

# AZ ALTERNATÍV VITARENDEZÉSI ELJÁRÁSOK (LEHETSÉGES) SZEREPE A MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ FOLYAMATÁBAN

## *ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTIONS IN THE PROCESS OF WORK SOCIALIZATION*

**KOZÁK ANITA tanársegéd**

Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék Társadalomtudományi  
és Kommunikációs Intézet Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar,  
Debreceni Egyetem

### **ABSTARCT**

In this paper the different definitions of alternative dispute resolution, the types of ADR, the work socialization and the parts of the integration process are analysed.

The literature pays attention to the differences among alternative dispute resolution techniques, but it narrows down these methods to mediation, arbitration and negotiation. A new way to define alternative dispute resolution at workplace is suggested. Also authors make difference among general work socialization, socialization for the scope of activities and workplace socialization. This essay suggested that making difference among these three processes is not always necessary. The process of workplace socialization is critical to the newcomers; it takes one or two years depending on many things like the new position, the organizational culture and the personality of the newcomer. During this time conflicts and debates could be created which can make this process more difficult and/or unsuccessful.

Finally, this paper seeks to examine the possible connection between the suggested definition of ADR and workplace socialization.

### **1. Bevezetés**

A tanulmány témája két terület keresztmetszetéből született: az alternatív vitarendezési eljárások és a munkahelyi szocializáció találkozásából.

Annak ellenére, hogy az alternatív vitarendezési eljárások már nem számítanak újkeletű módszernek Magyarországon – a magyar Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (MKDSZ) 1996-ban jött létre -, a munkáltatók többsége nincs tisztában a munkaügyi viták 'nemperes' úton történő rendezésének lehetőségével. Jól rámutat erre az is, hogy az alternatív vitarendezési eljárások (AVR, alternative

dispute resolution – ADR; a tárgyalás, a mediáció és az arbitráció) témájával tudományos értelemben is foglalkozók és publikálók között elsősorban jogászokat és szociológusokat találunk (pld. Farkas J., Rézler Gy., Nacsá B., Tóth F., Nádházy Zs.) (Kas 2008). Írásomban ezért arra vállalkozom, hogy az alternatív vitarendezési eljárások alkalmazásának jelentőségét egy új irányból közelítsem meg: a vezetéstudomány, azon belül is munkahelyi szocializáció/beillesztés aspektusából.

A munkahelyi szocializáció a szakirodalomban az 1970-es évek végétől jelent meg (Van Maanen & Schein 1979; Louis 1980). A szerzők a munkahelyi szocializáció folyamatát definiálták, kitértek azon szervezeti és egyéni sajátosságokra is, amelyek elősegíthetik a folyamat sikerességét. A szakirodalom a munkahelyi szocializáció időtartamát a munkakörötől, a szervezeti kultúrától és az új belépő személyiségétől teszi függővé, de általánosságban elmondható, hogy egy-két évben határozza meg. A munkaügyi viták egy része a szervezeti életbe és munkahelyi kollektívába történő integráció időszakában alakul ki, így az alternatív vitarendezési eljárások igénybevételének nagy szerepe lehet a jó munkahelyi kollektíva fenntartásában.

Tanulmányomban először meghatározom az alternatív vitarendezési eljárásokat, majd bemutatom a munkahelyi szocializáció folyamatát, végül összekapcsolom a két területet és elhelyezem az alternatív vitarendezési technikákat a munkahelyi szocializáció folyamatában.

## **2. Az alternatív vitarendezési eljárások**

Tanulmányom ezen fejezetében az alternatív vitarendezés ismert definíciónak leírásán túl megindokolom, majd megfogalmazom, hogy a munkaügyi viták békés úton történő rendezésének lehetőségeinél egy szélesebb skála mentén is lehet gondolkodni.

Alternatív vitarendezési eljárások alatt olyan folyamatokat és technikákat értünk, amelyek nem bírósági úton – vagyis nem formális jogi keretek között – rendezik a konfliktusokat (Internet 1). Az amerikai online jogi szótár alternatív vitarendezésként határoz meg minden olyan módszert, amely kevesebb költséggel jár és jóval eredményesebb, mint a peres eljárások. Példaként a közvetítést és a döntőbíráskodást említi; ugyanakkor megjegyzi, hogy noha az alternatív vitarendezési technikák körébe viszonylag sok módszer tartozik, azok egy része intézményesített, mégis egységes, jól meghatározott definíciója (Internet 2).

Palmer és Roberts (2005) vitafeloldásról szóló összefoglaló művük második fejezetében számos ország példáján keresztül mutatják be az alternatív vitarendezés kialakulását és lehetséges formáit, azonban magát az AVR eljárásokat világosan ők nem határozták meg. Könyvükben annak egyes technikáit írták le abból kiindulva, hogy az egyén konfliktushelyzetben milyen lehetséges magatartásformákat gyakorolhat. Ennek alapján beszélhetünk elkerülésről, önbíráskodásról és megbeszélésekről (Palmer-Roberts 2005 p. 13). Az elkerülés a kialakult vita figyel-

men kívül hagyását, az önbíráskodás a konfliktus erőszakos, fizikai megtorló módszerekkel történő „feloldását” jelenti, míg a megbeszélés során a két fél igyekszik a nézeteltérés békés úton történő megoldására. Utóbbi kategóriába sorolhatók azok a technikák, amelyeket a legtöbb szakirodalom az alternatív vitarendezési eljárások közé sorol: tárgyalás, békéltetés, mediáció (közvetítés) és arbitráció (döntőbíráskodás).

Fontosnak tartom, hogy a téma egyik kiváló amerikai kutatója olyan megközelítést alkalmaz, amely a döntőbíráskodást tekinti a legjelentősebb AVR eljárásnak, és mellette a tárgyalást, a mediációt, az egyeztetést, a mini-trial technikát (a mediáció és az arbitráció keveréke), a tényfeltárást és a bírói segítség igénybe vételét említi (Cheeseman 2012 p. 43.).

A tanulmány témájának szempontjából ezek közül az egyeztetést (tárgyalást), a békéltetést és a döntőbíráskodást tartom lényegesnek kiemelni.

**1. táblázat: AVR módszerek kategorizálása**  
**Table 1.: Categorizing the ADR techniques**

	Harmadik személy jelenléte	Döntési jog
Egyeztetés	Kétoldalú, nincs jelen harmadik személy	Felek kezében
Békéltetés/Közvetítés	Harmadik személy jelen van	Felek kezében
Döntőbíráskodás	Harmadik személy jelen van	Harmadik személy kezében

*Forrás:* Kas Kinga (2008 p. 39.)

Ahogy a fenti táblázatból kiderül, a két legnagyobb különbség a kiemelt vita-feloldó technikákban a harmadik személy jelenléte vagy annak hiánya, illetve a döntési jog. Az egyeztetés (vagy tárgyalás) során nem vesz részt harmadik fél a vitafeloldásban (megjegyzendő: a két fél mellett támogatók lehetnek jelen), így a konfliktus végkimenetelének meghatározása, vagyis a döntési jog is a felek kezében marad. A békéltetés (közvetítés, mediáció) abban tér el az egyeztetéstől, hogy a nézeteltérés feloldásához hívnak egy független, pártatlan szakembert, aki segíti a konfliktusban álló feleket a vitás kérdés feloldásában, a döntési jogot azonban a felek kezében hagyja. A legegyszerűbben és legáltalánosabban úgy fogalmazhatnánk meg, hogy a mediátor vagy a közvetítő egy keretet ad a folyamatnak, jelenlétével és instrukcióival segíti a konfliktusfeloldást, a tartalmi kérdésekben azonban nem foglal állást. A döntőbíráskodás vagy arbitráció során szintén jelen vagy egy harmadik fél, de ez a harmadik fél már rendelkezik döntési joggal, és a vitában álló feleknek az eljárás megkezdése előtt el kell fogadniuk, hogy az arbitrátor (döntőbíró) szava határozza meg a konfliktus feloldásának végkimenetelét. / Magyarországon nagyon kevés ilyen arbitrációs eljárás van, az MKDSZ 2008-as jelentésében egyetlen ilyen esetről sem számolt be./

Az alternatív vitarendezés gyökerei az Amerikai Egyesült Államokban az indián tradicionális törzsi igazságszolgáltatás évszázadok óta változatlan formái-

hoz nyúlnak vissza, és megoldásai kézenfekvő mintaként szolgálhattak a bíróságok túlterheltségét orvosolni szándékozó jogalkotóknak (Nádházy 2011 p. 158.). Az USA-ban először a kollektív munkaügyi viták esetén alkalmazták sikerrel (az 1940-es években vezették be), aztán fokozatosan hódította meg az élet többi területét (Lovász 2011 p. 109.). 1947-ben jött létre a Szövetségi Közvetítői és Békéltetői Szolgálat (Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS), amelynek küldetése a szilárd munkaügyi kapcsolatok támogatása, a munkabéke fenntartása, a kollektív szerződések létrejöttének segítése és a sztrájkok kialakulásának megelőzése – különböző vitarendezési eljárások (leginkább mediáció, e-mediáció, arbitráció) segítségével (Internet 3).

**2. táblázat: Az FMCS esetszámai 2004-2011**  
**Table 2.: Cases of FMCS between 2004 and 2011**

Esetek			
Év	Kijelölt	Mediált	Megoldott
2004	18493	4748	3893
2005	17102	5215	4537
2006	15072	5484	4716
2007	14663	5329	4583
2008	14308	4836	4207
2009	13887	4767	4100
2010	14127	4919	4230
2011	13712	4665	3965

*Forrás:* FMCS Annula Report 2007; FMCS Annula Report 2011

A táblázatból kiderül, hogy az FMCS által mediált viták az utóbbi négy évben átlagosan 86%-ban (87%-86%-86%-85%) segítette hozzá a konfliktusban álló feleket a megállapodáshoz. Az esetek kevesebb, mint egyharmadában nem születik megállapodás, az okok között feltételezhetően az elégtelen kommunikáció, politikai/gazdasági nyomás, hiányos/helytelen információ van jelen.

A szervezet magyar megfelelője a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat. „Az MKDSZ 2002 és 2005 között mintegy negyven esetben ajánlotta fel segítségét vita rendezéséhez. Az esetek egy részében a felek ezt nem vették igénybe, harminc alkalommal viszont éltek a lehetőséggel. A közvetítések túlnyomó többsége eredményes volt, azaz a tárgyalások megállapodással zárultak, de legalábbis megszűnt a sztrájk-fenyegetettség (Internet 4).” Érdemes megjegyezni, hogy a megfogalmazásból nem derül ki, hogy a 30 esetből mennyi zárult sikerrel, és a „sztrájk-fenyegetettség megszűnése” mennyiben jelent(het)i a konfliktus sikeres feloldását. A szervezet honlapján a legfrissebb jelentés egy 2008-as: „2008-ban az MKDSZ 7 olyan munkaügyi konfliktust észlelt, amelyek feloldása érdekében felajánlotta segítségét az érintett feleknek. A 7 felajánlás nyomán 3 esetben közvetítésre kérték fel a megkeresetteket a szolgálatot, 2 esetben pedig tanácsadásra nyílt

alkalom. Az év során összesen 5 közvetítésre került sor” (Beszámoló a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat 2008. évi tevékenységéről). Egyértelműen kiderül, hogy a kollektív vitákon történő békéltetés az USA-ban az FMCS kiépült intézményrendszerének köszönhetően népszerű és sikeres, míg Magyarországon a munkaügyi viták békés úton történő rendezésének ez a lehetősége nem honosodott meg, a szervezetek minden bizonnyal bizalmatlanok az eljárással kapcsolatban.

Érdekes tudnunk, hogy a munkaügyi vitákat számon tartják. Nagy-Britanniában körülbelül 100.000 munkaügyi vita van évente, Magyarországon a munkaügyi perek száma 15-16 ezer. Ez népességarányosnak mondható, azonban Angliában a Tanácsadó, Békéltető és Döntőbírói Szolgálat (ACAS) a munkaügyi vitáknak a 80%-át elviszi a bíróságok köréből. Ez annak is köszönhető, hogy „Nagy-Britanniában ha valaki egy munkaügyi központban valamilyen vitás helyzetről számol be, akkor az elképzelhetetlen, hogy az ügyintéző ne azonnal ehhez a szervezethez irányítsa” (Krémer 2008).

Részben az amerikai és az angliai példa miatt, részben a fent említett definíciók bizonytalansága miatt abból indulok ki, hogy a munkaügyi viták békés úton történő feloldásának lehetőségeinél nemcsak a mediációt, a döntőbíráskodást (és a tárgyalást) kell számba venni, hanem lényegében minden olyan módszert, folyamatot vagy technikát alternatív vitarendezésnek tekinthetünk, ami peres eljáráson kívül, nem a bíróság közreműködésével történő konfliktusmegoldás. Ilyen lehet egy ad hoc megbeszéléstől vagy hivatalos ebédétől kezdve egy informális arbitrációs eljárásig gyakorlatilag minden, ami arra irányul, hogy a vitás felek békés úton megegyezésre jussanak, és amelyben a felek ezt célként fogalmazzák meg.

### **3. A munkahelyi szocializáció és az alternatív vitarendezési technikák elhelyezése annak folyamatában**

Cikkemnek ebben a fejeztében definiálom a munkahelyi szocializációt, leírom annak folyamatát, majd elhelyezem benne az alternatív vitarendezési eljárásokat.

Antalovics online jegyzetében különbséget tesz a munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés között (Internet 5). Fontosnak tartom ezért kiemelni, hogy írásomban szervezetpszichológiai megközelítést alkalmazok: az egyénnek nem a munka világához és/vagy az adott munkakörhöz történő szocializációját elemzem, hanem egy komplexebb folyamatot, magába a munkaszervezetbe történő integrációját. Munkahelyi szocializáció alatt azt a folyamatot értem, amelynek során az új belépő – amennyiben nem rendelkezik még munkatapasztalattal: magához a munkavégzéshez is alkalmazkodik – megismeri, átlátja és ellátja munkaköri feladatait, felismeri, hogy munkája hogyan válik a szervezet számára értékkelé, kapcsolati hálót épít ki, végül elfogadja, illetve integrálódik a szervezeti kultúrába. Azért tartottam fontosnak a fogalom tisztázását, mert véleményem szerint a munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás

és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés nem választhatók el egymástól, egyazon folyamatnak több oldalát jelentik. Miközben az egyén alkalmazkodik a munkavégzéshez vagy egy adott munkakör feladatait tanulja/látja el, a szervezetbe történő beilleszkedése, a szervezeti normák és szokások megismerése is megtörténik.

Az általam megfogalmazott definíciót támasztja alá Morrison (1993) tanulmánya, aki az új belépő számára négy fő feladat elvégzését/megvalósítását tartja szükségesnek:

- betanulás a munkába (task mastery): munkaköri követelmények megismerése, a munkavégzéshez szükséges készségek elsajátítása;
- szerep-tisztázás (role clarification): felismerni és azonosulni a szereppel, amelyet a munkatársai és a felettesei elvárnak tőle annak érdekében, hogy megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak;
- kultúraátvitel (acculturation): a szervezeti normák, szokások megismerése és elfogadása és gyakorlása;
- társas-szervezeti integráció (social integration): kapcsolatépítés a munkatársakkal, azok szélesítése és elmélyítése a szervezetben.

Feldman (1976) a szervezetbe történő integráció folyamatát három egymásra épülő szakaszra bontja: előzetes szocializáció, alkalmazkodás és szerep betöltés-stabilizálás. Az előzetes szocializáció során az új belépőnek a munkavégzéssel, az adott munkakör betöltésével kapcsolatos előzetes elvárásainak korrekciója történik meg. Az alkalmazkodás alatt történik meg a „beavatás”, ez a munkavégzés elsajátításának kezdeti időszaka. Ebben a szakban – munkakörtől, szervezettől függően – általában egy munkatárs/felettes „patronálja, betanítja” az új belépőt. Érdeemes megjegyezni, hogy „a HR szakirodalom nem támaszt különösebb feltételeket ennek a mentornak a kiválasztásához, legtöbbször az „idősebb”, „tapasztalt” elvárást fogalmazza meg. Elvértve találni utalást arra, hogy milyen képességekkel kell rendelkeznie a kijelölt kollégának ahhoz, hogy a lehető legsikeresebben és leggyorsabban tudja elvégezni beillesztést” (Móré 2011 p. 44.). Feldman erre az időszakra teszi a kapcsolati háló kialakítását (ennek sikerességét jelentős mértékben meghatározhatja a mentor személyisége), továbbá a szerepek tisztázását, illetve a teljesítmény önértékelése és a szervezet által történő értékelése összhangjának kialakulását. A szerep betöltése és stabilizálása a befejező szakasz, melynek során az egyén stabilizálódik a munkacsoportba és a tágabb szervezeti környezetbe. A munkapszichológus megjegyzi, hogy ennek egyik feltétele az egyén képessé válása arra, hogy a munkahelyén keletkező feszültséget és konfliktusokat tudja kezelni és feloldani.

A szakirodalmi áttekintésből megállapítható, hogy a munkahelyi szocializáció – a szervezet jellegétől, a munkakörtől, az új belépő (és a kijelölt mentor) személyiségétől függően - egy hosszú folyamat, melyet több tényező is befolyásol. Egy haza szakmai portál (HRportál) beilleszkedéssel és munkahelyi integrációval kapcsolatos cikkeiben azt hangsúlyozza, hogy ez a folyamat akár 2 évig is eltarthat.

Egy gyógyszergyár HR igazgatója pedig úgy nyilatkozott, hogy 3 év eltelté után tekinti az új belépőt a szervezet teljes értékű tagjának, addig a munkavégzés egy tanulási, alkalmazkodási folyamattal párosul, ami megalapozhatja a későbbi kreativitást (interjú egy HR igazgatóval, 2011).

Az új belépő szervezeti integrációja során felmerülhetnek olyan konfliktusok és munkaügyi viták, amelyek megoldásához az alternatív vitarendezési eljárásokat célszerű alkalmazni annak érdekében, hogy az „újonc” szocializációját segítsük, és a kialakult nézeteltérést ne a folyamat akadályozó tényezőjeként élje meg. Az új belépőnek emellett, hogy bele kell tanulnia a(z új) munkakörébe és a lehető leghamarabb produktív munkatárssá kell válnia, alkalmazkodnia kell a szervezeti kultúrához, meg kell ismernie és el kell fogadnia a közvetlen munkacsoportját is. Ez egy komplex folyamat számos olyan faktorral és konfliktusforrással, amely veszélyeztetheti annak sikeres megvalósulását. Amennyiben például kijelölt mentor segíti a beilleszkedést, a köztük lévő generációs különbség miatt kommunikációs problémák léphetnek fel, ezt Mór (2011) tanulmányában részletesen leírja. Alátámasztja ezt egy korábbi kutatásunk is, amelyben amerikai munkavállalókat kérdeztünk meg a generációs konfliktusok jelentőségéről a beilleszkedési folyamat során (Kozák et al., 2011). Nemcsak az életkori sajátosságokból adódhatnak olyan kommunikációs problémák, amelyek munkahelyi vitákat eredményezhetnek, az új belépő személyisége vagy a munkatársi kollektíva is előidézhet konfliktusokat.

Az alternatív vitarendezési technikák közül a legismertebb a mediáció (közvetítés), amellyel az MKDSZ is foglalkozik. Ezt a közvetítői tevékenységet azonban csak a kollektív érdekviták esetén gyakorolja, és annak ellenére, hogy Nagy-Britanniában a munkaügyi viták jelentős részénél az ACAS szervezet jár el, Magyarországon ez egyáltalán nem bevált gyakorlat. Tanulmányomban nem azt tűztem ki célul, hogy az MKDSZ feladatkörének kiszélesítését javasoljam, hanem arra kívánom felhívni a figyelmet, hogy az alternatív vitarendezési technikák egy szélesebb skála mentén történő értelmezése, azok szervezeti alkalmazása jótékonyan befolyásolhatja a munkahelyi szocializáció folyamatát. Ahhoz ugyanis, hogy a jó munkahelyi kollektíva fennmaradjon, illetve a munkaerő elvesztésével vagy lojalitásának csökkenésével a beillesztésbe investált idő, pénz és energia ne amortizálódjon, a kialakult integrációs problémák, interperszonális konfliktusok felismerése és békés úton történő rendezése szükséges.

#### 4. Összegzés

Cikkemben arra vállalkoztam, hogy két terület, az alternatív vitarendezési technikák és a munkahelyi szocializáció összekapcsolásával egy újszerű megközelítés lehetőségét vázoljam fel.

Az alternatív vitarendezési eljárások, mint gyűjtőfogalom a szakirodalomban többféleképpen definiált és számos megközelítésben ismert. Kihasnálva a meghatározások bizonytalanságát, én egy tágabb értelmezést javasoltam. A munka-

helyi szocializáció fogalmi tisztázásánál felhívtam a figyelmet arra, hogy bár a szerzők külön tárgyalják a munkavégzéshez történő szocializációt, a munkakörhöz való alkalmazkodást és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedést, a három folyamat közé nem lehet éles határvonalat húzni, azokat elválasztani és függetleníteni egymástól. A tanulmány befejezéseként a munkahelyi szocializáció folyamatába elhelyeztem a saját megközelítésben használt alternatív vitarendezési eljárásokat, és hangsúlyoztam azok jelentőségét az integráció során esetlegesen felmerülő beilleszkedési problémák kezelésére.

Úgy gondolom, az alternatív vitarendezési eljárások kutatása egy olyan terület, amelynek helye van a vezetéstudomány kérdéseinek elemzése során is. A témával tudományos értelemben is foglalkozók azonban leginkább jogászok és szociológusok, így a munkaügyi viták békés úton történő rendezését többnyire a döntőbíráskodás és az intézményesített közvetítői tevékenység körére szűkítik.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cheeseman, R. Henry (2012): *Contemporary Business and Online Commerce Law*, 7th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Feldman, C. Daniel (1976): A contingency theory of socialization. In: *Administrative Science Quarterly* 21. pp. 433-452.
- Kas Kinga (2008): *Az alternatív vitarendezés a foglalkoztatási konfliktusokban*. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Kozák Anita-Móré Mariann-Bányai Gábor (2011): Nehezíthetik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beillesztést az USA-ban? Empirikus vizsgálat egy amerikai disztribútor vállalatnál. In: Gortka-Rákó Erzsébet (szerk.) *Társadalomtudományi tanulmányok, IV., Integráció-Inklúzió-Multikulturalitás* Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen. pp. 79-84.
- Krémer András: *Az alternatív vitarendezési eljárások*. E-Universitas – előadás, Szegedi Tudományegyetem. Internetes elérhetőség:  
<http://www.u-szeged.hu/szabadegyetem-szeged/korabbi-szemeszterek/szemeszter/2008-aprilis-16-szerda/alternativ-vitarendezesi>
- Lovász Gabriella (2011): Munkaügyi mediáció – nemzetközi kitekintés és hazai jellegzetességek. In: *Szervezet, konfliktus, mediáció*. In: Janky Béla (szerk.) *Szervezet, konfliktus, mediáció. Tanulmányok a 100 éve született Rézler Gyula emlékére*. Gondolat Kiadó, Budapest. pp. 157-164.
- Móré Mariann (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem! A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közleményei IV. évf. 2.sz.* pp. 43-50.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (1993): Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomers socialization. *Journal of Applied Psychology*. pp. 177-183.
- Nádházy Zsolt (2011): Vissza a jövőbe – avagy tradicionális indián békéltető szertartások az internetes mediáció korában. In: Janky Béla (szerk.) *Szervezet, konfliktus, mediáció*.



Tanulmányok a 100 éve született Rézler Gyula emlékére. Gondolat Kiadó, Budapest. pp. 157-164.

Palmer, Michael – Roberts, Simon (2005): Dispute Processes. ADR and the Primary Forms of Decision-Making. Cambridge University Press, New York

Van Maanen, John-Schein, H. Edgar (1979): Toward the theory of organizational socialization. In: Resource in Organization Behavior 1. pp. 209-264.

Louis, M.R. (1980): Career Transitions: Variations and Commonalities. In: Academy of Management Review 5. pp. 329-340.

Internet 1: <http://www.hg.org/adr.html> (Letöltés ideje: 2012. 05. 04)

Internet 2: <http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/alternative+dispute+resolution> (Letöltés ideje: 2012. 04. 15.)

Internet 3: <http://www.fmcs.gov/internet/> (Letöltés ideje: 2012. 06. 14.)

Internet 4: <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=13952&articleID=22350&ctag=articlelist&i id=1> (Letöltés ideje: 2012. 06. 14. )

Internet 5: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/mszocfre.pdf> (Letöltés ideje: 2012. 06. 16.)