

RÁKÓCZY ZSUZSANNA

rakoczy.zsuzsanna.agnes@gmail.com

PhD-hallgató (Budapesti Corvius Egyetem,
Szociológia és Kommunikációtudomány Doktori Iskola)

Gazdasági- és egyéb szervezetek konfliktusainak és rendezési lehetőségeinek összevetése

Comparison of conflicts and settlement possibilities of economic
and other organizations



ABSTRACT

This present study draws findings on possible ways of alternative dispute resolution (ADR) in economic and other “non-economic” organizations. The research analyzed (1) conflicts in organizations, (2) methods of conflict resolution, (3) actors who support the management of conflict management, (4) trust between parties, (5) knowledge of ADR, and (6) additional possible – Hungarian sector-specific – circumstances. There is no such comparison study of economic and ‘non-economic’ organizations in Hungary, as well as there is also absence of English studies about the neighbor post-socialist countries of the European Union. The last one was carried out 10 years ago as a pilot project to introduce ADR in Hungary, so with this research, some relevant ideas were carried out that can contribute to the more efficient implementation of domestic efforts.

KEYWORDS

mediation, alternative dispute resolution, small and medium-sized enterprises, “non-economic” organizations, organizational conflicts

DOI 10.14232/belv.2021.1.7

<https://doi.org/10.14232/belv.2021.1.7>

Cikkre való hivatkozás / How to cite this article:

Rákóczy Zsuzsanna (2021): Gazdasági- és egyéb szervezetek konfliktusainak és rendezési lehetőségeinek összevetése. *Belvedere Meridionale* vol. 33. no. 1. 89–118. pp

ISSN 1419-0222 (print)

ISSN 2064-5929 (online, pdf)

(Creative Commons) Nevezd meg! – Így add tovább! 4.0 (CC BY-SA 4.0)

(Creative Commons) Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

www.belvedere-meridionale.hu

BEVEZETÉS

A kutatásom során gazdasági és egyéb (nem gazdasági, például állami, önkormányzati fenntartású) szervezetekben történő alternatív vitarendezés (AVR) lehetséges módjainak vizsgálatát végeztem el. Azért tartom indokoltnak a különböző szervezetekben kialakuló viták feloldásának megtámogatását alternatív módszerekkel, mert Magyarországon – ebben a szektorban – nincs hangsúly a konfliktuskezelés kölcsönös megelégedést szolgáló lehetőségeinek alkalmazásán. A számok lesújtók. A 2017-ben lezárult 141 809 polgári perből 1 758 esetben történt befejezett bírósági közvetítés. Évente a nagyságrendileg 15 000 gazdasági jellegű per nem több, mint 6%-a oldódik meg alternatív módon. „A mediáció egy olyan fontos értéket képvisel, amelynek elismertetése, fejlesztése és szakmai színvonalának emelése, védelme, valamennyi szakterületen tevékenykedő szakember elsődleges célja és feladata kell, hogy legyen. ... A gazdasági mediáció egy olyan terület, amely stratégiailag kiemelten fontos, ugyanis a cégek egy békés megegyezés esetén pénzt spórolnak, erőforrásokat szabadítanak fel vagy takarítanak meg, ezáltal tovább tudnak fejlődni, ami nemzetgazdasági érdek is. ...” (TRÓCSÁNYI 2019.)

A gazdasági szektor szervezeteinek közszolgáltatást nyújtó szervezetekkel történő ilyen jellegű összevetésére nem irányult tudományos kutatás, ahogy az angol nyelven elérhető nemzetközi irodalom a környező, poszt-szocialista Európai Unió tagállamok esetében sem számolt be ilyen jellegű kutatásról (RÁKÓCZY 2020.). Utoljára közel 10 évvel ezelőtt valósult meg, AVR bevezetését szorgalmazó pilot projekt keretében (IPOSZ.HU 2008; PIACESPROFIT.HU 2009), így jelen kutatással olyan vizsgálat került elvégzésre, amely releváns ismeretanyag-gal járulhat hozzá a hazai törekvések hatékonyabb megvalósításához.

A KUTATÁS ALANYAI ÉS TÁRGYA, A KUTATÁS FELVETÉSEI

A vizsgálat alanyai KKV-k és egyéb, nem gazdasági szervezetek köréből kerültek ki. A kutatás fókuszában a (1) szervezeteknél felmerülő konfliktusok, a (2) konfliktusok rendezésére alkalmazott módszerek, a (3) konfliktuskezelés során támogatást nyújtó szereplők, a (4) felek közötti bizalom, az (5) AVR ismerete és (6) további lehetséges olyan körülmények álltak, amelyek ágazatspecifikusan jellemzőek Magyarországon.

A kutatás felvetései:

1. A szereplők AVR-hez kapcsolódó tudásából nem következik a módszer gyakorlatban történő alkalmazása, az önrendelkezés foka az érdekérvényesítést segítő technikák ismerete ellenére sem magas.
2. A szereplők közötti kommunikáció mellőzi a dialógus ismerveit, nem eredményez kooperációt és kölcsönösen elfogadható megoldásra törekvést.
3. Az alternatív vitarendezés eszközeinek alkalmazásához a szükséges és elégséges feltételek csak részben állnak rendelkezésre.

AZ ALTERNATÍV VITARENDEZÉS ÉS A MEDIÁCIÓ

A társadalomtudományi megközelítések kezdetben a konfliktust a szűkös javak elosztásáért folytatott küzdelemként írták le, amelyben az egymással szemben álló felek egyaránt a másik elnyomására, közömbösítésére töreksenek (COSER 1957.). Az új megközelítés szerint „a konfliktust, a korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokért történő rivalizálásként értelmezzük, ahol a konfliktus és kooperáció együttesen jelennek meg.” (KRÉMER *ET AL.* 2012. 16.).

Az alternatív vitarendezés, röviden AVR olyan konfliktuskezelési eljárás, amely rögzített keretek között nyújt alternatívát az érintett feleknek vitájuk peren kívüli rendezésére. A kutatás szempontjából kiemelt módszer a mediáció. A mediáció egy olyan eljárás, amely támogatja a feleket, hogy megállapodásra jussanak, ha olyan konfliktushelyzetbe kerülnek, amely feloldására önállóan nem képesek. Az eljárást független, pártatlan, a konfliktusban nem érintett harmadik személy, a mediátor vezeti (SHONK 2020.). A mediációs eljárásban a mediátor a folyamatért felelős, a döntés a felek kezében marad. A mediátor támogatja a feleket rejtett érdekeik feltárásában, közös megállapodás kidolgozásában. Fókuszban az olyan megállapodás áll, amely az egyéb úton elérhető, legkevésbé kíváncsú eredményre figyelemmel, a lehető legjobb elérhető eredménynél is kedvezőbb (SHONK 2020.; BENNETT – HUGHES. 2005.; LOVAS – HERCZOG 1999.; BEER – STIEF 1997.). A folyamat felelőseként a mediátor feladata az eljárás során létrejövő dialógus, kétirányú kommunikáció fenntartása és az egyirányú, közlés típusú kommunikáció minimalizálása.

A mediáció elterjedése folyamatában különböző, egymástól jól elválasztható, eltérő koncepciójú stílusirányzatok alakultak ki, tükrözve az elérendő célokat és mediátori szerepeket (KRESSEL *ET AL.* 2012.). A fő stílus orientáció mellett megjelennek további stílusjegyek is, tehát nincs kizárólagosság az elméleti szemlélet terén (PILINSZKI *ET AL.* 2020.). A mediációs stílus függvényében érvényre jutó stílusjegyek alapvetően befolyásolják az eljárás folyamatát is (COMINELLI – LUCCHIARI 2017.), eltérően közelítve meg az empowerment, azaz önrendelkezés fogalmát. A mediáció során a mediátor törekszik a szereplők saját „ügyükbe” történő mind hatékonyabb bevonására.

Az evaluatív, vagy értékelő stílus esetében a mediátor tartalmi kérdésekben is állást foglal (CHARKOUDIAN 2012.; BAITAR *ET AL.* 2013.; IMPERATI 1997.). A stílust több kritika érte, egyebek mellett a felek önrendelkezésének gyengítése miatt (PILINSZKI *ET AL.* 2020.). A facilitatív, vagy segítő stílusnál a hangsúlyos a felek érdekeinek azonosítása és integrálása (BAITAR *ET AL.* 2013.), a kapcsolat visszaépítése (MILNE *ET AL.* 2004) valamint a legkedvezőbb kimenetel és

döntés segítése (BRONSON 2000.; RISKIN 2003.), támogatás biztosítása a felek lehetséges mértékű önrendelkezéséhez (FELLEGI – SZEGŐ 2010.). A narratív, vagy elbeszélő stílus elmélete és eszköztára a pszichológia narratív terápiájából táplálkozik, célja a felek közti viszonyrendszer és az egymásról alkotott kép megváltoztatása (WINSLADE – MONK 2008.). Egymás kölcsönös elfogadása határozottabb önrendelkezéshez vezethet. A transzformatív, vagy átalakító stílus a negatív, destruktív interakcióik pozitívvá és konstruktívvá átalakításában segít (BUSH – FOLGER 2004.). Alapelv a felek önbizalmának, ezáltal önrendelkezésének megerősítése, segítése egymás valódi szükségleteinek, érdekeinek, értékeinek, lehetőségeinek a felismerése (PILINSZKI ET AL. 2020.). Resztoratív, vagy helyreállító stílus célja az egyén közösségbe történő visszavezetése, az emberi kapcsolatok helyreállítása, az önrendelkezés iránti hajlandóság fokozása (WACHTEL 2007.). Az empowerment önrendelkezésre, saját döntéseikkel kapcsolatos felelősségvállalásra buzdítja a feleket, segíti mindannak a tudásnak, tapasztalatnak és motivációnak a felszínre kerülését, amely szükséges a kialakult konfliktusok kölcsönös megegyezésen alapuló rendezéséhez.

SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

Szervezeti vitarendezéssel összefüggésben jelentős szerepet kap az „oldottabb”, ezáltal mérsékelten kinyilvánító, alapvetően kérdésfeltevésre és megértésre alapuló dialógus. A párbeszéd e módjának egyaránt jelentősége van a problémamegoldás közös megfogalmazása és annak feloldása során is (KRÉMER 2020.).

A kommunikációtudomány megközelítése alapján a kommunikáció ágense az a „valaki (valami?), aki (ami) tevője, alakítója, résztvevője, haszonélvezője...” annak (HORÁNYI 2007. 175.). A szervezeti kommunikáció „szimbólumok előállítás, átadása és értelmezése a szervezet tagjai között. ... akik magukat részeként vagy képviselőjeként tekintik egy olyan egésznek, amely formálisan összekapcsol, és egymástól függővé tesz egyéneket.” (ROLOFF 1989. 496.) Ennek során a szervezet maga is értelmezhető a kommunikáció ágenseként. A kommunikáció sérülésének, a szereplők közötti érdekellentétnek, vagy a szereplők különböző elköteleződésének eredményeként szervezeti konfliktus alakulhat ki (ROLOFF 1989.).

A mind újabb kihívásoknak való megfelelés érdekében szükségszerű a szervezet folyamatos tanulás iránti képessége és annak fenntartása. A vezetéstől elvárt az elkötelezettség a (1) tanulás terén való proaktivitás, a (2) tanulás külső és belső forrásból történő megtanulása, az (3) emberi természettel kapcsolatos pozitív hozzáállás, a (4) környezet kezelhetőségében való hit, a (5) – pragmatizmus és felmérés útján való megtestesülő – igazság, a (6) jövő felé való pozitív orientáció, a (7) releváns kommunikáció és a nyitottság, a (8) kulturális sokszínűség, a (9) szisztematikus gondolkodás, a (10) kulturális elemzés mint a világ megértése és javítása során érvényes eszköztár iránt (SCHEIN 2010.).

A szervezet vezetését és személy szerint a vezetőket érő kihívásoknak való megfelelés és a változáshoz való alkalmazkodás képessége teszi lehetővé a szervezet dolgozói számára, hogy maguk is részesei legyenek a folyamatnak, a vezetők által közvetített minták átvételével. Működésük alapjának alapelvei egyaránt szükségesek a szervezet fejlődéséhez. A rendszergondolkodás, amely hozzásegíti a szervezetet az önmagáról és környezetéről való tanuláshoz. A gondolati minták tudatosításával hozzájárulhatunk a mind megalapozottabb és következetesebb

döntéshozatalhoz. A személyes kiválóság szükségességének való megfelelés a folyamatos fejlődés iránti igény garanciája. A tanulószervezet ismérve az egyén szintjén biztosított önmegvalósítás lehetősége, amely a szervezet működésének hatékonyságában érhető tetten. A közös jövőkép kialakítása a valódi részvételen alapuló elköteleződés kiemelt jelentőségű. A csoportos tanulás valósul meg a tanulószervezetben fellépő eltérő nézőpontok egyeztetése során. Ezekben az esetekben dialógus alakul ki a felek között, együtt gondolkodással segítik egymás munkáját (SENGE 1998.).

A csoportos tanulással az adott csoportban a tagok növelik a csoport teljesítményét az egyéni, önálló adottságaik egyesítésével. Ezt az egyesítést szolgálja a dialógus, amely lényege, hogy az egyének véleményezés nélkül felismerjék és megértsék egymás gondolatait, amely kölcsönös támogatást jelent a tanulás során. A nem megfelelő módon alkalmazott dialógus a szereplőkben frusztrációt, ellenérzést, elégedetlenséget generál, amely állapot további konfliktushelyzetek kialakulását alapozhatja meg (BOHM 1996.). A megfelelő dialógus kialakításának biztosításában jelentős szerep és feladat hárul a vezetőre.

A SZERVEZETEN BELÜLI BIZALOM

Praktikusan a szükséges anyagi forrás és a megfelelő szabályozás és tájékoztatás biztosítása mellett a vezető felé támasztott követelmények között számos olyan fogalom merül fel, amely az alternatív vitarendezéssel összefüggő, jelentős fogalom. Ilyen a bizalom, az igazság következetes képviselője, az egymással való kommunikáció vagy az egymás nézeteire való nyitottság iránti igény. Fentiek alátámasztják a kutatás során lefolytatott interjúk közvetítette azon felvetést, hogy az adott szervezet vitarendezési kultúrájának megváltoztatása alapvetően vezetői feladat, ugyanakkor a szervezet teljesítményét jelentősen befolyásolja a dolgozói magatartás, így mégis az ezzel összefüggő feltételek igény szerinti fejlesztése prioritást élvez a gazdasági siker elérése érdekében. A szervezeti kultúra a fentiek értelmében a közös tanulási folyamat eredménye, amely az egyik legstabilabb és leghosszabb időn keresztül változatlan aspektusa a szervezetnek (SCHEIN 2010.). A konfliktus és a bizalom közötti kapcsolat sokak szerint nem szorul magyarázatra. Ha a bizalom szükséges mértékben van jelen a felek között, akkor a konfliktus feloldása könnyebb, mint annak hiányában. De ugyanígy jelentős szerep jut a bizalomnak a kooperáció, a koordináció, vagy a végrehajtás során.

A bizalom „az egyén hite és hajlandósága szavak, tettek és más által hozott döntések alapján történő cselekvésre” (MCALLISTER, [1995.]; LEWICKI – MCALLISTER – BIES, [1998.] idézi LEWICKI – TOMLINSON 2003.). A szakirodalom a gazdasági kapcsolatok tekintetében említi a példa statuálását, a tudás és a személyazonosság alapú bizalmat. Emellett, lévén a veszteségtől való félelem jelentősebb motivátor, mint a potenciálisan elérhető nyereség (KAHNEMAN – TVERSKY 2009.), amely a – munkakapcsolatokra jellemző – számítás alapú bizalom megjelenéséhez vezetett. Ennek lényege, hogy az üzleti kapcsolatba fektetett energia mértéke a kimeneteli lehetőségek függvényében van meghatározva. A kalkuláció során bízó fél a kockázatra fókuszál, míg a bizalmat élvező a nyereségre. A bizalom ezen típusa során a felek érték és tiszteletben tartják egymás szándékát (LEWICKI – TOMLINSON 2000.; LEWICKI – TOMLINSON 2003.).

Az emberi kapcsolatok sokfélék és könnyen lehet, hogy míg bizonyos helyzetekben jelen van a bizalom, addig más helyzetekben bizalmatlanságról beszélünk, de emellett az ismeret hiányában semleges viszony is kialakulhat. A bizalom és a bizalmatlanság ugyanakkor nem szimplán egymás ellentétpárjai. Míg bizalom esetén hit és hajlandóság van jelen a másik felé, addig bizalmatlanság esetén félelem és védekezés (LEWICKI – TOMLINSON 2000.; LEWICKI – TOMLINSON 2003.). Fentiek tükrében a szervezeti mediáció igénybevétele során alapvetően a számításra alapuló bizalom van jelen mind a vezető, mind a munkavállaló részéről.

Mindazonáltal nem segíti az egészséges kapcsolat kialakulását – különösen szervezeti munkakapcsolatok esetén – sem a feltétlen bizalom, sem a teljes bizalmatlanság. Sőt, adott esetben több konfliktushelyzetet generálnak ezek a kapcsolatok, van, hogy maga a bizalom a kiváltó ok. A hatékonyabb konfliktuskezelés érdekében ugyanakkor segítséget jelent a felek közötti bizalom megléte (LEWICKI – TOMLINSON 2000.; LEWICKI – TOMLINSON 2003.).

A SZERVEZETI KONFLIKTUSOK KEZELÉSE

A szervezeti konfliktusok egy jelentős része – ún. technokratikus, strukturális és személyorientált – koordinációs eszközökkel rendezhető. Másik része magatartási jellegű, szembesítési technikákkal. Megoldás lehet harmadik fél bevonása, amely felhatalmazásának mértéke függvényében lehet tanácsadó, közvetítő vagy döntőbíró. A fölérendelt, azaz együttműködésre készítő cél kitűzése, a személyek rotációja, a csoportközi tréningek, végül a tárgyalás vagy alku is megoldást jelenthet (BAKACSI 2010.).

A szervezeti vitakultúra formálásában a következő alapvetések iránymutatásul szolgálhatnak. (1) Válasszuk szét az embert és a problémát! (2) Az érdekekre koncentráljunk, ne a pozíciókra! (3) Keressük a közös érdeket kielégítő megoldásokat! (4) Segítsük a partnert tekintélyének megőrzésében! (FISHER – URY 1990.).

A konfliktuskezelés során alkalmazott módszerekkel összefüggésben Jameson (2009) kutatásában olvasható, hogy szervezeti konfliktuskezelés terén a felek közötti tanácsadás, a szuper-vízió, megelőzte a mediáció alkalmazását, és hogy az érdekalapú vezetési stratégia jár hosszú távú előnyökkel, szemben a jogi-alapúval és a hatalom-alapúval. Ugyanakkor a vitarendezés során a legkiemelkedőbb probléma a 3. személy felé fenn nem álló bizalom, de jelentős volt a kommunikáció hiánya és az is szerepet játszott, hogy az elhangzottak nem maradnak titokban (SASS – SÍKLAKI 2011.). Susskind nevéhez fűződik a Harvard-módszer szervezetekre történő átültetése. Az általa szerkesztett tanulmánykötet szerint az alábbi esetekben hoz eredményt a konszenzusra törekvés: az alkalmazottnak erős az igényük a döntéshozatalba való bevonódásra, kritikus, hogy a döntést magukénak tudnák-e; ha a logikus válasz nem tiszta; a pontos adatok vagy nem elérhetőek vagy ellentmondásosak; ha a szabályok és a rendelkezések nagyon komplexek; többszereplős szituációban eltérő nézetek versengnek; alapvetően hasonló problémák bukkannak fel visszatérően. Továbbá, nincs senki feljogosítva a döntéshozatalra vagy megbukik az erre irányuló eljárás; ha senki sem bír adekvát tudással vagy információval; szélsőségesen eltérő nézetek esetén, különösen népszerűtlen döntés megosztó lenne. Ha erős együttműködésre van szükség egy megállapodás implementálásához, ha elegáns és integratív megoldás kell. De nem alkalmas, ha a további egyeztetés összezavar; ha van döntés; van adekvát információ és

nincs szükség továbbira; ha a döntéshozatal meg tud születni az érdekelt felek által; ha a felek tudatosan kivonják magukat a döntéshozatalból; ha az ügy nem éri meg a befektetett energiát (Susskind, 1999). Konkrét példa az alkalmazott módszerekre: 1. felek közötti tárgyalás, 2. coaching nyújtása a feleknek olyan alkalmazott által, akit kiképeztek AVR stratégiákra és skillekre, 3. belső mediátor ajánlása, 4. külső arbitrátor ajánlása, akit a felek elfogadnak (MOORE – WOODROW 1999.).

Ha elfogadjuk az egyén és a szervezet között feltételezhető kölcsönhatást, valamint a vezető személyének szervezeti folyamatok tekintetében megkerülhetetlen szerepét, akkor a konfliktusok vizsgálata szempontjából releváns kérdés, hogy a kialakult vagy kialakuló helyzetekben milyen szerep jut az egyénnek és milyen a szervezeti egységnek. Az egyéni és a szervezeti szinten történő döntéshozatal kontextusában kerül megvilágításra a kérdés, emberi modellek és szervezeti modellek felállításával. A human relations-modellekkel szemben a neoweberiánus modell az egyén helyzetét egyaránt vizsgálja annak csoporthoz fűződő kapcsolata, a szervezet céljaival való azonosulás és társadalmi jellemzők mentén. Barnard megközelítésében az egyén döntésének racionalitását a szervezet keretei teremtik meg. Az egyén végső döntését a szervezet céljai mentén hozza meg, a szervezeti egységtől kapott információk alapján. Az egyén ugyanis az adott helyzet meghatározása során múltbéli nézőpontokra alapoz, amely egyedi, szubjektív és szelektív megközelítés. A megoldások alapján kapott reakciók mentén változhat az egyén adott problémamegoldási stratégiát illető megítélése (PERROW 1997.). Tehát, ha a szervezeti kultúra a vitarendezés terén alternatív vitarendezési technikákra alapoz, úgy egy idő után, a szervezetben dolgozók is magukra nézve érvényesnek fogják tekinteni a módszer alkalmazásának elsődlegességét.

A szervezeti szintű konfliktusok esetén személyek, csoportok, szervezeti egységek közötti konfliktusokról beszélünk. Mastenbroek szervezet hálózatmodellje nyomán a szervezet különböző egységei csomópontokban kapcsolódnak. Ezek a kapcsolatok strukturális és technikai, érzelmi, hatalmi-függőségi és az erőforrás felosztására irányuló tárgyalási kapcsolatok lehetnek (MASTENBROEK 1991.). Mind tárgyalók vagyunk (FISHER – URY 1991.), tárgyalunk, amely során másokkal szemben érvényesítjük érdekeinket, interaktív kommunikációt folytatunk közös érdekek mentén létrejövő megállapodás elérése érdekében. A puha és a kemény tárgyalási stratégiákkal szemben a Harvard-módszer koncepcióváltás jelent, amelynek alapelvei mellett (Ne a pozíciókon vitatkozz. Válaszd szét a személyt a problémától. Az érdekekre és ne a pozíciókra fókuszálj. Dolgozz ki lehetőségeket a közös haszonért. Ragaszkodj az objektív kritériumokhoz.) jelent meg a BATNA (Best Alternatives to a Negotiated Agreement) és a WATNA (Worst Alternatives to a Negotiated Agreement) fogalmának bevezetése. Utóbbiak a tárgyalás alapján megkötendő megállapodás helyett elérhető legjobb és legrosszabb kimeneteli lehetőségek megfontolására ösztönöznek (FISHER – ERTEL 1995.; BENNETT – HUGHES 2005.; BEER – STIEF 1997.).

A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA

Szekunder forráselemzés mellett kérdőíves felmérést és tíz félig strukturált szakmai mélyinterjú-t folytattam le¹. Külön kérdőívvel mértem a KKV szektor válaszait és külön kérdőívvel a nem gazdasági szervezetekét. A kérdőív állítások véleményezését nem tartalmazta, nyitott és zárt kérdések mentén történt a felmérés. Az interjúk olyan szereplőkkel készültek, akik tevékenységi köréből következően objektív képet tudnak mutatni a gazdasági és az önkormányzati szektor konfliktushelyzeteiről és azok rendezésének módjairól. Tehát az interjúk esetében a KKV-kon túl az egyéb szektor szűken, az állami, vagy önkormányzati fenntartású szervezetekre fókuszált. A szakmai mélyinterjú alapját képező interjúterv Steinar Kvale Az interjú című könyve alapján készült. A módszertan megválasztása során figyelemmel voltam a mélyinterjúk alkalmazását valid módszerként jelentő követelményre, amely szerint „a kutatás kérdései nem a szubjektumra, a társadalmi jelenségek individuális megélésére vonatkoznak, hanem általában pontosan lehatárolt részproblémákra.” (Kovács 2007.). A témaspecifikus módszertani leírás érdekében szükséges ismeretek feltárását a kvalitatív elemzés tette lehetővé.

A kérdőívek esetében – figyelemmel a két szektor között mutatkozó eltérésre – minimális különbség volt az összeállított kérdéssorokban. A kitöltés anonim módon, elektronikus úton történt. A félig strukturált szakmai mélyinterjú azonos vezérfonal alapján zajlott le, azzal együtt, hogy a különböző szakmai terület képviselői felé szakmaspecifikus kérdéseket is megfogalmaztam. Az interjú ilyen módon történő strukturálása lehetővé tette a „perszonális reprezentáció lehetőségei kizárását ..., másfelől az egyéni interjúk helyzet megteremtésével az interperszonális reprezentáció dinamikájából fakadó komplikációkat is elkerülte.” (Kovács 2007. 270.).

A kutatási kérdések empirikus igazolására készült interjúkat a hanganyagokból készített szó szerinti átiratok alapján dolgoztam fel. A korpusz következetes és egységes elemzése érdekében hat különböző fő kategóriát állítottam fel, amelyek elemzése az interjú vezérfonalak alapján kialakított felépítés mentén történt. Az elemzés eredményeinek rögzítése során törekedtem a gazdasági és az egyéb szektor egymáshoz képest jelen lévő különbségeinek rögzítésére.

A kérdőívek elemzésénél az elemszámot figyelembe véve döntően az alapsori és kétváltozós elemzésekre támaszkodtam, ahol ez különösen indokoltnak látszott, változók összevonásával új változókat képeztem. Ezeket az adatokat a jobb érthetőség és szemléltetés érdekében igyekeztem grafikusán is megjeleníteni. Az adatkezelést excel táblázatkezelővel végeztem.

Nem szerepelt a kutatás céljai között sem a gazdasági- sem az egyéb szervezetekre vonatkoztatható reprezentatív elemzés elvégzése, ugyanakkor az elemzések hozzájárultak a szervezetek életében adott esetben kialakuló konfliktushelyzetek főbb kategóriáinak vázolására, a szervezeti adottságok vitarendezéssel összefüggő elemeinek feltárására és az AVR bevezetését

¹ A kutatás gazdasági és egyéb szervezetek vizsgálatára fókuszált, a szektorban megkérdezett alábbi szakterületek képviselőinek bevonásával. Az interjúalanyok kiválasztása során arra törekedtem, hogy a lehető legteljesebb képet kapjam a vizsgálat tárgyát képező szervezetek konfliktusai és azok kezelési módszereinek tárgyában:

- alacsony ($x < 50$ fő) létszámú KKV szereplő – 1 fő
- magas ($x > 150$ fő) létszámú KKV szereplő – 1 fő
- szervezetfejlesztő tréner – 2 fő
- szociális mediátor – 1 fő
- gazdasági szakjogász – 1 fő
- állami fenntartású szervezet vezetője – 2 fő
- követeléskezelő – 1 fő
- családi vállalkozás szakértő – 1 fő

szolgáló és gátló körülmények azonosítására. A kutatás eredményeinek értékelése, a megfogalmazott feltételezésekre adott válaszok és a következtetések levonása során szem előtt tartottam a reprezentativitás kutatás módszertanából következő hiányát. Mindazonáltal az eredmények egy része vonatkoztathatók a szektor további szereplőire is, illetve alkalmasak bizonyos összefüggések leírására, tipológiák alkotására, így hozzájárulhat az esetleges további kutatások megalapozásához.

A módszertanok megválasztása során tekintettel voltam arra az igényre, egyúttal követelményre, hogy az empiria feldolgozása során általános és ágazatspecifikus következtetéseket is le lehessen vonni.

A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A kutatással célom volt a (1) szervezeteknél felmerülő konfliktusok, a (2) konfliktusok rendezésére alkalmazott módszerek, a (3) konfliktuskezelés során támogatást nyújtó szereplők, a (4) felek közötti bizalom, az (5) AVR ismeretének és (6) további lehetséges olyan körülmények azonosítása, amelyek ágazatspecifikusan jellemzőek Magyarországon. A kutatás a gazdasági és egyéb (nem gazdasági, például állami, önkormányzati fenntartású) szervezetekre fókuszál.

A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

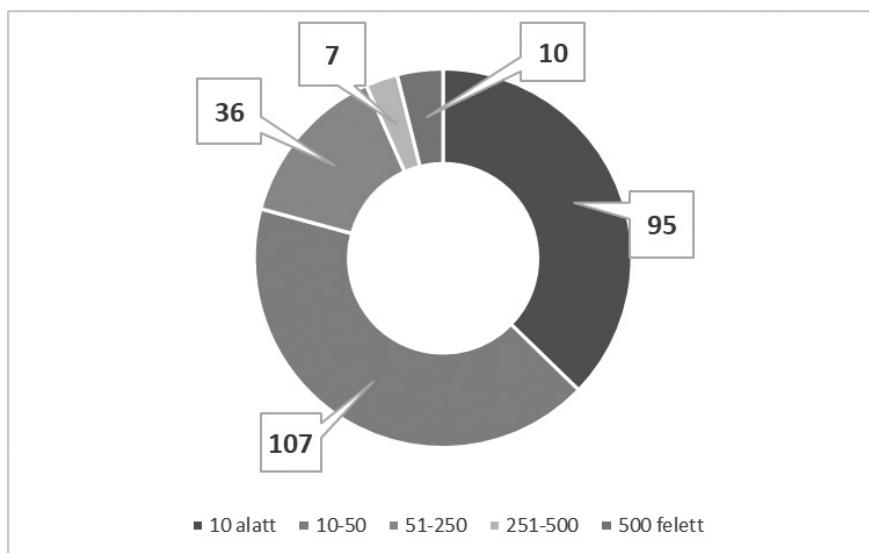
A kérdőívek anonim módon kerültek kitöltésre. A kitöltők száma mindösszesen 255 fő volt, amely kitöltők az alábbiak szerint képviselték az adott szakterületeket.

- Civil szervezet – 2 db
- Egészségügyi szervezet – 15 db
- Egyházi szervezet – 1 db
- Oktatási szervezet – 8 db
- Önkormányzati cég – 3 db
- Polgármesteri hivatal/Önkormányzat – 152 db
- Sport szervezet – 22 db
- Szociális szervezet – 5 db
- KKV – 47 db

A polgármesteri hivatalok és önkormányzatok magasabb részvételi aránya utalhat arra, hogy az alternatív vitarendezéssel összefüggő jogszabályok ismerete gyakoribb, valamint a közigazgatási szektorban dolgozók képzési háttere az esetek többségében érintett valamilyen, az alternatív vitarendezéssel összefüggő tartalmat.

A kérdőívek kitöltésében résztvevő szervezetek, vagy szervezeti egységek döntő többsége, összesen 202 db vezetői 50 főt, vagy annál kevesebbet foglalkoztatnak (1. ábra). Az arányok arra engednek következtetni, hogy a kisebb közösségek tekintetében szorosabb személyes- és munkakapcsolat alakul ki, a vezető maga is érzékenyebbé válik a szervezeti konfliktusokból következő nehézségekre.

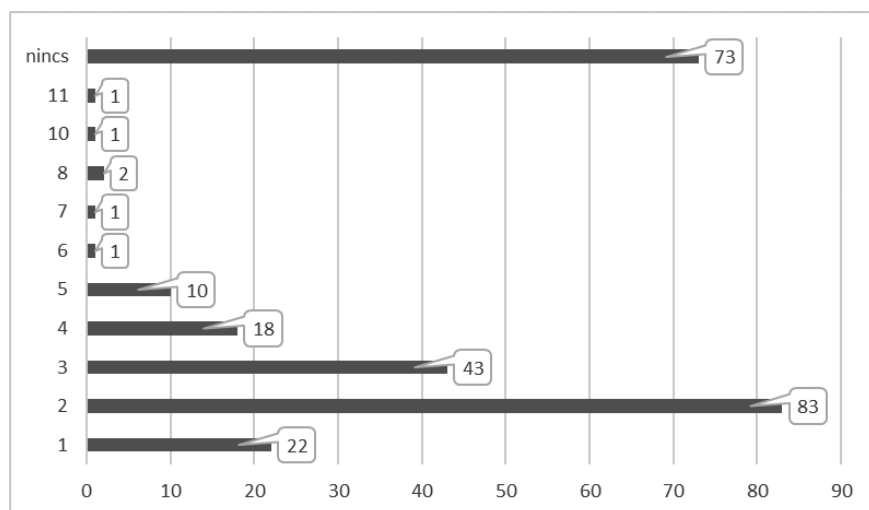
1. ábra Szervezetek/szervezeti egységek létszáma



Forrás: saját kutatás, n=255

A válaszadó szervezetek többsége alacsony számú vezetői szinttel rendelkezik, vagy nincsenek vezetői szintek (2. ábra). Ez a szervezeti mediáció bevezetése szempontjából mindenképpen kedvező szempont, hiszen a kutatás eredményeiből kiolvasható, hogy a vezetői elköteleződés kiemelten fontos. Alacsonyabb létszámú vezetői kör esetén kisebb a valószínűsége a bevezetés akadályozásának.

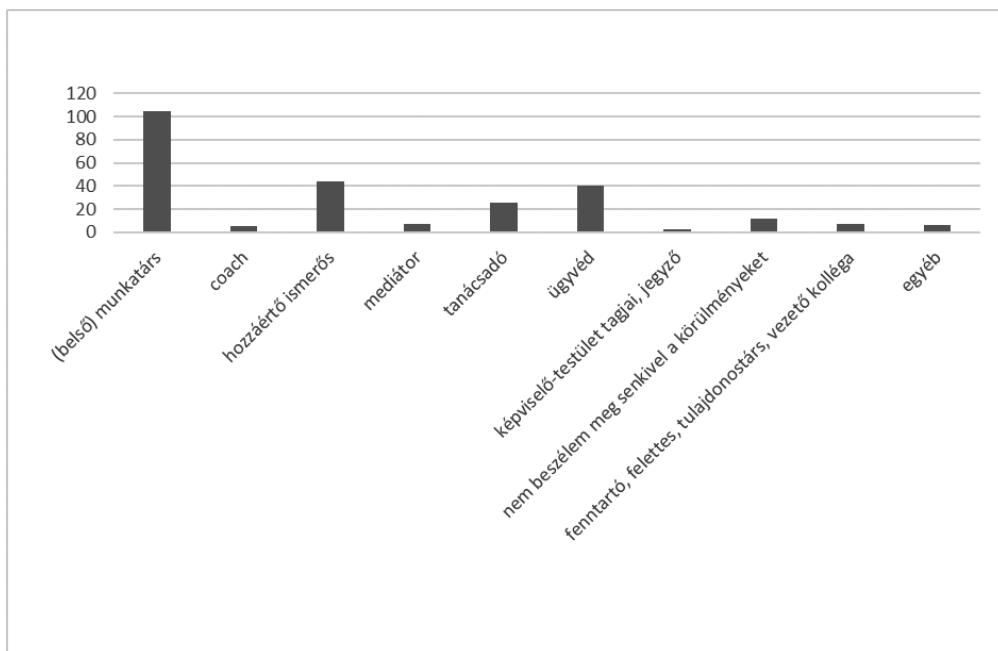
2. ábra Vezetői szintek száma



Forrás: saját kutatás, n=255

A szervezeti mediátor, mint a viták rendezését segítő munkatárs pozíciójának relevanciájára utalhat az az információ, hogy a szervezetek milyen képviseleten keresztül rendezik vitás kérdéseiket. A válaszadók közül száznolcan arról tájékoztattak, hogy a szervezet képviseletében minden esetben ugyanaz az ügyvéd jár el és hatvanegyen válaszoltak úgy, hogy a szervezet nem bíz meg külön ügyvédet, a saját munkatársak végzik el az olyan jellegű feladatokat, amelyeket adott esetben ügyvéd is elvégezhet. Emellett hetvenkilenc azon válaszok száma, amelyek szerint ügytípusonként különböző ügyvéd képviseli a szervezetet. A fennmaradó hét válasz egyéb válaszokat adott, amelyek információ, szükségesség, vagy relevancia hiányára utaltak. Emellett kérdés az is, hogy az ügyvédi megbízaton túl van-e lehetősége egyáltalán a vezetőnek konzultálnia valakivel a vitás ügyet illetően (3. ábra). Az esetek elsöprő többségében belső munkatárssal történik meg az egyeztetés, arányaiban nagyobb mértékben ismerőssel és ügyvéddel. Kimondottan az alternatív megközelítések szakértőihöz csak igen ritkán fordulnak/fordulhatnak a vezetők. A KKV-k esetében erre a kérdésre a két legmagasabb érték (egyaránt 14 válasz) az ismerős és az ügyvéd között oszlott meg, minden más válaszlehetőség 1-2 alkalommal fordul elő, kivéve a coach, amelyet négyen választottak.

3. ábra Segítség vitás helyzetben



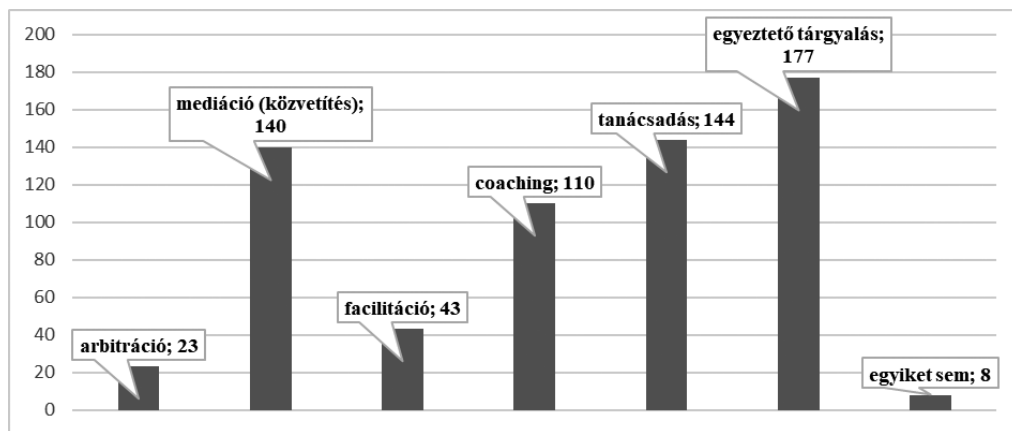
Forrás: saját kutatás, n=255

A továbbiakban, valamennyi kérdés esetében a KKV-k vezetői által adott válaszokat vetem össze az egyéb szervezetek vezetői adta válaszokkal.

Feltételezve, hogy a gyakorlat és az elmélet nem feltétlenül fedi egymást a szervezeteknél bevont harmadik személy szerepkörét illetően, felmérésre került, hogy mennyire általános

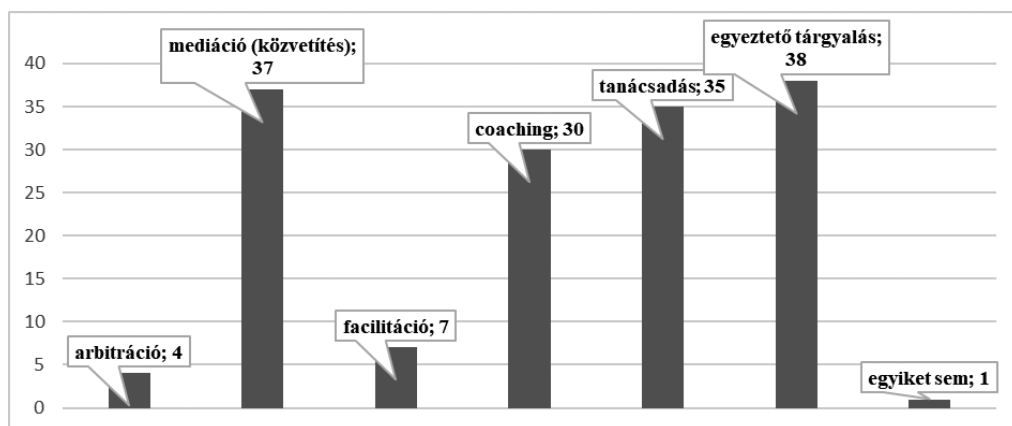
az alternatív módon segítséget biztosító szakemberek által nyújtott szolgáltatás ismerete (4-5. ábra).² Az eredmények tükrében a mediációs eljárás a kitöltő KKV vezetők esetében sokkal nagyobb arányban ismert, mint az egyéb szervezetek vezetői körében. Ugyanakkor számolni kell azzal, hogy az eredményeket torzíthatja az a körülmény, hogy eleve olyan személyek töltötték ki inkább a kérdőívet, akik számára az alternatív vitarendezés nem ismeretlen fogalom. Megnyugtató, hogy elenyésző azoknak a száma, akik egyetlen eljárást sem ismernek a felsoroltak közül.

4. ábra Alternatív vitarendezési módok ismerete (egyéb szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=208

5. ábra Alternatív vitarendezési módok ismerete (KKV szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=47

A kutatás során vizsgálatra került, hogy milyen jellegű problémákkal küzd a gazdasági és a nem gazdasági szektor. Ennek felmérésére azért volt szükség, hogy látható legyen, hogy a hazai jogi

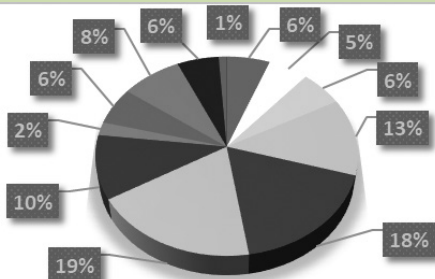
² A coachingot nem tekintem alternatív vitarendezési módszernek, ugyanakkor alkalmasnak tartom az egyén vitarendezési kultúrájának formálására és ilyen értelemben fontos volt ennek a technikának is a lehetőségek között történő feltüntetése.

szabályozás által mediációra alkalmas szervezeti konfliktusokkal néznek-e szembe a vezetők. A közvetítés a közvetítői tevékenységről szóló a 2002. évi LV. törvény 2. és 3. §-a alapján lefolytatott „olyan sajátos permegelőző vagy bírósági, illetve hatósági eljárás befejezését elősegítő, egyeztető, konfliktuskezelő, vitarendező eljárás, amelynek célja a vitában érdekelt felek kölcsönös megegyezése alapján a vitában nem érintett, harmadik személy (közvetítő) bevonása mellett a felek közötti vita rendezésének megoldását tartalmazó írásbeli megállapodás létrehozása. ... A közvetítő feladata, hogy a közvetítés során pártatlanul, lelkiismeretesen, legjobb tudása szerint közreműködjön a felek közötti vitát lezáró megállapodás létrehozásában.”. A jogszabály a polgári jog területéhez tartozó viták rendezésére terjed ki és a „törvény célja, hogy elősegítse személyi és vagyoni joggal kapcsolatban felmerült azon polgári és közigazgatási jogviták rendezését, amelyekben a felek rendelkezési jogát törvény nem korlátozza.”. Az alábbi táblázatok és grafikonok jól szemléltetik, hogy az egyéb szervezetek esetében leggyakoribb a munkaviszonnyal kapcsolatos kérdésekben felmerülő, a szervezeti egységek munkatársai közötti személyes, valamint szakmai ellentétre/érdekeltségre visszavezethető, illetve a szervezeti egységen belüli munkaidő/munkafelosztás szervezési kérdésre visszavezethető vita.

A felsoroltak mellett a KKV-k esetében nagyobb arányban került megjelölésre továbbá nem vezető beosztású munkatárs részéről történő hatáskör átlépés, a nem szerződésszerű magatartásra visszavezethető, beszállítóval és megrendelővel szemben fellépő vita (6-7. ábra). A fenti jogszabályi hivatkozás értelmében ezek alapvetően olyan konfliktushelyzetek, amelyekben hatékonyan alkalmazható lenne a mediáció módszere.

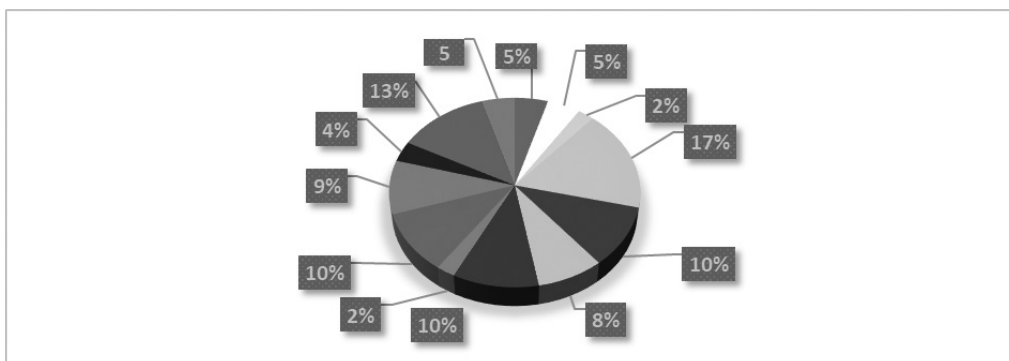
6. ábra Konfliktusok típusai (egyéb szervezetek)

A szervezet írott belső szabályzatában foglaltak megszegése.	27	6%
A szervezet vezetőjének kifejezett szándékával szemben fellépés.	25	5%
A munkavállalókra vonatkozó jogszabályokban foglaltak megszegése.	27	6%
A szervezeten belüli szervezeti egységek munkatársai közötti szakmai ellentétre/érdekeltségre visszavezethető vita.	58	13%
A szervezeten belüli szervezeti egységek munkatársai közötti személyes ellentétre visszavezethető vita.	83	18%
Munkaviszonnyal kapcsolatos kérdések (pl.: bérrendezés, munkaidő, szabadság).	88	19%
Adott szervezeti egységen belüli munkaidő/munkafelosztás szervezési kérdés.	48	10%
Hatáskör átlépés vezető beosztású munkatárs részéről.	10	2%
Hatáskör átlépés nem vezető beosztású munkatárs részéről.	28	6%
Külsős partnerrel fellépő vita nem szerződésszerű magatartásra visszavezethetően.	38	8%
Külsős partnerrel fellépő vita személyes ellentétre visszavezethetően.	26	6%
Egyéb.	5	1%



7. ábra Konfliktusok típusai (KKV szervezetek)

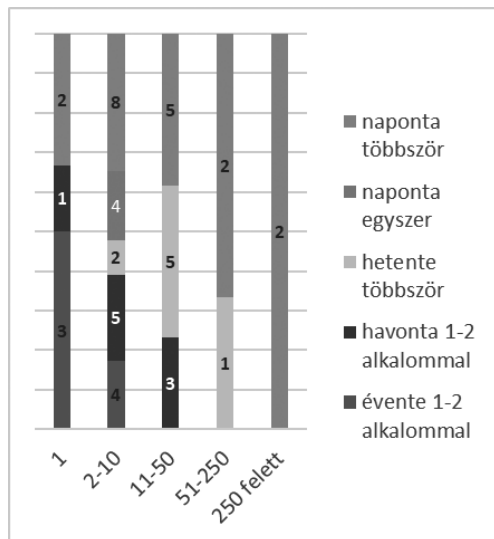
Ha van, akkor a szervezet írott belső szabályzatában foglaltak megszegése.	4	5%
A szervezet vezetőjének kifejezett szándékával szembeni fellépés.	4	5%
A munkavállalókra vonatkozó jogszabályokban foglaltak megszegése.	2	2%
A szervezeten belüli szervezeti egységek munkatársai közötti szakmai ellentétre/érdekelt-ségre visszavezethető vita.	15	17%
A szervezeten belüli szervezeti egységek munkatársai közötti személyes ellentétre vissza-vezethető vita.	9	10%
Munkaviszonnyal kapcsolatos kérdések (pl.: bérrendezés, munkaidő, szabadság).	7	8%
Adott szervezeti egységen belüli munkaidő/munkafelosztás szervezési kérdés.	9	10%
Hatáskör átlépés vezető beosztású munkatárs részéről.	2	2%
Hatáskör átlépés nem vezető beosztású munkatárs részéről.	9	10%
Beszállítóval fellépő vita nem szerződésszerű magatartásra visszavezethetően.	8	9%
Beszállítóval fellépő vita személyes ellentétre visszavezethetően.	3	3%
Megrendelővel fellépő vita nem szerződésszerű magatartásra visszavezethetően.	11	13%
Megrendelővel fellépő vita személyes ellentétre visszavezethetően.	4	5%



Forrás: saját kutatás, n=47

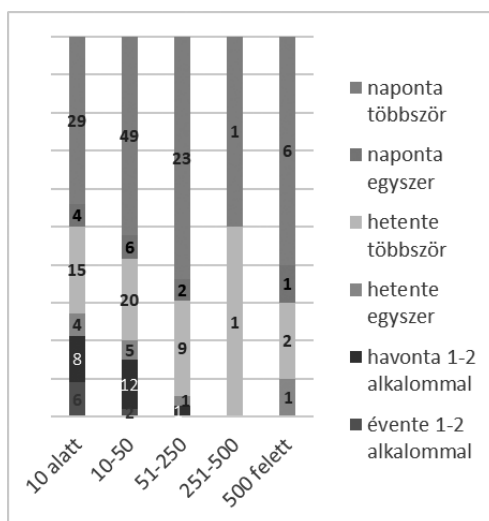
A kérdőív célja volt annak felmérése is, hogy milyen gyakorisággal fordulnak vezetőikhez a szervezetek, szervezeti egységek dolgozói (8-9. ábra). A válaszokból kitűnt, hogy relatív magas azoknak az eseteknek a száma, amelyekben a vezetőt elszólítja a napi feladatai mellől egy-egy konfliktushelyzet. Abban az esetben, ha a szervezetben lenne olyan személy, akire áttételhető lenne a vitás helyzetek feloldásának segítése, az így felszabaduló időkerettel a vezető a szervezetben ellátandó főbb feladataira tudna koncentrálni, fokozva ezzel a hatékonyságot.

8. ábra Konfliktusos esetek száma
(KKV szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=47

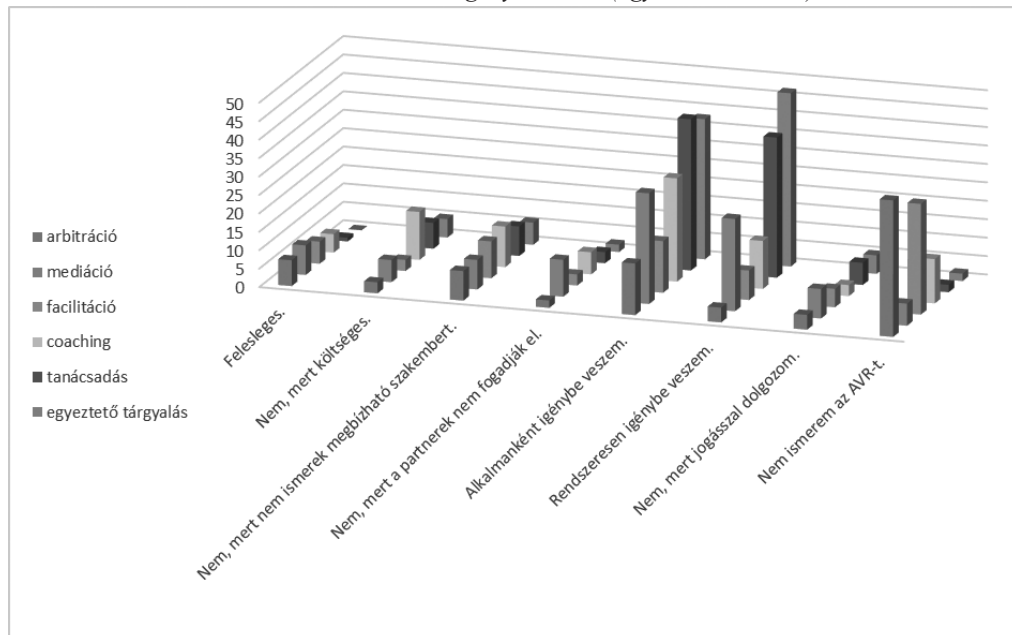
9. ábra Konfliktusos esetek száma
(egyéb szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=208

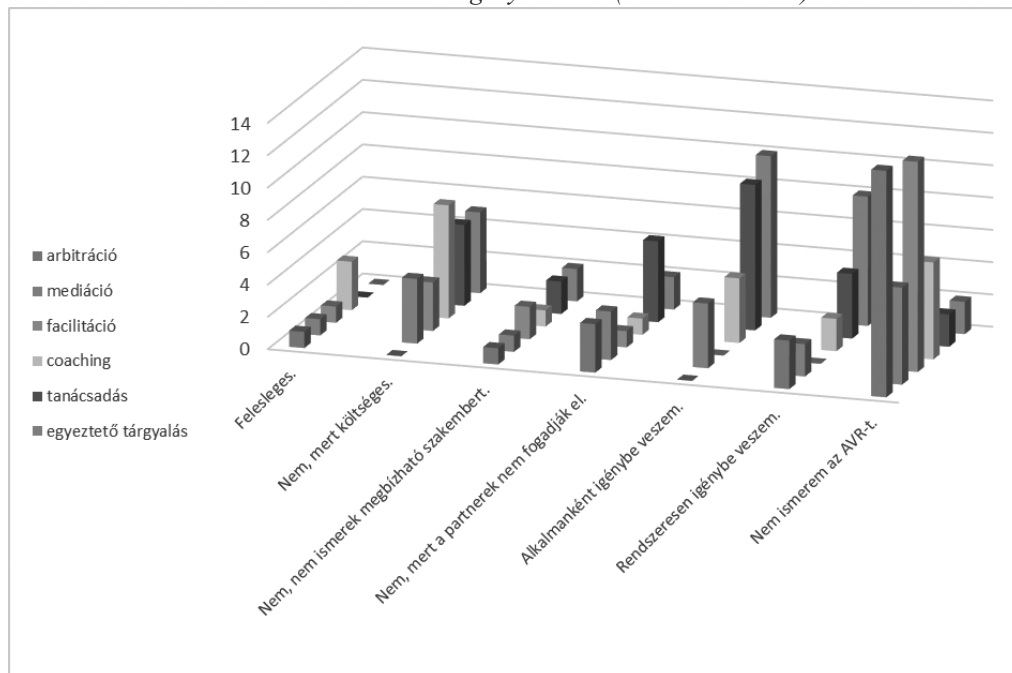
A potenciálisan segítségül hívható szakemberek, a rendelkezésre álló ismeret és a felmerülő, alternatív vitarendezés útján megoldható konfliktushelyzetek ismeretében érdekes volt számomra, hogy azokban a szervezetekben, amelyekben korábban sikeresen alkalmaztak alternatív vitarendezési módszert, ott milyen gyakorisággal választanák egy újabb vitás helyzetben is az adott eljárást (10-11. ábra). A válaszokból leszűrhető eredmények biztatók, ugyanakkor fogalmaz meg kritikát a módszerek mind szélesebb körben történő megismertetéséért felelős szakmai és kormányzati szereplők felé. Mindazonáltal arra nehéz magyarázatot találni, hogy a sikeres alkalmazást követően – még ha igen csekély számban is, de – van, aki feleslegesnek tartja az eljárást.

10. ábra AVR módszer igénybevétele (egyéb szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=208

11. ábra AVR módszer igénybevétele (KKV szervezetek)



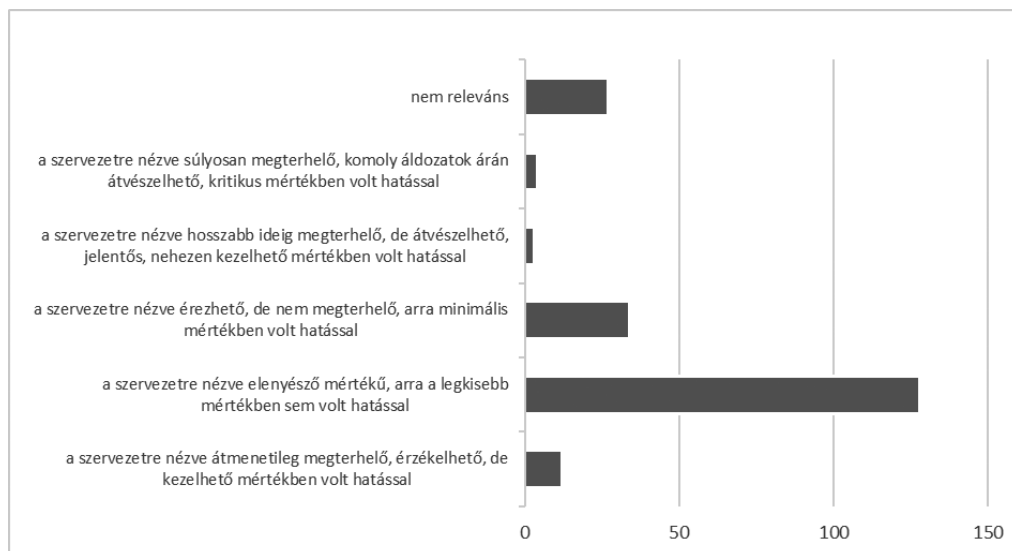
Forrás: saját kutatás, n=47

Ahogy arról az interjú felmérés is szolgáltatott információval, a megbízott harmadik személlyel alapvetően szemmagasságban, mellérendelt viszonyban érzékelik magukat a vezetők. A kérdőíves felmérés is megerősítette ezt. Az egyéb szervezetek válaszadói közül arányaiban 33%-a partneri viszonyként tekint a kapcsolatra, megfontolják a harmadik fél véleményét. A KKV-k esetében ez az arány 38%. Az egyéb szervezetek esetében a válaszadók arányaiban 31%-a olyan munkatársként tekint a harmadik félre, akivel közösen dolgozza ki a megoldást. A KKV-k esetében ez az arány 15%. Az egyéb szervezetek vezetőinek 8%-a, a KKV-k vezetőinek 19%-a gondolja nála tapasztaltabbnak a szakértőt, aki jobban látja a helyzetet. Az egyéb szervezetek vezetőinek 6%-a, a KKV-k vezetőinek 9%-a külső szakértőként tekint a bevont személyre, akinek csak a véleményére kíváncsi. Egyaránt 2-2% az arány, akik olyan beosztottként kezelik a szakértőt, akik jól ismerik az adott szervezetet. Mindössze az egyéb szervezetek vezetőinek 1%-a, míg a KKV-k vezetőinek 2%-a tekint végrehajtóként a bevont személyre, aki végrehajtja a vezető által elképzelt megoldást. Az egyéb szervezetek vezetőinek 1%-a gondolja úgy, hogy a díjazással a felelősség is a harmadik személyt illeti. Ezzel a felvetéssel egyetlen KKV vezetője sem értett egyet. Végül a kérdést az egyéb szervezetek vezetőinek 18%-a, míg a KKV-k vezetőinek 15%-a nem tartotta relevánsnak. Utóbbi adat vélhetően azért ilyen magas, mert feltételezhető, hogy ekkora az aránya azoknak, akik eddig egyetlen egyszer sem voltak be külsős személyt az adott helyzet feloldása érdekében.

A kérdőíves felmérés kitért a peres, illetve a peren kívüli eljárások számának felmérésére, valamint azok költségvonzatára. Az egyéb szervezetek vezetői közül 120-an vettek részt olyan vitarendezésben, amelyben a vita peren kívül, megállapodással, vagy egyezséggel zárult. A KKV-k vezetői közül 22-en. Az egyéb szervezetek vezetőinek válaszai alapján peres, vagy egyéb hivatalos úton lefolytatott eljárásban a követelésnek egészében 22, részben 20 esetben adtak helyt, míg 23 esetben került elutasításra. A KKV-k vezetőinek válaszai alapján peres, vagy egyéb hivatalos úton lefolytatott eljárásban a követelésnek egészében 6, részben 9 esetben adtak helyt, míg 8 esetben került elutasításra. Ennél a kérdésnél különösen megmutatkozik a kutatás nem reprezentatív volta, ugyanakkor az látszik az eredményekből, hogy a peren kívüli megállapodások száma összességében nagyobb, és a peres, vagy hivatalos eljárások kisebb részben adnak helyt a követelés egészének.

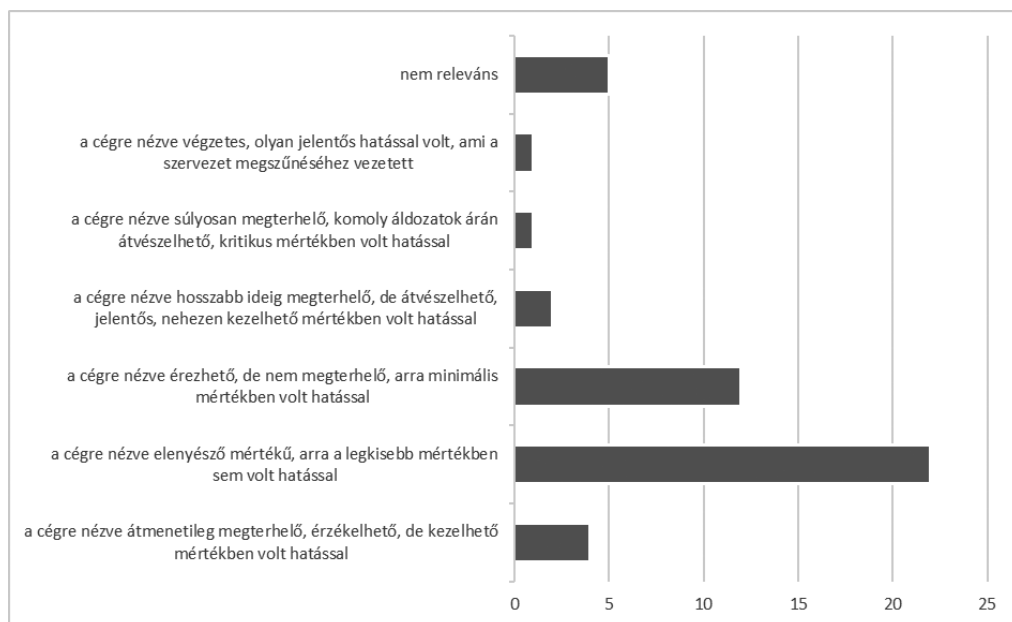
Ami a vitarendezésre fordított költségek mértékét illeti, a kérdőívvel felmérésre került, hogy a peres és hivatalos eljárásokra, továbbá kimondottan a mediációra fordított költség milyen hatással voltak a szervezet anyagi helyzetére (12-13. ábra). Emellett kérdés irányult arra is, hogy esetleg járt-e nyereséggel az adott peres, vagy hivatalos úton rendezett eljárás (14-15. ábra), valamint arra, hogy az elhallgatott szervezeti viták milyen hatást váltottak ki (16-17. ábra). A válaszok alapján a költségek az adott szervezetre nézve vagy annyira elenyésző mértékűek voltak, hogy az a legkisebb mértékben sem volt hatással a szervezetre, vagy érezhető volt ugyan a hatása, de csak minimális mértékben. Ugyanakkor nyereséggel csak rendkívül alacsony számú esetben járt egy-egy peres, vagy hivatalos úton lefolytatott vitarendezés. Ez az arány lényegében azt jelenti, hogy a megítélt követelés legjobb esetben is csupán fedezte a konfliktushelyzet eredményezte károkat, tehát a megválasztott eljárásrend nem hozott további hasznot anyagi értelemben. Lévé – szemben az alternatív vitarendezési eljárásokkal – a peres és egyéb hivatalos eljárások rendkívül ritka esetben vonják maguk után a személyes kapcsolatok javulását, a megválasztott eljárásrend az elérhető minimális legjobb eredményt hozta csak.

12. ábra Viták peres, vagy egyéb úton történő rendezésének költsége (egyéb szervezetek)



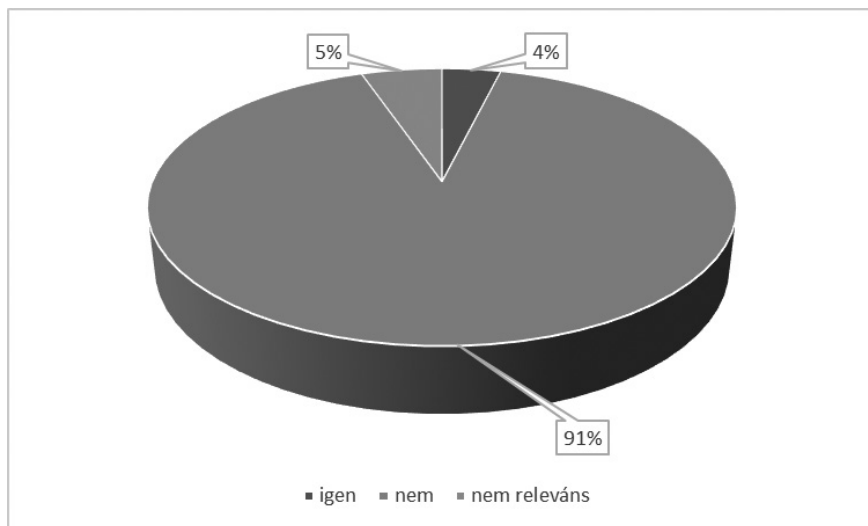
Forrás: saját kutatás, n=208

13. ábra Viták peres, vagy egyéb úton történő rendezésének költsége (KKV szervezetek)



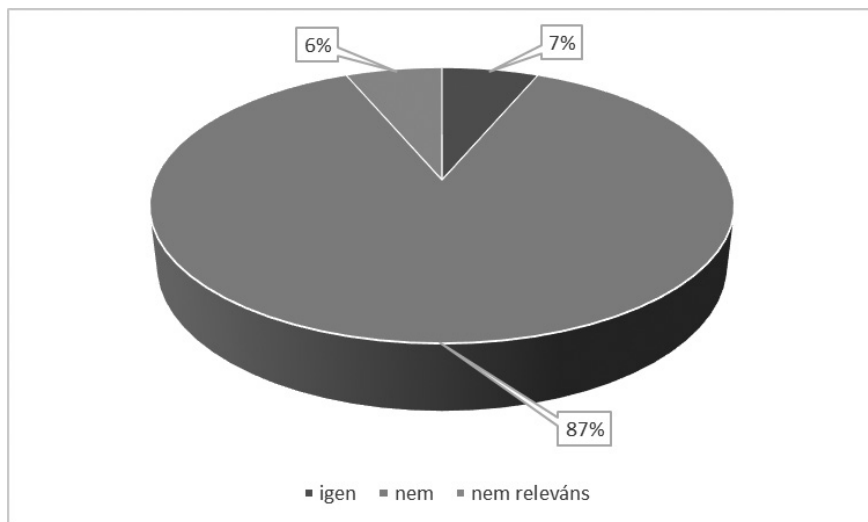
Forrás: saját kutatás, n=47

14. ábra Nyereség mértéke peres, vagy hivatalos úton történő vitarendezés esetén
(egyéb szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=208

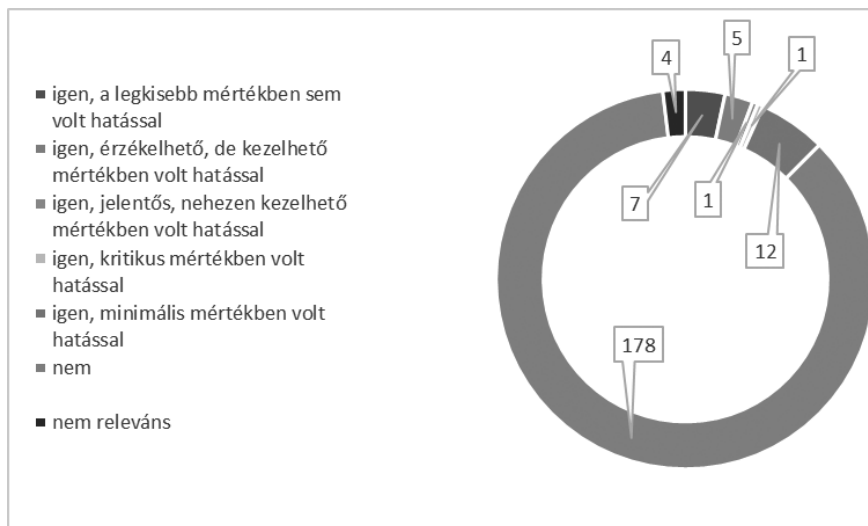
15. ábra Nyereség mértéke peres, vagy hivatalos úton történő vitarendezés esetén
(KKV szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=47

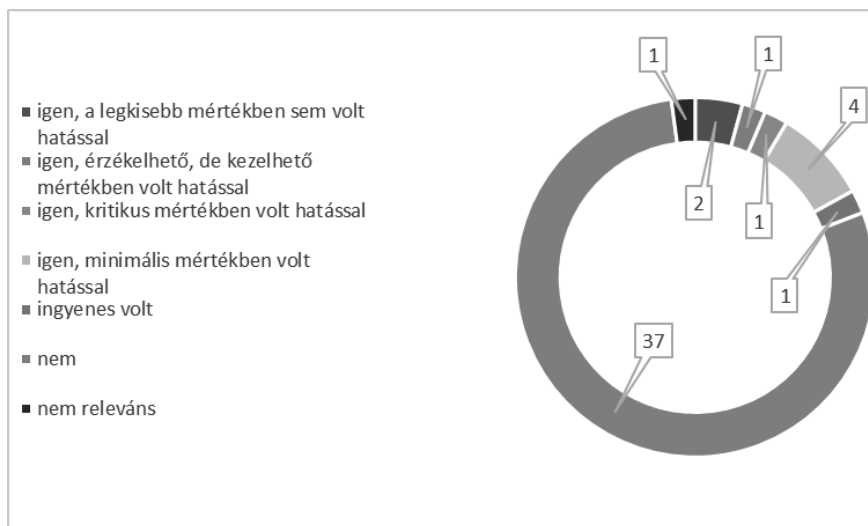
A mediációs eljárásokra fordított költségek az esetek elsöprő többségében semmilyen hatással nem jártak a szervezetre nézve. Alig néhány esetben fordult elő, hogy a költségek a szervezet részéről elviselhető összeget kisebb, vagy nagyobb mértékben meghaladták.

16. ábra Mediáció költségének hatása (egyéb szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=208

17. ábra Mediáció költségének hatása (KKV szervezetek)

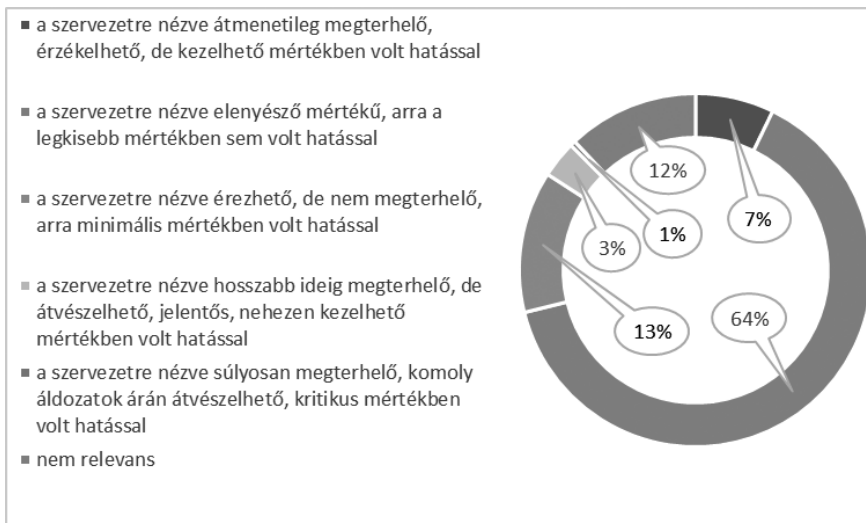


Forrás: saját kutatás, n=47

Az elhallgatott szervezeti viták tekintetében is inkább arról számoltak be a szervezetek vezetői, hogy azok a szervezetre nézve elenyésző mértékben voltak hatással, ugyanakkor 10% fölött jelentkeztek olyan esetek is, amelyben már érezhető, de nem megterhelő, illetve átmenetileg megterhelő volt egy-egy ilyen szervezeti vita (18-19. ábra). Az, hogy az esetek több, mint felében könnyen kezelte a szervezet az előállt veszteséget abból is következtethet, hogy nagy számban

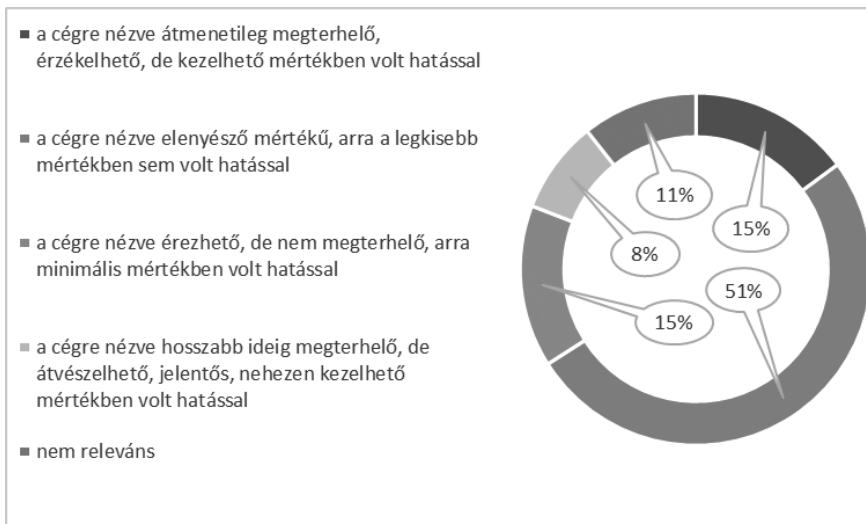
keresik fel a vezetőket a szervezet dolgozói vitás helyzeteikkel, így vélhetően arányaiban kevesebb kerül elhallgatásra.

18. ábra Elhallgatott viták költségének hatása (egyéb szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=208

19. ábra Elhallgatott viták költségének hatása (egyéb szervezetek)



Forrás: saját kutatás, n=47

A SZAKMAI INTERJÚK MEGÁLLAPÍTÁSAINAK ÖSSZEFOGLALÁSA

- a. A gazdasági szervezetek körében felmerülő azon ügýtípusok, amelyek esetében alkalmazható módszer az alternatív vitarendezés: a munkaügyi viták, a szervezeten belüli személyközi konfliktusok, illetve a szakmai, valamint teljesítéssel összefüggésben felmerülő konfliktusok (RÁKÓCZY 2020.).
- b. A legnagyobb kihívást a tartozások kezelése jelenti, pénzügyi védelem hiányában a legerősebb családi, illetve egyéb vállalkozások is térdre kényszerülnek. A családi vállalkozások specialitását a családon belüli és a szakmai viták közötti határok elmosódása indikálja. A viták nagy részében a családon belüli személyes viszonyok és – például örökösödés során – az eltérő érdekek komoly kihívások elé állíthatja a vállalkozást, ezáltal a családot is (RÁKÓCZY 2020.).
- c. Függetlenül annak jellegétől, méretétől és piacától valamennyi vállalkozásra igaz, hogy abban személyes és szakmai konfliktusok egyaránt keletkeznek (RÁKÓCZY 2020.).
- d. Az elbürokratizálódás az állami, önkormányzati fenntartású szervezeteknél további kihívás elé állítja a szereplőket. A KKV-k esetében belső ügyvéd hiányában egymás között egyeztetnek szóban a vitás felek, amelyből a legritkább esetben kerül sor írásbeliségre. Mindez nagyfokú bizalom meglétét feltételezi. Nagyon sok esetben az adott szó mentén és alapján jönnek létre jogügyletek, amelyekkel kapcsolatban kialakuló konfliktusok feloldása később nagyon nehézkes, ha egyáltalán lehetséges (RÁKÓCZY 2020.).
- e. A közigazgatási szektorra jellemző lehet a szakmai szempontból megkérdőjelezhető felsőbb utasítás, amely önmagában képes konfliktushelyzetet generálni (RÁKÓCZY 2020.).
- f. Függetlenül a szektortól, a konfliktusok jelentős része a nem megfelelő kommunikáció eredményeként jelentkezik, legyen az személyek vagy szervezeti egységek közötti, illetve vezetői kommunikáció. Emellett – különösen az egyéb szervezetek körében – a dolgozók érdekérvényesítési és önrendelkezési lehetőségei esetenként különösen korlátozottak, sok intézményben elképzelhetetlen a rendszer adottságain belátható időn belüli változtatás (RÁKÓCZY 2020.).
- g. Egyaránt elmondható mindkét szektorról, hogy előnyben részesítik az ügyek megtárgyalását. Elméletben, és ha megvalósul, akkor a szervezeten belüli konfliktusok hatékony rendezése mindkét szektor esetében a közösen kialakított megállapodáson nyugszik, ugyanakkor nem jellemző a vezető beosztásban lévő szereplőkre a helyzet rendezése iránti igény megléte. Lényegében – különösen az állami és önkormányzati szektorban – magára marad a munkavállaló a konfliktusával, a rendszerben elérhető eszközök – anyagi forrás, vagy munkavállalói nyitottság hiányában – nem a kívánt hatásokkal működnek (RÁKÓCZY 2020.).
- h. Munkavállaló-munkáltató relációban, végső esetben, ha nincs megegyezés, a vezető dönt, kihasználva a hierarchiai adta fölényét. A szervezeteken belüli konfliktus kezelésében – szektortól függetlenül – kiemelt szerep jut a vezetőnek, szinte kivétel nélkül minden esetben a vele való egyeztetés az első hivatalos fórum, habár szervezetenként eltérő keretei lehetnek (RÁKÓCZY 2020.).

- i. Jellemző a preventív megközelítés jegyében történő konfliktuskezelési képzések jelenléte, azonban azok szervezeti kultúrába történő átültetésének hiányában nem vezetnek érdemi megoldásra (RÁKÓCZY 2020.).
- j. A gazdasági szektorban a követelés megítélése függvényében előfordul, hogy lemond annak behajtására irányuló törekvéséről a károsult. Legtöbbször a követelés és a ráfordítandó idő és egyéb költség függvényében választják ezt az utat, tehát akkor, ha összességében drágább az ügy végére járni, mint továbblépni (RÁKÓCZY 2020.).
- k. Konfliktusaik és vitás helyzeteik rendezése során a gazdasági szektor szereplői segítségért családtagjaikhoz, szakmai kapcsolatrendszerükön keresztül egymáshoz, vagy erre a célra létrejött érdekképviselői szervezetekhez, a kamarához, különböző online szakmai csoportokhoz, illetve jogi képviselőkhöz fordulhatnak (RÁKÓCZY 2020.).
- l. Vállalati tanácsadó, vagy coach megbízására a kisebb szervezeteknek gyakorlatilag egyáltalán nincs lehetősége. Amennyiben van belső jogász munkatárs a szervezetnél, akkor speciális jogi kérdésekben fordulnak külső ügyvédhez, ugyanakkor nem változtatják az ügyvédek az ügyek függvényében (RÁKÓCZY 2020.).
- m. Mindkét szektorra jellemző, hogy ahol lehetőség van szakértő személy bevonására, ott a felsővezető mint megbízó jellemzően tanácsadói szerepben látja szívesen a bevont szereplőt, viszonyuk mellőzi a hierarchikus vonásokat, kapcsolatuk partneri (RÁKÓCZY 2020.).
- n. Az egyéb szervezetek egy részénél jogszabályi előírás szupervizor biztosítása, de tekintettel a szakma szereplőinek specifikus felkészültségére, sokszor a segítségnyújtás e módja éppen a szektorban felhalmozott releváns tudás miatt nem tud érvényesülni (RÁKÓCZY 2020.).
- o. A bizalmi viszony minőségét tükrözi a vezetők döntési jogosultságának biztosítása, illetve a felelősségvállalás elkerüléséből következő döntéshozatal hiánya a középvezetői szinteken. Sokszor – a szükséges bizalom hiányában – nem jön létre olyan kapcsolat a felsővezető és a középvezető között, amelyből érdemi szakmai és emberi támogatás következne a középvezető számára (RÁKÓCZY 2020.).
- p. A két szektor összevetése nyomán tapasztalható, hogy a piaci szereplők esetében jelenlévő csekély ismerettel szemben az egyéb szervezetek egyes területein általánosan ismertek az alternatív vitarendezés eszközei és módszerei (RÁKÓCZY 2020.).
- q. A megkérdezettek a piaci szektort érintően az eljárások ismeretének és alkalmazásának minimális mértékéről, vagy teljes hiányáról számoltak be, ami látva a peres esetek számát, illetve megfigyelve a szakmai kapcsolatok bizalmi alapokon nyugvó természetét, nehezen érthető. Ugyanakkor mindez szervezeti kultúra függő. Ahol eleve ismert a módszer, ott szinte minden változatát alkalmazzák (RÁKÓCZY 2020.).
- r. A piaci szektorban, valamint az állami szektor piaci szektorhoz kapcsolódó szervezeteiben, illetve az oktatási ágazatban lényegében minden szervezetfejlesztéssel összefüggő képzés részeként igényelt a konfliktuskezelési ismeretek átadása is. Ezzel kívánva elérni, hogy ne is alakuljanak ki szervezeti konfliktusok. Ugyanakkor kimondottan, célzottan konfliktuskezelési tréningre nincs igény (RÁKÓCZY 2020.).
- s. Annak tekintetében, hogy a szervezeti konfliktusok kezelésével megbízott szereplő miként kapcsolódjon az adott szervezethez, a válaszok alapvetően a külsős megbízott

irányába mutattak, de a bizalom kialakulása és a rendelkezésre állás olyan szempontok, amely akár a belső munkatársi pozíciót is indokolhatja (RÁKÓCZY 2020.).

- t. A szervezeti konfliktusok esetében követendő szabályok rendszerbe foglalása is vegyes reakciót vált ki, azzal együtt, hogy vannak szervezetek, amelyek már felismerék a követendő folyamat írásos formában történő rögzítésének előnyeit (RÁKÓCZY 2020.).

A KUTATÁS EREDMÉNYEIBŐL LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK

A nem reprezentatív elemzés, egyúttal a kutatás során megfogalmazott felvetések tekintetében kapott eredményeként rögzített, gazdasági szektorra és egyéb nem gazdasági szereplőkre vonatkoztatható összefüggések és tipológiák alkalmasak lehetnek a kutatásba bevont szervezeteken túl további szereplők általi hasznosításra és egy esetleg reprezentatív, kvantitatív kutatás előkészítésére.

Az alternatív vitarendezés szervezeti szinten történő alkalmazásának elengedhetetlen feltételei közé tartozik a (1) módszer iránt elkötelezett felsővezetés, (2) a mediáció alapelveinek, különös tekintettel a titoktartás követelményének érvényesítése, (3) az eljárás létrejötte érdekében szükséges bizalom megléte a vezetőség és a dolgozók részéről egyaránt, (4) a szükséges anyagi forrás biztosítása, (5) az eljárásrend megfelelő szabályozása és a szervezet munkatársainak teljeskörű tájékoztatása, (6) lehetőség és igény belső, konfliktuskezelési képzésre, (7) nyitottság a konfliktus eredményező helyzetek új megvilágításba helyezésére.

A kutatási felvetésekkel kapcsolatban az alábbi megállapítások születtek:

1. A szereplők AVR-hez kapcsolódó tudásából nem következik a módszer gyakorlatban történő alkalmazása, az önrendelkezés foka az érdekérvényesítést segítő technikák ismerete ellenére sem magas.

Az interjúk alapján gazdasági szervezetek munkatársai kevesebb konfliktuskezelési ismerettel rendelkeznek, mint az egyéb (nem gazdasági, például állami, önkormányzati fenntartású) szervezetek munkatársai, azonban a kérdőíves felmérés nem ezt támasztotta alá. Az eltérés következhet abból, hogy a kérdőívet adott esetben eleve, az alternatív vitarendezésre nyitottabb szervezetek töltötték ki.

Az interjúk alapján a sajátos vitarendezési kultúrára és az emiatt passzív természetű tudásra visszavezethetően, nem jellemző a konfliktuskezelési ismeretek szervezeti konfliktusok során történő alkalmazása. A kérdőív vonatkozó kérdéseire adott válaszok alátámasztják ezt a megállapítást, igen alacsony a száma azoknak az eseteknek, amelyekben alternatív vitarendezés mellett döntenek a felek. Ez a döntés születik annak ellenére, hogy a peres eljárások csak ritkán járnak valamelyik fél számára teljes sikerrel és hogy azok sokkal költségesebbek.

Mindkét szektorra jellemző a képzéseik során fennálló konfliktuskezelési oktatás iránti felsővezetői igény megléte. Ugyanakkor tényleges konfliktuskezelést a vezetők csekély száma végez, pedig annak alapján, hogy a szervezet dolgozói milyen gyakorisággal és milyen jellegű vitákkal fordulnak hozzájuk, adott esetben erre lenne igény. Mindazonáltal nem gondolom, hogy minden esetben a közvetlen vezetőnek, vagy a szervezet vezetőjének lenne a feladata a szervezeti viták feloldása.

Az egyéb szervezetek egy részének esetében a munkatársak – specifikus felkészültségéből következő – együttműködésének hiányára vezethető vissza a szervezet által nyújtott, alternatív segítség háritása.

Függetlenül a szektortól, a konfliktusok jelentős része a nem megfelelő kommunikáció következménye. Emellett – különösen az egyéb szervezetek körében – a dolgozók érdekvényesítési és önrendelkezési lehetőségei esetenként különösen korlátosak.

2. A szereplők közötti kommunikáció mellőzi a dialógust, nem eredményez kooperációt és kölcsönösen elfogadható megoldásra törekvést.

A szervezetek szereplői közötti, valamint a szervezetek közötti kommunikáció módja sok esetben nem nyújt megfelelő alapot a dialógusok kialakulására.

Az egyéb szektorra jellemző lehet a szakmai szempontból megkérdőjelezhető felsőbb utasítás, amely önmagában képes konfliktushelyzetet generálni.

Munkavállaló-munkáltató relációban, megegyezés hiányában a hierarchikus rendszerből következő vezetői, autoriter döntéssel zárul le a konfliktus. Ez a „látszat demokrácia” nem nyújt megfelelő alapot a kooperációra és a kölcsönösen elfogadható megállapodás kialakítására.

Középvezetői szinten hiányzik a felettes irányába fennálló bizalomnak az a foka, amely következtében a középvezető maga kérne segítséget vezetői képességei javítására. Dialógus hiányában, a középvezető alkalmassága látszatának fenntartásával tovább mélyíti a hiányos tudására visszavezethető konfliktushelyzeteket.

A gazdasági szektor vitái során valódi dialógusok kialakulását nagymértékben korlátozza az információforrások hitelességének annak mentén történő meghatározása, hogy az milyen mértékben mutat egyezést az egyén eredeti elképzelésével. Ez a hozzáállás nagyon sokat árthat a konfliktusok valódi rendezése során, mert adott esetben olyan valótlanságokba helyezi a feleket, amelyből csak nagy nehézségek árán mozdíthatók ki a kooperáció irányába.

3. Az alternatív vitarendezés eszközeinek alkalmazásához a szükséges és elégséges feltételek csak részben állnak rendelkezésre.

Vezetői példamutatás és a szükséges feltételek konzekvens biztosítása nélkül lényegében megvalósíthatatlan bármilyen irányú szervezetfejlesztés. Ugyanakkor a vezető szerepe az AVR technikák bevezetése tárgyában szükséges, de nem elégséges feltétel, a gondolkodásmód megváltoztatásának szükségességével jár a dolgozói részről is. Utóbbi feltétel teljesülése bizonyos keretek között ismét a vezetőt állítja kihívás elé. Amellett, hogy a szervezeti kapcsolatok minősége javulhat a vitarendezési kultúra változásával, a hatékonyabb kommunikáció eredményeként egyúttal a szervezet teljesítményének javulására is számítani lehet. Utóbbi eredmény a vezető alapvető gazdasági érdeke, amely a szervezet szempontjából túlmutat az egyének, illetve a szervezeti egységek közötti viszony minőségének javítása iránti célján.

A bizalom hiánya sokszor a felelősségvállalás elkerülésével jár, amely adott esetben a szükséges döntések meghozatalának és javaslatok megtételének elmaradásához vezethet. Jellemző a preventív megközelítés jegyében történő konfliktuskezelési képzések jelenléte,

azonban azok szervezeti kultúrába történő átültetésének hiányában nem vezetnek érdemi megoldásra. Lényegében – különösen az állami és önkormányzati szektorban – magára marad a munkavállaló a konfliktusával, a rendszerben elérhető eszközök – anyagi forrás, vagy munkavállalói nyitottság hiányában – nem a kívánt hatásokkal működnek.

Azzal együtt, hogy a kis- és középvállalkozások körében nincs meg a felkészültség a szereplők részéről arra, hogy hogyan nyilvánuljon meg adósi, vagy hitelezői pozícióban, egyre nagyobb az igény ismereteik bővítésére, míg a konfliktuskezelésre vonatkozó ismeretek körét a középvezetők inkább feleslegesnek tartják.

Abból, hogy az ügyvédi szerep folyamatos változása egyre inkább partneri kapcsolatot eredményez a szervezetekkel, következhet az alternatív vitarendezés iránti igény megerősödése.

Az interjúk alapján megállapítható, hogy mindkét szektorra érvényes a korlátos anyagi forrás, és egyik szektor esetében sem általános érvényű ez a jelenség, tehát vannak olyan szereplők, akiknek a költségvetése megengedi a folyamatos képzés biztosítását, vagy külsős, független szakértő bevonását. A kérdőíves vizsgálat alapján az esetek nagyobb részében erre van is igény a szervezeteknél, azzal együtt, hogy a ténylegesen létrejövő megbízások, vagy alternatív vitarendezési eljárások száma messze elmarad attól, amely a felmérés eredményeiből következik.

Az interjúk során kirajzolódott kép alapján a szektorok szervezeti konfliktusainak rendezésében nyújtott szakmai támogatás közvetett és közvetlen segítséget jelenthetne. Azáltal, hogy a konfliktus helyzetek egyre szélesebb körű forrásból táplálkoznak és ezzel szemben a prevencióra, vagy a kezelésre fordítható források korlátosak, a szervezetre adaptálható segítség értelmezhető lenne valamennyi területen. Mindezeknek ugyanakkor elsődleges feltétele a megfelelő kommunikáció elsajátítása, az önrendelkezés iránti igény fokozódása és annak támogatása, a kooperációra való törekvés megerősödése.

A kutatás eredményeit felhasználva, az itt feltárt folyamatokat, viszonyokat, szabályozásokat beépítve mindkét szektor vonatkozásában megvalósult 1-1 szervezetnél, pilot projekt jelleggel a szervezeti viták alternatív úton történő biztosítása érdekében szükséges dokumentáció elkészítése. Az e két példán keresztül megszerzett tapasztalatot felhasználva sikeres kísérletek tehetők az eljárásrend további szervezetekbe történő bevezetésére is. Ez a dokumentáció hathatós segítséget jelenthet a szervezeti konfliktusok kezelése során, illetve az azok rendezésébe bevont személy szerepének, valamint feladat- és hatáskörének meghatározásában. A szervezetre alakított formájában akár egy, már meglévő szabályzat részeként, vagy külön szabályzatba foglalva, önálló dokumentumként is funkcionálhat.

Figyelemmel a mediáció egyik alapelve is, az eljárásrend önkéntes bevezetése feltehetően eredményesebb, szemben a nem szabad elhatározásból történő alkalmazással. Országos bevezetése esetén, köszönhetően a szereplők potenciálisan magas számának, az eszköz alkalmas lehet szemléletformálásra és hozzájárulhat a vitarendezési kultúra esetleges változásához. Amely következtében előálló szervezeti változások, illetve a szervezetre gyakorolt hatások egy része további kutatás keretében mérhető lenne, amely kutatás ugyancsak releváns eredményekkel szolgálhatna a hazai szervezeti viták rendezése tekintetében.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

JELEN KUTATÁS AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLÓGIAI MINISZTERIUM ÚNKP-19-3 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.



IRODALOMJEGYZÉK

ÁBRAHÁM, EDIT – BARINKAI, ZSUZSANNA – DÓSA, ÁGNES – HERCZOG, MÁRIA – JÁSPER, ANDRÁS – KOVÁCS, GÉZA – KRÉMER, ANDRÁS – LOVAS, ZSUZSANNA – MOLNÁR, GÁBOR MIKLÓS – NAGY, LÁSZLÓ – SÁRKÖZI, GABRIELLA – SZILÁGYI, ANDRÁS – SZOTYORI, NAGY VIKTÓRIA (2012): *MEDIÁCIÓ Közvetítői eljárások*. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.

BAITAR, R. – BUYSE, A. – BRONDEEL, R., – DE MOL, J. – ROBERT, P. (2013): Styles and goals: Clarifying the professional identity of divorce mediation. *Conflict Resolution Quarterly* vol. 31. nr 1. 57–78. <https://doi.org/10.1002/crq.21079>

BAKACSI, GYULA (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, AULA Kiadó Kft. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/adatok.html (Utolsó letöltés: 2020. szeptember 26.)

BEER, JENNIFER E. – STIEF, EILEEN (1997): *The Mediator's Handbook*. USA. Gabriola Island, BC, New Society Publisher.

BENNETT, MARK D. – HUGHES, SCOTT (2005): *The Art of Mediation*. USA, NITA.

BOHM, DAVID (1996): *On dialogue*. London, Routledge.

BRONSON, S. (2000): Improving mediator competence through self-assessment. *Conflict Resolution Quarterly* vol. 18. issue 2. 171–179. <https://doi.org/10.1002/crq.3890180206>

BUSH, R. – FOLGER, J. P. (2004): *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. San Francisco (CA. USA), John Wiley & Sons.

CHARKOUDIAN, L. (2012): Just My Style: The Practical, Ethical, and Empirical Dangers of the Lack of Consensus about Definitions of Mediation Styles. *Negotiation and Conflict Management Research* vol 5. nr. 4. 367–383. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00113.x>

COMINELLI, L. – LUCCHIARI, C. (2017): Italian Mediators in Action: The Impact of Style and Attitude. *Conflict Resolution Quarterly* vol. 35. issue 2. 223–242. <https://doi.org/10.1002/crq.21206>

COSER, LEWIS A.: Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology* vol. 8. no. 3. 1957. 197–207. <https://doi.org/10.2307/586859>

FELLEGI, BORBÁLA – SZEGŐ, DÓRA (2010): *Kézikönyv békítőkörök facilitációjához*. Budapest. Dr. Fellegi & Winkler mediátorképzés

- FISHER, ROGER – ERTEL, DANNY (1995): Getting Ready to Negotiate. In *The Getting to Yes Workbook*. USA. Penguin Business. 21–59.
- FISHER, ROGER – URY, WILLIAN (1990): *Getting to yes*. New York (USA), Penguin Books.
- FISHER, ROGER – URY, WILLIAN (1991): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. USA. Penguin Books.
- HORÁNYI, ÖZSÉB (szerk.) (2007): *A kommunikáció mint participáció*. Budapest. AKTI és Typotex Kiadó.
- IMPERATI, S. (1997): Mediator Practice Models: The Intersection of Ethis and Stylistic Practices in Mediation. *Willamette Law Review* 703.
- JAMESON, JESSICA KATZ – BODTKER, ANDREA M. – PORCH, DENNIS M. – JORDAN, WILLIAM J. (2009): Exploring the Role of Emotion in Conflict Transformation. *Communication Quarterly* vol. 27. nr 2. 167–192. <https://doi.org/10.1002/crq.254>
- KAHNEMAN, DANIEL – TVERSKY, AMOS (2009): Choices, Values, and Frames. New York (NY. USA.), Russel Sage Foundation.
- KOVÁCS, ÉVA (2007): Közösségtudományok: Módszertani jegyzet. Budapest – Pécs, Néprajzi Múzeum – PTE BTK Kommunikáció- és Médiatudományi Tanszék. <https://kisebbssegkutato.tk.mta.hu/uploads/files/olvasoszoba/regiokonyvek/kozossegtanulmany.pdf> (Utolsó letöltés: 2020. június 29.)
- KRÉMER, ANDRÁS ET AL. (2012): Mediáció – Közvetítői eljárások. (szerk. Simkó Ágnes) HVG. pp. 16.
- KRÉMER, ANDRÁS (2020): Szakmai, tudományos nyilvános terek. *JEL-KÉP – Kommunikációs, Közvélemény, Média*. 2. sz. - különszám: MKTT 2019. konferencia. 106–117.
- KRESSEL, K. – HENDERSON, T. – REICH, W. – COHEN, C. (2012): Multidimensional Analysis of Conflict Mediator Style. *Conflict Resolution Quarterly* vol. 30. nr 2. 135–171.
- LOVAS, ZSUZSA – HERCZOG, MÁRIA (1999): Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés. Budapest, Múzsák Kiadó.
- MASTENBROEK, WILLEM F. G. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- MILNE, A. L. – FOLBERG, J. – SALEM, P. (2004). The evolution of divorce and family mediation: An overview. In Folberg, J. – Milne, A. L. – Salem, P. (eds.): *Divorce and family mediation*. New York, The Guilford Press. 3–28.
- MOORE, CHRISTOPHER W. – WOODROW, PETER J. (1999): Collaborative problem solving within organizations. In Lawrence Susskind – Sarah McKearnan – Jennifer Thomas-Larmer (szerk.): *The Consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*. California. USA, SAGE Publications, Inc. 591–630.
- PERROW, CHARLES (1997): *Szervezetszociológia*. Budapest, Osiris Kiadó.
- PILINSZKI, ATTILA – BULYÁKI, TÜNDE – KRÉMER, ANDRÁS – RÁKÓCZY, ZSUZSANNA (2020): Honnan, hová, hogyan? - Mediációs célok és stílusok. *Esély* 31. évf. 1. sz. 93–114.

RÁKÓCZY, ZSUZSANNA (2020): Possible application methods of alternative dispute resolution in economic and other organisations. Kézirat.

RISKIN, L. (2003): Decisionmaking in mediation: the new old grid and the new new grid system. *Notre Dame Law Review*, 1-54.

ROLOFF, MICHAEL E. (1989): Communication and Conflict. In: Berger, Charles R. – Chaffee, Steven H. (szerk.): *Handbook of Communication Science*. USA. SAGE Publications, Inc.

ROY J. LEWICKI – CAROLYN WIETHOFF (2000): Trust, Trust Development, and Trust Repair. Morton Deutsch and Peter T. Coleman (szerk.): *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco. Jossey-Bas Publishers.

ROY J. LEWICKI – EDWARD C. TOMLINSON (2003): *Trust and Trust Building*. <https://www.beyondintractability.org/essay/trust-building> (Utolsó letöltés: 2020. szeptember 27.)

SASS JUDIT – SÍKLAK ISTVÁN (2011): A társadalmi konfliktusok kezelése (tananyag). https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003_07_Tarsadalmi_konfl_kezelese/07_tarsadalmi_konfl_kezelese_1_1.html (Utolsó letöltés: 2020. szeptember 26.)

SCHEIN, EDGAR H. (2010): *Organizational culture and leadership*. San Francisco (CA, USA), Jossey-Bass A Wiley Imprint.

SENGE, PETER M. (1998): Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest, HVG Rt.

SHONK, KATIE (2020): What is Alternative Dispute Resolution? Program on Negotiation. Harvard Law School. Daily blog. <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/what-is-alternative-dispute-resolution/> (Utolsó letöltés: 2020. június 29.)

STEINAR, KVALE (2005): Az interjú – Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba. Budapest, Jósöveg Műhely Kft.

SUSSKIND, LAWRENCE (1999): An Alternative to Robert's Rules of Order for Groups, Organizations, and Ad Hoc Assemblies That Want to Operate by Consensus. In Lawrence Susskind – Sarah McKernan – Jennifer Thomas-Larmer (szerk.): *The Consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*, California (USA), SAGE Publications, Inc. 3–57.

WARTELLA, ELLEN – REEVES, BYRON (1989): Communication and Children. In Berger, Charles R. – Chaffee, Steven H. (eds.): *Handbook of Communication Science*. USA, SAGE Publications, Inc.

WINSLADE, JOHN – MONK, GERALD (2008): Practicing Narrative Mediation: Loosening the Grip of Conflict. San Francisco (CA, USA), Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Egyéb források

TRÓCSÁNYI, LÁSZLÓ (2018): A mediáció erőforrásokat szabadít fel – interjú Dr. Trócsányi László igazságügyi miniszterrel. <http://azuzlet.hu/egyezeseg-interju-dr-trocsanyi-laszloval/> (Utolsó letöltés: 2020. szeptember 28.)

iposz.hu (2008): Üzletre hangolva. <http://www.iposz.hu/aktualis-hireink/uzletre-hangolva> (Utolsó letöltés: 2020. szeptember 28.)

net.jogtar.hu (2020): 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0200055.tv> (Utolsó letöltés: 2020. szeptember 28.)

piacesprofit.hu (2009): Peren kívül. <https://piacesprofit.hu/egyeb-cikkek/peren-kivul/> (Utolsó letöltés: 2020. szeptember 28.)