



Németh Viktor

---

## Magyarországi szervezeti participációs döntéshozatali jó gyakorlatok az integritásmenedzsment területén

Best practices in Hungarian organizational decision-making  
in the field of integrity management

*„Azért születtünk, hogy együtt dolgozzunk, mint a lábak, a kezek  
és a szemek, mint a két álkapocs, a felső és az alsó.  
Természetellenes egymás akadályoztatása.”*

Marcus Aurelius

### Absztrakt

A tanulmány a közösségi (participációs) mediáción keresztül mutatja be a közös döntéshozatali folyamatok felépítését, fejlesztését, és az általuk elérhető és fenntartható jó gyakorlatok mintáit. A közösségi hálózat erőforrásainak, azaz a szervezet saját erőforrásainak felhasználása – vezetett körülmények között – adekvát megoldási alternatívák kidolgozására képes. A tanulmány a folyamat lépéseit és annak hatásait, előnyeit mutatja be az egyes résztvevők szemszögéből. Párhuzamot von az állami fenntartású intézmények döntéshozatalával, illetve vizsgálja a bemutatásra kerülő jó gyakorlat ottani bevezetésének lehetőségét. Az írás két konkrét esetet dolgoz fel. Az esztergomi esetben külső szakértők által vezetett közösségi mediáció, a nagymányoki esetben egy komplexebb, képzéssel egybekötött mediációs modellprojekt kerül bemutatásra. Az utóbbiban a jó gyakorlat fenntartható szintű elsajátítása is cél volt. A két magyarországi jó gyakorlat két különböző elméleti és gyakorlati megoldási utat szemléltet részletesen, amelyek – szükséges változtatásokkal – jól alkalmazhatóak az integritásmenedzsment területén is.

**Kulcsszavak:** participációs (részvételi) döntéshozatal, szervezetfejlesztés, hálózati kommunikációs erőforrások, integritás fejlesztés, közösségi mediáció, települési mediáció

## **Abstract**

The study presents - through community (participation) mediation - the structure and development of joint decision-making processes and patterns of good practices that can be achieved and are sustainable. The use of the social network's resources, i.e. the organisation's own resources, is capable of developing alternatives to solutions under controlled conditions. It describes the steps and the effects and benefits of the process from the perspective of each participant. It draws a parallel to decision-making of public sector institutions and examines the possibility of introducing best practice in them. The article processes two specific cases. In the case of Esztergom, a community mediation led by external experts, and in the case of Nagymányok, a more complex mediation model project extended with training is presented. In the latter case, the acquisition of best practice at a sustainable level was also important. The two best practices in Hungary illustrate two different theoretical and practical solutions in detail, which can be well applied - with the necessary changes - in the field of integrity management.

**Keywords:** participatory decision-making, organization development, network communication resources, integrity development, community mediation, municipal mediation

## **A vezetési és döntéshozatali formák változása**

Az elmúlt évtizedekben a vezetés – és ezzel együtt a döntéshozatal – fogalma jelentős mértékben átalakulóban van világszerte. A korábban bevett gyakorlatot jelentő egyszemélyi döntéshozatali rendszer helyett egy, a végleges döntés kialakítása előtti széles körű információcsere, ismeretmegosztásra alapuló döntéshozatali folyamat jön létre az adott döntési jogkörrel felruházott vezető és az adott kérdésben érintett egyéneket képviselő szervezetek között. Ennek következtében pontosabb, hatékonyabb, az érintett felek érdekeit jobban szolgáló megoldások szülehetnek. Másképp fogalmazva: Az új irányítási formák létrehozását (a projektpartnerek által) úgy tekinthetjük, hogy azok szorosan kapcsolódnak a gazdasági, társadalmi, kulturális és/vagy fizikai átalakulásokhoz, amelyek révén a kollektív élet különféle aspektusait meg lehet szervezni az adott területeken, településeken (Heinelt et al., 2002, 23.). A döntéshozatal jelen írásban az önkormányzatok településfejlesztéssel kapcsolatos területeire terjed ki. Az ezen a területen hozott döntések alapvetően hatással vannak az ott bármilyen tevékenységet (lakók, dolgozók, sportolók, közlekedők stb.) végzők életére. Ezeket a csoportokat rend szerint a közösen végzett tevékenységek

alapján valamilyen szervezetek, egyesületek, szakértői csoportok, klubok szervezik egységbe. Az egyes egységeknek a képviselői az adott terület szakértői, a helyi körülmények legjobb ismerői. Fogalmazhatunk úgy is, hogy ezen ágensek a legnagyobb felkészültséggel, azaz többlettudással, vagy ahhoz kapcsolódó képességekkel bírnak (Horányi, 2007, 49.). Ezeket az ismereteket, tudást a helyi vezetők nem, vagy nem teljesen a saját összefüggéseikben ismerik, így az egyes csoportok érdekeit – és annak okait – is csak részlegesen ismerhetik. Minél több csoportot/szervezetet hagynak ki egy-egy adott projekttel kapcsolatos döntésből, annál nagyobb esély van a diszfunkcionális működési eredmény elérésére. Alapvetőnek tekinthető tehát, hogy az egyes projektek előkészítésének alaposága determinálja a kimenet határfokát (Ferik, 2014, 23.). A vezetők – jelen esetben polgármesterek – felismerési képességén múlik, hogy egy-egy konfliktus esetén valamilyen egyszemélyi (hatalmi, autoriter) döntést hoznak-e, és így kihagyják a döntésben érintettek jelentős részét, illetve a rajtuk keresztül elérhető többlettudást és felkészültséget. Fontos észrevenni, hogy nem valamilyen forradalmi vezetői és/vagy döntéshozatali változás jelenik meg a részvételi döntéshozatali mechanizmusok során, és az nem is sorolható a laissez-faire vezetési típushoz, csupán a Kurt Lewin-i demokratikus vezetői attitűd megnyilvánulásának naprakész, 21. századi változatát fedezhetjük fel benne: „Az autoriter vezetőikkel szemben a demokratikus vezetők bevonják a csapattagokat döntéshozatali folyamatba, de végül ők hozzák a végző döntéseket. Ezek a vezetők támogatják a kreativitást és a csapattagok elkötelezettek a feladat végrehajtása során, így jó eredményeket érnek el, produktívak és magasabb a munkahelyi elégedettség is. A demokratikus vezetői stílus a szervezet jelentős részében jól alkalmazható.” (Lewin, 1997, 39.).

A participációs vagy részvételi döntéshozatali folyamat elsősorban olyan szabadon választott döntéshozatali módszert jelent, amelyet a vezető választ ki egy adott projektbe megoldandó feladatokhoz. Ez a választás egy adott projektre vonatkozik, így a vezetői szabadság ezzel a lehetőséggel nem sérül, hanem erősödik, bővül a vezető megoldási eszköztára, amelyet az adott közösség érdekében tud felhasználni. Értelemszerűen a vezető feladatkörébe kerülő és megoldandó feladatoknak csak egy részéhez illeszkedik ez a megoldás. Konkrétan az általa vezetett közösség egészét érintő, több – racionálisan megvalósítható – kimenettel rendelkező esetek tartoznak ide.

Ebben a megoldási eljárásban rendszerint olyan szerteágazó, heterogén szempontokat kell figyelembe venni, amelyekhez egyszerűbb és logikusabb a hozzá kapcsolódó témákban megfelelő felkészültséggel rendelkező résztvevőket egy adott szintéren és időben összehívni. Így lehetőség adódik valamennyi szempont megismerésére. Fontos hangsúlyozni, hogy a felkészültség alatt nem csak egy speciális (például lexikális, vagy az évek során kialakult gyakorlati) tudást

kell érteni, hanem az adott résztvevő szervezet vagy szervezeti egység gondolkodásának szempontjait, tapasztalatait, valamint jövőbeni elképzeléseit és céljait az adott témával kapcsolatban.

## **A folyamat hasznossága a vezetők szempontjából**

A közösségi döntéshozatali folyamat sok vezető számára fenyegetően hathat. Első olvasatra az eddig megszokott döntéshozatali mechanizmusokkal szemben látszólagos hatáskörvesztés víziója merülhet fel a megváltozott szerepkör, vagy a látszólagosan kisebb mozgástér révén. Azonban a közösségi döntéshozatal nem ezt jelenti a vezető számára. Ellenkezőleg, a vezetőknek kell elsőnek felmérni, hogy a megoldandó helyzet, vagy kérdéskör milyen formai megoldást kíván, melyikben lehet a legnagyobb hatásfokkal a nyertes–nyertes megoldást alkalmazni. Tehát a vezető a folyamat elindítója és kézben tartója. A folyamat közben történő kisebb-nagyobb mértékű háttérbe vonulással azt a lehetőséget biztosítja, hogy a megoldandó kérdéskörben érintettek közös munkát végezzenek a vezető által kijelölt határok között. Azaz delegálja a munkafázisokat az arra hivatott, megfelelő szaktudással ellátott szervezetek képviselői, vagy a szervezeten belüli szakértők részére. Ezzel az eddigi tapasztalatok alapján erősödik a pozitív megítélése a helyi közösségben, és/vagy az általa vezetett szervezeten belül, továbbá minden résztvevő meghallgatása révén erősödik a nyitottság, a kooperativitás szellemisége. E módszer további előnye az egyedüli döntéshozattal szemben, hogy a vezető feddhetetlen marad. A végeredmény tekintetében tehát a vezető egy nyitott szinten jól végig követhető folyamat eredményét kapja. A résztvevők által javasolt konszenzusos megállapodást a vezető képviseli a nagyobb nyilvánosság előtt, csak úgy, mint az esetleges felsővezetés előtt is. A vezetők ezzel a módszerrel a legnagyobb kontrollt és legitimitást adják a közösség kezébe abból a szempontból, hogy ők (vezetőként) tiszták és átláthatók maradnak a folyamat során, míg a döntés meghozatala és annak pozitív hatásai a vezető felelősségteljes gondolkodását teszi láthatóvá minden résztvevő és külső megfigyelő számára.

## **A participációs folyamat hasznossága az integritás tanácsadó szemszögéből**

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 6. § 2. bekezdése értelmében „Az integritás tanácsadó az intézkedési terv alapján

*javaslatot tesz az államigazgatási szerv hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzései megtartására, valamint közreműködik ezek végrehajtásában.”* (URL1). Minden olyan esetben, amelyben integritás tanácsadóval rendelkező állami szervezet érintett, és a döntéshozatal során a fent leírtakhoz hasonló dilemmákkal kerül szembe, álláspontom szerint alkalmazható a participációs mediáció módszere. Az önkormányzatoknál és a piaci cégeknél már bizonyítottan jól működő participációs (részvételi) döntéshozatali mechanizmus megoldási eszközei ugyanakkor új lehetőségeket jelentenek az integritás tanácsadó számára is. A participációs (részvételi) döntéshozatal alkalmazásával jelentős mértékben csökkenthető az adott ügy korrupciós kockázata. Az átlátható folyamat, a résztvevők száma, a felsorakoztatott érdekek ismerete, a nyílt tárgyalási színtér, a közös döntéshozatal, vagy legalábbis közös alternatívák kidolgozása, álláspontom szerint jelentős mértékben ellehetetleníti a korrupciós irányába mutató folyamatokat.

Fentiekből adódóan az integritás tanácsadónak alapvető érdeke, hogy szorgalmazza az adott szervezet vezetésénél a közösségi vagy participációs döntéshozatali folyamatokat, diskurzusokat. Ehhez kapcsolódóan több alternatívát is kínálhat az adott szervezet vezetőjének.

- 1.) Külső közösségi mediátorok vezetésével a szervezet szakértői, alkalmazottai résztvevőként legyenek jelen a megoldási folyamatban.
- 2.) A szervezet tagjai tanulják meg és a jövőben önállóan gyakorolják ezt a megoldási módszert, amely mindenki számára elérhető, és mind Európában, mind Magyarországon évtizedes gyakorlata és hozzá társuló módszertana van. A használat további előnye, hogy az önkormányzatoknál alkalmazott és továbbfejlesztett módszertan probléma nélkül adaptálható az államigazgatási szervek szervezeti rendszeréhez. Az integritás tanácsadó munkaköréből származó felkészültsége révén képes eldönteni, hogy mikor indokolt egy közösségi, participációs döntéshozatali folyamat alkalmazása, továbbá képes annak megszervezésére és előkészítésére is. Egy-egy, a szervezeti integritás szempontjából kritikusnak vagy kényesnek mutató kérdéskör megoldása során kifejezetten a legjobb választást jelenti ez a problémamegoldó kommunikációs eszköz. Az integritás tanácsadónak lehetősége van továbbá választani a komplex, mediációs képzéssel együtt megtartott, illetve csak a konkrét esetre fókuszáló részvételi mediáció között. A két típus között különbséget a későbbiekben bemutatott konkrét esettanulmányok egyértelműen és részletesen magyarázzák. Mindkét megoldás esetén az integritás tanácsadó munkája érthetőbbé is válik az adott szervezet tagjai számára, emellett a mediációval lehetőség

nyílik egy új, nyitottabb szervezeti kultúra megteremtésére. A szervezet tagjai résztvevőként tapasztalják meg a nyilvános véleményformálás élményét, annak pozitív termékenyítő hatásait, amely révén jobban involválódnak a szervezet döntéshozatali rendszerébe. Egy-egy biztonságos környezetben elhangzó kritikai vélemény nem jár szankcióval, az integritás tanácsadó pedig nemcsak ellenőrző, hanem építő, közösségi tervező szerepkörben is megmutatkozhat.

## **A folyamat hasznossága az egyes résztvevők (szervezetet/szakterületet képviselők) szempontjából**

A résztvevőket akár egy helyi közösség tagjaként, akár egy államigazgatási szerv alkalmazottjaiként vonták be a folyamatba, mindenképp többlettudást képviselnek és jelenítenek meg. Ez a tudás több szinten is megnyilvánulhat akár egyszerre, akár külön-külön az adott helyzettől függően. Képviseli a saját szervezetét, egyesületét, alapítványát, cégét, amelynek a delegáltjaként naprakész adekvát szakmai információkkal felkészülten jelenik meg – mind a speciális szakmai területre, mind az általa képviselt szervezet jövőbeni tervei, céljai tekintetében. A gyakorlati tapasztalatok alapján az egyes szervezetek, vagy vállalaton belüli szervezeti egységek általában a legjobb szakemberüket küldik el az adott kérdéskör megvitatására. (Esetenként a szervezet, szervezeti egység vezetője is megjelenik, de sok esetben ez egy és ugyan az a személy.)

A delegált képviselő – képviselt szervezetének révén – jellemzően aktív és motivált. Nagy valószínűséggel a legjobban felkészült szakértője az adott területnek azon a településen. Az egyes szakértők gyakran csak a saját véleményüket, nézőpontjukat küldik el írásban, és a helyszínen is első körben csak azt tudják figyelembe venni. Azonban a folyamat előrehaladtával, a közös szintéren elhangzó különböző szakértői vélemények és szempontok mindenki számára világossá teszik, hogy valamennyi érvet figyelembe kell venni, és vagy azokat súlyozva, vagy időrendi sorrendben előre haladva vizsgálni. A folyamat során közösen kell együtt gondolkodni és a megoldás érdekében a közös célhoz mérten változtatni kell a saját várakozásokon, elképzelt ügymeneteken, megoldásokon. A résztvevővé válás során akár egy helyi közösség, akár egy szervezet tagjai jelentős tanulási és fejlődési folyamatokon mennek keresztül a megosztott többletinformáció és többlettudás által.

A vélemény közös szintéren való artikulálása, annak változtatása az egész közösség érdekéhez képest az egyik legelső képesség, amelyet a mediációs eljárás során az érintettek elsajátítanak. Ennek folyamánya, hogy saját speciális

ismereteiket egyre tudatosabban lesznek képesek beépíteni a közös megoldás érdekében. További fontos folyománya a közösségi munkának, hogy a résztvevők egy eddig még nem ismert megoldási mintát sajátíthatnak el, amelyet akár a saját szűkebb munkakörnyezetében is tudnak alkalmazni. Ez a megoldási minta másolódik és esélyt ad a résztvevőknek a hálózati megoldásban történő gondolkodásra. A részvételi folyamat során rálátnak annak előnyeire és magas hatásfokára és ezt a megoldási mintát nemcsak más szervezeti folyamatok során lesznek képesek alkalmazni, hanem a következő generációk számára is továbbadhatják.

## **A folyamat fenntarthatósága**

A környezetvédő vagy környezettudatos állampolgári kezdeményezések, illetve más specifikus civil kezdeményezések is – amelyek a polgárság klasszikus fogalma kiterjesztéseinek tekinthetők – először helyi szinten alakultak ki (Heinelt et. al. 2002, 77.). Ezekben az esetekben a specifikált célokhoz képest a participációs vagy részvételi folyamatokba globális helyi ismerettel rendelkező ágensek bevonása történik meg. Tehát nem a konkrét döntési terület, vagy annak egy jellemzője a fontos, hanem annak a jól definiált, és világos foratókönyvvel ellátott közös kommunikációs és döntési folyamatnak a megvalósítása, amely az adott közösség konszenzuson alapuló közös megállapodását jelenti. Az ilyen közösségi mediációknak is – mint általában az eredményesen záruló mediációknak – nagyon magas a megvalósítási és betartási aránya. Ez azt jelenti, hogy akkor is tiszteletben tartják a résztvevő felek a megállapodást, ha nem, vagy nem teljesen tudták érvényesíteni eredeti elképzeléseiket, azonban megértették és elfogadták az adott közösség lehetőségeit és annak határait. A megállapodás legfontosabb eleme, hogy egy közösségi mediáció után ritkán kerül sor diszfunkcionális elemek megvalósítására, vagy kivitelezésére (ha a résztvevők bevonása a kezdetektől fennáll.) A megállapodás betartásának nagysága a megállapodással végződött mediációk esetén 91% (Törzs, 2010). Ennek a részvételi konszenzusépítő formának, vagy közösségi mediációnak a fenntarthatóságát az adja, hogy a bevont felek bármilyen környezeti, vagy feltételi változás esetén újra, a közösen létrehozott szintéren módosíthatják a korábbi megállapodásukat. Ennek következtében a megállapodás tartalma jellemzően nem megghiúsul, hanem megváltozik. Ilyen lehet például az anyagi forrás késése, megvonása, valamilyen vis major helyzet stb. Tehát maga a döntésalkotási szintér nem szűnik meg, és ez fenntartja az aktualizált megoldás megalkotásának lehetőségét is.

## A közösségi (részvételi) mediáció hatása a közösségre

A szervezetben, mint közösségben dolgozók nap mint nap ugyanazt a munkakört és funkciót látják el. Végrehajtók, és jellemzően részfeladatokban döntenek, amelyek nem kerülnek nagyobb plénum előtti megvitatásra. A közösségi vagy részvételi mediációk során egyes résztvevők (alkalmazottak, munkatársak, egy szervezet tagjai stb.) olyan felkészültsége is megmutatkozik, amelyek feltárása az átlagos munkahelyi szintéren nem lehetséges. Szintér alatt itt a következőt értjük: a szintér „nem a megnyilatkozás körülményeire hivatkozik, hanem lehetséges »interpretációira«, vagyis arra, hogy milyenként ismeri fel az ágens mindazt, ami körülötte történik.” (Horányi 2007, 110.). Praktikusan egy közösségi mediációban ez azt jelenti, hogy ugyanaz a személy, aki a mindennapokban beosztott, egy mediáció során olyan értelmezést, olvasatot, megközelítést adhat hozzá a megoldás keresésének és építésének a folyamatához, amelyet hétköznapi közegében nem tehet meg. Ezek, az egyéneken meglévő, de mások megmutatkozni nem tudó felkészültség és tudás adódik össze és alkotja a közösen kialakított megoldást. Vannak olyan résztvevők, akik csak dinamikát visznek a részvételi mediációs csoportba, és vannak, akik tartalmi információkat, mások megoldási mintákat hozhatnak máshol szerzett tapasztalataik alapján. Függetlenül a közös folyamathoz való hozzájárulás típusára, a részt vevő felek a közös munka révén rálátnak a többi részvevőre, így az eddigi feltételezések helyét a közös gondolkodás és együttműködés veszi át (Németh, 2014, 7.). A folyamat eredményességét a hálózatszerű gondolkodásminták kapcsolódása adja, amelynek nagyon sok kimeneteli megoldása lehetséges. Ellentétben a szervezeteknél megszokott autoriter „a főnök majd úgyis megmondja” típusú egyszemélyes döntéshozatallal. A vezetés többirányú befolyásviszony, míg a főnök egyirányú autoritási kapcsolat (Algahtani, 2014, 76.).

A fő különbség a két megoldás között, hogy az egyszemélyi döntéshozatalknál a döntést meghozó ágens egyszerűen nincs birtokában az alábbiaknak:

- A téma szempontjából releváns, a döntéshozatal kimenetelét befolyásoló információk.
- Az információkhoz kapcsolódó és azt szofisztikáló interpretációk és konnotációk, amelyek döntően befolyásolhatják az információk felhasználhatóságának fokát.

A részvételi döntéshozatal során az ágensek közösen birtokolják és osztják meg tudásuk szerint a legteljesebb módon a fenti ismereteket. Ennek eredményeképpen az ágensek egymás saját olvasatát kölcsönösen megértve egy közös sajátvilágot hoznak létre. Az ily módon közösen kialakított sajátvilág magában foglalja a témakörre vonatkozó minden jelenlévő felkészültségét, ismeretét, tudását. Ezekon



felül tartalmazza a kívánt szükségleteket és érdekeket is, amelyek az ágens számára kielégítendők a probléma eliminálásához. A közös felkészültségekhez minden érintett fél hozzáférhet (Horányi, 2007, 197.). Ez eredményezi azt az új, közösen konstruált, közös sajátvilágot, amely lehetővé teszi, hogy a résztvevő felek közösen definiálják azt a különbséget/változást, amely a konfliktust okozta közöttük. Az említett alapokon meghatározott probléma megoldására az ágensek saját vagy közös erőforrásaikat használhatják egymást kiegészítve, összehangolva (Németh, 2019, 21.). Fontos megérteni, hogy ez a fajta közösségi döntéshozatal, vagy döntéshozatal-előkészítés csak adott kérdésekben kerül alkalmazásra. Ezeknek a kérdésköröknek a spektruma a szervezet jellegétől és a vezetői tervezéstől függően változhat. A vezetés határozza meg, hogy mikor veszi igénybe ezt a fajta közösségi segítséget. Minden olyan esetben előrelépést és az egész szervezet számára pozitív fejlődést jelent, amikor szélesebb körű ismeretek, és nagyobb szakmai vagy más speciális felkészültségre van szükség egy probléma megoldásához. Christakis és Fowler arra a következtetésre jut, hogy a kapcsolati hálókra úgy tekinthetünk, mint valamiféle emberi szuperorganizmusra, amely saját anatómiával, jellemzőkkel bír. S így képes megsokszorozni az egyénileg elérhető hatásokat. A hálózat, hálózati működés, és az abban résztvevő „*homo diktiosz*” (hálózati ember) koncepció a hálózatkutatás eredményei alapján meghaladja a múlt pusztán önérdekérvényesítő, profitmaximalizáló, önző érdekektől vezérelt racionális utilitarista emberképet (Christakis & Fowler, 320). A koncepció a szervezeti, vagy közösségi keretek között már a többi résztvevő által képviseltek is mérlegeli és figyelembe veszi. Az együttműködés a hálózatot, összehangoltan működő csoportot olyasmire teszi képessé, amely exponenciálisan haladja meg az abban részt vevő egyének egyénileg elérhető lehetőségeit (Szarvas 2019, 68.). Ezen elmélettel mutatnak egy irányba a magyarországi közösségi participációs esetek is, vagyis a megfelelő szintéren, megfelelő vezetéssel létrejött közös megoldások nagy hatásokkal működnek. Továbbá fontos jellemzője az így létrejött változásoknak (döntések, újítások, megoldások, fejlesztések), hogy a résztvevők azokat sajátjuknak tekintik és ezért ténylegesen törekszenek annak megvalósítására és betartására.

## **A jó gyakorlatoknak a szokás szintjére történő emelése – paradigmaváltás**

A szervezeti kultúraváltás és az integritás elvei mentén való működés szempontjából különösen nehéz az új elvek és értékek meghatározása, valamint közös elvekként, értékeként való kezelése, mivel ezek eredete és tartalma

bizonytalan, sokféle értelmezésre ad lehetőséget. A szervezet integritásának szempontjából így jelentős megerősítést ad a közösségi vagy participációs döntéshozatal. Azok az emberek válnak involváltá, akik a döntéshozatali folyamat eredményét végrehajtják. A döntés konszenzusra épül, így mindenki elfogadta, és nem csak a többség kedvéért ért vele egyet, hanem legalábbis nincs olyan szinten ellenére sem szakmailag, sem etikai vagy erkölcsi szempontból, hogy ne tudjon azzal azonosulni. Ez nemcsak a tartami végrehajtás szempontjából jelentős, hanem a szervezeti problémamegoldás szempontjából is paradigmaváltást jelent: a szervezet vezetése felismeri és alkalmazza azt a tényt, hogy az ágensek hálózati rendszerben megosztott felkészültsége olyan addicionális tudást hordoz magában, ami a megszokott szervezeti körülmények között nem aktiválódnak, nem aktiválódhatnak. Ennek feltétele, hogy a szervezet, vagy szervezeti egység vezetője külső szakértőkre bízva a közösségi részvételi csoportokat, akik adott időkeretek között független szakértőként levezetik a folyamatot (Németh, 2020, 78.).

A szervezet vezetői tehát kiadják az irányítást a kezükből néhány órára vagy napra, de – az esetek többségében – résztvevőként benne maradnak a folyamatban. A szervezet tagjai ilyenkor más szerepkörbe kerülnek, amit a hétköznapi szervezetben betöltött szerepükből kifolyólag nem tudnak betölteni, mert:

- a vezetőséghez való viszony és a velük való kommunikáció a létfenntartásukat határozza meg;
- a szokásos szervezeti környezetben kiosztott szerepek nem teszik lehetővé az adott ágens számára a sajátvilág megmutatkozását, így nem tudja önazonosan kifejezni a saját ismereteit, felkészültségeit és tudását.

A folyamat során nemcsak az ágensek egyéni felkészültségei aktivizálódnak, hanem azok össze is kapcsolódnak és kölcsönhatásba kerülnek. Azonban amíg egy hétköznapi munkamegbeszélésen, brainstormingon a résztvevők elszigetelten csak munkahelyi szerepükből és pozíciójukból gondolkodnak, tesznek, illetve fogadnak el javaslatokat, addig a közösségi mediáció során a csoport teljes értékű és azonos tagjaként tehetnek javaslatokat, ismertethetik szempontjaikat stb. Az ötletek szélesebb spektruma ezen a szintéren a megoldás érdekében szabadon összekapcsolódhat bármilyen konstellációban, valamint ugyanilyen szabadon át is alakulhat, tovább is fejlődhet stb. A hálózati együttműködés ebben a vezetett és támogatott folyamatban mind tartalomban, mind időben megsokszorozza a megoldásra törekvés hatásfokát. Fontos kiemelni, hogy ezt a folyamatot a hétköznapi szervezeti körülmények között nem lehet kivitelezni. A munkahely, mint intézmény többfajta interperszonális viszonyrendszer megjelenítésének színtere. Egyfelől a munkavállalók az adott

munkahelyen a kialakult és elvárt protokoll szerint elvégzett cselekedeteinek színtere. Másfelől a közös térben egymással összefüggő, gyakran egymástól függő munkafázisok során kialakult privát interperszonális kapcsolatok tere. A két folyamat (normál szervezeti működési rend, közösségi részvételi konszenzusépítés) teljesen más kommunikációs szerkezeti egységet jelöl, valamint más szervezeti és működési szabályozás mentén működik. Ugyanakkor fontos észrevenni, hogy az utóbbi hasznos kiegészítője és indikátora lehet az előbbinek (Németh, 2018, 24.). A közösségi mediáció ebből következően az állami munkahelyeken hasonlóan támogató folyamata lehet a szervezeti integritás építésének és megerősítésének, mint ahogy azt a következő önkormányzati példák is jól mutatják. Amennyiben sikerül a szervezeti egységet vagy egységeket érintő kérdésekben a közösségi mediációt mint problémamegoldó és konszenzusépítő protokollt beépíteni a munkahelyi kommunikációs rendszerbe, úgy annak hosszútávú eredményei is lesznek:

- A szervezet munkatársai involvált, integritást építő, munkájukról egyre tudatosabban és felelősségteljesebben gondolkodó és cselekvő alkalmazottakká válnak.
- A vezetők és integritás tanácsadók munkája egyirányba mutat a folyamat előkészítése során, így a két szereplő jobban megismeri egymást és több közös pont alakul ki, ami a megértésen kívül a bizalmat is növeli a munkatársak között.
- Az integritás tanácsadó reputációja, szakmai kompetenciájának elismerése növekedhet.
- A közös munka révén átláthatóvá válnak az adott helyzetet érintő viszonyok a munkatársak számára is, és ezzel párhuzamosan – épp a nyitottság miatt – csökken a korrupció lehetősége.
- A vezető megítélése és presztízse jelentősen nő, mivel ő engedélyezi, kezdeményezi egy adott ügy kapcsán a közösségi problémamegoldást, konszenzusépítést.
- A szervezet humán erőforrásainak megtartása, jó hírnevének növekedése, élhető, modern munkahely jellegének kiteljesedése erősíti a szervezeti kultúrát, a szervezet jó megítélését.
- A folyamat során az érintettek új készségeket sajátítanak el az önkifejezés, a közösségi munka és együttműködés területén.

Ahogy azt a későbbiekben a jó gyakorlatokat bemutató fejezetben is láthatjuk, más területeken történik közösségi bevonás egy települési önkormányzati, egy kerületi, vagy éppen egy egész várost érintő kérdés esetén. Ezen jó gyakorlatok

pozitív kimenetelei alapján javasolható, hogy ezt a konszenzusépítő módszert szélesebb körben használják az állami szektor területein is, például köztulajdonban álló vállalatok, vagy közigazgatási szervezetek esetén.

## **A jó gyakorlatok elterjedése és alkalmazásának lehetősége**

A szervezeti szintéren történő közösségi mediáció az egyik legelterjedtebb és leghatékonyabb közösségi vitarendezési módszer. A mediáció maga a közvetítői tevékenységről szóló 2002. évi LV. törvény (URL2; Vékár, 2013) hatálya alá lépésével került be a magyar polgári jogrendszerbe. Az első néhány évben az elsődlegesen párkapcsolati mediációk mellett egyre nagyobb teret kapott a közösségi mediáció. A közösségi mediációnak több változatát különböztetjük meg, az egyes területek jellemzői szerint, például: települési, iskolai stb (Németh, 2020, 117.). Az egyik legösszetettebb formája a közösségi mediációnak a települési, ahol nagyon sok szereplő érintett egy-egy településsel kapcsolatos kérdésben. Több helyi hivatal, civil szervezet, alkalmi vagy állandósult érdekközösségek képviselői teszik teljessé a meghívottak körét ebben a típusban. A látszólagos bonyolultság mellett a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a települési mediációt az egyik legnagyobb hatékonyságú mediációs típusnak tekinthetjük. A 2000-es évek második felétől állami költségvetési szervezetek (például az Országos Bűnmegelőzési Bizottság – OBmB) is támogattak ilyen típusú mediációkat pályázat útján, amint ezt a nagymányoki esetleírás is mutatja.

## **Az önkormányzati és államigazgatási szervezetek összevetése a közösségi (participációs) mediáció alkalmazhatósága szerint**

Az a tény, hogy a közösségi (participációs) jó gyakorlatokat a települési önkormányzatok kezdték el alkalmazni – és nem például a többségi állami tulajdonban álló közép-, illetve nagyvállalatok – a helyi közösségek speciális helyzetéből adódik. Jelesül abból, hogy a település vezetőjén direkt és indirekt, formális és informális számonkérést is gyakorolnak a közösség tagjai. A település lakói akkor is rákérdeznek az önkormányzat adott dolgozójánál, illetékesénél, polgármesterénél a helyi közügyekre, ha éppen nem hivatalos körülmények között találkoznak. Egy-egy ilyen találkozó alkalmával a helyi önkormányzatok vezetői számára presztízs kérdés a felmerülő problémakör – a helyi közösség

számára is – megfelelő módon történő kezelése, megoldása. Ergo a közösség direkt vagy indirekt kommunikációs folyamatok által motiválja az önkormányzat munkatársait. Ebből következően a problémák megoldási képességének a hiánya jóval előbb kiderül, mint egy többségi állami tulajdonú nagyvállalat esetén, ahol gyakran nincs személyes elköteleződés, vagy egyéni érdek a vállalat működési hatásfokának növekedése vagy javítása mellett. A vezetők továbbá nincsenek direkt kapcsolatban az általuk létrehozott szolgáltatás, termék stb. felhasználóival, alkalmazóival. Ebben hozhat változást az önkormányzatok által már évtizedek óta országszerte gyakorolt jó gyakorlatok átvétele, alkalmazása az állami szektor vállalatai esetén is. A szervezetek hierarchikus felépítése sok hasonlóságot, illetve azonosságot mutat a két szervezet (állami vállalat, önkormányzat) között. A többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok álláspontom szerint hasonló módon képesek lehetnek az alkalmazottak, mint problémamegoldó ágensek hálózati tudásának működtetésére. Amennyiben a vezetők az integritás tanácsadóval együttműködve áttekintik a vállalat elakadásait, problémáit, megtalálhatják azokat a területeket, ahol előre megtervezett módon, jól felépített stratégia részeként, kontrollált körülmények között elkezdik alkalmazni ezeket a jó gyakorlatokat. A kezdeményező (indikátori) szerepkör a folyamat megkezdésére egyértelműen az integritás tanácsadó feladatköréhez tartozik. Ő felkészültségénél fogva teljes mértékben képes lehet a közösségi részvételi konszenzusépítés előkészítésére, megszervezésére. Amennyiben akár csak egy alkalommal is sikerül az alkalmazottakból problémamegoldó ágensi csoportot létrehozni és őket egy feladat sikeres megoldásába bevonni, a jó gyakorlat már automatizmusként tud másolódni annak minden további pozitív hozadékaival együtt:

- Involválta válnak a résztvevők, ami nagyon jelentősen növeli a megvalósulás esélyeit.
- Növekszik a visszajelzési rendszer hatékonysága.
- A közös munka nagyobb átláthatósága miatt csökken a korrupciós lehetőség és az arra való hajlam is.

## Esetleírások

Az előzőekben foglalt elméleti megállapításokat két magyarországi esettel kívánom szemléltetni. Az első esetben Esztergomban a közösségi (participációs) mediációt kizárólag külső lebonyolítók által alkalmazott konfliktuskezelő –konszenzusépítő kommunikációs protokollként vették igénybe. A nagymányoki projektben – amelyet az Országos Büntmegelőzési Bizottság támogatott

– a helyi szervezetek képviselői a konkrét alkalmazáson túl magát a konfliktuskezelési módszertant is elsajátították, így azt a későbbiekben más esetekben is tudták alkalmazni.

### *Az esztergomi közösségi mediáció*

Esztergom különböző történelmi városrészeiben a közlekedési forgalmi rend 2011-es jelentős átrendezése nagy botrányt váltott ki a lakosság körében (URL3, MTI, 2011). Ezt a változtatást egy önkormányzati rendelet rögzítette. A lakosok és a helyi szervezetek véleménye alapján a változások nem voltak összeegyeztethetőek sem a helyi közlekedési, sem a környezetvédelmi érdekekkel. A sok személyes és szakmai sérelem nem tette lehetővé a diskurzus lehetőségét és a felmerülő problémák megoldását a városvezetéssel.

### *A projektben kitűzött célok*

A Consensus Humanus Egyesületet Esztergom Város Önkormányzatának főépítésze kérte fel, hogy szervezzon közösségi mediációt a várost megosztó konfliktushelyzet megoldása érdekében. A főépítész elmondása szerint Esztergom Város Önkormányzata hosszú évekig hiányos és rossz kommunikációt folytatott. A kommunikációs problémák nehézséget okoztak mind a hivatal belső működése, mind a külvilággal fenntartott kapcsolat során. Az elmúlt évek alatt számos prioritás nélküli fejlesztés és infrastrukturális átalakítás fogalmazódott meg a tervekben Esztergom történelmi városrészeiben, de az igazán nagy ellenállást és botrányt a közlekedési forgalom teljes átszervezése okozta a Szenttamás és Szentgyörgymező, valamint a Víziváros és Királyi városrészekben. Ennek teljes mértékű felülvizsgálata vált szükségesé annak érdekében, hogy a gyakorlati élet diktálta körülmények és helyi szokások alapján egységes és elfogadott rendszer alakulhasson ki. A közösségi mediációkon a lakosságot képviselő állami és civil szervezetek képviselői vettek részt. A nagy érdeklődésre jellemző, hogy több mint negyvenen képviselték a város és a lakosság különféle szervezeteit.

### *Előkészítés*

A mediációra azokat a szervezeteket hívták meg, amelyek aktív felkészültséggel rendelkeztek egy-egy helyi csoport közlekedési érdekeiről. Ilyen volt például a városi kerékpáros egyesület, az autós egyesület, a tömegközlekedési vállalat, illetve az érintett területek oktatási intézményeinek képviselői. A releváns felkészültségű szervezetek felkeresését egy előkészítő mediátor végezte, aki

egyrészt az önkormányzattól kapott segítséget az érintettek elérésében, másrészt az érintettek adták meg a még fontosnak tartott szervezetek képviselőinek elérhetőségét. Ez a megoldás egyben a mediátor általi szakmai előszűrésre is lehetőséget adott és azt biztosította, hogy csak azok a szervezetek jelenjenek meg, amelyek releváns felkészültséggel és érintettséggel bírnak a mediáció témáját tekintve. A közös időpont egyeztetése mellett, minden résztvevőt tájékoztattak a közösségi mediáció hosszáról is, amely rendszerint négy-hat órát vesz igénybe. Esztergom esetében mintegy öt óra volt egy-egy alkalom.

### *Első közösségi mediáció*

Az első alkalommal a mediátorok ismertették a mediáció célját, idejét, és annak pontos menetrendjét. Második lépésként a szervezetek képviselői egy nagy körben foglaltak helyet a Polgármesteri Hivatal dísztermében, és egyesével elmondták, hogy ők kit képviselnek, s a város közlekedési rendjének megváltoztatásából elsődlegesen melyik részben érintettek és bírnak felkészültséggel. Következő lépésként az elhangzottak alapján – a résztvevők nagy létszáma miatt – öt munkacsoportot képeztek a mediátorok úgy, hogy minden munkacsoportba arányosan legyenek jelen az egyes közlekedési ágazatokhoz tartozó képviselők, vagyis az oktatási intézmények, a közlekedési civil szervezetek és az önkormányzat munkatársai. Ezek a heterogén munkacsoportok egymástól elkülönülve flipchart papírokra pontokba szedve írták fel a város közlekedésének problémáit, majd rangsorolták őket. A harmadik részben a csoportok megosztották a többi munkacsoporttal az ő rangsorolt listájukat, amelyből egy nagy közös lista készült minden résztvevő bevonásával. Ezt a listát is súlyozták a résztvevők – volt, hogy kérdés nélkül egyetértettek, volt, hogy a tovább tartott az érvelés, de minden esetben konszenzusos megoldás született. A rangsorolt lista elkészülte után a résztvevők a záráskörben egységesen elégedettek voltak ennek a technikának az alkalmazásával és a hatásfokával is.

### *Második közösségi mediáció*

A második alkalomra két hét elteltével került sor ugyanazokkal a résztvevőkkel, mediátorokkal és szabályokkal, mint az első alkalommal. A közös nyitóköri minden résztvevő adhatott visszajelzést, vagy mondhatott hozzáfűzni valót az előző alkalomhoz, illetve az azóta felmerülő témához kapcsolódó javaslatokat megosztották a jelenlévőkkel. A második lépésben a résztvevők ismét szétváltak az első alkalomhoz hasonló munkacsoportokba. A feladat ezúttal az volt, hogy a felírt problémákra milyen megoldást tudnak javasolni, ami

jelentős anyagi befektetés nélkül kivitelezhető és az egész közösség (a város) céljait szolgálja. Az önkormányzatnak nem volt elkülönített forrása erre a célra, tehát például táblák áthelyezésével, illetve útburkolati jelek átfestésével kellett megoldani a problémákat. A harmadik lépésben a munkacsoportok ismertették az általuk kialakított megoldásokat, és összevetették a többi csoport által talált megoldással az adott probléma esetében. Itt azt a megoldás került fel a végső megoldáslistára, amelyet az egész csoport a legjobbnak tartott. Az egyes megoldások elfogadása, illetve elvetése természetesen hatással volt más problémák megoldására is, így volt, hogy újra megbeszélésre került egy-egy kérdés, vagy összevontak két problémát. Az elkészült listát mind a résztvevők, mind a város közlekedési osztálya – azaz a megrendelő – írásban megkapta. A megoldási javaslatok kivitelezése nem jelenthetett anyagi gondot a város vezetőségének, mert arra eleve tekintettel voltak a résztvevők a közösségi mediáció során.

## **Utánkövetés: eredmények és fenntarthatóság**

Az esztergomi mediáció országos nyilvánosságot kapott: mind a városvezetés, mind a résztvevő szervezetek, illetve a lebonyolító egyesületek kifejezetten pozitív visszajelzéseket kaptak a kivitelezés magasfokú hatásfokáról, illetve módszer alkalmazhatóságáról egyaránt. Egyértelműen bizonyítást nyert, hogy a módszer alkalmazhatósága nem limitált a résztvevők létszámától, a város nagyságától. Független továbbá a probléma sokrétűségétől, bonyolultságától is, mivel az esztergomi közösségi mediáción kidolgozott megoldások listája közel ötven pontot tartalmazott. Valamennyi résztvevő szervezet saját városának közösségét megtisztelve nagy felkészültséggel és aktív tevékenységgel vett részt a folyamatban.

### *A nagymányoki közösségi program - képzés és mediáció*

A „*Variációk a közösségi konfliktusok feloldására Nagymányokon*” címen beadott pályázat elnyerte az Országos Bűnmegelőzési Bizottság támogatását (URL4). A projekt a Vajna és Szotyori–Nagy Ügyvédi Iroda, a Nagymányoki Önkormányzat és az Életút Kistérségi Közhasznú Családsegítő Egyesület együttműködésére építve valósult meg.<sup>1</sup> „*Nagymányok 2640 lakosú nagyközség Tolna megyében,*

---

1 Az alábbi esetben a szerző résztvevő volt, a leírást a projektfelelős Barinkai Zsuzsa készítette, amely megjelent a Kriminológiai Szemle 67-es számában 2010-ben, 36-41. Az ismertető tartalmi elemeit tekintve jelentős mértékben megegyezik ezzel az esetleírással – lévén ugyan arról az esetről van szó.



*a bonyhádi kistérségben. Fejlődésében nagy szerepet játszott a betelepített németek kultúrája, gazdasági ismeretei, és fejlettsége, valamint a századfordulón megindult bányászat. E két elem viszonylag szervezettebb társadalmat, városias hagyományokat és városias szolgáltatásokat teremtett a faluban. Nagymányok vonzáskörzetébe tartozik Kismányok, Váralja, Izmény és Györe, melyek számára Nagymányok jelenti az egészségügyi, kulturális és gazdasági központot. Nagymányokon általános iskola, művészetoktatási intézmény, óvoda, könyvtár, teleház, művelődési ház és sportcsarnok működik. A körzeti megbízott mellett polgárőrség is felügyel a település rendjére. A településen közel 30 civil szervezet működik.” (Barinkai, 2010).*

### *A projektben kitűzött célok*

A projekt célja annak tudatosítása volt, hogy a konfliktusokat helyben szükséges felismerni, feltárni, kimondani és megoldani. Cél volt továbbá olyan kommunikációs eszközök bemutatása, amelyekkel helyi szinten, a saját erőforrásaik bevonásával is képesek a közösségi konfliktusok kezelésére Nagymányokon. A projekt hosszú távú célja az volt, hogy a közösségi vagy részvételi mediáció beépüljön a településen élők eszköztárába és mintául szolgáljon a felnövő generációnak.

A településen több szinten kialakult konfliktusok az alábbiak voltak:

- A szomszédos településsel közös körjegyzőséget tartottak fenn társulásban, ami nagyon sok konfliktussal járt, melynek következtében a körjegyzőség felbomlott. Hajlandóság lett volna az ismételt együttműködésre, nehéz volt az álláspontok közelítése (adminisztrációs vezetés).
- A szomszéd település idősothtonával társult Nagymányok idősothtona, de a közös működés során sok kommunikációs probléma lépett fel (intézményvezetés).
- Nagymányokon az 1900-as évektől működik szénbánya, amelyet 1965-ben bezártak. A megnyitására vonatkozó szándék komoly feszültséget okozott a településen (munkahely teremtés vs. helyi érdekek).
- A helyi iskola a környező településekről is fogadja a problémás tanulókat, amely folyamatos nézeteltéréseket okoz az iskola vezetősége, a tanári kar és a szülők között (minőségi oktatás vs. központi iskola).

A program az előzetes mélyinterjúk alapján két részből épült fel:

- Az alternatív konfliktuskezelő képzések, közösségi mediációs technikák oktatása.

- Valós konfliktushelyzetek feldolgozása, amely egyben a korábban elsajátított technikák gyakorlását is jelentette.

A projektben három tréner, mediátor vett részt, bevonva a partnerszervezet (Életút Egyesület) által korábban kiképzett mediátorokat. A projekt során 18 személy (tanár, óvónő, iskolaigazgató, védőnő, szociális munkás, rendőr, polgárőr, közterület felügyelő, szülői munkaközösség elnöke és tagjai, nyugdíjas klub tagja, polgármesteri hivatal dolgozói) vett részt a mediációs képzéseken és további 16 személy a közösségi mediációkon.

## **Az alternatív konfliktuskezelő képzések, közösségi mediációs technikák oktatása**

A tananyag súlypontja a polgári és büntető mediáció elméleti háttere, szabályozása, gyakorlata, alkalmazási területei és a tapasztalatok átadása volt. Igény esetén mód volt a trénerekkel történő egyéni konzultációra is. A polgári mediációs tréningen 17, a büntető mediációs képzésen 16 résztvevő volt. A résztvevők társadalmi pozíciójukat illetően nagyon különbözőek voltak: gondozónő, takarító, védőnő, fizikai munkás, önkormányzati alkalmazott, óvónő, tanár, gyógypedagógus, szociális munkás, rendőr, polgárőr stb. A képzés végén kiosztott elégedettségi kérdőív azt mutatta, hogy a résztvevők által megfogalmazott elvárások (új megoldási lehetőségek megismerése, új ismeretek megszerzése, alkalmazhatósága, kötetlen, nyílt hangulat) teljesültek. A résztvevők pozitív élményekről, jól váltakozó elméletről és gyakorlatról számoltak be. Elmondásuk szerint a konfliktusokhoz, illetve másokhoz való viszonyuk, hozzáállásuk megváltozott. A szupervízió megmutatta, hogy a résztvevők jól alkalmazható gyakorlati ismereteket szereztek. Többen munkahelyükön, családjukban, és tágabb környezetükben használni tudták a megismert technikát és arról számoltak be, hogy ez a tény, számukra is meglepő, várakozáson felüli volt. Eredményként könyvelték el, hogy közösség formálódott.

## **Valós konfliktushelyzetek feldolgozása – az elsajátított technikák gyakorlása**

A mélyinterjúk és a képzések során kiderült, hogy a település működésének töréspontja a közösségi kommunikáció hiánya, az információáramlás a civil szervezetek egymás közötti és az önkormányzattal fennálló viszonyában,

valamint az önkormányzati döntések megítélése és elfogadhatósága. Ennek következtében a közösségi mediáció témájáról a résztvevők egyhangúan a fenti kérdéseket választották. A szervezésben a résztvevők fontos szerepet vállaltak, közös döntést hoztak arról, hogy kiknek kell szerepet vállalniuk a közösségi mediációban. Ez egyértelműen megmutatta, hogy a projekt ezen pontjára felismerték az együttműködés fontosságát. A képzéseken résztvevő személyeken kívül jelen volt a polgármester, a képviselő testület egy tagja, a kisebbségi cigány önkormányzat képviselője, a polgárőrség vezetője, a tűzoltóság vezetője, a bányász szakszervezet vezetője és egy helyi vállalkozó, aki életmód egyesületet vezet a faluban. A javaslatok az első mediációs kör után a következők voltak: hasznos volna, ha létezne egy, az összes civil szervezetet összefogó civil kezdeményezés, úgynevezett ernyőszervezet (például Nagymányokért Egyesület), illetve a közösségépítéshez nagyban hozzájárulna, ha a falu a sok kicsi ünnep mellett vagy helyett kitalálna egy falunapot, ami csak a helyiekről és a falu specialitásairól szólna. A konferencia résztvevői arról döntöttek, hogy egy demokratikus döntés érdekében mindenképpen szükséges szélesebb körben ismertetni a javaslatokat, ezért a tervezett iskolai konfliktus mediálása helyett a közösségi mediáció folytatását határozták el.

## **A második közösségi mediáció**

A második közösségi mediációra a résztvevők visszahozták saját közösségükből a javaslatokat, melyek a következők voltak: elvetették a közös ernyőszervezet létrehozását, de azt nagyon fontosnak tartották, hogy a településen működő civil szervezetek valamilyen formában működjenek együtt a jövőben. Erre kitalálták, hogy negyedévenként létrehoznak egy civil fórumot, mely arra lenne hivatott, hogy a faluban működő civil szervezetek, illetve szerveződések kapcsolatot tartsanak egymással, közös programokat szervezzenek, együttműködjenek. Ennek első állomásaként június első hetében a polgármesteri hivatal adott otthont egy ilyen találkozásnak. A megállapodásban részletesen rögzítették, hogy ki és milyen határidővel felelőse a meghívók elkészítésének, kipostázásának, a meghívó tartalmi elemei is rögzítésre kerültek. A második körben a résztvevők a beérkezett javaslatok alapján úgy döntöttek, hogy ennek a civil fórumnak lesz feladata kiválasztani a falu napját.

## Utánkövetés: eredmények és fenntarthatóság

A fenntarthatóságra vonatkozó javaslatokat a záró konferencián foglalták össze. Annak érdekében, hogy a térségben több információval rendelkezzenek az alternatív konfliktuskezelési eszközökről, a projekt résztvevői szélesebb célcsoport bevonását tartották fontosnak korcsoportok, illetve befogadó szervezet szerinti bontásban. Így kiemelték a gyermekek és fiatalok szerepét a mediáció elterjesztésében. A helyi mediációs esetből készült dokumentumfilmet szintén ismeretterjesztésre használták fel. Külön kiemelték a polgárország tagjainak képzését, amit saját kompetenciájukon belül valósítottak meg. Döntés született továbbá a civil szervezetek rendszeres, negyedévenkénti találkozásáról az önkormányzat képviselőivel. A résztvevők megfogalmazták azon szükségletüket, hogy évente egyszer közösségi mediációt szervezzenek a közösségi kapcsolatok erősítésének érdekében és ennek felelősét a zárókonferencián kiválasztották. A pályázat keretében készült dokumentumfilmet ugyancsak az alternatív konfliktuskezelési technikák elterjesztése eszközeként alkalmazzák: civil fórumokon, felnőttképzéseken, valamint a települési mediációt ismertető előadásokon mutatják be. Ez a film azóta is több felsőoktatási intézmény tananyagát képezi. A helyi szervezést segítő Életút Egyesület – amelynek tagjai között képzett mediátorok vannak – felvette a tevékenységi körébe a mediációt. Így teljesen hivatalos keretek között is folytathatják a mediációt, illetve az egyesület tagjai a korábbinál is magasabb szinten tudják támogatni és fejleszteni a közösség mediációs kommunikációját. A pályázat rövid időkeretei hat önálló mediációban korlátozták a megvalósítható esetek számát, de megállapítható, hogy elindult az a tanulási folyamat, amely a mediációt mint jó gyakorlatot áttemeli a mindennapok technikájává.

## Összefoglalás

A közösségi – participációs, vagy részvételi – mediáció olyan a gyakorlatban már több mint tíz éve bizonyított közösségi kommunikációs módszer, amelynek alkalmazásával nagyon hatékonyan lehet a közösségek problémáit megoldani, konfliktusait kezelni. A módszertan magyarországi alkalmazása az Európai Unió irányelvekhez illeszkedő 2002-es törvényi szabályozással vált lehetővé. Első elterjedési területeként említhetjük mind az állami, mind az önkormányzati szervezetek által fenntartott oktatási intézményeket, jellemzően a középiskolákat, gimnáziumokat, ahol a tanulók és az iskola között kialakult konfliktusok megoldására, jó gyakorlatok, protokollok kialakítására használták. A másik felhasználási területe a települési önkormányzatok különböző

kihívásának megoldására, a helyi közösséggel való jobb együttműködésre és a közös, minden helyi lakosra hatással lévő problémák megoldására, jövőbeni fejlesztések megtervezésére került felhasználásra. A tanulmányban részletesen bemutatott két példa jó mutatja, hogy az elméleti szakemberek azon feltevése, mely szerint a közösségi megoldások a megfelelő tudású külső vezetéssel és lebonyolítással hatványozottabban sikeresebbek, mint az egyszemélyi döntéshozatalok. A sikeresség a mindenki által elfogadott megoldási utak felvázolása mellett a döntési folyamat és annak kivitelezésének átláthatóságát is jelenti. Ez utóbbi a bizalmatlanságot szünteti meg azáltal, hogy széles körben követhetővé válnak a folyamatok, így nagy mértékben csökken a korrupciós lehetőségek kialakulása. A fenti jó gyakorlatok alapján a tanulmány párhuzamot von és felvázolja a közösségi (részvételi) mediáció bevezetésének lehetőségét az állami többségi tulajdonú vállalatoknál és a költségvetési szerveknél. Az alkalmazhatóságnak két változata is lehetséges az önkormányzati példák alapján. Egyrészt csak konkrét esetekben kerül alkalmazásra külső szakemberek bevonásával. Másrészt lehetőség van a mediációs gondolkodás elsajátítására és önálló alkalmazására. Mindkét esetben a szervezet részéről az integritás tanácsadónak kulcsszerepe van a folyamat szükségességének észlelésében, valamint annak alkalmazása esetén az előkészítésben való részvételben. A szervezet vezetőjének az érintett alkalmazotti közösség bevonásával lehetősége nyílik a leghasznosabb megoldás megtalálására, továbbá a szervezeti kultúra tudatos formálására, nyitottabbá tételére.

## Felhasznált irodalom

---

- Algahtani, A. (2014). Leadership and Management Different? *Journal of Management Policies and Practices* 2(3), 71–82. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Barinkai Zs. (2010). „Variációk a közösségi konfliktusok feloldására Nagymányokon”. OBmB-pályázati tapasztalatok. *Kriminológiai közlemények* 67(1), 35–41.
- Christakis, N. A. & Fowler, J. H. (2010). *Kapcsolatok hálójában, Mire képesek a közösségi hálózatok, és hogy alakítják sorsunkat*. Typotex
- Ferik T. (Szerk.) (2014). *Konfliktuskezelési, mediációs módszerek alkalmazása a településfejlesztésben*. Kutatási anyag
- Horányi Ö. (Szerk.) (2007). *A kommunikáció mint participáció*. Typotex
- Heinelt, H., Getimis, P., Kafkalas, G., Smith, R. & Swyngedouw, E. (Eds.) (2002). *Participatory Governance in Multi-Level Concepts and Experience*. Springer Fachmedien, Wiesbaden GmbH
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*. American Psychological Association, Harper & Brothers Publ, 422.

- Marcus, A. (2006). *Meditations*. Penguin, 11.
- Németh V. (2014). Mediation as Problem–Solving Scene in the Light of PTC. *KOME: An International Journal of Pure Communication Inquiry*, 2(1), 3–13.
- Németh V. (2018). A mediáció jellemzői felhasználási területei szerint. *Kultúra és Közösség*, 9(2), 21–35.
- Németh V. (2019). Mediáció: A Kommunikáció participációra alapozott felfogása szerint. *Jel–Kép*, 9(1), 17–25.
- Németh V. (2020). *A közelség végtelen: A mediáció mint problémamegoldó a PTC tükrében*. GlobeEdit International Book Market Service Ltd.
- Vékás L. (2013). *A Polgári Törvénykönyv magyarázatokkal*. Wolters Kluwer Kft.
- Szarvas H. (2019). *Helyi demokrácia fejlesztés Magyarországon*. Doktori értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás–tudományi Doktori Iskola
- Törzs E. (2010). A helyreállító igazságszolgáltatás európai jó gyakorlatai a büntetőeljárásban. In *Közvetítői eljárás – mediáció – Magyarországon, felnőtt korú elkövetők esetén*. Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium

## A cikkben található online hivatkozások

---

- URL1: 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300050.kor>
- URL2: 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0200055.tv>
- URL3: *Befejeződött a közlekedési mediáció*. [http://onkormanyzat.mti.hu/hir/11655/befejezodott\\_a\\_kozlekedesi\\_mediacio](http://onkormanyzat.mti.hu/hir/11655/befejezodott_a_kozlekedesi_mediacio)
- URL4: *OBmB - Települési Mediációs Projektek 2008-2009*. [http://www.foresee.hu/uploads/media/Hatteranyag1\\_telepulesikonfliktkezeles.pdf](http://www.foresee.hu/uploads/media/Hatteranyag1_telepulesikonfliktkezeles.pdf)

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

- Németh V. (2021). Magyarországi szervezeti participációs döntéshozatali jó gyakorlatok az integritásmenedzsment területén. *Belügyi Szemle*, 69(3), 447-468. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.3.6>