a folyamat során szükséges bizalmi légkör kialakítására is.

A következő lépés a felek felkészítése a folyamatban való részvételre. A szakember elmagyarázza a folyamat lényegét és lehetőségeit, megismerteti a felekkel a lépéseket és szabályokat, támogatja kognitív és érzelmi felkészülésüket. Amennyiben sokszereplős folyamatról van szó, ebben a fázisban döntene arról is, hogy mindenki közvetlenül részt vesz-e benne vagy képviselőket szerveznek, és ha igen, akkor mik a képviselő szabályai.

Amikor felkészültek a felek, kezdődhet a konfliktuskezelési szakasz: a mediáció vagy helyreállító párbeszéd. Ebben a szakaszban a mediátor/facilitátor legfontosabb feladata az, hogy olyan biztonságos légkört teremtsen, amelyben a felek tisztelettel fordulnak egymáshoz, egymás közléseihez, és ezzel lehetővé teszik, hogy mindenki megnyílhasson, kifejezhesse gondolatait, érzéseit, elvárásait, és elinduljon az a feltáró és tanuló folyamat, amely a megértést és megoldást eredményezheti. A levezető harmadik fél másik fontos feladata az, hogy olyan konstruktív folyamaton vezesse végig a feleket, ami esélyt ad a mindenki számára elfogadható megoldás kimunkálására. Feladata az is, hogy figyeljen, melyek a fő kérdések, mikor hangzanak el ajánlatok, nyílnak lehetőségek a megoldásra. Bár az AVR-módszerek alapvetően a felek közvetlen kommunikációját szándékoznak támogatni, gyakran előfordul, hogy bizonyos részletek megtárgyalásához vagy feltárásához jobb lehetőséget (esetleg nagyobb biztonságot) ad egy külön megbeszélés – ún. caucus – a levezetővel. A caucusok használata konfliktustípusonként is eltérő lehet, de a levezető megközelítése is befolyásolhatja.¹⁵

¹⁵ Lásd: *Mediation in Context*, ed. Marian LIEBMANN, London, Jessica Kingsley Publishers, 2000.

Munkahelyi vitákban gyakran komoly szerepe van a „külön tárgyalásoknak”, iskolai és közösségi vitákban inkább háttérbe szorulnak, míg komplikáltabb környezeti és szabályozási vitákban általában a módszerek széles eszköztárával dolgoznak a levezetők.

Az eddigi elemekben a mediátor és a facilitátor szerepe azonos a folyamatban. A két folyamat eltérő logikája és célja miatt vannak azonban különbségek és hangsúlyeltérések is a két szerep között. A mediáció fő célja ez érdekalapú tárgyalás és megegyezés.¹⁶ A mediátor nemcsak az érdekekre figyel, hanem a prioritásokban mutatkozó eltérésekre és megfogalmazott ajánlatokra is, mert ezek alapján lehet az össznyereséget maximalizálni és nyertes-nyertes játszmába fordítani a problémamegoldást. A helyreállító folyamat középpontjában a megbékélés áll. Ehhez a facilitátornak abban kell segítenie, hogy megszemélyesüljön a kár és sérelem, és kialakulhasson a megértés a felek között. A facilitátor ezért a megnyílás, ráeszmélés, felelősségvállalás és megbocsátás jeleire szegezi figyelmét, mert ezekre épülhet a jóvátétel, ezek vezethetnek a megbékéléshez és gyógyuláshoz.¹⁷

Amikor azután kialakul a megegyezés a felek között a mediátor/facilitátor segít megszövegezni a megegyezést és kialakítani az utánkövetés módját.

Látható, hogy a fő szakaszok sorrendje hasonló a két alapvető folyamatban (elemzés az ülés összehívása feltárás és megértés tárgyalás és megegyezés utánkövetés). Az ADR-szakember részvételének intenzitása a különböző szakaszokban azonban megkülönböztetheti a kétfajta folyamatot. Általában a helyreállító folyamat során a facilitátor többet dolgozik a folyamat előkészítésén és az ülés alatt megpróbálja minél inkább kibontakozni hagyni a feleket. A mediációban általában az előkészítés rövidebb és egyszerűbb, és az ülésnek van nagyobb súlya.¹⁸

¹⁶ Amit persze színezhettek az érzelmek, értékek és körülmények, de az alapja az érdekek és elvárások összeegyeztetése.

¹⁷ FELLEGI Borbála: *i. m.*, 94–95. p.

¹⁸ Vannak mediátorok, akik nem is találkoznak a felekkel az ülés előtt. Mások fontosnak tartják az előkészítést, és felhasználják a kapcsolat- és bizalomépítésre. 2011 nyarán érdekes vita indult erről a kérdésről a LinkedIn site-on: http://www.linkedin.com/groups/How-do-you-structure-your-935617.S.61844951?view=&srctype=discussedNews&gid=935617&item=61844951&type=member&trk=eml-anet_dig-b_pd-til-cn&ct=0y1s1EMbJQQY1

AVR-felfogások és a szakemberek szerepfelfogásai

A források leggyakrabban az értékelő (evaluative), folyamattámogató (facilitatív) és transzformatív konfliktuskezelő megközelítéseket különböztetik meg. Az értékelő iskolához tartozó szakember szerepfelfogásának része az iránymutatás, saját véleményformálás és annak jelzése a folyamat során. Az ilyen felfogásban dolgozó szakemberek általában áttanulmányozzák az ügyre vonatkozó, releváns dokumentumokat és csak olyan ügyeket vállalnak, ahol van tárgyi ismeretük is. A folyamattámogató felfogásban dolgozó szakemberek szerepfelfogásának középpontjában a felek közötti kommunikáció támogatása áll. Nem tekintik jónak, ha a szakember saját véleményt formál és megoszt. Tartalmilag általában nem készülnek az ügyre, nem tekintik át a háttérdokumentumokat és nemcsak a szakterületükhöz kapcsolódó ügyeket vállalnak. A transzformatív iskola még jobban elhatárolja magát a tartalmi kérdésekben való részvételtől, mint a folyamattámogató iskola. Felfogásuk szerint a konfliktus a felek közötti kapcsolat és interakció megromlásának eredménye, ezért oldani a kapcsolat minőségének javításán keresztül lehet. Néhány transzformatív szakember teljesen el is utasítja a problémamegoldást, mint célt. Ez az iskola abban látja a harmadik fél legfontosabb szerepét, hogy segít a feleknek egymást kölcsönösen elismerni és megerősíteni önbecsülésüket, mert ezzel javul önrendelkezési és reakcióképességük. Néhány pszichológus és antropológus létjogosultságot ad egy terápiás felfogásnak is, amely a konfliktuskezelés során az érzelmek és attitűdök teljes kifejezését és feltárását próbálja elősegíteni, mert ezt tartja hasznosnak a felek önmegerősítésében és kapcsolatuk átalakításában.¹⁹

A három felfogás a mediátor/facilitátor tartalmi beavatkozása szerint jelent különböző fokozatokat. Az értékelő lényegi beavatkozást enged, a folyamattámogató távolságtartó, míg a transzformatív nemcsak a tartalomtól való elhatárolódást tartalmazza, hanem át is helyezi a folyamat fókuszát a tartalomról a kapcsolatra. Már itt meg kell jegyezni, hogy a transzformatív konfliktusmegoldás ilyen felfogása tartozik bele a fenti, tréningeken és oktatási anyagokban általában bemutatott taxonómiába. Később – a transzformatív konfliktuskezelés (konfliktus-átalakítás) tárgyalása során – egy másik felfogásról lesz szó, ami kilép ebből a keretből.

Összefoglalás: Egyszerű esetek és alapvető AVR-módszerek

Az eddig – a cikk első felében – bevezetett rendszerezés leegyszerűsítő és absztrakt. Célja az alaplogikák bemutatása, valamint az alapvető esetek és megközelítések minél tisztább lehatárolása volt, annak érdekében, hogy egy jól érthető és használható fogalomrendszer kerüljön bevezetésre. A lényegre utaló megnevezések használatát azért tartom fontosnak, mert a szavak és a fogalmi keretek strukturálják észlelésünket és megértésünket. A koncepcionális és terminológiai tisztázás a szakemberek számára az elemzést és szakmai kommunikációjukat segítheti, a „potenciális felhasználók” és résztvevők számára pedig érthetőbbé teheti a folyamatokat.

Ugyanakkor látni kell, hogy a tiszta lehatárolással kialakított kategóriákba az eseteknek és szakembereknek csak egy része illeszthető be. Sok olyan települési és önkormányzati konfliktus van, amely elemeiben tartalmaz mindkét alaphelyzetből (érdek-konfliktus és személyes sérelem vagy normasértés), és persze – szerencsére – vannak olyan szakemberek, akik eszköztárában mindkét alapvető folyamat elemei, és a különböző felfogások eszköztára is szerepel.

¹⁹ S. Suzan SILBEY-E. Sally MERRY: *Mediator Settlement Strategies*, Law & Policy Quarterly, 1986/7, 19–20. p.

Az eddig kialakított fogalmi készlettel a cikk második felében ilyen összetettebb közösségi konfliktusokat (komplex eseteket) fogok tárgyalni, és a tárgyalás során néhány további distinkciót vezetek be.

Komplex esetek

Helyi közösségek életében a korábban definiált egyszerű esetek mellett nagyon sok komplex és visszatérő konfliktus is kialakul. Csoportok története, értékeik és identitásuk eltérései, előítéletek, helyi hatalmi viszonyok, a közigazgatási rendszer anomáliái, és sok más – aránylag állandó – feszültséggerjesztő tényező húzódhat meg ilyen konfliktusok mögött és járulhat hozzá kiéleződésükhöz. Az érintettek általában egy konfliktuseseményről beszélnek, ami azonban csak a jéghegy csúcsa. A kontextus, vagyis az, ami a víz alatt van, határozza meg alapvetően, hogy kezelhető-e az adott konfliktus rövid, az adott eseményre koncentrááló folyamattal.

Érték-, identitás- és kapcsolati konfliktusok

Olyan helyzetben például, amikor eltérő kultúrájú csoportok együttélése vagy korábbi folyamatos sérelmek vezettek a feszültség fokozódásához, és végül összeütközéshez, megvizsgálendő, hogy mennyire lehet az összeütközést mint esetet kezelni akár egyik, akár másik alapfolyamattal, vagy szükséges a felek viszonyát is rendezni. Amikor például nagyon eltérő státusú vagy etnikumú csoportok élnek együtt, könnyen előfordulhat, hogy ugyanazt az eseményt (pl. kisebbséghez tartozó személy letartóztatása) különbözőképpen értelmezik, mert eltérő szemüvegen keresztül, eltérő történeteket látnak. Ilyen esetben kicsi az esély arra, hogy a felek maguk meg tudják egymással osztani és értetni álláspontjukat. Rátermetten, semleges kívülállónak abban lehet szerepe, hogy olyan biz-

tonságos feltételeket és folyamatot építsen ki, amelyben a felek érzékeltetni tudják tapasztalataikat, megértetni álláspontjuk értelmét, azt, ami számukra mögötte húzódik és megtalálhatják azokat a pontokat, ahol elkezdhetik visszabontani a falakat. Ilyen esetekben a párbeszéd sok síkon zajlik: érdekek, sérelmek, érzelmek és értékek kusza szövetét kell felfejtenie ahhoz, hogy bár lassan, de elvezethessen az elfogadáshoz, megbékéléshez és megegyezéshez.

Hasonlóan komplex egy olyan szabályozási helyzet (pl. területfejlesztés vagy jelképek használata), ahol a konfliktus a csoportok eltérő értékrendjéből, identitásából is táplálkozik. Még ha erős érdekek is szerepet játszanak, akkor is tévedés lenne racionális érdekkonfliktusként kezelni az ügyet, mert az érzelmek, kötődések, történetek másként viselkednek, mint az érdekek. Amikor az érdekeinket akarjuk érvényesíteni, általában könnyen megfogalmazzuk, amit akarunk, akár alkut kötni is hajlandók vagyunk. Mivel azonban értékrendünk és identitásunk a környezetünkkel való hosszú interakcióban formálódott, és mélyen a lelkünkben él, nem tudjuk, és nem akarjuk hirtelen megváltoztatni vagy elemeit csereberélni. Nehéz folyamat akár kis részeit is elereszteni. Ha ilyen helyzetekben egy tapintatlan mediátor megpróbál egy egyszerű érdekalapú tárgyalást kikényszeríteni, akár élesítheti is a konfliktust.²⁰

Konfliktusokban, amelyekben érdekek mellett értékek, kötődések, meggyőződések összeütközése is fontos szerepet játszik, általában az egyik vagy több fél, vagy csoport is úgy érezheti a helyzetet, hogy azért sérti őt a felkínált alternatíva, mert értékeit, identitását vagy azok megőrzését veszélyezteti. Ezekben a helyzetekben az alapkonfliktus-típusok (érdekek és sérelmek) keverednek, ezért nem lehet kizárólag az egyik alapvető módszerre (mediáció vagy helyreállító) építeni a konfliktuskezelést. Ilyenkor időt és kreativitást igényel a folyamattervezőtől,

²⁰ Lásd John FORESTER: *i. m.*

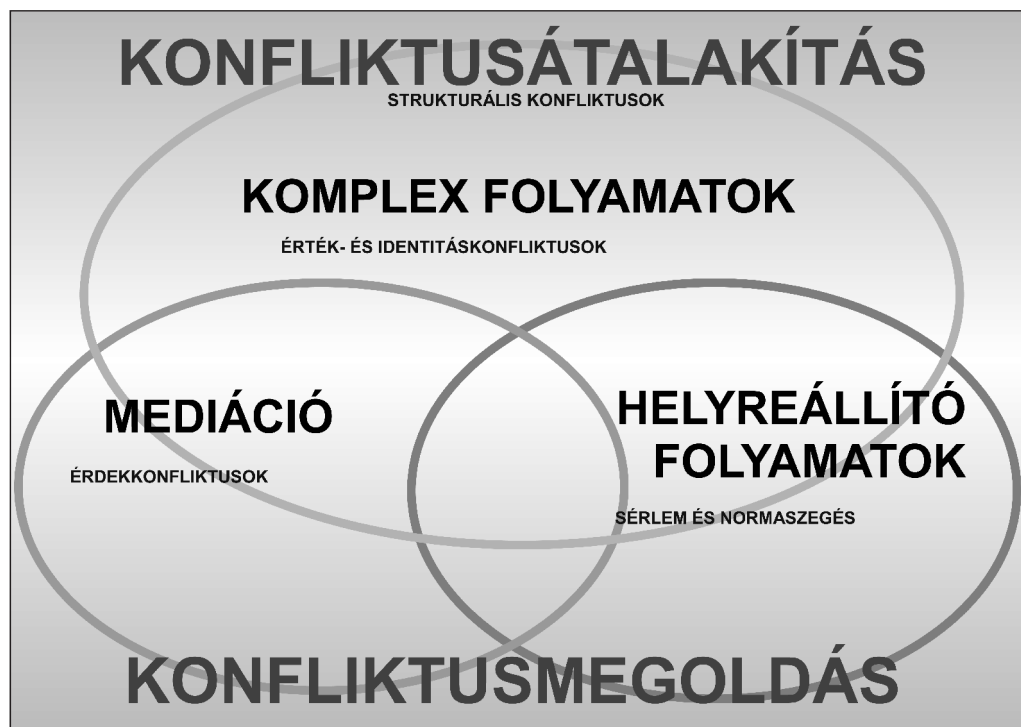
hogyan eljuttassa a résztvevőket a szükséges bizalom, nyitottság és empátia szintjére, amelyben létrejöhet a feltáró és együttműködő konfliktuskezelés.

Strukturális elemeket is tartalmazó konfliktusok

Eltérő csoportot alkotnak azok a konfliktusok, amelyekben a külső körülmények/keretek (pl. társadalmi, gazdasági, osztási, hatalmi viszonyok) alapvetően befolyásolják a konfliktus kialakulását, fennmaradását és esetleges kiegyezését. Ebbe a csoportba tartoznak azok a konfliktusok, amelyek szegregáció, kirekesztés, igazságtalan viszonyok talaján fejlődnek, vagyis ahol a gazdasági, társadalmi és politikai környezet teremt választóvonalakat, állandósult feszültségforrásokat és aránylag rendszeresen kialakuló konfliktusokat. Az előző példákhoz ké-

pest az alapvető különbség az, hogy a személyes viszonyok (történetek, sérelmek, identitások) mellett a társadalmi lét struktúrái is alapvető konfliktusforrásként működnek és meghatározzák a helyzetet. Az ilyen konfliktusok esetén még fontosabb a kérdés, hogy mennyire határolhatók le az események a kontextustól, és van-e reális esély fenntartható eredmények elérésére a feszültséget gerjesztő kontextus megváltoztatása nélkül.

A magyarban nehéz nyelvileg is megkülönböztetni ezt a két nagy csoportot. Az angol szaknyelvben létezik a konfliktuskezelésen belül a konfliktusmegoldás és konfliktusátalakítás fogalompár (conflict resolution – conflict transformation). Ameddig lehatárolható egy eset, az angol általában a konfliktusmegoldás kifejezést használja. Amikor azonban a konfliktusban meghatározó a környezet, és nyilvánvaló, hogy e környezet átalakítására is szükség van a konfliktus időt-



3. ábra. Konfliktusfajták és kezelési megközelítések

álló oldásához, akkor inkább a konfliktusátalakítás (conflict transformation) kifejezést használja. A magyar szaknyelv ebben az esetben a transzformatív folyamat kifejezéssel él, de ez a használat összemosza a környezetre vonatkozó átalakító folyamatot a kapcsolatok, viszonyokat átalakító/transzformatív szemléletű konfliktusmegoldással.

Konfliktusátalakítás/transzformáció

A tiszta és konzisztens fogalomhasználat-hoz fontos lenne a magyar szaknyelvbe is bevezetni a konfliktusmegoldás és konfliktusátalakítás megkülönböztetését. A konfliktusmegoldás tartalmában és időben lehatárolható esetek kezelését jelenti. Vannak

azonban estek, ahol a konfliktust legalább részben a környezet szabályai és hatásai, vagyis a gazdasági, társadalmi, politikai környezet anomáliái vagy igazságtalanságai idézik elő. Ilyen esetekben az epizód rendezése csak időszakos nyugalmat tud eredményezni. Tartós eredmény érdekében a konfliktuskezelésnek a környezetet konfliktust gerjesztő hatásaival is foglalkoznia kell. Ez a konfliktusátalakítás, ami nem esetfókuszú, hanem az esetet lehetőségnek tekinti: olyan ablaknak, amin keresztül el lehet indítani a konfliktust generáló környezet átalakítását. A módszer egyik első megfogalmazója szerint: „az átalakító szemlélet a konfliktust a fejlődés katalizátorának tekinti”.²¹ A módszer összekapcsolja az eset és a környezet elemzését annak érdekében, hogy felfedez-

1. táblázat. A konfliktusmegoldás és konfliktusátalakítás perspektíváinak rövid összehasonlítása (Lederach, 2003, 33)

	A konfliktusmegoldás perspektívája	A konfliktusátalakítás perspektívája
A kulcskérdés	Hogyan lehet lezárni?	Hogyan lehet a romboló folyamatot lezárni és helyette kívánatosat építeni?
A fókusz	Tartalomfókusz	Kapcsolatfókusz
A cél	Megoldást és megegyezést találni a krízist okozó problémára.	Konstruktív változás kezdeményezése, amely magában foglalja, de nem korlátozott a közvetlen probléma megoldására.
A folyamat	Arra a közvetlen kapcsolatra épül, ahol törések jelentek meg.	A kialakult problémát alkalomnak tekinti a kapcsolatokat meghatározó rendszerbe való beavatkozáshoz.
Az időkeret	Rövid távú problémamegoldás.	Középtől hosszú távú, szándékosan a krízisre válaszoló és nem a krízis által vezetett.
A konfliktus értelmezése	A konfliktus-dinamika visszafordításának szükségességét értelmezi.	A konfliktust dinamikus kapcsolati rendszerként értelmezi.

²¹ John Paul LEDERACH: *The Little Book of Conflict Transformation*, Good Books, Intercourse, PA, 2003. 15. p.

hesse a kapcsolati mintákat, és olyan megoldásokat találhasson, amelyek mind a kialakult epizódot, mind a generáló környezetet kezelik.

A korábban, a konfliktus megoldási felfogások között tárgyalt transzformatív módszer, és a most bemutatott konfliktusátalakítás közös abban, hogy mindkettő a kapcsolatokban keresi a konfliktusok okát. A különbség abban áll, hogy a korábbi felfogás a személyes kapcsolatokra figyel, „a konfliktusátalakítás pedig a kapcsolatoknak kétféle dimenziójával dolgozik: a személyes kapcsolatokkal és a gazdasági, társadalmi és kulturális kapcsolatokkal.”²² A különbséget a második dimenzió jelenti: a hatalmi viszonyok és struktúrák integrálása a konfliktus felfogásába.

Konfliktusátalakítás az önkormányzásban

A felek személyes interakcióit kezelő, valamint azokat a meghatározó társadalmi, gazdasági és politikai kapcsolatok és struktúrák kontextusába behelyező konfliktusátalakítás egy olyan tevékenység, amely túlmutat a konfliktuskezelés – mint különálló szakma – területén, és mélyen belemetsz az önkormányzás politikai és közpolitikai aspektusaiba.

Az eddig tárgyalt konfliktusátalakító szemlélet teljes harmóniában van az önkormányzás területén alkalmazott többi részvételi folyamattal. Giddens óta a részvételi folyamatokkal foglalkozó önkormányzati szakemberek is egymást kölcsönösen alakító viszonyban koncepcionalizálják a struktúrákat és a települési térben folyó cselekményeket. Az is előfordul több fent említett konfliktushelyzetben (szegregáció, kirekesztés, elvonások), hogy a struktúra és a szereplők hatásának ereje kiegyensúlyozatlan: a struktúrák hatásához képest elenyésző a konfliktusban érintett csoportok

cselekvési és befolyásolási képessége. Ilyenkor bármilyen tartós megoldás nem csak a szereplők elhatározásán múlik, ezért az érintettek részvételével folyó AVR-folyamattal párhuzamosan közpolitikai lépéseknek is történnie kell. Így a transzformatív folyamathoz szükséges szakértelem túlmutat az AVR-módszereken és magában kell foglalnia a helyi kormányzás és közpolitikák területét is.

Nem meglepő, hogy nem csak az AVR szakemberek, hanem a helyi kormányzással foglalkozók is használják a transzformatív kifejezést. A jelentés is hasonló: a transzformatív politikák úgy kívánják az igazságtalan helyzeteket korrigálni, hogy az őket generáló struktúrákat és hatóerőket (akár korábbi hibás politikákat) elemezik és változtatják meg.²³ Az ilyen transzformatív közpolitikai folyamat és az AVR módszerek együttese eredményezheti a konfliktusátalakító eredményt.

A szakemberek szerepei a komplex folyamatokban

Komplex esetekben gyakran nem lehet vegytisztán szétválasztani se a mediációs és jótételi elemeket, se az AVR- és közpolitikai elemeket, ezért az ilyen folyamatot támogató szakembernek mindezen folyamatok megoldásait ismernie kell. Az adott konfliktuskezelés mellett ugyanis szükség lehet olyan közpolitikai lépésekre is, amelyek a kontextus feszültséget gerjesztő elemeit alakítják át. Olyan interdiszciplináris folyamatra van szükség, amelynek egyszerre része a konfliktuskezelés, a részvételi párbeszéd és a közpolitikai-szakmai munka. Az ilyen folyamat vezetésére vállalkozó transzformatív szakembernek ezeket az elemeket kell egymást erősítő szinergiában hoznia.

Lawrence Susskind, a sokszereplős városi konfliktusok egyik leghíresebb szakértő-

²² John Paul LEDERACH: *i. m.*, 21. p.

²³ A transzformatív politika ellentéte az affirmatív, amely az igazságtalan eredmény kiegyensúlyozását célozza.

je az ilyen transzformatív szakembereket „facilitáló vezetőknek” (facilitative leaders) nevezi.²⁴ Az ő feladatuk kiépíteni azt a demokratikus párbeszédet és döntési folyamatot, amelyben a konfliktust létrehozó különböző értékre, érdekekre és hatalmi viszonyokra megjelenhetnek. Ezekben a folyamatokban gyakran olyan vélemények és helyi igazságok is szerepet játszhatnak, amelyek indulatokat gerjesztenek. Ilyen körülmények között kell olyan biztonságot teremteni kialakítani, ahol a sarkos álláspontok, érzelmek, akár harag is kinyilvánítható és konstruktív irányba mozdítható. Komplex esetekben a legnagyobb kihívás az, hogy miközben a fontos befolyásoló elemeket be kell engedni a kontextusból, mégis le kell tudni határolni a konfliktust, megőrizve a megtárgyalás és feloldás esélyét.²⁵

A komplex esetekkel foglalkozó szakemberek nagy része megegyezik abban, hogy ilyen helyzetekben a levezető semlegessége, amit mediációs kurzusokon büszkén tanítanak, aligha reális.²⁶ Forester hosszú kutatás és sok mélyinterjú után arra jutott, hogy a szakemberek általában maguk sem semlegességről beszélnek, hanem arról, hogy „pártatlanul szolgálják a feleket”. Nem valamely végeredmény vagy szereplő irányában érznek elkötelezettséget, hanem mélyen hisznek az alkotó párbeszédben és a kölcsönösen elfogadott megegyezések erejében, és elkötelezetten dolgoznak azért, hogy kiemeltüljazzák a kiinduló információk, hozzáértésbeli és másféle egyenlőtlenségeket.²⁷

A szakmai kihívás

A települési konfliktusok túlnyomó többsége nem illik pontosan sem az egyszer-

rű esetekbe, amit, ha egyszer megoldunk, nem merül fel újra, sem a tipikus transzformatív esetekbe, amikor nincs is értelme a környezet nélkül hozzányúlni. Legtöbbször valahol a kettő között van: különbözően sűrű szövetben kapcsolódik össze az eset és a környezet. Mégis, a szakember leggyakrabban egy konkrét esetre kap meghívást: olyan történet miatt fordulnak hozzá, ami már áttörte a közösség vagy a döntéshozók észlelési vagy toleranciaküszöbét. Az érintettek többnyire egy eseményről beszélnek. Amikor pedig a szakember elkezd ismerkedni az esettel gyakran sokféle és erős kapcsolati szál jelenik meg, ami az ügyet a kontextushoz köti. Összetettebb esetekben gyakran előfordul az is, hogy az előkészítő beszélgetések során már az érintettek problémálatása is átalakul, lassanként számukra is feltáruznak a mélyebb összefüggések.

Eset, érintettek és környezet együttesen határozza meg, hogy milyen keretben lehet a konfliktust kezelni. A szakembernek alkalmazkodnia kell a lehetőségekhez: egyrésztől ahhoz, hogy honnan indulnak a felek, mik a korlátaik és lehetőségeik, másrésztől ahhoz, hogy egyáltalán mire lehet hatásuk. Vannak olyan esetek is, amikor a konfliktust gerjesztő tényezők fontos elemei kívül állnak a helyi közösség által befolyásolható feltételeken. Ilyenkor felmerül a kérdés, szabad-e egyáltalán ezen a szinten beleavatkozni a helyzetbe. Etika és ethosz mellett azért van szüksége a szakembernek a széles szakmai horizontra, hogy esélye legyen felelős döntést hozni arról, mikor, mibe és hogyan lehet úgy beavatkozni, hogy további károkat vagy sérelmeket ne okozzon.

Összegzés

A cikk első felében az AVR-folyamatok alaplogikáját és alapeseteit ismertettem. A két alapvető folyamat – a mediáció és helyreállító párbeszéd – tiszta formájában egyszerű, lehatárolható esetekre alkalmazhatók. A legegyszerűbb formákat azért is-

²⁴ Lawrence E. SUSSKIND–Jeffrey L. CRUIKSHANK, *Breaking Robert's Rules*, Oxford, Oxford University Press, 2006.

²⁵ Lásd John FORESTER: *i. m.*

²⁶ John FORESTER: *i. m.* 35. p.

²⁷ John FORESTER: *i. m.* 5. p.

mertettem, hogy egy konzisztens terminológiára tegyek javaslatot. A terminológia elemeit a 2. ábra összegzi. Az önkormányzati döntéshozóknak a magyarázatok és a fogalmi tisztázás abban tud segíteni, hogy azonosítani tudják az eseteket és a megfelelő szakembert tudják konfliktusaik kezelésére behívni.

A cikk második felében komplex települési konfliktusokkal foglalkoztam. Itt arra tettem javaslatot, hogy érdemes lenne a konfliktusmegoldás és konfliktusátalakítás következetes megkülönböztetését bevezetni a magyar szaknyelvbe is. A konfliktusmegoldás egyedi, lehatárolható esetekkel foglalkozik, míg konfliktusátalakításról akkor beszélünk, amikor a konfliktus elválaszthatatlanul beágyazódik a kontextusába, és a környezet kezelése nélkül tartós megoldása nem képzelhető el. A komplex eseteket vezető szakemberre két fogalmat is bevezettem: az egyik Sussking facilitáló vezetője volt, aki képes egy olyan

komplex párbeszéd tervezésére és levezetésére, amelyben a konfliktust formáló érdekek, értékek és strukturális tényezők konstruktív megoldást alkotó elemekké válhatnak. A másik fogalom a transzformatív szakember volt, aki mind az AVR, mind a helyi közpolitikák és kormányzás területén is jártas, így képes olyan átalakító folyamatokat is tervezni és vezetni, amelyben egyszerre kell személyek vagy csoportok közötti konfliktust kezelni és a konfliktus előidézésében szerepet játszó helyi környezetet is alakítani. A facilitáló folyamatvezető és transzformatív szakember ugyanannak a kompetenciának két megnevezése: egyik inkább a folyamatra, másik a tartalomra utal.

Azért tartottam az esetek, módszerek és szükséges szakértelmek rendszerezését fontosnak, mert az esetekhez a megfelelő módszer és szakértelem kiválasztása szükséges feltétele annak, hogy az AVR egyik alapelvet betartsuk, tehát ne okozzunk kárt.

Irodalom

STULBERG, Joseph B: *The Middle Voice: Mediating Conflict Successfully*, Durham, Carolina Academic Press, 2008.

STULBERG, Joseph B: *Taking Charge/Managing Conflict*, Wooster, Wooster Book Company, 2002.

PALLAI Katalin: *Társadalmi részvétel települési képviselőknek*, Polgármester Akadémia, Budapest, Corvinus Egyetem, 2010.

ZEHR, Howard: *The Little Book of Restorative Justice*, Good Books, Intercourse, PA, 2002.

Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére

A tanulmány települési és közösségi konfliktusokkal foglalkozik, és az ilyen konfliktusokban alkalmazható Alternatív Vitarendezési (AVR) módszerekkel. A szerző három különböző szakmai terület – mediáció, helyreállító igazságszolgáltatás és önkormányzás – összefüggéseit és átfedéseit rendszerezi, egy konzisztens terminológiára ad javaslatot és közöl a fogalmakat rendszerező ábrákat. Aktualitást egyrészt az ad a témának, hogy az AVR-módszerek bevezetését erősen szorgalmazza, bizonyos esetekben előírja az Európai Unió és elterjedésük el is indult Magyarországon és a szélesebb régióban. Ugyanakkor – mivel az AVR-módszerek átvétele sokféle forrásból történik – terminológiai (és gyakran koncepcionális) összevisszaság, párhuzamosság alakult ki, így kevesen értik, használják pontosan a fogalmakat. Számukra a tanulmányban szereplő fogalmi tisztázás és az AVR és helyi önkormányzási gyakorlatok, szabályok összekötése lehet hasznos tanulság. A tanulmány emellett a témához kapcsolódó szakmákon belül (AVR és közigazgatás, közpolitika) indíthat el olyan párbeszédet, amely a tartalmakat, módszereket és a hozzájuk szükséges szakértelmeket pontosíthatja.