

Az innovatív önkormányzati konfliktuskezelési módszerek főbb jellemzői

HEGEDŰS GÁBOR

Bevezetés

Az 1970-es, 1980-as évektől kezdődően világszerte egyre összetettebbé vált az önkormányzatok munkája. Ennek részeként egyre szerteágazóbb a terület- és településfejlesztési tevékenység. Új szereplők léptek be a folyamatba, más szereplőknek pedig megnőtt a jelentősége.¹ Így például sor került a magántőke erőteljesebb bevonására az úgynevezett köz-magán partnerségek révén. A másik jelentősebb változás, hogy a civil szféra szerepe felértékelődött. Így a terület- és településfejlesztés egy mind több szereplőt magába foglaló, tudományos alapokon nyugvó tevékenységgé vált. A szereplők körének bővülése az egyre sokszínűbb érdekek megjelenését is jelenti. A terület- és településfejlesztési tevékenységben a fejlesztés célja, eszközei, időtávja, térbeli megvalósulásának helyszíne, a részt vevő csoportok értékrendje, illetve éppen ez utóbbi részeként politikai nézete alapján sokféle érdek jelenik meg.² A fejlesztési források szűkössége, egy adott fejlesztési döntés térbeli megvalósulásának csoportonkénti eltérő hatásai szintén könnyen idézhetnek elő különböző problémákat, érdekellentéteteket, mint például a környezeti igazságtosság,³ a közterek használata és fejlesztése,⁴ a különböző fogyatékokkal élők kirekesztettsége,⁵ a világörökségi helyszíneken megvalósított településfejlesztési tevékenység⁶ vagy az egészségügyi ellátás különböző települési kérdései.⁷

Az említettek miatt az érdekellentétek a terület- és településfejlesztés gyakori velejáróinak tekinthetők. Még azzal együtt is, hogy különböző és hasonló érdekek mentén egyaránt szerveződnek térségi/települési érdekcsoportok. Fontos annak elemzése, hogy miként lehet a különböző álláspontokat úgy egyeztetni, illetve olyan kompromisszumra jutni, hogy az a fejlesztési folyamatban részt vevők minél nagyobb arányának előnyös legyen. A kompromisszum elérésének módja szintén nagyon lényeges. Ha a például a konszenzust úgy érjük el, hogy annak módszere minden érintett érdekcsoport számára a lehető legméltányosabbnak tűnik, akkor valószínűleg nő döntéseink elfogadottsága.

Az önkormányzati munka szereplők, célok, módszerek és érdekek szerinti sokrétűbbé válása Magyarországot is egyre inkább érinti. E folyamat részben már korábban megindult, ténylegesen azonban az 1989–1990-es rendszerváltozást követően bontakozott ki. A demokratikus jogállam és intézményei

1 KOVÁCS Z. 2001.

2 BOROS L. – GARAMHEGYI Á. 2009.

3 NAGY GY. – BOROS L. 2012.

4 VEDRÉDI K. 2012.

5 FABULA SZ. 2009.

6 PAP V. 2009.

7 PÁL V. 2005.

megteremtésével, az önkormányzati autonómia visszaállításával és létrehozásával kialakult az a mozgáster, amely meghatározza az önkormányzatok működését, lehetőségeit. A civil társadalom szerepe és jelentősége szintén megnövekedett. A települések életében ismét lényeges szerephez jutnak továbbá a gazdasági szféra települési vagy településen kívüli képviselői, illetve a pártok szervezetei. Az önkormányzatok életének és mozgásterének átalakulása azonban nem volt zökkenőmentes. A részben korábban Magyarországon is létező, illetve részben a fejlettebb országoktól átvett intézményi keretek visszaállításához, létrehozásához hosszabb idő volt szükséges. Néhány sajátos, egyedi hazai jellemzőnek köszönhetően az említett rendszer a sikerek mellett folyamatosan különböző külső és belső konfliktusokat generál.⁸ A külső és belső érdekellentéteknek sokféle oka lehet. Így például az önkormányzatok finanszírozási problémái, az önálló gazdálkodási jogból adódó konfliktusok, a magyar sajátosságoknak megfelelő fokú decentralizáció/dekoncentráció/szubszidiaritás alkalmazása, a civil szféra viszonylagos alulfejlettsége.

E tanulmány célja, hogy újszerű, innovatív önkormányzati konfliktuskezelési módszereket mutasson be a dél-alföldi tervezési-statisztikai régió példáján. Kutatási kérdésünk, hogy melyek az innovatív önkormányzati konfliktuskezelési módszerek főbb jellemzői a régióban. Kutatásunk során szakirodalmi elemzésre, valamint tartalomelemzésre került sor. Vizsgálatunk eredményei alapján a régióban érdemben még nincsenek jelen – a szakirodalomban említettnek megfelelő, komplexen alkalmazott – új, innovatív konfliktuskezelési módszerek, ellentétben a régió kívüli egyes példákkal, amelyek esetében figyelemre méltó, sokoldalú konfliktuskezelési módszerek megvalósítására került sor.

Mivel régiókban érdemben nem léteznek új, innovatív konfliktuskezelési módszerek, tanulmányunkban nemcsak a konfliktuskezelési módszerekre vonatkozó kutatásunk eredményeire támaszkodunk. Egy korábbi vizsgálatunkban a lakóparkok létesítésével és működtetésével kapcsolatos települési érdekcsoportokat vizsgáltuk. E kutatás a régióbeli lakóparkok példáján több település érdekcsoportjainak tartalomelemzés, interjúzás és részben kérdőívezés formájában való vizsgálatát jelentette.⁹ Kutatott települési csoportjaink körébe tartoztak többek között az önkormányzatok, az ingatlanfejlesztők (befektetők), a lakóparkok környékén élők, valamint a települési civilszervezetek érdekkörei. Jelen tanulmányunk szempontjából szintén fontos, hogy e települési szereplők között is számos problémát és konfliktust mutattunk ki. Ezek az érdekellentétek saját, empirikus módszereken alapuló vizsgálatunkat az önkormányzati konfliktuskezelési módszerek szempontjából szintén hasznosíthatóvá teszik. Bár lakóparkos vizsgálatunkban az innovatív önkormányzati konfliktuskezelési módszerek tanulmányozása nem volt fő kutatási kérdésünk, mégis hasznos vizsgálati eredményekhez jutottunk e tekintetben is.

Tanulmányunk nem törekszik arra, hogy a konfliktuskezelési módszerek elméleti alapjainak és gyakorlati megvalósítási módszereinek általános szakirodalmát bővebben bemutassa.¹⁰ A konfliktuskezelési módszerek közül tanulmányunk szempontjából az alternatív vitarendezés, illetve – ahhoz közvetve kapcsolódó megelőző fázisokként – a közvetlen kommunikáció és a közvetlen tárgyalás vitarendezési stratégiái a legfontosabbak, amelyeket röviden ismertetünk.

8 KRÉMER A. – PALLAI K. 2010.

9 HEGEDŰS G. 2009, 2012.

10 FISHER et al. 1997, KRÉMER A. – PALLAI K. 2010, PALLAI K. 2011, 2012.

Az innovatív önkormányzati konfliktuskezelési módszerek szakirodalma sokféle kapcsolódó fogalmat és megközelítést használ. Leginkább az *alternatív vitarendezés* (angolul Alternative Dispute Resolution – AVR) elnevezéssel említik ezeket a módszereket.¹¹ A konfliktuskezelési tevékenység multidiszciplináris tudományos alapokkal rendelkezik, ennek megfelelően például a közgazdaság-tudomány, a politika- és államtudomány, a pszichológia, a jogtudomány, a vezetéstudomány és a kommunikációtudomány területeit érinti.

Az alternatív vitarendezés esetében a konfliktusos helyzet feloldása érdekében egy pártatlan, „alternatív” közvetítőt (mediátort vagy facilitátort) vonnak be abból a célból, hogy segítse a vitában álló feleket számukra elfogadható megegyezésre jutni. A konfliktuskezelés kifejezést többnyire a békés, a felek megegyezését közvetítővel segítő, alternatív vitarendezési módszerekre alkalmazzuk. Az alternatív jelző a jogi út/bíróági eljárás alternatívájára utal.¹²

Az alternatív vitarendezés legjelentősebb részterületei a *mediáció* és a *facilitálás* (utóbbit *helyreállító eljárásnak* is hívják). A mediáció módszerét főként az egyének és csoportok közötti racionális, szimmetrikus érdekkonfliktusok kezelésére dolgozták ki. Ugyanis annak ellenére, hogy a két fél álláspontjai és céljai összeegyeztethetetlennek tűnnek, mindkét álláspont tökéletesen védhető az adott fél szemszögéből. Morális szempontból tehát a felek egyenlőként lépnek a vitába, és eldönthetik, hogy megegyeznek, mediátort hívnak, vagy polgári perben szeretnék rendezni vitájukat. Ha az érdekellentétben érintett felek a mediációt választják, akkor az abban közreműködő mediátor (közreműködő) segíti a feleket abban, hogy egy együttműködő és konstruktív folyamat során fel tudják tárni szükségleteiket és érdekeiket, és azok alapján el tudják érni a számukra kölcsönösen elfogadható megoldást.¹³

A mediáció csoportjába többféle érdekellentét tartozik. Ezekből azokat emeljük ki, amelyekkel lakóparkos kutatásunk során gyakran találkoztunk. Az önkormányzatok esetében gyakori érdekellentétek tekinthetők a településfejlesztési tevékenység terén ismert úgynevezett *ne az én kertemben* (angol rövidítéssel NIMBY) típusú konfliktusok. Ez azt jelenti, hogy az önkormányzat területén belül egy új fejlesztésre kerül sor, a fejlesztés környékén élők viszont ellenzik, hogy a beruházás az ő szomszédságukban valósuljon meg. Más megvalósulási helyszín esetén nincs kifogásuk, tehát nem utasítják el teljesen a beruházást. A teljes elutasításra szintén van példa, a *semmit se hová ne építsetek* (angol rövidítéssel BANANA) típusú érdekellentétek tartoznak ide.¹⁴

A facilitálás (más néven helyreállító eljárás) olyan konfliktustípussal kapcsolatos, amely alapját a sérelem okozás és a normaszegések jelentik. Ez tehát olyan eseményeket jelent, amelyek sérelmet okoznak egy személynek vagy csoportnak, megszegik a közösség normáit vagy akár a törvényeket is. A szimmetrikus érdekkonfliktusokkal ellentétben e konfliktusokban nem létezik morális szimmetria. Így bár jogi úton kárpótlást kaphat a sértett, valójában ez csak részben tekinthető megoldásnak. Az áldozatnak ugyanis gyógyulásra, megerősítésre és kártérítésre, az elkövetőnek pedig a történetek megértésére és belátásra van leginkább szüksége. Ez a kölcsönös előnyökkel járó folyamat a facilitálás, amelynek középpontjában a megbékélés áll, és amelyet a facilitátor vezet.¹⁵

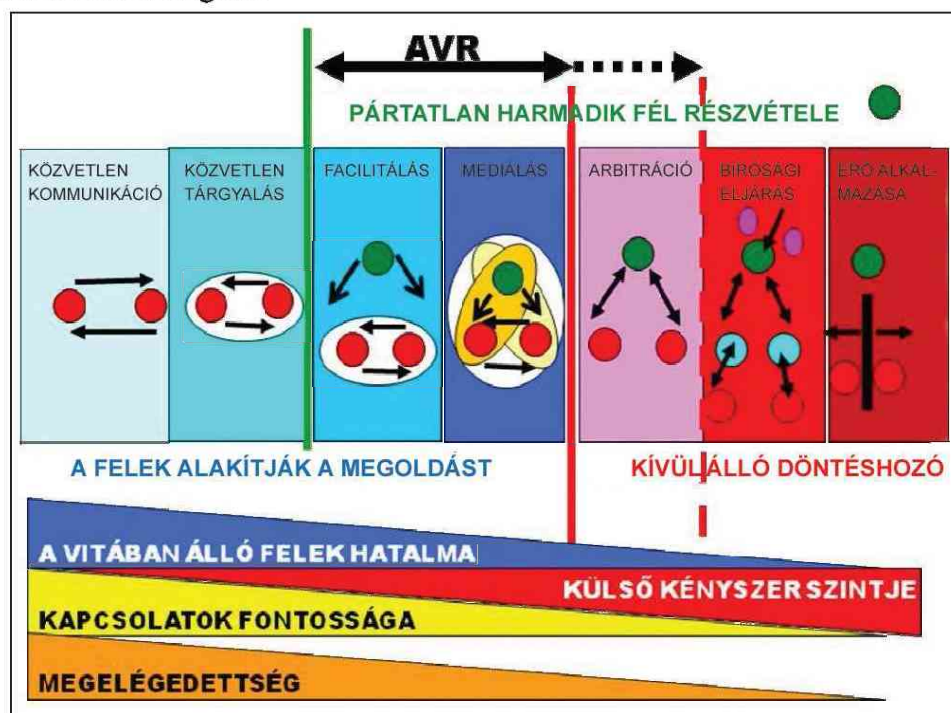
11 PALLAI K. 2011.

12 PALLAI K. 2011, 1. ábra.

13 PALLAI K. 2012.

14 BOROS L. – GARAMHEGYI Á. 2009, PALLAI K. 2012.

15 PALLAI K. 2012.

1. ábra • Vitarendezési stratégiák.¹⁶

Bár a *közvetlen kommunikáció* és a *közvetlen tárgyalás* típusok közvetlenül nem tartoznak az alternatív vitarendezéshez, a szakirodalom értelmében ezeket a módszereket szintén a tágabb értelemben vett konfliktuskezeléshez soroljuk.¹⁷ Ennek fő oka, hogy megítélésünk szerint a közvetlen kommunikáció és a közvetlen tárgyalás megfelelő módon való elősegítése és gyakorlása elejét veheti a jövőbeli konfliktusoknak. Bár az esetlegesen kialakuló konfliktus ekkor még kezdeti stádiumban van, a közvetlen kommunikáció és a közvetlen tárgyalás passzív, megelőző, „proaktív” konfliktuskezelésként fontosnak tekinthető. E fázisokban a felek közötti közvetlen, közvetítő nélküli megegyezés még működik, így ekkor nincs szükség alternatív vitarendezésre.

Az innovatív önkormányzati konfliktuskezelési módszerek főbb alapelvei

Az újszerű önkormányzati konfliktuskezelési módszerek ismertetéséhez elkerülhetetlen néhány alapelv bemutatása, amely saját kutatási eredményeinken alapul. Az alapelvek használata arra is alkalmas lehet, hogy a különböző konfliktusok kialakulását megelőzzük. A tárgyalt alapelvek alapvetően összefüggenek egymással, és többnyire kölcsönösen feltételezik egymást. Emiatt ezeket néhány esetben nem is lehet teljesen elkülöníteni egymástól. Az összes alapelvünk a szakirodalomban említett érdekalapú megközelítéshez (és nem az úgynevezett hatalom- vagy jogalapú megközelítéshez) kapcsolódik, illetve főként az úgynevezett együttműködő tárgyalási stratégián alapul.¹⁸

¹⁶ Forrás: PALLAI K. 2011.

¹⁷ PALLAI K. 2011, 1. ábra.

¹⁸ PALLAI K. 2011.

A hagyományos és talán még mindig az indokoltnál gyakrabban alkalmazott *hatalomalapú megközelítés* azt jelenti, hogy a vitában/konfliktusban részt vevő erősebb fél vagy csoport egyoldalúan eldönti, hogy mit szeretne, és megvalósítja akaratát. E megközelítés hátránya, hogy az ily módon meghozott döntések eredményének fenntartása folyamatos erőfeszítést igényel. Továbbá, hogy mivel a hatalmi döntések tendenciává válnak, sokszor elmarad a körültekintő elemzés, amely a legjobb megoldást biztosítaná. A *jogalapú megközelítések* csoportjába azok a vitarendezési megoldások tartoznak, amelyek során írott vagy íratlan szabályok alapján kísérelik meg eldönteni, hogy kinek van és kinek nincs igaza az adott helyzetben, illetve ki mit tegyen és mit érdemel. E megoldás egyik fő problémája, hogy a vitázók gyakran ugyanazt a forrást különbözően, a maguk hasznát szem előtt tartva értelmezik. Így ebben a helyzetben csak egy felhatalmazott (döntőbíró, bíróság, főnök) tud dönteni. Az *érdekalapú megközelítés* a felek érdekére és szabadságára összpontosít. E megközelítés célja, hogy a felek feltárják érdekeiket és szükségleteiket, valamint olyan, a jövőre vonatkozó legjobb megoldást találjanak, dolgozzanak ki, amellyel minden érintett élni tud. Mindig az adott helyzet jellege dönti el azonban, hogy milyen megközelítésekre és eszközökre van szükség. Bár általában az érdekalapú megközelítés javasolt, olykor a hatalom- vagy jogalapú megközelítésre van szükség. Egyes krízishelyzetek esetében a hatalomalapú, komolyabb vitás ügyek során pedig a jogalapú megközelítés lehet a legjobb megoldás.¹⁹

Az alábbiakban bemutatott alapelvek esetében a konfliktuskezelési tevékenység szempontjából az egyes települési szereplők és döntések szakmai/szakpolitikai, illetve erkölcsi szempontjai nem választhatóak szét teljesen. Az adott települési érdekcsoportok képviselőinek tudományterülete, megközelítési módja, személyes értékrendje és érdekei természetesen befolyásolják az általuk „szakmai” alapon hozott döntéseket. Ugyanakkor kutatásunk tapasztalatai alapján az egyes települési szereplők „szakmai” és „egyéni-erkölcsi” motivációi/jellemzői olykor az általunk indokoltnál tartottnál jóval nagyobb mértékben keveredtek. Így időnként arra is volt példa, hogy egyes települési érdekcsoportok a konfliktuskezelés szempontjából megkérdőjelezhető és számunkra az adott érdekcsoport szakmai hátterével nem magyarázható, indokolatlannak és kontraproduktívnak tűnő erkölcsi hozzáállást tanúsítottak. Emiatt – a tanulmányunkban bemutatott konfliktuskezelés szempontjából – szerencsésebbnek tartanánk a „szakmai/szakpolitikai” és „erkölcsi” érvek/szempontok jelenleginél nagyobb mértékű szétválasztását.

A konfliktusmegoldás első, megkerülhetetlen alapelveként, lépésének tartjuk, hogy tisztázzuk, mi a problémamegoldással kapcsolatos saját általános értékítéletünk/értékrendünk (az *önreflexió* alapelve). Vajon képesek vagyunk-e arra, hogy – részben saját érdekeinkről is lemondva – hosszabb ideig vegyünk részt egy nehéz konfliktusmegoldó folyamatban, úgy, hogy erőfeszítéseinknek kezdetben valószínűleg nem lesz semmilyen kézzelfogható eredménye? Ha értékítéletünkben a jobbító szándék, a változtatni akarás, valamint az önkritikus hozzáállás tartós szerepet játszik, akkor megnő az esélye annak, hogy a tanulmányban bemutatott alapelveket és módszereket alkalmazni tudjuk.

A *térbeliség* alapelveként követése a második, gyakran mellőzött lépése a hatékony konfliktusmenedzselésnek. A térbeliség alapelve azt jelent, hogy bármilyen konfliktuskezelési módszer sikerességét, illetve sikertelenségét alapvetően az dönti el, hogy konkrétan melyik az a „közeg” – ország/térség/település –, amelyben alkalmazni kívánják, és melyek ennek a közegnek a jellemzői. Tehát mindig ki kell térnünk az országos, azon belül az adott térségi (regionális, megyei, kistérségi/járási) és tele-

pülési viszonyok, illetve az érintett önkormányzat különböző adottságainak (ön)kritikus módon való megismerésére, különös tekintettel az egykori, jelenlegi és jövőbeli konfliktusokra. Az országos, valamint térségi és helyi adottságok ugyanis eleve meghatározzák, hogy milyen módszereket és hogyan tudunk alkalmazni a konfliktuskezelés során. A rendszerváltozás után negyed évszázaddal megállapítható, hogy bármilyen „külső” módszer, tervezési eszköz átvételét, sikeres meghonosítását nagyban befolyásolják a célterület adottságai. Adott esetben hiábavaló próbálkozássá válhat ugyanis, ha „mechanikusan”, a térségi vagy helyi adottságokra kellően nem ügyelve kísérelünk meg külföldi megoldási módszereket a magyarországi gyakorlatba átültetni.

Harmadik, igen fontos alapelvünk a *pragmatikusság* (ami alapvetően a kompromisszumkészségre való törekvést jelenti). Ez szorosan összefügg további, a *moralizálás kerülése* alapelvünkkel. A gyakorlatiasság jegyében belátható, hogy noha mindenkinek és minden települési szereplőnek megvan a saját értékrendje és értékítélete, nem várható el a többi szereplőtől, hogy pontosan azokat vallja magáénak. Még részben sem számíthatunk mindig erre. Nyitottnak kell tehát lenni a másfajta értékrendekre és értékítéletekre. Ez segítséget nyújt abban is, hogy a felmerülő problémákat a jövőorientált, pragmatikus megoldások, ne pedig az alapvetően a múltra koncentráló, gyakran „sérelemközpontú” megközelítés szemszögéből lássuk. Paradoxonnak tűnhet, de a másik települési érdekcsoport értékrendjének/értékítéletének meg- és részben elismerése elmélyíti a saját értékrend/értékítélet megismerését is. Ha a saját álláspontunkat sikerül jobban relativizálni, az lehetőséget ad arra, hogy – személyeskedéstől mentesen – a megoldandó problémákra/konfliktusokra koncentráljunk, más értékrendjének és értékítéletének kifogásolása helyett. Tehát a konfliktuskezelés egyik, talán meglehetősen radikálisnak tűnő alapfeltétele, hogy minden egyéb szempontunkat a kölcsönös megegyezésen alapuló problémamegoldás érdekeinek rendeljük alá.

A pragmatikus megközelítéshez kapcsolódik negyedik, lényeges alapelvünk, ami az úgynevezett *moralizálás* lehető legkisebb mértékűvé szorítását jelenti (a *moralizálás kerülése*, vagyis a morális „felsőbbrendűség” minimalizálása). Meghatározásunk szerint a *moralizálás* a problémáknak és az egyes érdekcsoportoknak a saját magunk által felállított erkölcsi dimenzióban való kizárólagos megítélése, mérése, és – legfőképpen – ennek az érintettek irányába való kifejezése. A konfliktusok gyakori alapja ugyanis, hogy a saját erkölcsi mércénk szerint közvetlenül és általában a „pragmatikus” problémamegoldás által indokoltnál jóval nagyobb mértékben minősítünk másokat és más települési érdekcsoportokat. Itt a hangsúly nemcsak a saját erkölcsi mércénk felsőbbrendűnek tekintésén és kizárólagosnak tartásán van – még rosszabb hatású, ha ezt tudatosan és nyíltan megmásíthatatlan értékítéletként kommunikáljuk a többi érdekcsoport felé. Mivel minden egyes egyén és települési érdekcsoport más értékrenddel/értékítélettel rendelkezik, nem szerencsés a sajátunkat „erkölcsi zsinórmértékként” másra „erőltetni”. Ez törvényszerűen újabb konfliktusokat, hatalmi harcokat eredményez. A hierarchikus alá-fölérendeltségi viszonyok kialakulása, valamint a „kizárólagos” igazságért való vetélkedés helyett sokkal inkább célravezető mellérendelt, „horizontális”, hierarchia mentes viszonyokban gondolkodni. Ez vezet el a partnerség alapelveihez. A *moralizálás kerülése* természetesen nem azt jelenti, hogy nem lehet saját véleményünk és álláspontunk, azonban ügyelnünk kell arra, hogy azt ne megfellebbezhetetlen értékítéletként kezeljük, illetve kommunikáljuk mások irányába. Ugyanakkor akár pozitív mintaadásként is működhet, ha meg tudjuk őrizni az empatikus tárgyilagosságon alapuló és nem „erkölcsösködő” álláspontunkat a viták/konfliktushelyzetek során.

Ötödik alapelvünk – a *partnerség* – azt jelenti, hogy egymást teljes értékű, egyenrangú félként kezeljük. Ennek keretében a saját értékrend kritikus és állandó újraértelmezésével, illetve a más megköze-

lítások iránti nyitottsággal vállalkozunk arra, hogy közösen megoldjunk egy problémát. Ha valaki hajlandó felülvizsgálni a saját értékrendjét, akkor például olyan csoportokat is el tud fogadni egyenrangú partnerként, amelyeket valamilyen szempontból a közmegítélés (és korábban saját maga) nem tart (vagy tartott) annak (például hajléktalanok, drogfüggők, adótartozást felhalmozó ügyfelek, a településen ingatlant vásároló külföldi állampolgárok). Sajnos az adott érdekellentétben anyagi vagy döntési szempontból a többi érdekcsoportnál előnyösebb helyzetben lévő települési szereplők gyakran nagymértékben hajlamosak arra, hogy saját erkölcsi normáikat és véleményüket megtámadhatatlan, kétségbevonhatatlan tényekként kommunikálják a többi szereplő irányába. Ez meglehetősen nehezíti a tényleges partnerség kialakítását, ami így sokszor kölcsönös konfliktusokkal jár, az együttműködés pedig csak látszólagos.

A partnerség fogalmához fontos, ismert alapelvként kapcsolódik a megfelelő *kommunikáció*. Ez látszólag nem olyan jelentős elem, hiszen alapvetően feltételezzük, hogy valamilyen önkormányzati konfliktus és annak megoldása kapcsán az érintett felek kommunikálnak egymással. Ez azonban a gyakorlatban sajnos koránt sincs mindig így. Ennek oka lehet, ha például alapelveink valamelyike vagy mindegyike hiányzik. Ha például a kommunikáció egymás morális alapú „sértegetésével” vagy valamely érdekcsoportnak a folyamatból való kihagyásával valósul meg a gyakorlatban, az már önmagában képes újabb érdekellentéteket létrehozni. Ha viszont a kommunikáció a pragmatikusság eszméjén, a morálizálás kerülésén és az összes érintett szereplő bevonásán alapul, akkor többnyire már jelentős lépést tetünk a tényleges problémamegoldás felé. Egyes kirekesztett vagy más módon hátrányos helyzetben lévő érdekcsoportok ugyanis már az említett módon való megszólítás tényét is pozitív gesztusként értékelhetik, különösen, ha korábban nem kezelték őket teljes, egyenrangú felekként. A megszólítás a problémamegoldásban való építő jellegű részvételre ösztönözheti őket. Továbbá, kapcsolódva a pragmatikusság és partnerség alapelveihez, a kommunikációs folyamat önismereti lehetőséget is biztosít számukra (amely a kirekesztés miatt korábban nem mindig volt adott).

Az említett alapelvek szerinti kommunikációt akkor is érdemes folytatni, ha kezdetben nincs eredménye, vagy úgy tűnik, hogy a szembenálló felek álláspontja nem közelít egymáshoz. Ennek oka az időtényező szerepével magyarázható. Idő kell ahhoz, hogy minden résztvevőben, így a korábban kirekesztettekben tudatosuljon, hogy immár teljes jogú állampolgárként, partnerként, elítélő megjegyzések nélkül elfogadják őket, és meghallgatják a véleményüket. A folyamat során érlelődik az egyes szereplők álláspontja, illetve az idő múlásával kikristályosodhat, hogy ki az, akinek – bizonyos szempontjai miatt – a legsürgősebb a problémamegoldás, és ennél fogva esetleg leginkább rákényszerül álláspontjának felülvizsgálatára. A kommunikációs folyamat fenntartása önmagában eredménynek tekinthető, amely révén folytonos és gyors visszacsatolásokat kapnak a részt vevő felek egymás problémáiról, álláspontjáról. Ily módon az esetleges félreértéseket, előítéleteket, a bizalomhiányt még időben, a kialakulást megelőzően sikerülhet elkerülni. A sikeres konfliktusmegoldást követően is szükség van a rendszeres kommunikációra. Így elejét lehet venni az esetlegesen kialakuló újabb konfliktusoknak.

Felmerülhet természetesen a kérdés, hogy ki dönti el, mely települési érdekcsoportok „érdemesek” a problémamegoldásba való bevonásra. Erre egyértelmű, általános választ nem adhatunk. Azokat mindeképpen be kell vonni, akiket az adott konfliktus közvetlenül érint. Megfelelő előkészítés, kommunikációs fórumok és lehetőségek biztosításával felmérhető a további, az érdekellentétben illetékes települési szereplők köre. Emellett biztosítani kell e lehetőséget azok számára is, akik arra igényt támasztanak, még abban az esetben is, ha véleményünk vagy más települési érdekcsoportok meglátása szerint

ezt semmi nem indokolja. Különben ismét a saját normáink és moralizálásunk csapdájába esve rekesztünk ki másokat a konfliktusmegoldásból.

Az átlagosnál bonyolultabb, nehezebb érdekellentétek feloldásához nyújthat segítséget a szakértői közvetítés, azaz a *moderáció*. A moderáció a hetedik alapelvünk, amely támpont lehet az egyes önkormányzati konfliktusok megoldásában. Felmerülhet a kérdés, hogy miért ilyen fontos a moderáció külön alapelvként való szerepeltetése. Kutatásunk alapján Magyarországon meglehetősen sok vita fajul értelmetlenül megoldatlan konfliktussá. A felek nem lépnek tovább a bírósági útra, és tartós, morálizálással és a kommunikáció megszűnésével járó „állóháború” jön létre. Időnként a konfliktuskezelés jogi útra terelésével ugyan jogi megoldást kap az egyikük, de ez számára nem feltétlenül kielégítő, a „vesztes” fél számára pedig vitatott. A moderáció lehetősége viszont sokszor fel sem merül, holott jelentős anyagi költségektől és idővesztéstől – elhúzódó, költséges bírósági perek – lehetne így megkímélni az érintett feleket, és legfőképpen tartós, kölcsönösen elfogadott megegyezést lehetne elérni. A moderáció viszonylag ritka igénybevételének másik jellemző oka, hogy maga az eljárás és annak alapelvei még mindig viszonylag kevésbé ismertek vagy csak ritkán alkalmazottak Magyarországon. Végül pedig megállapítható, hogy egyes települési érdekcsoportok számára rövid távon drágának és időpazarlónak tűnhet a moderátori segítség igénybevétele. A hosszabb távú előnyökről – például a tartós és kölcsönös megegyezés lehetősége, a magas jogorvoslati anyagi költségek elkerülése vagy az állandósuló, megoldatlan konfliktussal járó stresszek hosszabb távú veszélyeinek kiküszöbölése – pedig hajlamosak elfeledkezni.

A moderáció módszertani megvalósulását többnyire a korábban bemutatott mediáció és facilitálás jelenti. Lényeges, hogy a moderátorra – az egyszerűség kedvéért együttesen így nevezzük a mediátort és facilitátort – természetesen szintén vonatkoznak a fent bemutatott alapelveink. A konfliktus rendezéséhez és megoldásához szaktudása mellett azzal is hozzájárulhat, hogy az egyes felek jobban el tudják őt fogadni „semleges” kívülállóként. Könnyebben átlátja, hogy vannak-e esetleg a problémamegoldási folyamatban olyan hangadó, túlzottan befolyásos csoportok, amelyek szerepét csökkenteni kell. Más, az érdekellentétben saját szempontjaikat nem, vagy csak kismértékben kifejezőkét pedig növelnie szükséges. Birtokában van azoknak a kommunikációs készségeknek, amelyek például az időarányosan hatékony egyeztetést lehetővé teszik. Fel tud figyelni a moralizálás megjelenésére, és azt időben és megfelelő módon korrigálni tudja, hogy a kommunikációs folyamat például személyeskedés vagy egyes érdekcsoportok erkölcsi normáinak másokra erőltetése miatt ne hiúsuljon meg.

Mindemellett a moderálásra nincs minden esetben szükség, mivel optimális esetben: ha az egyes települési szereplők között még nincs nagy érdek-, érték- és véleménykülönbség (a közvetlen kommunikáció és a közvetlen tárgyalás fázisai), elhagyható. A moderáció hátrányai közé tartozik például, hogy adott esetben nehéz „semleges”, a „tárgyilagos kívülálló” szerepébe belehelyezkedni tudó moderátort keresni. Mind a „külső”, mind a „belső” moderátor alkalmazásának veszélye lehet, ha egyes, meghatározó szerepet betöltő érdekcsoportok megkísérelik a moderátort saját oldalukra állítani, például az általuk vallott „igazság” kisajátításának sajátos „eszközeként”. Ha ez sikerül nekik, akkor könnyen zátonyra futhat a teljes konfliktusmegoldási folyamat, és a részt vevő felek a jövőben már nem fogadják el az újabb moderátort – illetve annak közvetítői szerepét –, mert nem tartják hitelesnek. A moderátor önös érdekekből való kisajátításának veszélye miatt a moderátorok alkalmazásának anyagi vonzata szintén fontos. Az említettek miatt érdemes lenne a moderációval kapcsolatos kísérleti projektek számát, illetve a moderációt anyagilag támogató európai uniós és magyarországi pályázati források nagyságát növelni.

Az említett alapelvek jó vezérfonalat jelenthetnek a konfliktusok újszerű, kompromisszumon alapuló rendezéséhez. Vannak azonban olyan összetett helyzetek, amikor különböző okok miatt nem, vagy csak részben alkalmazhatóak. Például ha már a korábbi időszakban nagymértékben elmérgesedett az egyes szereplők közötti viszony, amit nem könnyű helyrehozni. Vagy abban az esetben, ha az egyes települési érdekcsoportok között nagyon egyenlőtlenek a hatalmi viszonyok vagy jelentős a kulturális különbségek.²⁰

Innovatív önkormányzati konfliktuskezelési módszerek a gyakorlatban: a lakópark-létesítési folyamat buktatói

A Dél-Alföld régiójában több településen lakóparkkutatót végeztünk. Kutatási eredményeink alapján egy összegző, általános modellt ismertettünk, kiemelve az újszerű konfliktuskezelési alapelvek szempontjait. Először ismertetjük a lakópark-létesítési folyamat eseményeit, majd a konfliktuskezelés szempontjából kitérünk arra, hogy mit tehettek volna másképp az egyes települési érdekcsoportok a konfliktus zökkenőmentesebb rendezése érdekében. Modellünkben az önkormányzatok, az ingatlanfejlesztők, a lakóparkok környékén élők, valamint a települési civilszervezetek érdekköreit elemezzük. A modellünk alapját képező törvényi szabályozás részben megváltozott a lakóparkokra vonatkozó kutatásunk során és után. A törvényi szabályozás és az azon alapuló településfejlesztési és településrendezési tevékenység meglehetősen összetett, és az alábbiakban tárgyaltaknál több szereplőt érint. Ezek bemutatása nem célja a kutatásunknak, így a vizsgálatunk szempontjából legfontosabb jellemzőkre térünk ki.²¹

A fejlesztési folyamat elején az önkormányzat részéről megszületik az elgondolás, hogy településfejlesztési tevékenysége keretében lakóingatlan-fejlesztést szeretne véghezvinni. A vonatkozó településfejlesztési dokumentumokban kijelölik ennek helyeit az adott településen belül, illetve módjait, az ingatlanfejlesztést pedig jellemzően a magántőke bevonásával valósítják meg. Arra is találtunk példát, hogy az adott önkormányzatnak nincs konkrét, térbelileg pontosan meghatározott ingatlanfejlesztési szándéka. Ehelyett más szereplők, az ingatlanfejlesztők kezdeményezik a folyamatot.

Mindkét esetben első lépésként az ingatlanfejlesztő felveszi a kapcsolatot az önkormányzattal. Tárgyal vele, felméri a különféle helyi adottságokat, így például a kiszemelt telkek érvényben lévő szabályozását (pl. beépítési mód, megengedett építménymagasság), a potenciális vásárlópiacot, a fejlesztendő telek környezetét. Ezután a településrendezési szerződés megkötésének előfeltételeként úgynevezett telepítési tanulmánytervet készít, az önkormányzat pedig eldönti, hogy elfogadja-e azt. A döntést követően az önkormányzattal megkötött településrendezési szerződés rendelkezhet arról, hogy az ingatlanfejlesztő milyen feltételekkel végzi a beruházást. Így például felkínálhatja az önkormányzatnak, hogy az infrastrukturális létesítmények egy részét maga építi ki, és esetleg üzemelteti a későbbiekben. Vagy ha egy már beépített területről van szó, akkor saját költségen elbontja a korábbi épületeket. Cserébe viszont a beruházónak is lehetnek kérései. Így például a településrendezési szerződés keretében megegyezhet az önkormányzattal, hogy az úgy módosítsa az adott terület szabályozását, hogy az a beruházó számára kedvezőbb legyen. Erre általában szükség van, ami többnyire intenzívebb be-

20 PALLAI K. 2011.

21 LETENYEI L. 2005.

építést jelent, mivel a profitorientált ingatlanfejlesztők tőkebefektetésük viszonylag rövid távú megtérülésében érdekeltek.

A nyilvánosság a későbbiek szempontjából többnyire a lakópark környékén élőket, az ő civilszervezeteiket vagy a különböző településfejlesztési, esetleg környezetvédelemmel foglalkozó civilszervezeteket jelenti. Az említett csoportok általában akkor szereznek tudomást az ingatlanfejlesztés konkrétumairól, amikor az önkormányzat már elindítja a beruházásban érintett telek/telkek szabályozásának megváltoztatására irányuló folyamatot. Ez az időszak a véleményezési szakasz, mivel a szabályozás önkormányzati megváltoztatása előtt jogilag meghatározott módon és ideig kötelesek az önkormányzatok véleményeztetni, a nyilvánosság tudomására hozni a tervezett változtatásokat. A véleményezési szakasz végén az adott település önkormányzata eljuttatja a tervezett szabályozási változtatás összes dokumentációját (beleértve a változtatáshoz fűzött összes, így lakossági véleményt is) a területileg illetékes állami főépítésznek. Az állami főépítész ezt követően megadott határidőn belül elküldi záró szakmai véleményét. Ha az a tervezett változtatás tekintetében kedvező jellegű, akkor az adott képviselőtestületnek lehetőségében áll elfogadni. Az elfogadás után az adott települési önkormányzat számára kötelező, hogy az elfogadott, megváltoztatott szabályozást is a nyilvánosság tudomására hozza, például a település honlapján.

A jellegzetes lakossági tiltakozási akciók gyakran a véleményezési szakaszban indulnak meg, leginkább a már említett NIMBY- és időnként BANANA-mozgalmak formájában. A környéken élők félnek például a megnövekedő forgalomtól, zajtól, környezetük jelentős megváltozásától. Emiatt felveszik a kapcsolatot az önkormányzattal és az ingatlanfejlesztőkkel, és a beruházás máshol történő megvalósítását követelik. Vagy azt szeretnék, hogy a beruházás egyáltalán ne jöjjön létre, esetleg a tervezett ingatlanfejlesztés vagy az érintett telkek szabályozási korrekcióját – például a beépítés intenzitásának csökkentését – követelik. Néhány esetben nem gyakorlatias okok, hanem elvi tényezők miatt kísérelik meg a beruházást meggátolni. Adott esetben az is előfordulhat, hogy a tájékoztatás módját kritizálják. Ennek oka, hogy időnként nem elég jártasak a településfejlesztési és -rendezési kérdésekben. Emiatt csak később vagy a véleményezési eljárás lejárta után értesülnek az önkormányzat által közzétett szabályozási változtatási tervekről, illetve esetleg azok megtekintési módjáról/helyéről. Ha nagyon jelentősek az érdekellentétek, akkor az azt is kiválthatja, hogy önmagában az ingatlanfejlesztés hatására civil egyesületet hoznak létre.

E ponton egyes önkormányzatok elzárkóznak a tárgyalástól, míg mások törekednek a kompromisszumokra. Utóbbi esetben az egyeztetés gyakori formája a beruházás városrészében tartott úgynevezett lakossági fórum, amely sokszor felemás eredménnyel zárul. Ennek okai sokrétűek lehetnek. A lakossági fórumot általában az ingatlanfejlesztési folyamat tervezési szakaszának lezárultával rendezik meg, így viszont a lakosság véleményének megismerése helyett leginkább csupán a tájékoztatás a célja. Az ingatlanfejlesztői szféra pedig általában nem érdekelt a közvetlen, saját jelenlétével járó tárgyalásokban, sokszor az önkormányzattól várja el, hogy az ingatlanfejlesztői érdekeket képviselje. A környéken élők és a civilszervezetek ugyanakkor gyakran nem tartják az önkormányzati kompromisszumokat vagy az önkormányzat befektetőkkel szembeni, értük való kiállását elégségesnek. Tiltakozásuk azonban szervezettségük hiánya és korlátozott anyagi lehetőségeik miatt általában abbamarad. Kivételes esetben viszont különféle módokon folytatódhat is (például fel kívánják venni az ügyben a kapcsolatot független szakértőkkel, akiknek a támogatását meg szeretnék szerezni). Ekkor egyes önkormányzatok ismételten kísérletet tesznek a kompromisszumra. Más önkormányzatok viszont nem így járnak

el, hanem a képviselő-testületük megszavazza a korábban említett szabályozási változtatást. A tapasztalatok szerint ekkor a lakossági tiltakozó mozgalmak véget érnek. A környéken élők elégedetlensége azonban nem szűnik meg. Sajnos a jövőben újabb, jelentős érdekellentétek valószínűsíthetők, ha a bemutatotthoz hasonló módon zajlik a lakóparképítéssel kapcsolatos konfliktusmegoldás. Legfeljebb a településen belüli beruházási helyszín és a szereplők köre (az ingatlanfejlesztő, a környező szomszédságok társadalma vagy az adott önkormányzat tagjai) változik. Ráadásul a konfliktus összes települési érdekcsoportja a korábbi érdekellentéteket hivatkozási alapként használhatja fel „igaza” alátámasztására saját moralizációs és kommunikációs tevékenysége során.

A tanulmányunkban említett konfliktuskezelési alapelvek segítségével ismertetjük, hogy milyen főbb módokon lehetne az említett ingatlanfejlesztési folyamatot gördülékenyebbé és konfliktusokkal kevésbé terheltté tenni. A folyamat során többféle alapelv is sérült, ami kedvezőtlennek tekinthető. Így például moralizálásra került sor, az időnként meglehetősen heves vitákkal járó lakossági fórumokon gyakran a szakmai sík helyett az erkölcsi síkra terelődnek a kérdések. Ennek kapcsán előfordul, hogy a környéken élők az önkormányzatokat a befektetői szempontok túlzott kielégítésével és az ingatlanfejlesztői oldal iránti részrehajlással vádolják. Az önkormányzat részéről ugyanakkor a tiltakozó helyiek és civil egyesületük szakmai hozzáértésének megkérdőjelezése vagy éppen a helyi ellenzék pártpolitikai érdekeinek a kiszolgálása jelenik meg olykor vádpontként.

A pragmatikusság alapelve szintén sérül, mivel a moralizálás előrehaladtával gyakran egyik fél sem hajlandó (további) engedményeket tenni. Még olyan „látszatengedményeket” sem, amelyek ugyan csak gesztusértékűek lennének, de meggyőznék a másik felet arról, hogy az ellenérdekelt fél kompromisszumképes. A partnerség alapelve általában szintén háttérbe szorul, mivel egyes felek – például az ingatlanfejlesztők vagy időnként az önkormányzatok – nem hajlandóak ténylegesen létező tárgyalási félként, érdekcsoportként elfogadni a civileket/a beruházás környékén lakókat. Utóbbiak viszont erősödő tiltakozásuk során egy ponton túl már szintén nem kezelik egyenrangú, megbízható partnerekként az előbbieket.

A tanulmányban említett, ideális módon megvalósuló kommunikáció sem jellemző a gyakorlatban. A konfliktus kezdetén a beruházás ellenzői – esetleges szakmai hozzá nem értésük miatt vagy a megfelelő tájékoztatás híján – olykor túl későn szereznek tudomást az ingatlanfejlesztésről. Ezt követően pedig az érintett felek nem kommunikálnak egymással kellő gyakorisággal és rendszerességgel (a szükség esetén, az ingatlanfejlesztés tervezési folyamatának lezárulása után összehívott lakossági fórum vagy a különböző médiumokban egymásnak való „üzengetés” nem tekinthető megfelelőnek). A felvázolt modell esetében a moderációs alapelv sem valósul meg érdemben, amire pedig legkésőbb a vita konfliktussá fajulásakor már nagy szükség lenne.

A fenti érdekellentétek kiküszöbölésére az alábbi főbb megoldási javaslatokat adjuk. Természetesen ezek általánosak, így nem biztos, hogy az adott településen teljes mértékben megvalósíthatóak. Első lépésként az egyes érdekcsoportok, így az önkormányzatok vagy a helyi lakosság részéről szakmai és morális értelemben is jelentősebb „önreflexióra” lenne szükség. Ez azt jelenti például, hogy az önkormányzatoknak nagyobb gondot kellene fordítaniuk arra, hogy esetenként megalapozottabb szakpolitikai döntéseket hozzanak. Ennek részeként például településfejlesztési tevékenységük keretében olyan településrészeket, telkeket jelöljenek ki, amelyek a helyi közösség többségének érdekeit a lehető legkevésbé sértik. Az önkormányzatoknak nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük arra is, hogy a tervezett ingatlanfejlesztések környékén élők ugyanúgy a településük lakói (és szavazópolgárai), így tehát mindig az önkormányzat partnereiként kellene kezelniük őket. A környéken lakóktól nem feltétlenül vár-

ható el, hogy a különböző településfejlesztési és -rendezési szakmai kérdésekről naprakész ismereteik legyenek. A környéken élőknek/civil egyesületeknek viszont nagyobb belátással kellene lenniük arra, hogy a települési önkormányzatok szűkös anyagi lehetőségeik és a fejlesztés igénye miatt rákényszerülnek a magántőke bevonásával az ingatlanfejlesztésekre. Emiatt a beruházásoknak a településen belül – ha az szakmailag indokolt, akkor az ilyen értelemben legelfogadottabb módon és legoptimálisabb helyszínen – célszerű megvalósulniuk.

Az *önreflexiót* a *térbeliség* alapelvének követése többféle módon is segíti. Az önkormányzatoknak – a térbeliség alapelvének megfelelően – fel kellene mérniük, hogy a máshol szokásos ingatlanfejlesztési gyakorlatok (például köz-magán partnerség) az adott településen milyen módon, hogyan valósíthatók meg. Ha nincs vonatkozó tudományos információjuk, akkor alaposan mérlegelniük szükséges, hogy a tervezett beruházás környékén milyen társadalmi csoportok élnek. Hogyan érinti az adott környék legkülönbözőbb funkcióit – például közlekedés, szolgáltatások – a tervezett ingatlanfejlesztés? E kérdéseket következetes és a legkülönbözőbb települési szférákra – például társadalom, gazdaság, környezet – kiterjedő hatásvizsgálatokkal kellene elemezni.²² Ha az említett szempontok alapján az adott önkormányzat számára a beruházás hátrányai az előnyeihez képest nagyobbak tűnnek, akkor nem célszerű megkötni az ingatlanfejlesztővel a megállapodást. Ha az önkormányzat mégis rákényszerül erre (például a tőkevonzás vagy a lakónépesség vonzása miatt), akkor a lehető legkevesebb érdekellentétet kiváltó, szakmailag leginkább megfelelő helyszínt érdemes kiválasztani. A befektetőt és a többi települési érdekcsoportot pedig a várható érdekellentétek hatékony menedzselése és minimalizálása céljából az ingatlanfejlesztési folyamat során, illetve után végig arra kell motiválnia, hogy kövessék a tanulmányunkban említett alapelveket.

Az önkormányzat, a befektető és a beruházás környékén élők esetében ugyancsak tudatosítani szükséges, hogy a kompromisszum a lehető legjobb elérhető megoldás, és hogy ehhez minden félnek engednie kell az elképzeléseiből. Ahhoz, hogy egy ingatlanfejlesztés ne csak környezetileg és műszakilag, hanem „társadalmilag” is kivitelezhető és elfogadható, fenntartható legyen, az ingatlanfejlesztőnek az elérhető profit kárára szükséges lehet részben lemondani például a tervezett beépítési intenzitásról.

A moralizálást elkerülendő az önkormányzatoknak óvakodniuk kellene attól, hogy az ingatlanfejlesztések környékén élőket tudatlanként, szakmailag tájékoztatlanként vagy a helyi ellenzék érdekeinek képviselőiként állítsák be. A környéken élőknek viszont a helyi önkormányzat „minősítgetését” („befektetőbarát”, túlzottan „bürokratikus”, szakmailag „hosszá nem értő”) lenne szükséges elkerülni, hasonlóképpen a befektetők negatív színben való megítéléséhez – így célszerű lenne a környéken élőknek elfogadniuk például, hogy az ingatlanfejlesztők profitérdekelt gazdasági szervezetek, amelyeknek a beépítés túlzott csökkentése esetében már nem éri meg az adott ingatlanfejlesztést kivitelezni. Ezen kívül az ingatlanfejlesztések az új lakók odavonzása, a települési infrastruktúra fejlesztése révén aktívan hozzájárulnak a településfejlesztési tevékenységhez, a településen belül máshol lakók helyzetének a javulásához és összességében a település egészének fejlődéséhez.

Az eddig javasoltakból következően magától értetődő a partnerség az ingatlanfejlesztési folyamatban érdekelt legkülönbözőbb szereplők között. Ha a fejlesztés ellenében fellépő helyi lakosokat/civil szervezetet érdemi partnerként kezelik – annak ellenére például, hogy azoknak esetleg nincs jelentős

22 LETENYEI L. 2005.

anyagi-szervezeti bázisuk –, az önmagában is jelzésértékű gesztusnak minősül. Ha a partnerség jegyében lehetőség szerint bevonják az érintetteket a lakópark-építési folyamat tervezési és kivitelezési fázisaiba, akkor azok kevésbé érzik magukat kirekesztettnek, negligáltak. A partnerség meggátolhatja továbbá, hogy az adott civilszervezet – szövetségeseket keresve – szakpolitikai kérdéseket esetleg pártpolitikai alapon, a helyi politikai ellenzékkel szövetkezve kívánjon megoldani. Ez nemcsak az önkormányzatokra, hanem ugyanúgy az ingatlanfejlesztőkre is vonatkozik, akik sokszor nem törődnek érdemben a tervezett projekt környékén élőkkel, magától értetődőnek tartva, hogy azok elfogadják, illetve elfogadtatják velük a terveket. Az ingatlanfejlesztőknek nagyobb mértékben, közvetlenül kellene képviselniük magukat és érdekeiket a beruházás környékén élők előtt.

A partnerség alapelveihez szorosan kapcsolódik a megfelelő kommunikáció. Bár nem települési hatáskörbe tartozik, hanem országos szintű jogszabályok szabályozzák, hogy a különböző településrendezési szabályozási változtatásokat hogyan és milyen módon kell a nyilvánosság tudomására hozni, ettől függetlenül a települési önkormányzatoknak lehetőségük lenne ezzel kapcsolatban további eszközökkel élni. Így például sor kerülhetne több, szakmailag megfelelő módon, kívülálló szakértő segítségével moderált lakossági fórum megtartására vagy az úgynevezett participációs tervezés²³ és – általánosabb megoldásként – a participatív kormányzás²⁴ megvalósítására. Ezen kívül a helyi elektronikus és nyomtatott médiában nagyobb mértékben és hamarabb felhívhatnák a helyi lakosság figyelmét a tervezett változtatásokra.

Az általunk bemutatott modellben alapelveink többsége jelentősen sérült, így – az ellentétek fokozódásával – már nem volt esély a közvetlen kommunikáció és a közvetlen tárgyalás módszereinek alkalmazására. Emiatt is érdemes lett volna egy független, minden, a konfliktusban érintett fél által hitelesként és semlegesként elfogadott, a településfejlesztés adott szakterületén jártas moderátort alkalmazni. A lakossági fórumokon vagy egyéb módokon – például az érintett településrészen való terepbejárás – a moderátoroknak kellene ellátniuk a közvetítői tevékenységet, nem pedig az önkormányzatoknak. Az önkormányzati települési szereplőt a helyben élők nagy része az érdekellentétnek ebben a fázisában már nem tartja megbízhatónak és semlegesnek. A moderáció rövid távú hátrányai (anyagi költségek, időkiesés, az önkormányzat „közvetítői” szerepének elvesztése) véleményünk szerint eltörpülnek a hosszú távú előnyök (tartósabb kompromisszum, a szakmai szempontok közvetítése és biztosítása az önkormányzat és a településfejlesztési kérdésekben jártas szakmoderátor között) mellett.

Felmerülhet a kérdés, hogy kötelezhető-e az önkormányzat arra, hogy szakpolitikai kérdésekben teljes mértékben elfogadja egy „külső” moderátor szerepét, illetve van-e az utóbbinak döntési jogkör és felelőssége az önkormányzat területi hatáskörét érintő kérdésekben. Meglátásunk szerint a helyzet sajátosságából kifolyóan ez nem feltétlenül várható el teljes mértékben, és a moderátor általában csak részben tudja a döntési jogkört és felelősséget az önkormányzat helyett átvállalni. Ugyanakkor a moderáció – gesztusszinten is – segítené a kommunikációs tevékenységen kívül például az önreflexió, a partnerség gyakorlását, a morális buktatók elkerülését, illetve erősítené a pragmatikusságot. Mindez mérhető haszonnal, az érdekellentét fokának és mértékének csökkentésével járna az önkormányzatok számára is. Hosszabb távon pedig hozzájárulhatna ahhoz, hogy az önkormányzatok olyan konflik-

23 LETENYEI L. 2005.

24 KRÉMER A. – PALLAI K. 2010.

tuskezelési készségeket sajátítsanak el, amelyeket később akár önerőből, az egyeztetési folyamat elején, moderáció nélkül tudnak alkalmazni.

Összegzés

Felvetődhet a kérdés, hogy a tanulmányban említett alapelvek nem túlzottan idealisztikusak-e, reális-e a megvalósításuk hazánkban. A partnerség „erőltetése”, a moralizálás kerülése, az intenzív és folyamatosan fenntartott kommunikáció igénye talán túlzottnak tűnhet. Ha például az adott önkormányzat – megítélése alapján – birtokában van egy adott konfliktus rendezéséhez szükséges információknak és a megfelelő szakértőknek, akkor vajon mi értelme tág teret engedni más ötleteknek, javaslatoknak? Erre több válasz adható.

Bár a tanulmányunk elején említjük, hogy egy adott külföldi modell átvételekor mérlegelni kell a magyarországi és az országon belüli területi/helyi adottságokat, a már említett kivételektől eltekintve alapvetően az ország és régióink egészében alkalmazhatónak tartjuk alapelveinket. További indok erre, hogy mivel sokféle települési konfliktus létezik, amelyek egy jelentős részére nem találnak megfelelő megoldási alapelveket, módszereket, nyilvánvalóan szükséges valamilyen módon a változtatás. Ez utóbbi esetben pedig igen fontos – a szakirodalomban is említett módon – az időtényező szerepe. Minden konfliktusmegoldó módszer életképességét alapvetően az dönti el, hogy mennyire használható az idő során. Mivel tanulmányunk alapján az országban és régióinkban konfliktusmegoldó módszereket idáig csak részben dolgoztak ki a fenti problémák megoldására, és azok eredményessége korlátozottnak bizonyult, célszerűnek tűnik új megoldási utakat választani.

Az önkormányzatokat érintő konfliktusok jelentős részének az az alapja, hogy elveszett vagy már eleve hiányzott az érdekellentétben részt vevő felek közötti bizalom. Rövid távon valóban „racionálisnak” tűnhet számunkra, ha gyorsított eljárásban, például a kommunikációs folyamat lerövidítésével vagy megmásíthatatlan kényszerekre hivatkozva, a saját értékrendünk másokra erőltetésével kívánunk konfliktusokat megoldani. Hosszabb távon azonban ez az eljárás könnyen a visszájára fordulhat. Az említett eljárási mód hatására ugyanis tovább csökken az egyes települési érdekcsoportok közötti bizalom és együttműködési hajlandóság. A bizalmat és az együttműködési hajlandóságot rendkívül fontosnak tekintjük a konfliktusmegoldás szempontjából. Ezek hiánya általában azt eredményezi, hogy egyes települési szereplők kirekesztve érzik magukat, ezáltal még kevésbé szándékoznak demokratikus és együttműködő módon részt venni a jövőbeli konfliktusok menedzselésében. További következmény lehet, hogy mind a hatalmi pozícióban lévők, mind az ellenérdekelt felek köreiben teret kapnak radikális megoldási kísérletek, amelyek az erőszakon és a problémák tüneti kezelésén, nem utolsósorban pedig a bizalomhiányon alapulnak. Emellett az egyes települési érdekcsoportok esetleg akkor sem lesznek motiváltak abban, hogy kövessék a tanulmányban tárgyalt konfliktusmegoldási alapelveket, ha azokat immár szakszerűbben alkalmazzák a települési önkormányzatok. A bizalomvesztésből adódó hosszabb távú hátrányok pedig jóval súlyosabb következményeket jelenthetnek a jövőben, amelyeket adott esetben nem képesek ellensúlyozni az ily módon elért rövid távú előnyök.

Az említettek miatt tehát érdemes többek között a pragmatikusság, a moralizálás kerülése, a kommunikáció, a moderálás alapelveinek akkor is eleget tenni, ha az rövid távon látszólag semmilyen előnnyel nem jár az adott önkormányzat vagy más települési érdekcsoport számára. Ennek hatására új, minőségi változásként kialakul vagy erősödik a bizalom az egyes települési szereplők között, ami meg-

egyezésre ösztönzi a feleket. Sőt, afféle pozitív példaként és konfliktusmegoldási „magatartási mintaként” a többi fél is átveheti ezeket az önkormányzat által képviselt és kommunikált alapelveket. Így hosszabb távon a „széthúzás kultúrája” – az egyes problémákat miért nem lehet megoldani – helyett egy másik kultúra, a „konfliktusmegoldás kultúrája” fejlődhet ki, amelynek fő hangsúlya éppen ellentétes az előbbiével. Nálunk társadalmilag és gazdaságilag fejlettebb államokból már bizonyára ismerős az a koncepció, amelynek fő kérdése arra vonatkozik, hogy az egyes problémákat hogyan tudjuk – kölcsönös együttműködés formájában – megoldani.

Ahogy említettük, ezeket az alapelveket sajnos teljes mértékben nincs lehetősége minden települési érdekcsoportnak, így az önkormányzatoknak alkalmazni – de ha már részben sikerül eredményeket elérni, az is óriási jelentőségű lehet például egy hosszú ideje megoldatlan, elmélyült települési konfliktushelyzetben. Ezáltal mintát és újfajta támpontokat adva hozzájárulhatunk a konfliktusok rendezéséhez, valamint a települési önkormányzatok – napjainkban számtalanszor hangsúlyozott – társadalmi, gazdasági és környezeti fenntarthatóságának elősegítéséhez.

Irodalomjegyzék

Felhasznált szakirodalom:

- BOROS L. – GARAMHEGYI Á. 2009: Bevezetés a településmarketingbe. JATEPress, Szeged.
- FABULA SZ. 2009: A fogatékkal élők térhasználatának néhány problémája Békéscsabán. In: BELANKA Cs. – DURAY B. (szerk.): Helyünk a világban - alföldi válaszok a globalizáció folyamataira. MTA RKK Alföldi Tudományos Intézet, Békéscsaba, 148–152.
- FISHER, R. – URY, W. – PATTON, B. 1997: A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- HEGEDŰS G. 2009: A lakóparkok és lakóparkszerű létesítmények általános jellemzői a magyarországi megyei jogú városokban In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, 4. évf. 3–4. sz. 219–223.
- HEGEDŰS G. 2012: Lakóparkok és környékük térkapcsolatainak vizsgálata magyarországi esettanulmányok alapján. In: PÁL V. (szerk.): A társadalomföldrajz lokális és globális kérdései. SZTE TTIK Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, Szeged, 182–195.
- KOVÁCS Z. 2001: A települések fejlődése. In: BELUSZKY P. – KOVÁCS Z. – OLESSÁK D. (szerk.): A marketing szerepe a terület- és településfejlesztésben. CEBA Kiadó, Budapest, 144–149.
- KRÉMER A. – PALLAI K. 2010: Alternatív vitarendezési módszerek a települési konfliktusok kezeléséhez. In: BAJNOK A. – KRÉMER A. – PALLAI K.: Konfliktuskezelés. Protokoll, etikett. TÖÖSZ, Budapest, 7–29.
- LETENYEI L. 2005: Településkutatás. L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest, 45–52.
- NAGY GY. – BOROS L. 2012: Egy évtizeddel később - életminőség a 2001-es beregi árvíz által érintett településeken. In: A Falu, 27. évf. 4. sz. 5–15.
- PALLAI K. 2011: Vitarendezés és konfliktuskezelés: Jegyzet/gyakorlati segédlet. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- PALLAI K. 2012: Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére - javaslat egy konzisztens terminológiára. In: Magyar Közigazgatás (új folyam), 2. évf. 1. sz. 77–90.
- PAP V. 2009: Városfejlesztési kérdések a világörökségi helyszíneken Budapest példáján. In: PÁL V. (szerk.): A társadalomföldrajz lokális és globális kérdései. SZTE TTIK Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, Szeged, 196–208.
- PÁL V. (2004): A településfejlesztés egészségügyi vonatkozásai. In: CSAPÓ T. – KOCSIS Zs. – LENNER T. (szerk.): A településföldrajz helyzete és főbb kutatási irányai az ezredforduló után. Berzsenyi Dániel Főiskola Társadalomföldrajz Tanszék, Szombathely, 269–280.
- VEDRÉDI K. 2012: Magyarországi köztérfejlesztések vizsgálata. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 3. évf. 9. sz. 163–169.

Internetes és jogforrások:

1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről
 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről
 2/2005. (I. 11.) Korm. rendelet egyes tervek, illetve programok környezeti vizsgálatáról
 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről

www.foresee.hu (2014. 08. 23.)

www.foresee.hu/uploads/media/Foresee_OBmB_HU.pdf (2014. 08. 11.)

<http://vimeo.com/4665748> (2014. aug. 11.)

www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=-8dEPmcVFtQ (2014. 08. 18.)