

JÖVŐ MŰHELY

KONFLIKTUSKEZELÉSI,  
MEDIÁCIÓS MÓDSZEREK  
ALKALMAZÁSA  
A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSben





JÖVŐ MŰHELY

KONFLIKTUSKEZELÉSI,  
MEDIÁCIÓS MÓDSZEREK  
ALKALMAZÁSA  
A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSBEN



Völgyzugoly Műhely Kft.

## KÉSZÍTETTE:

Völgyzugoly Műhely Kft.  
2083 Solymár, Bimbó u. 20.  
06-1-439-0490  
www.vzm.hu



## FŐSZERKESZTŐ:

Ferik Tünde – okl. építészmérnök  
vezető településrendező tervező TT/1 13-1259  
(Völgyzugoly Műhely Kft.)

## TÁRSSZERZŐK:

Dr. Barinkai Zsuzsanna – mediátor  
(Consensus Humanus Egyesület)

Bérczi Szabolcs – okl. településmérnök  
okl. környezetgazdálkodási agrármérnök  
(Völgyzugoly Műhely Kft.)

Bujdosó Judit – főépítész  
(Tihany Község Önkormányzat)

Kéthelyi Márton – okl. tájépítészmérnök  
(Völgyzugoly Műhely Kft.)

Dr. Vajna Virág – mediátor  
(Consensus Humanus Egyesület)

## RAJZOK:

Lukács Péter – okl. építészmérnök

Budapest  
2014. szeptember

A kiadvány alapja a Magyar Építész Kamara és a Völgyzugoly Műhely Kft.  
„Konfliktuskezelési és mediációs módszerek alkalmazása a településfejlesztésben” című kutatása,  
mely a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat elnökségének értékelése és javaslata alapján,  
az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap társfinanszírozásában,  
a Nemzeti Vidékfejlesztési Program Irányító Hatóságának jóváhagyásával valósult meg 2012-ben.

# TARTALOMJEGYZÉK

|   |    |
|---|----|
| Ajánló  | 4  |
| 1. Bevezető   | 6  |
| 2. Településfejlesztés gyakorlata   | 8  |
| 2.1. Településfejlesztés jogszabályi keretei                                      | 8  |
| 2.2. Településfejlesztési dokumentumok  | 9  |
| 2.2.1. Településfejlesztési koncepció   | 9  |
| 2.2.2. Integrált településfejlesztési stratégia                                   | 10 |
| 3. Koncepció- és stratégia alkotás  | 11 |
| 3.1. Településfejlesztési koncepció készítése                                     | 11 |
| 3.2. Lakosság bevonása  | 12 |
| 3.2.1. Társadalmasítási módszerek   | 15 |
| 3.2.2. Résztvevő csoportok  | 17 |
| 4. Közösségi mediáció a településfejlesztésben                                    | 18 |
| 4.1. Mediáció   | 18 |
| 4.2. Mediáció szükségessége a településfejlesztésben                              | 20 |
| 4.3. Közösségi fórum alkalmazása a településfejlesztési koncepció készítése során | 21 |
| 4.3.1. Közösségi fórum előkészítésének jelentősége                                | 21 |
| 4.3.2. Közösségi fórum koordinálása – A tárgyalás formai és tartalmi elemei       | 24 |
| 4.3.3. Utánkövetés  | 25 |
| 5. Alkalmazott módszer – esettanulmányok  | 26 |
| 5.1. A Tihanyi nyitott fórum  | 26 |
| 5.1.1. A nyitott fórumok előkészítése   | 27 |
| 5.1.2. Fórumok a településfejlesztési koncepció megalapozására                    | 29 |
| 5.1.3. A negyedik fórum - utánkövetés   | 42 |
| 5.1.4. A településfejlesztési koncepció megszületése                              | 44 |
| 5.1.5. A településfejlesztés sikere   | 45 |
| 5.2. Eltérő módszerek, helyi sajátosságok   | 46 |
| 6. Tapasztalatok  | 50 |
| 7. Összefoglalás  | 55 |

### Kedves Településfejlesztés iránt elkötelezett Olvasó!

Nagykovácsi település vezetőjeként az államigazgatási és hatósági hatáskörben hozott döntések meghozatala mellett a fő tevékenységem a településfejlesztési feladatok megvalósítása.

Mindig is felnéztem az alkotó emberekre, de a hivatásom során tanultam meg igazán, mit is jelent a kreatív cselekvés. A mindennapjaink az építkezésekről szólnak, építjük a közösséget, az intézményeinket, alakítjuk a kultúránkat és környezetünket, mindeközben a kihívások mellett ott van az óriási felelősség is. Az elmúlt évben az új szabályi környezetnek megfelelő mintaeértékű új településfejlesztési koncepció és integrált településfejlesztési stratégia kidolgozásában vehettem részt a Völgyzugoly Műhely munkatársainak közreműködésével és szakmai irányításával.

Az az újszerű szakmai munka, amit a Völgyzugoly Műhely munkatársai bevezettek – fogalmazhatnánk úgy is, hogy nyílt közösségi játék volt kötött szabályokkal –, arra ösztönzött engem is – mint a fejlődés iránt elkötelezett településvezetőt –, hogy az új követendő modell megvalósításában tevékenyen részt vállaljak.

Hiszek a befogadó szellemiségben, mert a fejlődés csak a közösség erejével történhet. Elkötelezett, tudatos és ésszerű településvezetőként lenyűgözött az a közös munka, aminek jellemzője legfőképp az volt, hogy nem célcsoportokban gondolkodó, hanem a tevékenységet a minden szakmai területre és cselekvési szintre kiterjedő együttműködés fogott össze. Hiszek a kreatív közigazgatásban, vallom, hogy a közös cél elérése érdekében integrálni szükséges a különböző érdekeket és tudom, hogy a siker érdekében minden szereplőt motiválni szükséges. Ezen elképzeléseim meg tudtak valósulni a Völgyzugoly Műhely munkatársaival való együttműködés során, amit ez úton is nagy tisztelettel köszönök!

Az elmúlt több mint egy évtizedben a folyamatos gyarapodás jellemezte a falunkat. Köszönhető ez annak is, hogy a biztonságos jövőtervezés mellett Nagykovácsi együttműködik a településen élőkkel, a településen dolgozókkal, mert sikerült a sokféle érdekséget integrálni, hiszen a célunk voltaképpen közös.

Fentieket figyelembe véve jó szívvel ajánlom ezt a mintaértékű modellt, minden lakóhelye és tágabb környezete iránt elkötelezett városfejlesztőnek, mert ahogyan „Nagykovácsi Emberi és Természeti Érték”, úgy nem lehet ez másként máshol sem.

Településünk a közös otthonunk, az értékeinket pedig óvni és gyarapítani szükséges. Ennek a feladatnak a megoldásához ad irányt a Völgyzugoly Műhely szakmai útmutatása.

**BENCSIK MÓNIKA,**  
Nagykovácsi polgármestere

## 1. BEVEZETŐ

A hatályos jogszabályok értelmében a **települési önkormányzatok feladata**, hogy a település **fejlesztési irányát meghatározzák**, s megvalósítsák. A tapasztalatok azt mutatják, hogy egy jól működő településnél nem elég, hogy a vezető nyitott és kezdeményező. **Csak akkor működik**, akkor fejlődik igazán **egy település**, ha a döntéshozók döntéseik során megismerik az érintettek véleményeit, s **közösen, a lakossággal együtt alakítják ki a jövőre vonatkozó elképzeléseiket**, melyeket **közösen valósítanak meg**.

A **civil szféra megerősödésével** egyre nagyobb az **igény arra**, hogy a helyi **lakosok** bekapcsolódjanak, **részt vegyenek településük életében**. A különböző fejlesztési dokumentumok készítése nagyon alkalmas fórum arra, hogy a **döntéshozók és a lakosok párbeszéde meginduljon** és közös érdekek mentén kezdjenek el dolgozni. Erre jó lehetőség nyílik a **közösségi mediációs módszerek alkalmazásával**. A feltárt problémákra, hiányokra válaszként adott, közmegegyezéssel kialakított fejlesztési elvek biztosítják, hogy a megvalósításon is együtt tudnak dolgozni a felek.

*A településfejlesztési koncepció készítése közösségformáló, közös értékeket lefedtető fejlesztési dokumentummá válhat, amennyiben társadalmi konszenzuson alapul.*

2012 őszén a Völgyzugoly Műhely Kft. és a Magyar Építész Kamara „**Konfliktuskezelési, mediációs módszerek alkalmazása a településfejlesztésben**” című - az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap támogatásával megvalósult - közös kutatása azt tűzte ki céljául, hogy valós helyzetben kipróbálva a mediáció lehetőségét, s annak tapasztalatait összegezve, **iránymutatásul szolgáljon az Önkormányzati vezetők, képviselők számára a lakossági véleménynek becsatornázásának új módjára**, konszenzusos megoldások megtalálására a településfejlesztés során.

A kutatásban a Völgyzugoly Műhely Kft. tervezői és a **Consensus Humanus Egyesület** mediátorai vettek részt.



A **Völgyzugoly Műhely Kft.** több évtizedes tapasztalattal rendelkezik a településfejlesztés, településrendezés területén. Közel 100 településre készített településfejlesztési koncepciót, integrált településfejlesztési stratégiát. Hitvallása szerint a településfejlesztés egy komplex tervezést igénylő többszereplős folyamat, ahol a sikeresség a tervezésben részt vevő partnerek együttműködésén múlik. Ezért kísérletezik már régóta, s keresi folyamatosan a lakosság és a közösségek bevonásának új lehetőségeit.

A közösségi mediációnak, vagy nyitott fórumnak, települési szinten nincs nagy hagyománya hazánkban. A **Consensus Humanus Mediációs Iroda** több évtizedes gyakorlattal rendelkező mediátorainak egyéni és közösségi mediációs tapasztalatai jól alkalmazhatóak voltak a korábbi települési szintű mediációkon. (Nagymányok, Solymár, Esztergom). Ezt továbbfejlesztve jöhettek létre a tihanyi, nagykovácsi települési nyitott fórumok.

A kutatás legfőbb tapasztalata, hogy a tervezés során – az általában alkalmazott lakossági fórumokon túllépve – valódi párbeszéd és együttműködés jött létre a település fejlődése érdekében. Ezek alapján szükségesnek látszott egy olyan módszertani kézikönyv megalkotása, mely tényleges segítséget jelent az önkormányzatok számára a településfejlesztésben.

Jelen kiadvány célja tehát az, hogy olyan **segítséget nyújtson** a települések vezetése és az önkormányzatok számára a **településfejlesztési feladatoknál**, melyet a mindennapi döntések során is alkalmazni tudnak. A kiadvány emellett egyéb közösségfejlesztési feladatok során is felhasználható a helyi közösségek, vidékfejlesztési szervezetek számára, s így egy **olyan újszerű, innovatív eszköz, jó gyakorlat kerül birtokukba**, mely a társadalmi érdekérvényesítő képességüket is nagymértékben javítja.

## 2. TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS GYAKORLATA

### 2.1 TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS JOGSZABÁLYI KERETEI

Az építésügyi jogszabályok korábban nem szabályozták részletesen a településfejlesztési dokumentumokat, azt a látszatot keltve, mintha a jelentősége elmaradna a településrendezés jelentőségétől. Ezt változtatták meg a 2013. január 1-én hatályba lépő új építésügyi jogszabályok, melynek eredményeként **nagyobb hangsúlyt kapott a településfejlesztés**. Az építési törvény felhatalmazása alapján új kormányrendelet született a településfejlesztési koncepció, az integrált településfejlesztési stratégia és a településrendezési eszközök készítésének tartalmi elemeire, illetve elfogadásának rendjére vonatkozóan.



Fenti módosítással az építési törvény a településfejlesztési feladatokat jelentőségüknek megfelelően kezeli, s 2013-tól a településfejlesztésnek a korábbi alárendeltség helyett mellérendelt szerepet szán a településrendezés eszközei mellett. Fontos azonban, hogy a fejlesztési koncepciónak a továbbiakban is a rendezési terv alapjául kell szolgálnia.

A fejlesztési koncepciók és rendezési tervek összehasonlításánál figyelembe kell venni azt is, hogy míg a **rendezési tervek** időtávlatla jellemzően közép-, vagy hosszútávú, és egy **statikus** állapotot rögzítenek, addig az ezt megalapozó **fejlesztési koncepció** és **stratégia** időben is **ütemezettek** lehetnek a prioritások figyelembevételével.

## 2.2 TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI DOKUMENTUMOK

### 2.2.1. TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ

A településfejlesztési koncepció **olyan településpolitikai dokumentum**, mely azokat az intézkedéseket tartalmazza, melyek a település **hosszútávú fejlődéséhez** szükségesek.

A koncepciókészítést megelőzően részletes **helyzetelemzést** kell készíteni, mely feltárja a település adottságait, illetve megvizsgálja azon külső tényezőket, melyek hatással lehetnek a település fejlődésére.

A helyzetelemzés alapján készíthető el a koncepció, melynek legfontosabb tartalmi elemei a település jövőképe, valamint az erre épülő fejlesztési célok rendszerének (stratégiai célok, programok, intézkedések) meghatározása.

Településfejlesztési koncepció: a település környezeti, társadalmi, gazdasági adottságaira alapozó, a település egészére készített, a változások irányait és a fejlesztési célokat hosszú távra meghatározó dokumentum. (Étv.)

A településfejlesztési koncepció a hosszútávú (10-15 év) tervek közé tartozik, így nem tartalmaz részletes intézkedési tervet.

## 2.2.2. INTEGRÁLT TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI STRATÉGIA

Az integrált településfejlesztési stratégia (ITS) egy olyan **középtávú (7-8 év) fejlesztési terv**, mely a területi alapú és területi szemléletű tervezés során **településrész-szintre lebontva** határozza meg a célokat, s azok **középtávú** megvalósíthatóságát.

A településfejlesztési koncepcióban foglaltak megvalósítása érdekében **integrált településfejlesztési stratégiát** kell készíteni. Az ITS meghatározza a települések településfejlesztési tevékenységét, összehangolja a különböző szakpolitikai megközelítéseket, összefogja és ütközteti az érintett partnerek (üzleti szektor, civil szektor, közszféra szereplői, lakosság) céljait, elvárásait, meghatározza a fejlesztési célokat, azok finanszírozási módját, továbbá a megvalósítás és fenntartás módját is összefüggéseiben kezeli.

A városok esetében a fejlesztések összehangolt átgondolását a pályázati rendszeren keresztül motiválták: a városrehabilitációs források lehívásánál kötelezővé tették az IVS elkészítését.

Integrált településfejlesztési stratégia: a településfejlesztési koncepcióban foglalt környezeti, társadalmi és gazdasági célok megvalósítását egyidejűleg szolgáló középtávú fejlesztési program. (Étv.)

## 3. KONCEPCIÓ- ÉS STRATÉGIA ALKOTÁS

### 3.1. TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ KÉSZÍTÉSE

#### A KONCEPCIÓALKOTÁS FOLYAMATA

A jogszabályi előírások miatt a település önkormányzatának a koncepciókészítést megelőzően döntenie kell arról, hogy a tervezés mely fázisaiban, s milyen mértékben vonja be a helyben érintetteket: civil szervezeteket, vállalkozókat, lakosokat, egyéb érdekelteket, összefoglalóan: partnereket.

A partnerségi rendelet megalkotásán túl a tervezés lakossági egyeztetését a jogszabály nem szabályozza, így a helyi önkormányzat dönti el, hogy a koncepció készítése kizárólag tervezői munka legyen, vagy a lakosság bevonásával történjen. Az önkormányzatoknak joguk van a partnerségi egyeztetés szabályait megalkotni, és ennek tartalmát egyénileg határozhatják meg.

Az önkormányzatok sok esetben csak minimális mértékben vonják be a lakosságot a koncepciókészítésbe, mert nem ismerik fel, hogy amennyiben a lakosság részt vesz a tervekészítésben, úgy aktív részt tud vállalni a fejlesztési elképzelések, a projektek megvalósításában is.

Az elmúlt évtizedek során megszületett koncepciók és stratégiák legtöbbször a munkába bevont szakértők kreativitását és szaktudását tükrözik, a helyi polgárok elképzelései, véleménye csak ritkán váltak tartalmi elemmé, így nem csoda, hogy a megvalósítás során sem nagyon lehetett a lakosságra számítani.



## A koncepció készítés feladatai a hatályos jogszabályok alapján:

- előzetes információgyűjtés
- információk rendszerezése, SWOT analízis elkészítése
- jövőkép elkészítése, célrendszer meghatározása
- program- és intézkedési rendszer kidolgozása, településfejlesztési koncepció munkaközi változatának elkészítése
- településfejlesztési koncepció véleményeztetése
- településfejlesztési koncepció elfogadása

### 3.2. LAKOSSÁG BEVONÁSA

A tervezés egy olyan **pozitív folyamat**, mely lehetőséget nyújt arra, hogy a meglévő adottságokból közös munkával a lehető legjobb eredményt érhessük el. A koncepció készítésénél éppen ezért **nem csupán a végtermék számít, hanem a tervezés folyamata is.**

„A tervezés a (tudományos és technikai) tudást cselekvésekké alakítja.”

John Friedmann, egyetemi professzor

A tervezés, koncepciókészítés során rendkívül fontos a helyi igények és szándékok megjelenése. A koncepciókészítés **eddiggi gyakorlata** sok esetben **nem felelt meg** a településfejlesztési illetve **partnerségi igényeknek**. A koncepciók gyakran csak a szakemberek elképzeléseit tartalmazták, mely a logika mentén működőképes volt, ám nem tükrözte a településen élők akaratát.

Önmagában a koncepció tartalmi megfelelősége kevés! Fontos, hogy a koncepció a **meglévő problémákra valós megoldást kínáló, jövőorientált tervként** kerüljön az önkormányzat elé, mely a mindennapok döntései során is hasznos útmutatást ad, s használják is azt.

„Kevés, hogy önmagában csak álmaink legyenek, ha nincs jövőképünk, ha nem tázünk ki konkrét köztes állomásokat, és ha nem tervezzük meg az odavezető utat, akkor csak nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem jutunk el a célig. Tervezés nélkül nem jutnánk el sehova.”

Kemény Dénes, háromszoros olimpiai bajnok vízilabdás edző

A fejlesztési koncepció legfontosabb eleme magában a tervezési folyamatban rejlik.

A fejlesztési koncepció legfontosabb eleme magában a tervezési folyamatban rejlik. Amennyiben a tervezés során képesek vagyunk bekapcsolni a helyi szereplőket a közös gondolkodásba, és arra sarkalljuk őket, hogy fejtsek ki véleményüket a település jövőjéről, akkor létre jöhet egy olyan koncepció, mely ténylegesen bekerül a köztudatba.



A modern közösségi tervezés egy olyan közösségi tevékenység, mely egyaránt segíti az előre megfontolt szándék kialakítását és az az alapján való cselekvést. A közösségi tervezés így jövőorientált gondolkodásmódra nevel.

A közösségi tervezés **pozitív hozadéka**, hogy a későbbiekben a döntési folyamatok során már **nem kell újra elövenni** a fejlesztési terveket, hiszen a települési szereplők személyesen vettek részt annak elkészítésében, **ismerik** a koncepció célrendszerét, s tudatában vannak, hogy az egyes intézkedések, beruházások milyen irányba mozdítják el a települést.

„A terv semmi, a tervezés minden.”

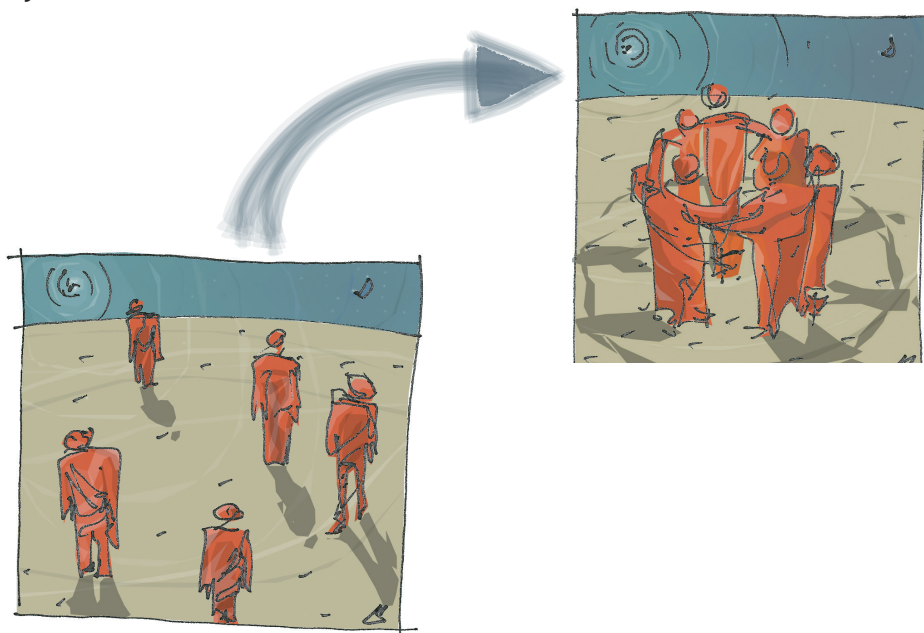
(Dwight D. Eisenhower, amerikai elnök)

A valódi közösséget a helyi lakosok hozzáállása, aktivitása, tenni akarása teremti meg.

A folyamat egészét tekintve kijelenthető az, amit Dwight D. Eisenhower is megfogalmazott: „A terv semmi, a tervezés minden.”

### *A lakosság bevonásának lehetséges pontjai:*

Az előzmények alapján világossá vált, hogy a lakosság, a helyi szereplők bevonása a koncepciókészítés során elengedhetetlen. **A település stratégiai szereplői** (vállalkozók, civil szervezetek, egyéb közösségek képviselői, véleményvezérek) **a tervezési folyamatba a kezdetektől bevonhatók**, és ez a valós cél. Ugyanis ha csak valamelyik közbenső, vagy végső tervezési fázisban kapcsolódnak be, akkor a közös munka sikerére kevesebb az esély, mivel a kialakult rendszert már kevésbé fogják érteni, s kevesebb eséllyel tudnak tényleges észrevételeket tenni, s a koncepcióalkotáshoz érdemben hozzájárulni.





### 3.2.1. TÁRSADALMASÍTÁSI MÓDSZEREK

„Közösségfejlesztésen általában egy olyan folyamatot értünk, aminek eredményeképpen az emberek képessé válnak arra, hogy helyi közösségeikben maguk határozzák meg a sorsukat alakító körülményeket.”

(Dömötör Tamás, PhD, Magyar Tájékoztató Szövetség elnöke)

A településfejlesztési koncepció társadalmasítása minden egyes terv készítésénél eltérő. A jogszabályi környezet felhatalmazást ad a lakossági egyeztetésre, azonban nem határozza meg annak módját. Ennek tudatában a koncepció készítőinek és készítőinek elkötelezettségén múlik, hogy milyen módon történik meg a lakosság bevonása a tervezésbe, annak kezdetétől a végrehajtásig.

A jelenleg alkalmazott társadalmasítási módszerek túlnyomó többsége csak a „kötelezően előírt” esetekre alkalmazott kommunikációs módokra korlátozódik (lakossági fórum, közmeghallgatás, jogszabályok kifüggesztése, egyeztető tárgyalás). Ennek során azonban a koncepciót csupán végleges formájában, tájékoztatóként mutatják be, így a helyieknek érdemi ráhatásuk a tervezésre, a tervek készítésére nincsen. Éppen ezért fontos, hogy az érdekeltek már a tervek készítés korábbi fázisaiban is részt vegyenek, melynek módja a partnerségi egyeztetésről szóló önkormányzati döntésben határozható meg.



A lakosság bevonására számos módszer áll rendelkezésre, melyek közül – a helyi adottságoknak megfelelően – választható ki a legmegfelelőbb. Ez kizárólag a település vezetésének döntésén múlik.



### Javasolt társadalmisítási módszerek:

- Tervezői fogadónap
- Fókuszcsoportos beszélgetés,
- Tanácsadó-testület, stratégiai csoport, munkacsoport
- Kerekasztal
- Ötletbörze (Brain-storming)
- Jövóműhely, jövőkép alkotás
- Mediáció

### 3.2.2. RÉSZTVEVŐ CSOPORTOK

A településfejlesztés sokszereplős folyamat. A korábban bemutatott társadalmasítási módszereknek megfelelően a koncepciókészítésben résztvevők száma és a településhez fűződő kapcsolatuk eltérő lehet, ez a tervezés módszertanától függ. Fontos azonban, hogy a résztvevők meghatározzák a településfejlesztési igényeket és fejlesztési irányokat.

| A településfejlesztésben érdekelt csoportok        | Erőforrás potenciál   |
|--|---|
| Helyi önkormányzat, képviselő-testület             | Nagyfokú ismeretek  |
| Érintettek - Lakosság                              | Mérsékelt szakismeretek, tapasztalatok, elsődleges települési ismeretek |
| Érintettek - Civil szervezetek                     | Nagyfokú ismeretek, tapasztalat, összetartás                            |
| Belső szakértők - Önkormányzat dolgozói            | Nagyfokú ismeretek, szakmai potenciál                                   |
| Külső szakértők                                    | Tervezői, stratégiai, pályázatkészítői tapasztalatok                    |
| Államigazgatási szervek (hatóságok, szakhatóságok) | Kompetenciák, szaktudás, engedélyezési szerepek                         |
| Facilitátor  | Jó kommunikációs képesség, analízis                                     |
| Mediátor   | Jó kommunikációs képesség, konszenzuskeresés                            |
| Közösségszervező                                   | Nagyfokú ismeretek, szociális érzékenység, kapcsolati háló              |

## 4. KÖZÖSSÉGI MEDIÁCIÓ A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSBEN

### 4.1. MEDIÁCIÓ

A mediáció egy több évszázados gyökerekkel bíró konfliktuskezelési módszer, mely napjainkban egyre több területen ismét alkalmazásra kerül: jogi viták rendezése, munkahelyi konfliktusok vagy gazdasági nézeteltérések esetében egyaránt. A konfliktuskezelés egyik speciális ága a közösségi mediáció, amely akár települési szinten is képes a problémák feltárására és a megoldások közös megkeresésére.

„Mindenki elég okos, hogy saját magát irányíthassa olyan ügyekben, amelyek rá tartoznak.”

(Alexis de Tocqueville, politikafilozófus)

### A MEDIÁCIÓ ALAPJAI

A mediáció az alternatív vitarendezések egy fajtája, olyan demokrácia technika, melyben az eljárásban résztvevők maguk hoznak döntést, így a folyamatból kizárják a megszokott döntéshozó fórumokat (hatóságok, bíróságok).



A mediációs eljárás során a felek önkéntesen, személyesen, vagy képviselőik, meghatalmazottaik útján vesznek részt, azzal a céllal, hogy minden résztvevő számára elfogadható konszenzust alakítsanak ki. Az eljárást **mediátorok**, vagy **facilitátorok** vezetik, akik az alternatív vitarendezésre vonatkozó alapvető szabályok szerint a **résztevők szempontjából pártatlan, az ügyet, a vita tárgyát tekintve pedig semleges szakemberek**.

A mediátor szerepének egyik legfontosabb eleme, hogy **nem dönt, nem ítélik**, és a folyamatban nem ad tanácsot. A **folyamatért, és nem az eredményért felel**, abban segíti a résztvevőket, hogy saját erőforrásaikat felhasználva, mindenki számára elfogadható döntést hozzanak.

Minden közösségi mediációs ülésnek – másnéven nyitott fórumnak – van egy **előkészítő fázisa**, amikor a felek a mediátorral való egyeztetés útján kijelölik az egyeztetés helyét, idejét, tisztázzák a legalapvetőbb szabályokat, amelyet magukra nézve kötelezőnek ismernek el, és nagy vonalakban meghatározzák a megtárgyalandó témák listáját. Maga a **fórum** az érdekek feltárásáról, összehangolásáról, és megvitatásáról szól, ez maga az alkufolyamat. A **megállapodás** a legkedvezőbb megoldás kiválasztását és kidolgozását jelenti, amelyet a felek rendszerint írásba foglalnak és aláírnak.



Ahhoz, hogy megértsük, hogy civil szervezetek és az állampolgárok e többféle feladat ellátásában hogyan is vehetnek részt, **hogyan működhetnek együtt a helyi vagy területi döntéshozókkal**, célszerűnek látszott modellezni egy ilyen folyamatot.

## 4.2. MEDIÁCIÓ SZÜKSÉGESSÉGE A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSBEN

A településfejlesztési koncepció készítése nem tipikus konfliktushelyzet. **Miért van hát szükség** ebben az esetben konfliktuskezelésre illetve **mediátor jelenlétére**?

Ha a lakosság bevonása nélkül készül a koncepció, nincs konfliktus, de nem is érhető el az a cél, hogy a település jövőképét, az ahhoz szükséges feladatokat a közösség együtt határozza meg.

### A közösségi mediáció alapelvei

- A résztvevők partneri viszonyban állnak, nincsenek hierarchikus viszonyok.
- Mindenkinek a véleménye számít, a megbeszélések során a mediátor mindenkit bátorít véleményének elmondására.
- „Jogom van elmondani a véleményemet, és jogom van meghallgatni másét.” elv érvényesülése.
- Kölsönös tisztelet egymás iránt.
- Elkötelezettség a felek, a közös munka, a téma, és a közös célok iránt.

Ha a település vezetése **partneri viszonyba** kívánja meghívni a lakosokat, akkor erre a **közösségi nyitott fórum** a legalkalmasabb forma.

A település nyitott fórumra meghívott **szereplők** mind máshonnan jönnek, másféle tudással, motivációval rendelkeznek. Elkerülhetetlen, hogy **másképp látják** a település fejlődésének útját, máshová helyezik a hangsúlyokat.

Konfliktuskezelésre akkor van szükség, amikor az **eltérő nézetek felszínre és megvitatásra kerülnek**. A konfliktus fokozódásának megelőzéséhez, és az energiák konszenzuskeresés felé való becsatornázásához van szükség arra, hogy képzett és tapasztalt mediátor kísérelje a folyamatot.

A **konfliktus** tehát lehet **pozitív** is, ha jól kezeljük a folyamatot, s **konszenzus a vége**. Ez a célja a nyitott fórumoknak.

## 4.3. KÖZÖSSÉGI FÓRUM ALKALMAZÁSA A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ KÉSZÍTÉSE SORÁN

### 4.3.1. KÖZÖSSÉGI FÓRUM ELŐKÉSZÍTÉSÉNEK JELENTŐSÉGE

A közösségi mediációnak, nyitott fórumnak települési szinten nincs nagy hagyománya hazánkban. Szerzők saját tapasztalatai – Solymár, Esztergom, Nagymányok, Tihany, Nagykovácsi, Monor és még több másik települések példáján – jó alapot jelentettek a települési nyitott fórumok alkalmazásához.

A „Nyitott fórum” fogalmát Arnold Mindell nemzetközi híró pszichoterapeutától vettük kölcsön, aki a „Nyitott fórumok - Demokrácia minden szinten” című munkájában írja le, hogy az ily módon szervezett és levezetett közösségi találkozók hogyan segítenek közösségi problémák megoldásában, és az ott szerzett közösségi élmények mennyiben válnak közösségformáló erőkké.

A nyitott fórumok szervezésével kapcsolatban az a tapasztalat, hogy **közösségi fórumot szervezni kizárólag civilbarát önkormányzatok képesek**, amelyek segítik és támogatják civil szervezetek alapítását, működését, lehetőséget teremtenek a helyi döntések és fejlesztési elképzelések előkészítésében való részvételre.



Azokon a településeken van értelme nyitott fórumokat tartani, ahol a civil szervezetek képesek felismerni azokat a helyzeteket, amelyekben lehetőségük nyílik véleményük kifejtésére, a megvalósításban való részvételükre.

A **meghívottak listájának** összeállításánál az adott településen működő és aktív civil szervezetek, a község fejlesztésében eddig is aktívan résztvevő cégek és szervezetek képviselői, állampolgárok, valamint az önkormányzat döntéshozói és munkatársai jöhetnek szóba. Végig kell gondolni, hogy kik azok az érdekeltek, akiknek jelenléte erősíti, vagy hiánya gyengíti, akár nehezíti a fórum munkáját.

A program összeállításánál mindig figyelmet kell fordítani arra, hogy minél többen jelenjenek meg a helyi szervezetek közül, széles körűen képviselve az ott élők érdekeit.

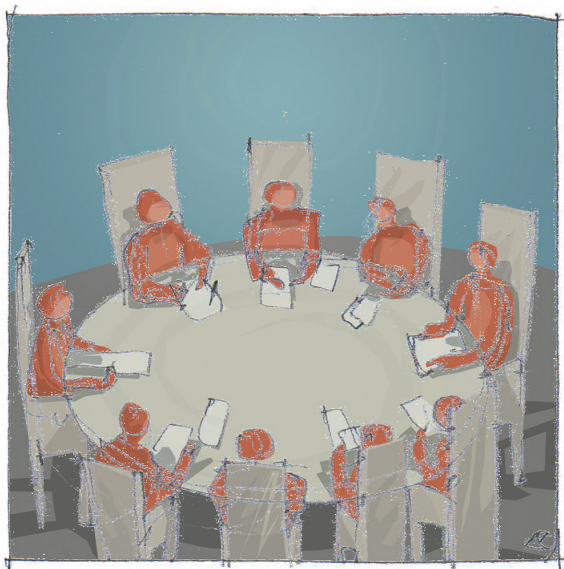
### **Hasznos tanácsok a fórum szervezéséhez:**

- Az érintett felekkel együtt jelöljük ki a megtartandó fórum(ok) helyét (a hely kiválasztásánál legyünk körültekintőek, a hely legyen tágas, világos, a meghívottak kényelmesen férjenek el)
- Tisztázzuk már az előkészítés szakaszában, hogy hány fórumot tervezünk, és hogy mi a végső cél.
- Beszéljük meg előre, hogy mennyi ideig tartandó a fórumok, kb. 3 óra az ideális.
- Beszéljük meg, kiket hívunk el, és fogalmazzunk meghívó levelet (a meghívólevélben írjuk le a fórum pontos helyét, idejét, időtartamát és célját!)
- Ésszerű határokat szabjunk a résztvevők számának, ne legyenek túl sokan, és ne legyenek túl kevesen, gondoljunk arra, hogy mindig lehetnek újabb résztvevők, de lehetnek olyanok is, akik csak egy alkalomra jönnek el. (kb. 25 fővel nagyon jól lehet dolgozni.)
- A meghívót küldjük el email-en, postán, emellett, ha szükséges, vegyük fel a kapcsolatot az érintettekkel személyesen is vagy telefonon.
- Tervezzük meg az első fórum menetét, írjunk forgatókönyvet!
- Szánjunk kellő időt az előkészítésre, a későbbiekben ez nagyon meg fogja könnyíteni a munkánkat!
- Ha tehetjük, dolgozzunk párban! Két mediátor jelenléte, figyelme nagyon megkönnyíti a közösségi fórumok munkáját!



A résztvevők kiválasztása, a polgármester, a főépítész, a mediátorok illetve a koncepció készítésével megbízott tervezőiroda munkatársainak együttműködésével történik. A nyitott fórumokra a **meghívólevelet** a mediátorok, vagy a tervezők fogalmazzák meg, s a települési főépítész, vagy más helyi szervező feladata a résztvevők megkeresése.

A fórumok előkészítése során a mediátorok a településtől és a tervezőktől kapnak adatokat. Amennyiben a tervezők régóta jelen vannak a településen, helyzetelemző munkájukra a mediátor támaszkodni tud.



A tervezők és a mediátorok az önkormányzattal közösen döntenek a szükséges találkozók számáról és az egyes találkozók hosszáról. A tapasztalatok alapján két vagy több találkozó szükséges, s egy-egy alkalom ideális hossza kb. 3 óra, mivel ez az az időtartam, amennyi idő alatt még jól lehet együtt dolgozni, s nem fáradnak el túlságosan a résztvevők. Az egyes találkozók ne legyenek túl sűrűn, de ne is teljen el közöttük túl sok idő. Ideális az, ha körülbelül kéthetente vannak a fórumok, s lehetőség szerint azonos napokon és azonos időben.

### 4.3.2. KÖZÖSSÉGI FÓRUM KOORDINÁLÁSA - A TÁRGYALÁS FORMAI ÉS TARTALMI ELEMEI

Egy közösségi nyitott fórum résztvevőinek leültetése ugyanolyan elvek szerint történik, mint általában a mediációban. Nagyon fontos a **partnerség demonstrálása azzal, hogy körben ülnek le a résztvevők**. Nincsen díszasztal a döntéshozók számára, minden résztvevő egymás mellett – a szemkontaktus mindenki számára való fenntarthatóságával – körben helyezkedik el. Így a civilek és döntéshozók fizikailag is partneri viszonyba kerülnek, senki nem különül el sem vertikálisan, sem horizontálisan egymástól.

#### MI TÖRTÉNIK A FÓRUMON?

A nyitott fórumok vezetését nagyon megkönnyíti, ha az előkészítő munka során megszerzett információink alapján készítünk egy forgatókönyvet a fórum levezetéséhez.

#### A forgatókönyv:

##### 1. Köszöntő

- Mediátor/ok bemutatkoznak, néhány gondolat a közösségi nyitott fórumokról
- Milyen célból hívtuk össze a fórumot?
- Időkeretek (3 óra )
- Egy szünet
- Néhány alapvető szabály (tisztelőt, egy-egy megszólalás időkorlátja, telefont halkítsuk le)

##### 2. A nyitott fórum résztvevőinek bemutatása:

Ki kicsoda, kit képvisel a fórumon?

Minden nyitott fórumon nagyon fontos a bizalmi légkör megteremtése, hiszen csak bizalmi légkörben lehet nyíltan, tisztán és őszintén kommunikálni. A bizalmi légkör megteremtését segítik az ún. nyitó kérdések.

Egy jó nyitó kérdés közelebb hozza a résztvevőket egymáshoz. Pl.: Meséljen arról, hogy milyen személyes kötődése van az adott településhez?

3. Közös munka: pl. SWOT analízis, 4-5 fős csoportokban dolgozzunk.

A csoportmunka szabályai:

- Mindenkinek számít a véleménye, és mindenkinek a véleménye kerüljön fel a papírra!
- Nem kell, hogy a csoporttagok egyetértsenek!
- Figyeljünk rá, hogy soha ne adjunk ki csak „negatív” témát egy csoportnak pl. gyűjtésük össze a gyengeségeket!
- A csoport létszámától, az előzetes tervezéstől is függ, hogy azonos vagy különböző feladatokat végeznek a csoportok.
- A csoportfeladatok után legyen szünet!
- Közös nagy körben osszuk meg a csoportmunka tapasztalatait.

A csoport válasszon egy képviselőt magának, aki megosztja a nagy körben a csoportmunka tapasztalatait!

4. Zárás

- Összefoglalás, hogy meddig jutottunk el a fórumon, elismerni az eddigi közös munkát!
- Kiket lehet, illetve kiket kell még meghívni a következő ülésre?
- További mediációs napok megbeszélése, feladat meghatározások – ha vannak – a következő ülésig.
- Elköszönés

### 4.3.3 UTÁNKÖVETÉS

Az a tapasztalatunk, hogy 3-4 alkalom elegendő ahhoz, hogy egy közösségi nyitott fórum megnyugtatóan lezáruljon. A lezárt fórum után azonban lehetőség van az ú.n. „utánkövetés”-re, amely lehetőség arra, hogy az érintett felek, résztvevők rátekinthessenek arra, hogy hogyan állnak a nyitott fórumon elfogadottak megvalósításával. Az utánkövetést a mediátorok a fórum lezárásaként mindig felajánlhatják a résztvevőknek, de az arra való felkérésnek a résztvevőktől kell jönnie.

## 5. ALKALMAZOTT MÓDSZER – ESETTANULMÁNYOK

### 5.1. A TIHANYI NYITOTT FÓRUM

A projekt fő feladata az volt, hogy az elméleti kutatások mellett konkrét gyakorlati tapasztalatok ismertetésével mutassa be a mediátorok szerepét egy településfejlesztési folyamatban.

A tervezőcsoport a lehetséges települések közül Tihanyt választotta ki. Nemcsak azért mert épp aktuális volt a településen a koncepcióalkotás, hanem főként azért, mert a településen már voltak törekvések a közösségi tervezésre, melynek során a helyi társadalom széles körben képviseltette magát. A település önkormányzati vezetőinek nyitottsága, a partnerségre érett civilszféra szereplői azt vetítették előre, hogy a közös munka eredményes lehet.



*A településfejlesztési koordinációs csoport alakuló ülése  
(fotó: Tihany Önkormányzat)*

2012 őszén több alkalommal találkozott a civil szervezetek, a döntéshozók és a tervezők csoportja Tihanyban, hogy beszéljenek a település fejlesztéséről. A munka mintegy fél évvel később zárult le a település fejlesztési koncepció elfogadásával.

A találkozók a „Közösségi nyitott fórumok” nevet kapták.

### 5.1.1. A NYITOTT FÓRUMOK ELŐKÉSZÍTÉSE

A nyitott fórum megszervezése az első pillanattól kezdve a **Tihanyi önkormányzat és a polgármester segítő hozzáállásán** múlt.

A szervezés legfőbb részét a főépítész vállalta, azonban a polgármester támogatása nélkül nem lehetett volna sikerre számítani.

Az eredményes közösségi találkozók alapja a **körültekintő szervezés**. A résztvevők kiválasztását Tihanyban az önkormányzat, a tervezők és a mediátorok közösen végezték, a résztvevők megszólítása levélben, telefonon, vagy személyesen a főépítész feladata volt. Nagy hangsúly fektettek erre, hiszen így a megszólítottak érezhették, hogy fontos a véleményük a település vezetése számára, s szívesen jelentek meg a fórumon.

Összességében 25-30 meghívó került kiküldésre. Az eredményes munka érdekében elősorbán a korábban megkezdett településfejlesztési koordinációs csoport munkájára támaszkodtak a tervezők. A csoport tagjain túl meghívásra kerültek az önkormányzat munkájában részt vevő személyek, civil szervezetek vezetői, intézményvezetők, lokálpatrióták, jelentős vállalkozók stb. Fontos volt, hogy ezek az emberek a település „véleményvezérei”, egy-egy csoport képviselői, meghatározó vezetői közül kerüljenek ki.

A **szakmai előkészítést** a tervezők végezték. Más közösségi fórumokkal ellentétben itt nem kellett a mediátoroknak több napos helyszíni előkészítő munkát, személyes beszélgetéseket lefolytatni, mert a tervezők helyzetelemző munkája, s területi tapasztalatai alapján jól körülhatárolható volt az egyes fórumok célja. A témák meghatározásakor az is cél volt, hogy lehetőséget kapjanak a résztvevők, hogy rálássanak a településükre, véleményt cseréljenek annak helyzetéről, ezáltal egy szilárd közös alap jöjjön létre, s csak akkor legyen szó a jövőről, a fejlesztési irányokról, ha már mindenki egy nyelvet beszél.

A szervezők a feladat alapján előzetesen 2-3 találkozót terveztek. Fontos volt már jó előre tudatni ezt a résztvevőkkel, s azt is, hogy az egyes alkalmak kb. 3 órát vesznek igénybe. Így a résztvevők előzetesen mérlegelni tudták, hogy ennyi időt rá tudnak-e szánni az együttlétre. Természetesen a mediátorok feladata volt, hogy a fórumok során ezt az időkeretet betartsák.

## A tihanyi jó példa

Született néhány remek ötlet a településfejlesztéssel kapcsolatos kommunikáció segítésére:

### 1. Kérdőívek

- Kérdőív került megfogalmazásra több célcsoport - az állandó lakosok, az üdülő-tulajdonosok és a vállalkozók - számára, hogy a település döntéshozói megismerjék a legfontosabb településfejlesztéssel kapcsolatos véleményeket
- A kérdőívek terjesztésére a kisiskolásokat kérték fel azzal, hogy 3 kitöltött kérdőív visszajuttatása után jégkrém ajándékot kapnak. Ennek forrását két vállalkozó biztosította.
- A siker nem maradt el. A kiküldött kérdőívek több, mint húsz százaléka (!) visszdérkezett.

### 2. Kommunikáció

- Folyamatosan tájékoztatták a lakosokat a településfejlesztési koncepció készítésének folyamatáról (hírlevél, hírek a helyi újságban, közszemle a képtáblában és a település honlapján)

## 5.1.2. FÓRUMOK A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ MEGALAPOZÁSÁRA

### AZ ELSŐ FÓRUM

Az első fórum megrendezésére 2012. őszén került sor, a Tihanyi Polgármesteri Hivatalban. A meghívottak nagy számban jelentek meg, képviseltette magát az önkormányzat, az erdőbirtokossági társulat, számos civil szervezet, illetve a helyi oktatási intézmények képviselői, valamint civilek. A fórumot a mediátorok vezették.

A bevezető után – melyben szó esett a nyitott fórumokról, azok jelentőségéről, illetve néhány szóban a **nyitott fórumok szabályairól** – ismertetésre került a fórumok célja: egy olyan településfejlesztési koncepció elkészítése, amelyben aktív szerepet kapnak a fórumon megjelentek. Első körben a mediátorok arra kérték a résztvevőket, hogy mondjanak néhány mondatot arról, hogy kik ők, milyen szervezetet képviselnek, illetve milyen személyes kötődésük van Tihanyhoz.

Ez a bevezető kör nagyon alkalmasnak bizonyult a **biztonságos légkör** megteremtésére, a jelenlévők szívesen osztották meg a csoporttal, hogy mit jelent nekik a község, mióta élnek, dolgoznak Tihanyban és milyen elképzelésekkel érkeztek a beszélgetésre.

A bevezető kör után a résztvevők **négy kisebb csoportban dolgoztak**, minden csoport ugyanazt a feladatot kapta, hogy gyűjtse össze, **milyen gyengeségei illetve erősségei vannak Tihanynak**.



Bemutatókör  
(fotó: Tihany Önkormányzat)

A fórumon használt technika alapja a **SWOT-analízis** volt. (A SWOT-analízis folyamatelemzési módszer, mozaikszó. Az angol Strength/Weaknesses/Opportunities/Threats szavakból áll össze, magyarul Erősségek/Gyengeségek/Lehetőségek/Veszélyek.)

Ennek a módszernek a használatát az indokolta, hogy egy közösségnek nagyon fontos megélni azt, hogy miként hangsúlyozhatják az **erősségeiket** és lehetnek úrrá a **gyengeségeiken** – vagy fedhetik el azokat. Hogyan használhatják ki maximálisan a **lehetőségeiket** és védhetik meg magukat az esetleges **veszélyektől**.

Amellett, hogy a SWOT analízis lehetőséget biztosít a helyiek számára a település adottságainak számbavételére, a tervezők számára is fontos elem, hiszen – jogszabályban meghatározott elemként – a koncepciókészítés alapjául szolgál.

Mediátorok arra bátorították a csoportok tagjait, hogy **összák meg egymással véleményüket**, beszéljenek arról, hogyan látják a jelenben Tihanyt a gyengeségek és az erősségek tükrében. Fontos szempont volt a csoportmunkában, hogy **a tagoknak nem kellett egyetértésre jutniuk**, mindenkinek számított a véleménye. A cél az volt, hogy minden információ kerüljön fel a kiosztott papírokra. Erre a munkára egy óra állt a csoporttagok rendelkezésére. A csoportmunkánál most és későbbiekben is fontos volt, hogy **egy-egy fő a tervezők közül is részt vegyen az ott folyó munkában**. A tervezők alapvetően nem a kívülálló, szakértői szerepkört képviselték a csoportokban, szerepük többértű volt: segítették az esetleges elakadásokat, figyeltek, hogy mindenki megszólaljon, s szükség esetén teljes jogú résztvevőként véleményét is formálhattak.

Az összegyűjtött információkat a **mediátorok a fórum szünetében összesítették**, és már **nyitott körben ismertették**.

A **mediátorok fő feladata** az volt, hogy **megtartsák az időkeretet és korlátozzák az előadások idejét**, ugyanakkor **módot adjanak mindenkinek, hogy megszólaljon**. Mindig meg kellett találni a helyes arányokat az időbeli célszerűség és a résztvevők iránti tisztelet betartása között. A Tihanyi fórumon – mivel a célja nem egy vagy több felmerült konfliktus feltárása volt – nem kellett személyes és szenvedélyes érzelmekkel dolgozni, azonban arra figyelni kellett, hogy kinek mit jelentenek az elhangzottak, ki és hogyan érintődik meg egy-egy gyengeség vagy erősség hallatán.



A fórum végén a mediátorok vállalták, hogy a következő alkalomig az összegyűjtött információkat megküldik a résztvevők számára. A találkozó befejezéseként a mediátorok összegezték az eddig történeteket, valamint a csoporttal közösen kijelölték a következő fórum időpontját.

### Hasznos tanácsok a fórum koordinálására:

- Mindig a mediátor érkezzen először a helyszínre! (fogadjuk és köszöntjük a résztvevőket, segítsünk a helytalálásban, sokakat meglephet, hogy körben vannak a székek.)
- Ellenőrizzük, hogy minden rendben van-e a teremben, székek körben, flipchart, papírok, víz stb.
- Mindig legyen nyitókör, mely segíti a bizalmi légkör kialakulását, az egymásra hangolódást, a közös pontok megtalálását illetve zárókör.
- Használjuk a forgatókönyvet, de ha kell VÁLTOZTASSUNK!
- A SWOT analízisnél ne legyen olyan csoport, aki csak a negatívumokkal foglalkozik!
- A mediátor csak szünetben hagyja el a termet, csoportmunka idején is legyünk a teremben, ha szükséges álljunk a csoport rendelkezésére.
- Soha ne fejezzük be a fórumot, az addigi munka elismerése és zárás nélkül. (Előfordulhat, hogy nincsen idő zárókörre, akkor zárjuk le a fórumot másként, de lezárás mindenképpen legyen!)
- Értékelés, pozitív visszajelzés mindig legyen!
- Tartsuk tiszteletben egymás idejét! Ha 3 órára terveztük a fórumot, akkor csak abban az esetben hosszabbítsunk, ha ehhez valamennyi résztvevő hozzájárul.
- Kezeljük rugalmasan, ha valakinek előbb el kell mennie.
- Soha ne felejtsük el, a fórum egész ideje alatt, hogy a mediátor, NEM DÖNT, NEM AD TANÁCSOT, NEM ÍTÉLKEZIK!
- A csoport beleegyezésével készítsünk fotókat, később felhasználhatjuk a képeket a nyitott fórumok dokumentálására.
- Ha van rá lehetőség, dolgozzanak a csoportokban tervezők is
- Rögzítsük írásban a fórumon elhangzottakat! Hol tart a tervezés? Mire jutottunk?

## A MÁSODIK FÓRUM

A második fórum **előkészítése** is körültekintően történt. A viszonylag korán kiküldött meghívók, és a fórum előtti közvetlen emlékeztető mellett személyes és/vagy telefonos megerősítést is kaptak a résztvevők.

Ennek – és talán az első fórum hírének is – köszönhető, hogy a **második alkalommal új résztvevők is jöttek a fórumra**. Természetesen döntés kérdése, hogy a mediátorok **vállalják-e új résztvevők megjelenését a csoportban**. Ebben az esetben ez minden rizikó nélkül vállalható volt, viszont fontos volt **bevezetésük a csoportba**, illetve a szabályok és csoport munka újbóli megfogalmazása.

A mediátor „belső munkáján” (Arnold Mindell) múlik, hogy észreveszi-e, hogy mindig **vannak olyanok, akiknek nem kényelmes egy ilyen fórumon megjelenni**. Például azért, mert úgy gondolják, hogy a közösségben nem kedvelt szervezetet képviselnek. Ilyenkor fontos, hogy a mediátor kifejezze az **illető résztvevő megjelenésével kapcsolatos nagyrabecsülését**.

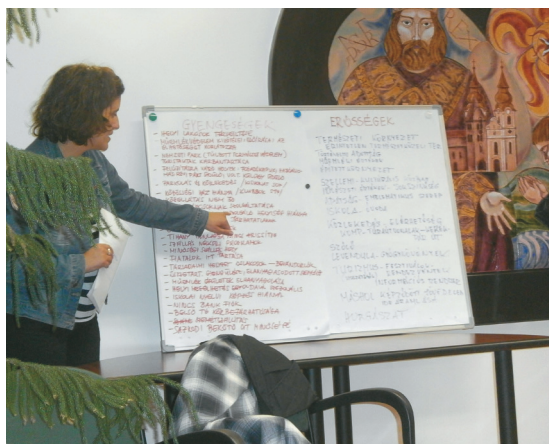
Tihanyban a **mediátor személye, kommunikációja, konfliktusmegoldó-képessége** nagyban **tudta segíteni az új személyek integrációját a korábban megkezdett csoportmunkába**, s segítséget jelentett más felmerülő probléma, nézeteltérés kezelésében is.



*Csoportmunka  
(Fotó: völgyzugoly Műhely)*

Ez alkalommal – a nyitókörben – arra kérték a mediátorok a résztvevőket, hogy a korábbi csoportokat újból kialakítva beszéljenek arról, hogy milyen lehetőségeket, veszélyeket látnak Tihany jelenlegi helyzetében.

Minden csoportnak ismételten egy órája volt a csoportmunkára. A szünet után a nyitott körben a csoportképviselők ismertették az álláspontokat. A többi csoportnak lehetősége volt észrevételeket tenni, illetve kérdezni.



*Csoportmunka összegzése  
(Fotó: Völgyzugoly Műhely)*

A résztvevők elgondolkodhattak más nézőpontokról, véleményekről, és ezzel kapcsolatban akár konfrontálódhattak is.

Általánosságban elmondható, hogy minden csoportban az jelent meg, hogy a múltkori összegzéshez képest (erősségek-gyengeségek) sokkal kevesebb elemet láttak veszélyesnek, és többet lehetőségnek, és hogy minden gyengeség egyben lehetőség is.

„Végre olyan dolgokról beszélgethetünk, amikre nincs időnk és lehetőségünk más fórumokon, egyre jobban érzem magam ezeken a beszélgetéseken.”

A zárzó után az egyik résztvevő ezt a következőképpen fogalmazta meg: „Végre olyan dolgokról beszélgethetünk, amikre nincs időnk és lehetőségünk más fórumokon, egyre jobban érzem magam ezeken a beszélgetéseken.”

Ennek tudatosítása érdekében a mediátorok a nap végén felvetették azt a kérdést, hogy hogyan látják a résztvevők a lehetőségek illetve veszélyek arányát. A fórum résztvevői egyértelműen azt az álláspontot képviselték, hogy **sokkal több a lehetőség, mint a veszély.**

Ez azért is nagyon érdekes fordulat volt, mert az első alkalom óta eltelt rövid időben semmi nem változhatott Tihany helyzetében. Mégis, a résztvevők a közös munka, a kibeszélés, egymás szempontjainak megismerése, a lehetőségek felcsillanásának hatására sokkal nagyobb számban gondolták úgy, hogy a **falnak lehetősége, reménye és jövője van.**

**Általánosan megállapítható, hogy a gyengeségek sokszor fordíthatóak át lehetőségekbe,** ennek a felismerése nagy élmény volt a fórum résztvevőinek, fontos tapasztalás volt arról, hogy az együttműködés, az együttgondolkodás, a közös munka erősíti a közösséget és annak saját erőforrásait.

### Hasznos tanácsok a második fórumhoz

- Alkalmazzuk az első fórum tanácsait, tapasztalatait!
- A nyitókörben foglaljuk össze az első fórumon történeteket, üdvözljük az új résztvevőket, legyen nyitókör illetve zárókör.
- KÉSZÜLJÜNK FEL A VÁRATLAN HELYZETEKRE! (Új résztvevők részvétele, nem kompetens személyek belépése a csoportba, nézeteltérések stb.)
- Figyeljünk arra, hogy mindenki elmondja a véleményét, a véleményvezérek ne uralkodjanak a beszélgetést a többiek kárára!
- Ha a beszélgetés elakad, vagy vita alakul ki, akkor először tisztázzuk, hogy miben van egyetértés, s azután térjünk vissza a vitás pontra!
- A vitát tartásuk mederben, soha ne csapjon át személyeskedésbe!
- Zárókörben foglaljuk össze a nap és a folyamat eredményeit.

## A HARMADIK FÓRUM

A második és harmadik fórum között mindössze egy hét telt el. A köztes időben a **csoportok** előre megbeszélte **képviselői** vállalták, hogy az előző alkalommal teleírt flipchart papírokról használható formátumba **rendezik az információkat** és megküldik a mediátoroknak.

A harmadik fórum **előkészítése** is hasonlóan történt a korábbiakhoz. Nem csak írásbeli meghívó kiküldése történt, de személyes megszólítással is éltek a szervezők több esetben. A meghívó mellett ott volt az elmúlt alkalom összefoglalója is emlékeztetőül.

A harmadik alkalom **nyitó körén** sem maradhatott el az **újonnan érkező résztvevő bemutatkozása**, tájékoztatása. A mediátor az **eddig történt eseményeket összefoglalta**, illetve kiemelte, hogy az eddigi munkának az volt a célja, hogy lássuk együtt, hogy milyen Tihany a jelenben. A harmadik lépésnek ezzel szemben az a célja, hogy mindezek fényében a **résztvevők a jövőbeni célokról beszéljenek**.

A résztvevők feladata tehát az volt, hogy **két nagyobb létszámú csoportot alkotva dolgozzák fel**, hogy milyen céljai lehetnek a községnek, **10 év múlva hogyan szeretnék látni Tihanyt**.



*Csoportmunka  
(Fotó: völgyzugoly Műhely)*

A két csoport eltérő munkamódszerrel dolgozott: az egyik csoport csoportosítani, rendszerezni igyekezett az eddigiek során felmerült információkat, a másik nem volt híján bátor és merész ötleteknek.

## Szemelvények az 1. csoport által megjelölt fontosabb célokból

Túraútvonalak - programszervezés

- természeti, kulturális, épített környezet bemutatása, környezetük rendezése
- Óvár-sánc védelme

Állandó kiállítások (helytörténet, helyi művészek életműve és kortárs közgyűjtemény)

Apátság bevonása a falu életébe

- szorosabb kapcsolattartás
- vallási turizmus, zárándoklatok fejlesztése, búcsú visszaállítása

Szőlészet, borászat, levendulatermesztés, gyógynövénytermesztés

- Idegenforgalmi vonzerővé tétele, hozzákapcsolódó infrastruktúra kiépítése (borászat, lepárló, borkóstoló terem, mintabolt)

Tömegsport, lovas turizmus, kerékpáros és vízi turizmus, infrastruktúra kiépítése

Nemzeti park településsel való kapcsolata kiemelt jelentőségű

- A félsziget vonzerejének feltétele a védettség fenntartása

Tihany, mint a világörökségi helyszín vizsgálata, hatástanulmány készítése

Helyi üdülőtulajdonosok, és gazdasági elit bekapcsolása a gazdasági- és közéletbe

Iskolai oktatás, felnőttképzés (támogatás, fejlesztés)

Minőségi turizmus (vendéglátó helyek, szálláslehetőségek, konferencia turizmus, programok, sport infrastruktúra)

Egész éves idegenforgalom elérése

Távlati közlekedési koncepció kialakítása

- cél: a település tehermentesítése fogadókapukkal, parkolókkal, sétálóutakkal

Munkahelyteremtés, letelepedési programok a fiatalság helyben tartására

Tihany, mint „premium település”: minőség szem előtt tartása

Közösséggé formálás elősegítése

- közösségi helyek, civil szervezetek együttműködése, közösségi alkalmak

## Szemelvények a 2. csoport által megjelölt fontosabb célokból

- Nyugdíjas ház - nyugati típusú szolgáltatások nyugdíjasok részére
- Egészség és wellness - szállodákban szolgáltatás
- Lovarda, lovas panzió, lovasversenyek
- Múemlékházak fejújítása, hasznosítása
- 50-100 fős közösségi hely kialakítása, Tó Motel hasznosítása
- Minőségi turista utak, pihenő helyek számának növelése, komplex szolgáltatással kibővítve, települési kilátópontok visszaállítása - Óvár, Akasztó-domb
- Strandok - kényelmessé és jól ellátottá tétele, különböző igények ellátása
- Vitorlás kikötők (106 férőhely)
- Okos alkalmazás - Tihany infobázis
- Helytörténeli gyűjtemény
- Történelmi emlékhelyek - rendbehozatal, bemutatás
- Nyársas hegy, (kereszt) Óvár
- Piac - egységes pavilonok, kulturális programok
- Művelődési ház helyén közösségi tér
- Vízuális tengely a Tihanyi apátság és a Belső tó között
- Horgászturizmus - MOHOSZ- ház környezetében
- Belső-tó körbejárhatósága
- „Levendula-nagyhatalom“-má válni
- Helyi termékek bővítése
- Közlekedési rendszer átszervezése - hajózás bekapcsolása, autós szám csökkentése, helyi szállítás, minden pontról mindenhol el lehessen jutni, átlátható díjazással
- Termál víz - ha nincs Tihanyban, hozzanak Zamárdyból
- Aktív turizmus
- Konferencia központok - 100-1000 fő részére
- Bel-medencés kikötő
- Úszószínpad
- Szűnyogmentesítés
- Humán erőforrás fejlesztés: nyelvoktatás támogatása; vállalkozási etika
- Régi és kortárs stílus egymás mellett élése
- Bringa pontok
- Egységes utcai árusító helyek

A szünet után a résztvevők – magától értetődően – kinyitották a két kört, és megkísérelték egy közös rendszerbe foglalni a két csoport munkáját, s megjelölni a 10 legfontosabb elemet.

Ezen a ponton a résztvevők elbizonytalanodtak, nem voltak biztosak abban, hogy ki tudják-e választani a 10 legfontosabb elemet. Sokan úgy gondolták, hogy legyen egy új időpont csak ennek a feladatnak a megvalósítására. A mediátorok az eddigi folyamat összegzésével, pozitív visszajelzéssel ösztönözték a résztvevőket arra, hogy bátran válasszák ki a 10 legfontosabb elemet, nyugodtan vitatkozzanak, érveljenek, de a végén legyen konszenzus. Ekkor a résztvevők egyhangú döntést hoztak, hogy **mindenki marad és még szán időt a munkára.**

Valaki felvetette, hogy az egyik csoport munkamódszerét átvéve, próbálják meg az ötleteket beleilleszteni egy újonnan kialakuló rendszerbe. Az egyik résztvevőt kijelölték a rendszerbe helyezés rögzítésével, és így már gyorsan eredményre is jutottak a jövőre vonatkozó célok összegzésével.

Nagyon szép volt látni a folyamatot, melynek a végén a megszületett konstruktív együttműködés és párbeszéd eredményeként megszületett a 10 legfontosabb pont.



*Közös munka  
(Fotó: Völgyzugoly Műhely)*



## Összegzés nyitott körben: Tihany legfontosabb céljai

1. Közlekedés megreformálása
  - Szárazföld
    - Parkolók
    - Fogadókapuk
    - Utak lezárása
  - Vízi
    - Kikötők bővítése, fejlesztése
    - Hajóállomás fejlesztése
2. Turizmushoz kapcsolható szolgáltatások - minőség fejlesztése
  - Aktív
  - Szálláshely
  - Idősek
  - Vendéglátás
  - Egészség
  - Kiskereskedelem
  - Vallás
3. Attrakció fejlesztés
  - Természeti
  - Arculat
  - Kulturális
  - Épített
  - Helyi termékek - Tihany tradicionális növényeinek idegenforgalmi attrakcióvá tétele
  - Hagyományok újraéledése
4. Sport
  - Szabadidős
  - Helyi sport
  - Versenysport
  - Tömegsport

5. Világörökség-címért indulni  
Átgondolni, hogy érdemes-e (a kötelezettségek és előnyök ismeretében)
6. Helyi közösség formálása
  - Közösségi ház
  - Közösségi terek
  - Kohézió
  - Szemlélet
  - Oktatás képzés
  - Civil szervezetek összefogása
  - Rendezvények helyieknek is
  - Helyi és üdülő közösség összehozása, erősítése
7. Településmarketing
  - Egységes arculat marketing szempontból
  - Szolgáltatók összefogása
8. Épített környezet, település kép
  - Arculat
  - Szabályozás
9. Gazdaság
  - Üdülőtulajdonosok bevonása a helyi gazdasági életbe
  - Helyi termékek előállítás
  - Munkahelyteremtés
  - Új típusú szolgáltatások (kaszinó)
10. Táj, természeti környezet

Elismerve a közös munkát, mediátorok megkérték a fórumon résztvevőket, **hogy adjanak nevet maguknak, definiálják a közösséget**, amely ezeket a célokat jelenítette meg, segítve ezzel az elkészülő településfejlesztési koncepciót. Több ötlet, javaslat is elhangzott, végül a **Műhely Tihany Jövőjéért** elnevezést kapta a közösség, mely valóban hatékonyan segítette a településfejlesztési koncepció elkészítését.

A műhelymunka után a résztvevők sok pozitív visszajelzést adtak arról, hogy mit jelentett számukra a közös munka, a közös gondolkodás, az együttlét.

*„Rendkívül jó ötletek, vélemények és tervek kerültek a felszínre, amelyek szinte teljesen egy irányba mutatnak. Az egyetlen negatívum számomra, hogy csak három alkalomra volt lehetőség. Szívesen folytattam volna még.”*

*„Lehetőség adódott nyílt és konstruktív beszélgetésre. A résztvevőknek sikerült meghallgatni és befogadni mások véleményét, függetlenül attól, hogy ösközösségi-tihanyi vagy városi-tihanyi az illető. Úgy gondolom a jövőben felmerülő problémákat is érdemes lenne hasonló módszerekkel átbeszélni.”*

*„A magam részéről nagyon jól éreztem magam. „Újtihiyiként” sok új információval lettem gazdagabb, és sikerült néhány érdekes/értékes ismerősre is szert tennem.”*

### **Hasznos tanácsok a harmadik fórumhoz.**

- Alkalmazzuk az első és a második fórum tanácsait, tapasztalatait!
- Foglajjuk össze az első és második fórumon történeteket, üdvözljük az új résztvevőket, legyen nyitókör illetve zárókör.
- Zárókörben - ha nem lesz több fórum - beszéljünk a jövő feladatairól, egyéni vállalkásokról!
- Ha 3 fórumot terveztünk, a zárás után ajánljuk fel az utánkövetés lehetőségét!
- Mondjuk el mit jelent, és mit nem jelent az utánkövetés.
- Az utánkövetést mindig a résztvevők és nem a mediátorok kezdeményezik.
- A zárófórum után szánjunk időt, üljünk le mindazokkal, akik részt vettek az előkészítésben, és beszéljük meg a nyitott fórumok tapasztalatait, adjunk visszajelzéseket, mi az amit jól csináltunk, melyek a fejlesztendő területek.
- Örüljünk, hogy részesei lehetünk egy közösség értékkeremtő munkájának!

### 5.1.3. A NEGYEDIK FÓRUM – UTÁNKÖVETÉS

A szervezők előzetesen 3 fórumot terveztek Tihanyban. A harmadik fórumot követően az fogalmazódott meg, hogy **ha a tihanyi fórumnak mindössze annyi eredménye lenne, hogy megindult egy nagyon egészséges párbeszéd a település vezetése és „véleményvezerei” között, akkor már nem volt hiába.** Ennél azonban több történt: a helyiek kifejezték szándékukat, hogy folytatni szeretnék a közös beszélgetést.

A fórumok lezárását követően szükségessé vált, hogy a készülő településfejlesztési koncepció jövőkép változatairól visszaigazolást kapjanak a tervezők, illetve hogy a fejlesztési célok részletesen meghatározásra kerüljenek. A településfejlesztési koncepció dokumentációjának elkészítését megelőzően 2013 tavaszán ült össze újra a „Műhely Tihany Jövőjéért”. Bár a korábbi előkészítő folyamatok (helyszíni bejárások, adatgyűjtések, helyzetelemzés, örökségvédelmi hatástanulmány, kérdőívek feldolgozása), a fórumokon elhangzottak, a mélyinterjúk felhasználásával **összeállítható lett volna egy koncepció vitaanyag**, azonban a település vezetése és a tervezők egyaránt fontosnak tartották, hogy a továbbdolgozásába, **továbbgondolásába bevonásra kerüljön a már jól működő nyitott fórum** – kiegészülve azokkal a tagokkal, akik időközben jelezték részvételi szándékukat, hisz erről szól a nyitott fórum jelleg.

Így került megrendezésre a **negyedik fórum a település jövőképének közös megformálása céljából**. A fórumot megelőzően a tervezők komoly előkészítő munkát végeztek, melynek eredményeként a fórumon **három lehetséges jövőkép** került bemutatásra a résztvevők előtt. Mindhárom jövőkép reális lehetőség volt Tihany számára, s fontos volt, hogy egyértelművé váljon, hogy az itt élők mit gondolnak ezekről.

Jelenlévők kiscsoportokban vitatkoztak, hogy mi lehet hosszútávon az út a település számára. A lehetséges jövőkép változatok az alábbi kulcsszavakkal jellemezhetők röviden:

- Passzív, értékörző
- Aktív, fejlesztő
- Értékörző, értékteremtő

A Jövő Műhely a lehetséges jövőképeket megvitatta, s döntött, hogy a település nem kíván a passzív, értékörző úton járni, s dízletfaluvá válni; továbbá fontosnak tartja a másik két jövőkép előnyeinek az összeegyeztetését. **Tihany az értékörző, értékteremtő pályát választja, ahol helye van, az aktív fejlesztő szemléletnek.**

*Tihany az az értékörző, értékteremtő, fejlesztő település, amely hagyományörző, nyugalmat sugárzó kistelepülés és modern üdülőkörhely is egyben.*



A jövőkép megfogalmazása után a csoportok – a harmadik fórum által meghatározott legfontosabb célok csoportosítása alapján – megfogalmazták a koncepció rész céljait, illetve stratégiai szintű programelemek, projektjavaslatok is születtek, ami azonban már a koncepció léptékén túlmutat.

*Csoportmunka a lehetséges jövőképről  
(Fotó: Völgyzugoly Műhely)*

**A résztvevők az alábbi csoportfelbontásban dolgozták fel a korábbi fórumon megfogalmazott célokat, s fogalmazták meg rész célokat:**

**I. Helyi ügyek csoport**

- Közlekedés megreformálása
- Sport
- Helyi közösség formálása

**II. Fejlesztő csoport**

- Turizmushoz kapcsolható szolgáltatások - minőség fejlesztése
- Attrakció fejlesztés
- Településmarketing
- Gazdaság

**III. Értékvédelmi csoport**

- Világörökség címért indulni
- Épített környezet, település kép
- Táj, természeti környezet

Tihany esetében a jövőkép és a célok megfogalmazása az utánkövetés részeként valósult meg, azonban lehetséges lett volna az is, hogy előre tervezetten a fórumok részeként valósuljon meg. Az utánkövetést nem a téma határozza meg, hanem az, hogy a lezárt fórunsorozatot követően időben később kerül megrendezésre.

#### **Hasznos tanácsok az utánkövetéshez:**

- Annak ellenére, hogy a nyitott fórumok már lezárásra kerültek, a mediátorok érkezzenek először a helyszínre.
- Legyen nyitó és zárókör. Nem szükséges forgatókönyv, de legyen tisztában az utánkövetés céljával, céljaival és az időkeret legyen előre tisztázott.
- Készüljünk fel az utánkövetés alkalmára, valószínűleg több idő telt el – sokszor hónapok – a fórum óta, legyen nálunk az utolsó fórumon elfogadott megállapodás(ok).
- Mindenkinek biztosítsunk lehetőséget a megszólalásra.
- Mindenkinek biztosítsunk lehetőséget a kérdés feltevésre!
- Ismerjük el az utánkövetésig elért eredményeket! Bátorítsuk a résztvevőket a megállapodásban foglaltak megvalósítására, ha szükséges!

#### **5.1.4. A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ MEGSZÜLETÉSE**

Nem kell sokat magyarázni, hogy mennyivel **egyszerűbb a helyzete** annak a **tervezőnek**, aki a hagyományos helyzetelemzési módszerek mellett lehetőséget kap, hogy **a helyiektől kapott impulzusokra alapozva készíthessen koncepciót**.

A tihanyi településfejlesztési koncepció dokumentációjának elkészítéséhez szinte csak struktúrába kellett önteni a négy fórum elhangzott ismeretanyagát.

A fejlesztési dokumentum vitaanyagát a képviselő-testület – a fórum résztvevőinek meghívásával – 2013 júniusában tárgyalta. Mivel a koncepció széles társadalmi munka eredményeként született meg, s tartalmazza a helyiek véleményét, érdekeit is, így **nagy egyetértésben került jóváhagyásra**.

Az elkészült településfejlesztési koncepció üzenete: „Utódaink számára őrizzük meg Tihanyt úgy, hogy formálva jövőképét később mindannyian büszkék lehessünk arra, hogy e munkának részesei voltunk!”

### 5.1.5. A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS SIKERE

Tihany község 2014-ben elnyerte az ausztrikai (St. Pölten) székhelyű Európai Vidékfejlesztési és Falumegújítási Munkaközösség (ARGE) **Európai Falumegújítási Díját**. A pályázat mottója „jobban.élni” („besser.leben”), azokra az európai falvakra szeretne volna felhívni a figyelmet, amelyek „környezetük és a kor kihívásaira alulról építkezve válaszolnak, és hosszú távon is fenntartható projektjeikkel biztosítják a fejlődést”. A díj elnyerését Tihanyban közel nyolc éves munka előzte meg, aminek a részét képezik a jövőbe mutató fejlesztési elképzelések.

„Tihany mély benyomást tett kivételes fejlesztési programjával, amelyet az önkormányzat kezdeményezett, és amelyet szakértők támogatásával és a helyi emberek közreműködésével valósítottak meg.”

(Erwin Pröll, az ARGE elnöke)

Az ARGE kiadványában Tihanyt a következőkkel jellemzik: „sikereik alapja a község vezetőinek lelkesedése, a lakossággal és a külső szakértőkkel való eredményes, intenzív együttműködésük, és nem utolsó sorban azok a céljaik, melyek a tradícióikat és innovációikat összehangoltan, tudatosan kiegyensúlyozva tartalmazzák.”

Tihany község – a pályázaton részt vett másik 28 ismert és elismert településsel együtt – megtanulta, hogy az integrált szemléletű, megalapozott fejlesztéseknek csak nyertesei vannak.



*Európai Falumegújítási Díj, Díjátadó ünnepség - 2014. szeptember  
(Fotó: Tihany Önkormányzata)*

## 5.2. ELTÉRŐ MÓDSZEREK, HELYI SAJÁTOSSÁGOK

Ahogy a Tihanyi koncepciókészítéshez is felhasználható volt a korábbi közösségi fórumok, stratégiai beszélgetések tapasztalata, úgy természetes volt, hogy a sikertörténetként megélt Tihany mintaprojekt eredményeit a tervezők tovább szerették volna vinni. Azt azonban már korábbi tapasztalatokból tudni lehetett, hogy ahogyan minden település, minden terv más és más, úgy a tervezési folyamatokra sem lehet egy egyértelmű forgatókönyvet írni. Ez a gyakorlatban is bizonyítást nyert.

Tihany után **Nagykovácsiban** kaptak a tervezők és a mediátorok lehetőséget arra, hogy segítsék az Önkormányzat településfejlesztéssel kapcsolatos munkáját, hogy a helyi civil szervezetek bevonásával megszülessen a község településfejlesztési koncepciója, illetve az integrált településfejlesztési stratégiája.

*Nincs két egyforma tervezési folyamat! Nincs két egyforma fórum!*

A nagykovácsi nyitott fórum legfőbb tapasztalata: Nincs két egyforma tervezési folyamat! Nincs két egyforma fórum! Egy-egy fórum szabályrendszere, felépítése nem változott, de a helyiekhez igazodva mégis teljesen más lett!

A fórumok tapasztalatait összegezve láthatóvá vált, hogy **Nagykovácsi életében fontos szerepet játszanak, és nagy energiákkal rendelkeznek a civil szervezetek.** Mindez jó hatással van a helyi közösségre, hiszen a civil szervezetek hatékony működése aktivizálja a helyi közösség saját erőforrásait, melyeket képesek a fejlődés irányába állítani, ezzel egy együttműködő, saját érdekeit bátran megjelenítő, sikeres községet építenek.

Nagykovácsiban összességében **három fórum** került megtartásra. Már az első fórumon látszódott, hogy a meghívott helyi civil szervezetek rendkívül sokszínű munkát folytatnak a településen, melyek erősítik a helyi közösségi életet, illetve színesítik a település programjait.



Fontos volt már az **első fórumon**, hogy a résztvevők rá tudjanak tekinteni értékeikre. A közösen elkészített SWOT analízis alapján körvonalazódott, hogy a megjelentek mennyire egységesen látják a település jövőjével kapcsolatos lehetőségeket és veszélyeket.



*Csoportmunka Nagykövácsiban  
(Fotó: völgyzugoly Műhely)*

A **második alkalommal** a SWOT analízisre támaszkodva megfogalmazásra kerültek a helyiek számára legfontosabb **fejlesztési irányok**. A csoportos munkában megfogalmazott fejlesztési irányokat nyitott körben a csoportvezetők összefoglalták, ami jó alkalom volt az egyes tartalmak megértésére és megvitatására. A fórum végén az volt a feladata a résztvevőknek, hogy foglalják össze a 10 legfontosabb fejlesztési irányt. Ahogyan Tihanyban, itt is jelezték a résztvevők, hogy nem foglalhatók össze 10 pontban a fejlesztési irányok, de azután a közösség valóban sikerként élte meg, amikor **konszenzusra jutottak**.

A **harmadik fórum** előtt választás előtt álltak a mediátorok és a tervezők. Az egyik lehetőség a jövőkép közös megfogalmazása, a másik a **fejlesztési irányok kibontása** volt. A településvezetéssel történt egyeztetés és a csoport aktivitása alapján arra esett a választás, hogy az intézkedések kerülnek kibontásra, mivel az első két alkalommal világossá vált, hogy kimondva-kimondatlanul, **de azonos jövőkép lebeg a részt vevők szeme előtt**.

Így a harmadik alkalommal a korábbi ülésen megfogalmazott 10 fejlesztési irányra alapozva kerültek kidolgozásra az intézkedési- és projektjavaslatok a stratégia-alkotáshoz szükséges mélységben.

## Intézkedési és projektjavaslatok:

A jövőkép megvalósítása érdekében három átfogó cél került meghatározásra, melyek a település hosszútávú fejlődésének alappilléreiként értelmezhetők. Az átfogó célok prioritás nélküli sorrendben következnek egymás után, és nem értelmezhetők egymástól elszigetelten: együtt, összehangoltan kell épülniük, erősödniük annak érdekében, hogy a község biztos alapokon álljon.

A jövőkép megvalósítását szolgáló fejlesztési prioritások (átfogó célok) a következők:

1. Humánerőforrás fejlesztés
2. Települési funkciók erősítése
3. Települési környezet fejlesztése

A célok megvalósítása során az alábbi horizontális céloknak kell áthatniuk a koncepciót:

- Fenntarthatóság
- Kommunikáció

Természetesen a Nagykovácsi koncepcióés integrált településfejlesztési stratégia is a fórumokon elhangzottak alapján került megfogalmazására. Tervezők az ott megfogalmazott irányokat, célokat, ötleteket és javaslatoka építették be a koncepcióba.

A fórumok sikerét nem csak az elkészült koncepció, hanem az egyes alkalmak zárókörének visszajelzései is mutatják.

*„Mindenki máshonnan jött, s mégis mennyire hasonlóan gondolkodunk...”*

*„Kézzel fogható dolgok jöttek ki...”*

*„Itt van ez a közösség, ez érték. csak így tovább...”*

*„A közös gondolkodás volt a legfontosabb számomra...”*

*„Örülök, hogy eljöttem, szeretek itt lakni, s ez megerősített...”*

*„Jó hallani, hogy máshonnan jöttek olyan ötletek, ami nekem nem jutott volna eszembe...”*

*„Jó volt a sok pozitív gondolat...”*

*„A legfontosabb, hogy ami itt elhangzott, azt meg tudjuk csinálni...”*

„10-15 éve részt vettem egy ilyen csoportban, azt gondoltuk álmokat kergetünk, és lám mennyi minden megvalósult belőle. Remélem 12 év múlva megint nagyon meg leszünk lepve.”

„Nem tudtunk tartani szünetet, annyi mondanivalónk volt...”

„Egyre izgalmasabb a munka, ami itt folyik...”

„...ha ez mind megvalósul...”

### Hasznos tanácsok a fórum tervezéshez új helyszínen

- Minden új helyszínen az érdekeltek bevonásával újra kell tervezni a fórumot!
- Mindenhol, mások a helyi sajátosságok, az adott helyszín szükségleteihez kell megtervezni a fórumot, de bátran használhatók a korábbi tapasztalatok is, azaz, hogy ami az egyik helyszínen működött, az nem biztos, hogy működőképes lesz egy másik helyszínen.
- Kellő időt kell szánni az előkészítésre!

### Milyen témákban hívhatunk össze közösségi fórumot?

Minden olyan témában összehívhatunk fórumot, ahol a közösség vagy a közösség egy része érintett egy adott kérdésben és döntést kell hozni

- Ha a közösségen belül elakadt a kommunikáció
- Ha hosszú távú folyamatot szeretnénk megtervezni az érintettek bevonásával (csatornázás, telekalakítás, új munkahelyek létesítése, új intézmények létrehozása, intézmények megszüntetése stb.)
- Ha nem megfelelő, vagy elakadt a kommunikáció az önkormányzat és az általa fenntartott intézmények, civil szervezetek között
- Ha olyan esemény történik a településen, ahol szélesebb rétegek bevonására, és előzetes egyeztetésre van szükség. (pl. nemzetközi sportesemény szervezése, diák csere program, fesztiválok)
- Ha az érintettek nyitottak a megbeszélésre, és közösen akarnak döntést hozni
- Ne tartunk fórumot olyan ügyekben, ahol csak „érték konfliktus” van, pl. politikai, vallási ügyek

## 6. TAPASZTALATOK

### TÓSOKI IMRE, TIHANY KÖZSÉG POLGÁRMESTERE

Tihany polgármestereként második alkalommal veszek részt rendezési terv koncepciójának előkészítésében. 2007-ben civil szervezetek, nagyobb intézmények vezetőivel és vállalkozók bevonásával alakította ki a képviselőtestület az elképzeléseit. Most 2012-ben ugyan ez a kör kiegészült az üdülőtulajdonosok és a helyi lakosság véleményének a meghallgatásával. Kimondottan örülök annak, hogy **mediátorok bevonásával egy olyan „csapatmunka” alakult ki amely sokféle ember együttműködésén alapult.** Konszenzus alapján **közösen tudtuk kialakítani és megfogalmazni a jövőnket.** A rendezési terv és a hozzá tartozó koncepciókészítés ezen módját bátran merem ajánlani minden új dolog iránt érdeklődő önkormányzatnak.

**A közös együttműködésnek köszönhetően 2014-ben településünk nyerte el az Európai Falumegújítási pályázat fődíját, amely azért jelentős eredmény, mert 1990 óta magyar településnek még soha nem sikerült ezt a díjat megnyernie.**

Sokat gondolkodtam, hogyan lehet szóra bírni az embereket, akik helyi lakosként talán együtt nőttek fel, és úton útfélen, boltban, kocsmában, templomban mondogatják egymásnak nyűgeiket, bajaikat a faluval kapcsolatban. Azt, hogy mit és hogyan csinálnának másképpen, okosan elmondják egymásnak, de amikor eljönnek egy falugyűlésre, az elől ülő vezetők előtt bátortalanul nyílnak meg, vagy esetleg régóta húzódó ellentéteiket felemlengetve, ügyeikkel terhelik a közösséget, „se eleje-se vége” mondanivalóval pokollá téve a falugyűlést.

**Mediáció/moderáció/facilitáció... én a módszerre esküszöm.** Többszörös megtapasztalás után mondhatom, hogy **nagyon gyógyító a közösségek számára** az az odafigyelő magatartás, amivel az embereket a folyamat követésére inspirálják, a kommunikáció közben tartása és az erőszakmentes kommunikációs eszközök alkalmazása révén.

Mert a profi tudja,

- hogyan kell meghívni az embereket;
- hogyan kell fogadni és leültetni a „népet”;
- hogyan kell üdvözölni, köszönteni;
- hogyan és miért kell nyitó és záró köröket tartani;
- hogyan kell az érdeklődést felkelteni és fenntartani;
- hogyan kell informálni és befogadni az újonnan érkezőket;
- mikor és hogyan kell közbevágni úgy, hogy az ne fájjon;
- hogyan kell értelmezni, tisztázni és összefoglalni;
- hogyan kell bevonni a szótlanokat és leállítani a szószólókat;
- hogyan kell érezteteni az odafigyelést és azt, hogy mindenkinek fontos a véleménye és a megszólalása;
- hogyan kell bátorítani és bizalmat kelteni;
- hogyan kell egymásra figyelni/figyeltetni és közösen dolgozni, úgy, hogy mindenki partnernek érezze magát;
- hogyan kell szeretni a módszert és nem csak túl lenni rajta;
- **hogyan kell szeretni az embert;**

Néhány B betűs szó jutott eszembe, ami jellemezte a hangulatot:

***biztonság > bizalom > bátorság > barátság***

A résztvevők pozitív visszajelzései örömmel töltötték el mindenkit. A hivatalban nem gyakran járó civil nagyot sóhajtva mondta: „**Végre, meghallgattak... Végre elindult valami... Ez jó volt!**”

Pozitív történet, hogy a három lefolytatott nyitott fórum után annak hírére vették a falubelieket, és többen jelentkeztek „ha lesz még ilyen, jönnék” címszóval.

A bizalomépítés olyan fokát lehetett megélni a „mediációs” folyamatban, amely további fórumokkal megerősítve **kapcsolati tőkét jelenthet a képviselő-testületnek**, a hivatalnak választási cikluson is átívelő időszakig, a folyamatosság fenntartásában, segítve ezzel a fejlesztések megvalósulását.

A nyitott fórum a levezetés módszertanában páratlan erejű, az eddigi – múlt érából idéző – frontális-hiarchikus gyakorlatához képest. **A partneri viszonyok tudatos alakítása** az ú.n. részvételi demokrácia felé mutat, egy új, jövőre irányuló társadalmi viszonyt és formát sejtetve maga előtt. Örömmel szolgált, hogy ebben az útkeresésben, csapat- és közösségépítésben most mi is példamutatóak lehettünk.

Ha visszatekintek a folyamatra felismerhető, hogy milyen nagy hatású és értékes elem volt ez a mediáció, az elmúlt évek fejlesztéseit összefoglaló pályázati anyagban, az *Európai Falumegújítási Díj 2014.* évi pályázatán, amelyben Tihany az első helyet tudta megszerezni, éppen azért mert a **tudatos fejlesztési munkát, a projektek megvalósítását közösségi részvétel is kísérte és támogatta.** Ez az elismerés mindannyiunk számára, akik részt vettünk a fórumok folyamatában különösen értékes és felemelő volt, jelentőségét tekintve pedig példaértékű, ami folytatandó, folytatható. Folytassuk hát, kedves Jövő Műhely!

## TERVEZŐK TAPASZTALATA

Gyakorló településtervezőként az elmúlt évtizedek során több, mint 100 településfejlesztési koncepció került ki kezünk alól, s számos integrált városfejlesztési stratégia készítésében is részt vettünk.

A bemutatott koncepciókészítések során azonban jelentős eltérés volt, hogy a koncepciókészítés folyamatát a mediátorok vezették. Így feladatunkká vált a „karmesterpálca átadása” is, a településtervező szerepe, a „kívülről jött nagy szaktudással rendelkező megmondóember szerepe” átalakult. Résztvevőkké váltunk mi is. Azonban teljes jogú résztvevővé. Ehhez el kellett engedni egy feladatot, s így kaphattunk egy másik lehetőséget. Az egyes nyitott fórumokon **partnerként vettünk részt a csoportok munkájában, így lehetőségünk volt nemcsak a helyiek véleményének megismerésére, de saját gondolataink megosztására is.** Partnerként, párbeszédben. Így **a szemünk előtt (de általunk is) született a koncepció SWOT analízise, majd alakult ki egy közös jövőkép.** Ennek mi ugyanolyan részesei voltunk, a helyi szereplőkkel közösen.

A közösen elvégzett munka **nagyon jó alap a településfejlesztési koncepció elkészítéséhez,** s a közös munka során **összeszokott kommunikációkés,** nyitott szereplőkkel lehet a munkát folytatni a megvalósítás során.

## MEDIÁTOROK TAPASZTALATA

Ezeknek a fórumoknak a résztvevői kevés kivételtől eltekintve nem tanultak mediációt, és egyéb alternatív vitarendezési technikákat sem, magyarországi állampolgárként megszokták – mint mindannyian –, hogy a **döntéseket általában egyesek hozzák, mások pedig általában betartják.**

Ezen alkalmakkor **ugyanezek az emberek** pontosan látva és értve környezetük problémáit és a jövő feladatait, **magától értetődő természetességgel alkalmazták a mediációnak, mint demokratikus vitakultúrának az elemeit:** figyelek arra, amit mondasz, érdekel a véleményed, hagyom, hogy elmondd, bár más érveim is vannak. Pozíciótól függetlenül mindenkinek a munka, a közös gondolkodás és a cél volt fontos. Felemelő és örömteli volt látni, érezni a módszer hatékonyságát, mediátorként kísérni a közös munka folyamatát, erősíteni a helyi közösséget.



## 7. ÖSSZEFOGLALÁS

Összességében a Tihany és Nagykovácsi településfejlesztési dokumentumainak elkészítése során alkalmazott közösségi mediációs módszer és nyitott fórum eredményessége megkérdőjelezhetetlen. A tervezési folyamat és az **elkészült fejlesztési dokumentumok** egyaránt az önkormányzat és a helyi civil társadalom megalégedésére szolgáltak, hiszen az **nem csak a tervezők elképzeléseit, hanem az itt élők szándékait is tartalmazták**. Remélhető továbbá, hogy azok a résztvevők, akik a koncepció kidolgozásában ilyen lendülettel, energiával részt vettek, a fejlesztés megvalósításába is bevonhatók, s saját döntéseiknél is ezeket a szempontokat alkalmazzák.

Zárszóként pedig álljon itt a Tihanyi jegyzőasszony néhány gondolata:

„Nagy öröm volt részt venni ebben a projektben több ok miatt is.

Tihany nemcsak a munkám miatt fontos számomra, mindig is egy „Gyöngyszem”-nek tartottam. 2006 előtt még nem is gondoltam, gondolhattam arra, hogy egyszer részese lehetek a település életének. Megtisztelő számomra itt dolgozni és munkámmal segíteni a község jelenét, működését, mindennapjait. 16 éve dolgozom itt, és ez idő alatt sok pozitív változást láttam a hétköznapi nehézségek mellett.

Ez a mostani koncepciókészítés véleményem szerint fontos állomása a településnek, mert úgy látom, hogy most van is egy olyan vezetése Tihanynak, akik levonják a régmúlt idők tapasztalataiból a konzekvenciákat, meghatározzák azt, hogy a településnek ténylegesen mire van szüksége, és **el is indulnak a megvalósítás útján**.

Ez a csoportmunka előhozta és összegyűjtötte azokat a problémákat, amelyekkel a résztvevők már régebben találkoztak, tanulmányokban már szerepeltettek, vagy a világ változása okán napjainkban szembesülnek. Véleményem szerint a koncepcióban résztvevők (bár külön-külön mindenki egy-egy kisebb csoportot, szervezetet képviselt, melyben esetleg vezetőként, vagy egyéb okból domináns szerepet tölt be) a kis csoportos munkában jobban megnyíltak, felvállalták véleményüket.

Talán a település méretéből, az önkormányzat felépítéséből adódik, hogy a problémák egy része eddig azért nem jött felszínre, mert a községről véleményt alkotó nem állt elő az észrevételével, nem mondta el véleményét, tartva attól, hogy gondját egyedinek vélik, vagy negatív kritikának gondolják. A közös munka felerősítette a személyes vélemények felszínre hozatalát, úgy, hogy azt a csoport véleményeként lehetett előadni, kicsit a névtelenségbe burkolózva.

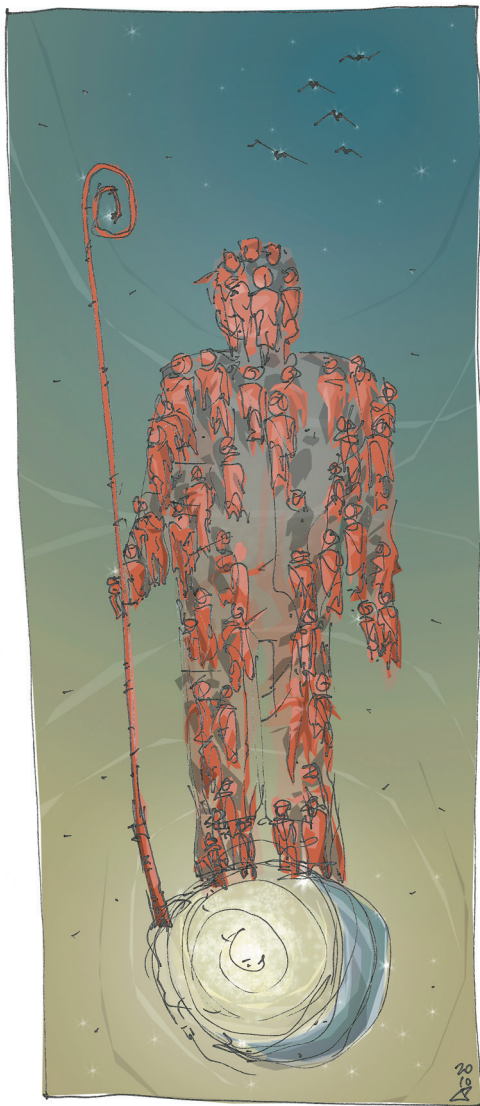
Ez a fórum talán rávilágított arra, hogy a településen élők mindegyikének van véleménye, érdemes egymást meghallgatni, egymás gondolatait tovább fűzni, és ezzel egy mindenki számára, vagy legalábbis a többség számára elfogadható utat kijelölni. Biztos vagyok abban, hogy e fórum résztvevői ezt felismerték, látva az eredményeket, további „munkákba”, együttgondolkodásba is bevonhatóak lesznek.

Végezetül egy idézett jutott eszembe:

**„Kolumbusz nem akkor volt boldog, amikor felfedezte Amerikát, hanem akkor, amikor még csak kereste.”**

(Fjodor Mihajlovics Dosztojevszkij, orosz író)

Köszönöm, hogy e fórum részese lehettem.”



Németh Tünde, Tihany község jegyzője





A projekt a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat Elnökségének értékelése és javaslata alapján, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap társfinanszírozásában megvalósuló intézkedések Irányító Hatóságának jóváhagyásával készült.