

---

---

## **Az alternatív vitarendezési lehetőségek – módszerek és eljárások**

**Csemáné Váradi Erika\***

---

### **1. Alternatív konfliktuskezelési technikák, formális hatósági eljárások**

Egy-egy konfliktus feloldására számos formában sor kerülhet. Fordulhatunk segítségért hatósághoz, más segítő szakemberhez, de kísérletet tehetünk vitáink önálló megoldására is. Döntésünktől függően a konfliktusfeloldás különféle megoldásokat eredményez. Ha úgy döntünk, hogy hatósághoz fordulunk, ez lehet például a bíróság vagy valamilyen közigazgatási hatóság. Az elvált szülők közötti, gyermekükkel kapcsolatos vita gyakran a gyámhivatal bevonásával kerül eldöntésre, míg polgári, családjogi, munkaügyi kérdésekben a végső fórum a bíróság. A magyar szabályok lehetővé teszik bizonyos esetekben ún. választottbíróság bevonását. Bármelyik megoldást is választjuk az előbb lehetőségek közül, a valódi döntés mindegyik esetben kikerül az érintett felek kompetenciájából.

A *bírósági eljárás* szigorú keretek között, törvényben meghatározott szabályok mellett zajlik. A feleknek nincs arra ráhatása, hogy ki legyen az eljáró bíró illetve egyéb hatósági szereplő, mint ahogy arra sem, hogy a döntés meghozatalakor adott esetben a rendelkezésre álló jogi lehetőségektől eltérő megállapodás szülessék. A döntés során a bíró alapvetően jogot szolgáltat az elkövetett cselekményre, helyzetre vagy szituációra fókuszálva. Ez többnyire azt eredményezi, hogy csak az egyik fél lesz elégedett, míg a másik fél vesztesként hagyja el a tárgyalótermet. A felek közötti ellentét, nézetkülönbség, az esetlegesen kialakult érzelmi túlfűtöttség, feszültség megmarad.

Ha a jogszabály arra lehetőséget teremt, *választottbírósághoz* is fordulhatunk. Noha itt az ügyben eljáró személyt már a felek jelölik ki, maga az eljárás az adott választottbírósági szabályzatnak és az egyéb törvényi feltételeknek megfelelően zajlik. Itt is igaz az, hogy az eljáró választottbíró elsősorban a múltra tekint vissza és döntését az irányadó szabályok szerint hozza meg. Noha ez az eljárás rövidebb, mint a klasszikus bírósági eljárás, azonban a felek nyertes-vesztes pozíciója itt sem változik, s a felek közötti ellenérzés vagy feszültség továbbra is megmaradhat.

---

\* Elnök, Miskolci Egyetem ÁJK Alternatív Konfliktuskezelési és Vitarendezési Interdiszciplináris Kutatóközpont

A magyar szabályozás már igen széles körben engedi meg közvetítő bevonását s a probléma *mediációs eljárás* keretében történő feloldását. Ez az eljárás kötetlen, hiszen az érintettek határozzák meg alapvetően azt a kört, amelyet a beszélgetés során érintenek és azt is, hogy milyen elvek mentén történjen a találkozás. A mediátort a felek közösen választhatják ki, a valódi döntést azonban ők maguk hozzák meg. Nagyon fontos eltérés a korábban tárgyalt megoldásoktól az, hogy a mediáció a jövőre irányul – azaz a legfontosabb feladat az abban való megállapodás, hogy hogyan lennének képesek a felek a továbbiakban (is) konfliktusmentes viszont kialakítani, s ennek érdekében ki mit tud nyújtani. Minthogy ebben a folyamatban mindegyik fél egyforma intenzitással és egyenrangú szereplőként vesz részt, érdekei, problémái, gondjai feltárására ugyanolyan lehetőséget kap, és a megoldás létrehozatala is közösen történik, a mediáció végén a felek mindegyike elégedetten távozik. A személyek közötti feszültség feloldódik, az elvesztett bizalom helyreáll, és megszűnnek az érzelmi kitérősek.

## 2. Az alternatív konfliktuskezelési technikák egyes típusai

A közvetítés azonban csak egyik lehetőség az alternatív konfliktuskezelési technikák körében. A mediáció mellett ilyen technikaként jelenik meg a facilitáció, de ismertek a konferencia- és a beszélőkör-modellek is. Valamennyi technika a felek közötti konfliktus olyan feloldására irányul, amelyben az érintettek – egyes megoldások esetén a szűken vett közösségeket is bevonva – aktívan vesznek részt és saját közrehatásuk és munkájuk eredménye lesz a probléma feloldása.

**Alternatív konfliktuskezelési technikák:  
mediáció, facilitáció  
konferencia-modellek  
(beszélő)kör-modellek**

Ugyanakkor az egyes modellek között jelentős *különbség* is van attól függően, hogy kik vesznek részt a konfliktus-feloldásban, mennyire kötött a folyamat, milyen esetekben lehet alkalmazni az adott módszert és mi a technika célja. A konferencia-modellek fő motívuma például olyan élmények, vagy történések megbeszélése, amelyek az adott személyi kör vagy közösség számára jelentőségüknél, hatásuknál fogva meghatározóak, fontosak (pl.: egy kis faluban két nagy létszámú család „háborúja”) vagy az emberek közötti viszonyok, normák megsértését eredményezték. A beszélőkörök célja lehet a közösségek összetartása, a közösségen belüli konfliktust előidéző negatív események utáni lelki gyógyítás csakúgy, mint egyfajta társas bíraskodás. Ezzel szemben az olyan megoldások esetén, mint amilyen a facilitáció vagy a mediáció, a felek közötti kommunikációt javítva segítik elő egy mindenki számára elfogadható megoldás megtalálását.

A *konferencia-modellek* célja részben a megsértett emberi viszonyok, normák helyreállítása, másrészt a közösség átformálása. A folyamatba nemcsak annak a két vagy három személynek a bevonására kerül sor, akit a konkrét esemény érint (például a rendszeresen italozó életmódja miatt elviselhetetlenül viselkedő agresszív férfi és a szomszédjában élő család), hanem az egész szűkebb közösség

is, akire mindez hatással van/lehet (pl.: a településrész vagy utca lakói).

A konferencia-modellnek több *formája* is ismert. A *fiatalkorúak családi csoport-konferenciái* lehetőséget teremtenek arra, hogy a bűncselekményt elkövetett fiatal mellett annak családját is bevonják a gyermek feletti döntéshozatalba.

A *közösségi csoport-konferenciák* pedig alkalmat teremtenek arra, hogy a közösségi normát megsértő, helytelenül viselkedő – legsúlyosabb esetekben bűncselekményt elkövető – személy megértse cselekménye valódi következményeit, az áldozat részt vehessen az elkövetővel kapcsolatos döntéshozatalban úgy, hogy saját érdekeit megjelenítse, s jelen legyenek a közösség mindazon tagjai, akiket az ügy érint. A közösségi csoportkonferencia-modellek jól alkalmazhatók munkahelyi vagy iskolai konfliktusok esetén is s minden érintett számára lehetőséget biztosítanak érzéseik, gondolataik kifejtésére, s ezáltal az ügy megítélésének alakítására.

A *(beszélő)kör-modellek* keretében találkozunk béketeremtő körökkel, ítélkező körökkel és gyógyító körökkel is. Mindegyikben közös az, hogy abból azt alaptételből indulnak ki, miszerint egyetlen ember sem dönthet egy másik ember felett.

A béketeremtő körök célja az, hogy visszaállítsák a közösségen belüli jó kapcsolatot. A megbeszélésen a konfliktusban álló érintettek mellett azok családtagjai, és a közösség is képviselteti magát. Az ítélkező körök lehetőséget teremtenek elsősorban bűncselekmények elkövetése esetén arra, hogy a sérelmek megfelelő módon orvoslásra kerüljenek, hogy a tettet és a mögötte álló indítékokat és körülményeket is megértsék úgy, hogy emellett mindenki elmondhassa a véleményét is. Nagyon fontos feladata ennek a konfliktuskezelési technikának az, hogy az ítélkező körben részt vevő személyek, így a cselekményben érintettek és a közösség tagjai együtt gyűjtsék csokorba és határozzák meg mindazokat a lépéseket, amelyek a hasonló cselekmények megelőzéséhez szükségesek.

A gyógyító körök több lépcsőben kívánják biztosítani a megbontott közösségi béke helyreállítását. Az első szakaszban a konfliktusban álló felek – így a legsúlyosabb jogsértés esetén az elkövető és áldozata – külön-külön vesznek részt egy-egy gyógyító körben. Az áldozat és családjának bevonása elsősorban az áldozatról való gondoskodást, érzelmi szükségleteinek kielégítését szolgálja, míg az elkövető és családjának bevonása lehetővé teszi az elkövető cselekményével való szembesítését és arra való ösztönzését és bátorítását, hogy vállalja a felelősséget a történetekért. Csak ezt az érzelmileg nagyon jelentős szakaszt követheti az, amikor a két gyógyító kör ítélőkörre áll össze és megszületik a közös végső döntés.

### **3. A facilitáció és a mediáció fogalma, jellemzői**

Az alternatív konfliktuskezelési technikák körébe tartozik a facilitáció és a mediáció. A facilitáció, mint önálló konfliktuskezelési „modell” tekintetében megoszlik a szakma véleménye. Egyesek úgy vélik, mint önálló forma, nem is létezik a három fő típus mellett (mediáció, konferencia-modellek, kör-modellek), míg mások önálló, elsősorban konfliktus-megelőző technikaként határozzák meg. Ennek

függvényében kell a mediációt a facilitációtól illetve a konferencia-modellektől elhatárolnunk.

**A facilitáció - irányított tárgyalás.  
A facilitátor a felek közötti kommunikációt irányítva segíti a  
problémamegoldás folyamatának eredményesebbé tételét.**

A *facilitáció* – másképp irányított tárgyalás – olyan kevésbé strukturált alternatív konfliktus-feloldási technika, melynek során a facilitátor a felek közötti kommunikációt irányítva segíti a problémamegoldás folyamatának eredményesebbé tételét. A facilitáció jól alkalmazható olyan esetekben, amikor például:

- a felek tárgyaláson túli kommunikációja teljes
- nincsenek feloldhatatlan ellentétek a felek között
- a tárgyalás eredményessége miatt ez szükséges

A folyamat kevésbé strukturált. A facilitátor feladata a döntéshozatal, problémamegoldás folyamatának eredményesebbé tétele (pl.: a felek figyelmének célra való terelése által), azonban a döntést az érintettek maguk hozzák meg

**A mediáció – közvetített tárgyalás.  
A mediátor a felek közt közvetítve segíti a feleket a mindenki számára  
elfogadható megoldás megtalálásában.**

A *mediáció* – másként közvetített tárgyalás – olyan strukturált alternatív konfliktus-feloldási technika, melynek során a mediátor a felek közt közvetítve segíti a feleket a mindenki számára elfogadható megoldás megtalálásában. A mediáció azokban az esetekben is alkalmazható még, amikor:

- a tárgyalás lebonyolíthatósága egyébként nehézségekbe ütközne
- a felek már nem tudnak kommunikálni egymással
- feloldhatatlan ellentétek vannak a felek között.

A folyamat strukturált. A mediátor feladata összetett. Egyrészt támogatást nyújt a feleknek a konfliktushelyzet feloldásában, másrészt szükség esetén megakadályozza a konfliktushelyzet további felerősödését, eskalációját. Tulajdonképpen egyfajta katalizátorként jelenik meg, s e tekintetben nem a felek konfliktusban elfoglalt helyére, hanem a felek érdekeire koncentrál. A döntést azonban ez esetben is az érintettek hozzák meg.

A facilitáció és a mediáció több *közös jellemzővel* bír. Ilyen feltétel az, hogy a facilitátor/mediátor személye mindenki számára elfogadható kell, legyen. Ennek megfelelően egy facilitátor / mediátor

- semleges
- a facilitáció/mediáció menetét, folyamatát, és nem a konfliktus tartalmát érintő szakmai kérdéseket ismerő
- a beszélgetés – azaz a megállapodás - végeredményének tartalmában nem csak a sikerében érdekelt
- A facilitáció/mediáció *elhatárolása* során különbség van:
  - az alkalmazás körében
  - a facilitátor/mediátor feladatában
  - a folyamat strukturáltságában

A mediáció több *jellemzője* is meghatározó jelentőségű, hiszen eredményessége,

hatékonyasága ennek köszönhető. A mediáció jövőorientált, a felek későbbi kapcsolataira koncentrál. Ennek érdekében a folyamat fontos eleme, hogy a meglévő negatívumokat pozitívumba fordítja át. A viselkedési szabályokban való közös megállapodás lehetővé teszi az esetlegesen felszínre törő indulatok kezelését. Az érdekek, szükségletek – bármelyik érintett oldalán jelentkeznek is – feltárásra kerülnek. Ha a felek közt van hatalmi, befolyásbeli különbségek (például főnök-beosztott, férfi-nő közötti konfliktus), ezek feloldásra kerülnek, s az érintettek egyenrangú partnerként vesznek részt a folyamatban. A beszélgetés során a felek közötti esetleges kirekesztés feloldódik.

A mediáció során a konfliktusban állók közötti kommunikáció és kapcsolat egyértelműen javul, sőt, képessé válnak meghallani a másik által elmondottakat, megérteni a másik szavait is. Fontos, hogy a döntés joga mindvégig a feleknél marad. Ennek is köszönhető, hogy elkötelezetté válnak a konfliktus feloldása iránt (bizalom-építés).

A mediáció egyéb olyan tulajdonságokkal is bír, melyek tovább növelik az ezen intézmény iránt érzett bizalmat. Ilyen az egyéb eljárásokhoz viszonyított gyorsasága, a mediátor semlegessége, az eljárás önkéntessége, bármikor otthagyható-jellege vagy a titoktartás követelménye. E tulajdonságok, jellemzők eredményeként a mediációban érintett felek egy jó mediátor mellett elégedetten távoznak a megbeszélésről.

E jellemzők eredményeként a mediáció jól alkalmazható olyan esetekben, amikor a felek valamely ok miatt (pl.: szégyenérzet, üzleti érdek, stb.) nem szeretnék az ügyet bíróság vagy más hatóság előtt nyilvánossá tenni. Akkor is mediátorhoz fordulnak, ha a konfliktus – jellegénél fogva (pl.: családi, szomszédsági) - érzelmileg túlfűtött. Gyakori érv a klasszikus eljárásokkal szemben az ottani végső döntés tartalmának bizonytalansága. A mediáció során viszont a felek mindvégig a kezükben tartják a konfliktusfeloldás folyamatát. Akkor is igénybe veszik a mediáció, ha a felek a konfliktus gyors befejezését szeretnék elérni a nyilvánosság kizárása mellett, hiszen a jövőben is együtt kívánnak (vagy együtt kell) dolgozni(uk), s pontosan tudják, mit akarnak (pl.: cégek közötti elszámolási vita). Eredményes a mediáció azokban az esetekben is, mikor a konfliktus már régóta fennáll, s a felek egyedül sem elvetni, sem meg/feloldani nem képesek.

#### **A mediáció legfontosabb jellemzői:**

**jövőorientált; a negatívumokat pozitívumba fordítja át; indulatkezelés a viselkedési szabályokban való megállapodással; érdekek, szükségletek feltárása; hatalmi, befolyásbeli különbségek feloldása; kommunikáció és kapcsolat javítása; döntés joga a feleknél; gyors megoldás; felek közti bizalomépítés; felek elégedettsége; mediátor semlegessége; önkéntesség; titoktartás;**

#### 4. A mediáció folyamata

A mediáció egy olyan folyamat, melynek eredményeként a felek képessé válnak a saját – valódi - érdekeik, szükségleteik megfogalmazására, a másik fél hangjának meghallására, helyzete, indokai, szükségletei megértésére/elfogadására, s egy közös megállapodás létrehozására. Ezért a mediáció jól felépített, egymástól elkülöníthető és sajátos funkcióval rendelkező szakaszokból áll. Ezek sorrendje nem felcserélhető, de ha túl korán vagy nem megfelelően került sor az egyes szakaszok lezárására (pl.: nem lettek kibontva az érzelmek mögött rejlő valódi szükségletek, érdekek), akkor szükséges visszalépni mindaddig, míg ezek feltárára nem kerülnek a maguk teljességében. Ennek hiányában nem valódi, csak látszat-megállapodás jöhet létre, a felek nem válnak elkötelezetté az abban foglaltak betartása iránt, hiszen valódi szükségleteik nem kerültek megbeszélésre, kielégítésre, ezáltal nem nyertes pozícióban élnek meg a mediáció befejezését.

**A mediáció szakaszai:**  
**bevezetés**  
**megszakítás nélküli idő**  
**eszmecsere**  
**a megállapodás kidolgozása**  
**a megállapodás megírása**  
**az ülés lezárása**

Az egyes szakaszok közt jelentős eltérés van a tekintetben, hogy milyen szerepet töltenek be, mit szolgálnak a mediáció folyamatában.

A mediáció első egységét jelentő bevezető szakasz során kerül sor a felek tájékoztatására a mediáció lényegéről, az ülés menetéről. Ekkor határozzák meg az ülés legfontosabb (viselkedési, időbeli stb.) kereteit is.

A második szakasz lehetőséget biztosít minden félnek arra, hogy nyugodtan elmondhassa érzéseit, gondolatait anélkül, hogy a másik érintett beleszólna, kérdéseivel, megjegyzéseivel megzavarná. Ennek eredményeként meghatározásra kerülnek azok a főbb témák is (közös pontok, értékek, szükségletek), amelyek a további szakaszok meghatározó elemei lesznek.

Miután minden érintett megszakítás nélkül mondhatta el gondolatait, megkezdődhet a felek valódi eszmecsereje. A harmadik szakasz legfontosabb „feladata” a felek képessé tétele a másik fél helyzetének megértésére, érdekeik, szükségleteik megfogalmazására, a közös pontok megtalálására. Ezek elérése a továbblépés feltétele.

A negyedik szakaszra a felek már eljutottak oda, hogy megtalálják azokat a közös pontokat, melyekből kiindulhatnak, s ezen keresztül megoldhatják a köztük fennálló konfliktust. Ekkor már képessé válnak arra, hogy közösen dolgozzák ki a megoldást. Ezért itt kerül sor az ülés témáinak megfelelő (megoldási) javaslatok összegyűjtésére, az érdekek és szükségletek figyelembevételével történő értékelésére és a döntés meghozatalára.

Az ötödik szakaszban születik meg a megállapodás, mely a tényekre és azokra a feladatokra összpontosít, melyet a felek vállaltak viszonyuk javítása, a probléma lezárása érdekében. A megbeszéltek leírására, a megállapodás aláírására kerül.

A mediációt lezáró utolsó szakasznak is nagyon fontos funkciója van. Számba veszik a történeteket, azt, hogy honnan hová jutottak a felek a konfliktus feloldásában s viszonyuk javításában. Itt lehetőség nyílik a felek magatartásának, eddigi "erőfeszítéseinek", viselkedésének elismerésére, s a további feladatok, lehetőségek áttekintésére.

### **5..A mediátor feladatai**

Abban, hogy egy mediáció valóban eredményes legyen, kiemelt szerepe van a mediátornak. Ő az, akinek szakmai tudása, gyakorlata, az emberek iránti nyitottsága meghatározó. A mediátornak a mediáció egyes szakaszaiban meghatározott feladatai vannak. Ezek megfelelő teljesítésével valósulnak meg az egyes szakaszokban elérni kívánt célok.

Az első szakaszban a mediátor feladata a felek mediációba való „bevezetése”. Tekintettel sajátos helyzetükre, érzékeny lelki állapotukra, a bizalmi kérdésekre, már arra is oda kell figyelni, hogy ki hová üljön le. Fontos a jó légkör kialakítása, így a mediátor bemutatkozása után a „Kit hogyan szólíthatok?” - kérdés tisztázása. Ekkor kerül sor a mediációval kapcsolatos legfontosabb információk átadására (így pl.: a mediáció, mint konfliktuskezelési technika lényege, célja, folyamata; a mediátor szerepe; felek szerepének és felelősségének meghatározása; az ülés lényeges jellemzői (önkéntesség, titoktartás)). Tisztázandók az ülés keretei (különtárgyalás lehetősége, időkeret). Fontos, hogy az elmondottak után a mediátor visszakérdezzen (Érthető? Kérdés?), így ellenőrizve, hogy az elhangzottakat megértették-e a felek. A megfelelő légkör kialakításához tartozik az is, hogy a felek egyetértsenek a mediáció megkezdésében, meghatározzák és elfogadják a legfontosabb viselkedési, magatartási szabályokat (pl.: nem szólok közbe, tiszteletben tartom a másik idejét és véleményét, nem használok mobiltelefont, ...).

Csak így valósulhat meg a második szakasz. A megszakítás nélküli időben ugyanis a mediátor egymás után hallgatja meg a feleket. Fontos feladata, hogy maga is megértése a problémát, semleges és értékmentesen újrafogalmazza a felek sérelmeit, s a panaszokat állítássá alakítva sorolja fel. A megfelelő információk birtokában kerülhet sor a főbb témák meghatározására (ha szükséges, listaállításra, napirend készítésére), amelyek a konfliktus kialakulása során jelentőséggel bírtak, s amelyek akár az eszmecsere közös kiindulópontjaként, mintegy „köldökszinórként” szolgálhatnak majd a felek közötti beszélgetések során. Több téma esetén érdemes csoportosítani azokat (pl.: érzelmi szükségletek, tartalmi szempontból meghatározó témák). Fontos, hogy a mediátor rendszeresen „ellenőrizzen”, azaz az elhangzottakat semleges módon megfogalmazva tükrözze vissza a fél felé, rákérdezve arra, hogy helyesen értette-e az elhangzottakat. Ez elősegíti azt is, hogy a fél is – már érzelmi túlfűtöttség nélkül, a tényekre, állításokra koncentrálva – visszahallja az általa ebben a formában esetleg még korábban soha meg nem fogalmazott érzelmeit, szükségleteit. Ez ráébreszti őt a konfliktus valódi gyökereire, saját viselkedése mozgatórugóinak jobb megértésére,

egyben lehetővé teszi, hogy kiegészítse az eddigieket.

Csak akkor lehet továbblépni a következő szakaszba, csak akkor kezdődhet meg a felek közötti olyan beszélgetés, mely a valódi megállapodáshoz vezethet el, ha a felek „kibeszélhetik” magukból érzéseiket, problémáikat, melyek a konfliktushelyzethez kapcsolódnak, s ennek eredményeként megragadhatóvá válnak a valódi érdekeik, szükségleteik. Legalább ennyire fontos a mediátor számára az esetleges közös pont megtalálása is, amely a megállapodáshoz elvezető eszmecsere kapcsán kap jelentőséget. Ezért a mediátor csak akkor „engedheti” a feleknek a továbblépést, ha már sikerült minden fontos információt összegyűjtenie, s a felek is úgy érzik, hogy sikerült minden lényegeset kimondaniuk. Érzelmileg, lelkiileg, szellemileg ekkorra válhatnak képessé a valódi eszmecsereére, a másik fél „meghallására”. A harmadik szakaszban a mediátor számba veszi a megtárgyalandó témákat. Itt beszélnek meg a felek érzelmi szükségleteit is. Bár az eszmecsere során a felek közötti kommunikáció közvetlen és teljes, fontos, hogy a mediátor a felek közti egyensúlyt fenntartsa (szemkontaktus, idő, megszólítás), s ha szükséges, felhívja a figyelmet a mediáció elején közösen meghatározott és vállalt magatartási szabályokra. Ha a tárgyalási stílus negatív irányba változik az érzelmek újbóli előretörése miatt, szükség esetén a mediátor fel kell ajánlja a különtárgyalás lehetőségét.

A negyedik szakaszban kerül sor a megállapodás kidolgozására. Ekkorra a felek már érzelmileg komoly változáson estek át, kapcsolatuk, egymáshoz való viszonyuk is átalakult, szükségleteik és érdekeik meghatározásra kerültek. E szakaszban a mediátor a feleket arra ösztönzi, hogy tegyenek javaslatokat, s közösen határozzák meg a lehetséges megoldási módokat. Ha már nincs több javaslat, akkor a mediátor segítségével csoportosítják, és az eszmecsere eredményeként felmerült érdekek, szükségletek szerint kiértékelik azokat. Nagyon fontos, hogy a mediátor bátorítsa a feleket a javaslatok összegyűjtése során az aktív részvételre. Figyeljen oda az erőegyensúly biztosítására, a szakasz lezárása előtt pedig győződjön meg arról, hogy minden fontos témát megtárgyaltak-e.

A megállapodás megírása előtt még egyszer ellenőrizni kell azt, hogy az ügy háttere felderítésre, a szükségletek tisztázásra kerültek-e. Csak ezt követően kerülhet sor a vázlat megírására, a megállapodás pontjainak felsorolására. Nagyon fontos mindvégig a tényekre és feladatokra összpontosítani, és a felek egyetértését folyamatosan „ellenőrizni”.

A mediáció folyamatának utolsó szakasza az ülés lezárása. A mediátor itt – akárcsak a bevezető szakaszban – ismét különösen aktív pozícióba kerül, hiszen ő foglalja össze, tekinti át a történeteket, emeli ki a felek pozitív magatartását (pl.: együttműködési hajlandóság, megoldás-keresési szándék, kemény munka) és értékeli megnyilvánulásait (őszinteség, felelősségtudat, tisztelet). Ez nagyon fontos szakasz, mert lehetőséget teremt az átélt érzelmek közös feldolgozására és a pozitív érzellemmel töltött befejezésre. Ez akkor is igaz, a felek között nem jött létre megállapodás, hiszen egy megromlott, sokszor évekig tartó konfliktushelyzet esetén az is nagyon komoly „első lépés”, hogy a felek eljöttek a mediációs ülésre.



## **6.. A mediátor felelőssége. A mediáció szakmai, etikai kérdései**

A mediáció során a mediátor feladatai meghatározóak. Ahogy az előző pontban is láthattuk, a mediációban sokszor évekig elfojtott érzések, harag, düh, sértettség törhet a felszínre. Ez – egy szakmailag nem megfelelően levezetett mediációs ülés eredményeként – akár újabb konfliktusokhoz, komoly érzelmi sérülésekhez vezethet. Így a mediátor szakmai felelőssége óriási, hisz olyan, érzelmileg nyitott, védtelen állapotba kerülhet az érintett a mediáció során, mely sokkal sebezhetőbbé teszi.

A mediátort felelősség terheli a jelenlévő felekkel és a jelen nem lévő érintettekkel szemben csakúgy, mint más mediátorokkal és a szakmával szemben. Felelősséget kell vállalnia a mediáció folyamatáért is. Így segítenie kell a feleknek az erőviszonyok kiegyenlítésében, elkötelezetten kell eljárnia az információgyűjtés, rendezés és átadás terén. Azért azonban természetesen nem vállalhat felelősséget, hogy születik-e megállapodás a folyamat végén.

Fontos etikai szabály a semlegesség, titoktartás, a pártatlanság elvének betartása, a jogszabályi előírások tisztelete. Így teljesülhet az „elégedettségi háromszög” – az, hogy a felek mind tartalmi kérdések, mind az érzelmi elemek, mind a folyamat kapcsán elégedettek legyenek.

## **7. A MEDIÁCIÓ LEHETŐSÉGEI EGY SZERVEZET VONATKOZÁSÁBAN**

Valamennyi jól működő szervezet sajátja, hogy képes mindazokat a problémákat és konfliktusokat kezelni, melyek működése során keletkeznek. Egy piaci szereplő gazdálkodó szervezet, mint minden komplex intézmény, számtalan konfliktus színhelye. Ezek a konfliktusok jellegüket és a szereplőket tekintve eltérőek és különböző okokra vezethetők vissza. Ez még az olyan intézmények esetén is igaz, mint az állami fenntartású felsőoktatási intézmények. Konfliktushelyzetek kialakulhatnak ugyanis:

- az egyetem, mint intézmény és más intézmények között (fenntartó, önkormányzat, egyéb oktatási intézmények, szakmai gyakorlati helyek, kutatást vagy egyéb tevékenységet megrendelő szervek/vállalatok/intézmények, stb.);
- az egyetem és valamely szervezeti egysége, illetve oktatója/dolgozója/hallgatója között;
- az egyetemen belül, egyes szervezeti egységek között;
- szervezeti egységektől függetlenül egyes személyek között (hallgató-oktató, hallgató-dolgozó, oktató-dolgozó, oktató-oktató\*).

Általánosságban rögzíthető, hogy a konfliktusok egy része a gazdasági szereplők esetén is strukturális jellegű és például a döntéshozatali kompetenciák különbözőségéből ered. Az érdekalapú konfliktushelyzetek fő kiváltó oka a források véges volta és ebből adódóan a felek közötti látszólagos vagy vélt ellentét, vagy ha

---

\* a hallgatók közötti konfliktushelyzetek kezelése nem témája e programnak

az egyik fél saját szükségleteit, igényét a másik terhére, kárára próbálja biztosítani. Kapcsolati, szükségletalapú vagy információs konfliktusok esetén a felek szembenállása eredhet pl. az információhiányból, az érintettek eltérő szükségleteiből vagy akár a kommunikáció nem megfelelő jellegéből.

Más megközelítés szerint a gazdasági szereplők esetén a munkahelyi vitáktól a személyek közötti összeütközésen át akár a nemzetközi konfliktusokig minden előfordulhat, s a háttérben ugyanúgy megtalálható a rossz információáramlásból eredő stresszhelyzet, mint az eredményesség csökkenése, a munkahelyi morál romlása, mint a belső struktúra átszervezése.

Különböző megközelítésmódok ismertek a tekintetben, hogy egy szervezethez kapcsolódó konfliktusok mennyiben tekinthetők negatív jelenségnek. Kell-e, szükséges-e egy intézménynek lépéseket tennie a keletkező ellentétek, (érdek-)összeütközések kezelése érdekében? A válaszadás során jelentős szerepe van annak, miként kerül a szervezet fogalma meghatározásra, s mely tudományterület megközelítésmódja a domináns. A szervezet fogalmát ugyanis eltérő súlypontok mellett adja meg például a vezetéslelektan, a szociálpszichológia, a szervezetpszichológia, a gazdaságtudomány vagy a mérnöki tudományok. Még az előbbiek körében is jelentős az az álláspont, mely a szervezetet egy személytelen kapcsolatokra épülő embercsoportként határozza meg, ahol a közös kapcsoló erő egy adott konkrét cél elérése, életre hívása (pl.: Andorka Rudolf, Klein Sándor). Mások (pl.: Elton Mayo) úgy vélik, egy szervezetben a csoporttagok egymáshoz való viszonya nagyon is élő, kapcsolódása az adott szervezethez egyáltalán nem személytelen, s mindez jelentősen kihat arra is, mennyire tud eredményesen működni egy személyközösség.

A *tag szervezettel kapcsolatos érzelmek* alapvetően 11 értékkategória mentén lehet meghatározni (Bakacsi<sup>1</sup>):

- 1) a munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás;
- 2) egyén- vagy csoportközponúság;
- 3) kapcsolat- vagy feladatorientáció;
- 4) a belső függés - függetlenség kérdése;
- 5) erős vagy gyenge kontrolláltság;
- 6) kockázatvállalás - kockázatkerülés;
- 7) teljesítményorientáció;
- 8) konfliktustűrés, konfliktuskerülés;
- 9) cél-, eszközorientáció;
- 10) nyílt vagy zárt rendszer;
- 11) rövid vagy hosszú távú idő-orientáció.

A tag szervezethez való kapcsolódása, érzelmei mellett a *szervezeti klíma* milyensége<sup>2</sup> is jelentősen befolyásolja munkahelyi jelenlétének minőségét. A mindennap megelégedő légkör azonban nem csak arra hat közvetlenül, hogy mennyire lesz elégedett a tag a szervezettel, hanem arra is, hogy mit gondol a

<sup>1</sup> lásd erről részletesebben: Bakacsi Gyula - Bokor Attila (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

<sup>2</sup> Lásd erről részletesebben: Szőke-Milinte Enikő: Konfliktuskezelés és pedagógusmesterség. OPKM, Budapest, 2006.

szervezet vezetéséről.

A munkahelyi légkör kialakulásában már az olyan, a felszín alatt megjelenő feszültségek is szerephez jutnak, melyek mélyebb ellentétekből, kulturális vagy attitűdbeli különbségekből erednek, s melyeket a formális viselkedés mindennapi szerepelvárásai elrejtene.

A szervezet tagja által megélt feszültségek egy része azonban nem a személyközi interakciókban gyökerezik, hanem az egyén szerepkonfliktusában; azaz abban, hogy mennyire alkalmas és tud megfelelni azoknak az elvárásoknak, melyek az általa betöltött szerephez – ténylegesen vagy általa feltételezetten – kapcsolódnak. A szervezethez való lojalitás, a munkahelyi kohéziós ereje azonban ez a szorongást, negatív érzetet is képes jelentősen csökkenteni illetve mértékét befolyásolni.

A szervezeti klímát a kohéziós kompetenciákon kívül az is érinti, hogy milyen az intézmény kommunikációs stílusa és gyakorlata, a hatalommegosztás formája és az alkalmazott demokrácia-technikák, vagy az uralkodó vezetési módszerek.

A munkahelyi légkör egyik legjelentősebb befolyásoló hatását tényezője azonban az, hogy a szervezet miként vélekedik a megjelenő konfliktushelyzetekről, miként és mennyiben tudja – és akarja – kezelni, feloldani azokat.

Az egyensúlyra törekvés legalább annyira fontos az eredményes működés szempontjából, mint a szervezet új – társadalmi, gazdasági - körülményekhez és kihívásokhoz való alkalmazkodási képességének biztosítása. A konfliktusok kezelése ez utóbbi készség meglétét garantálhatja.

A konfliktus ugyanis természetes velejárója nem csak az egyén, de egy szervezet létének is. Ez akkor is igaz, ha a szervezetet, mint önálló entitást vizsgáljuk adott társadalmi, gazdasági közegében, s akkor is, ha személycsoportként tekintünk rá. Egy változás – legyen az a szervezeten belüli, vagy annak egészét érintő – komoly érdek-összeütközésekkel jár együtt, konfliktushelyzetek sokaságát generálva. De ezen túl is: a szervezet mindennapi működését is áthatják a személyközi interakciók, illetve egymásnak-feszülések. Egy jól működő szervezet számára nem lehet más megoldás, mint a mindennapi konfliktushelyzetek felszínre hozatalának elősegítése, és azoknak a technikáknak és támogatási mechanizmusoknak a kiépítése illetve biztosítása, melyek ezek feloldását biztosítják. ez nem csak a szokásos működés gördülékenységének lehetőségét teremti meg, de olyan kompetenciákkal is felruházza a szervezetet, mint a dinamikus környezethez való alkalmazkodás, a változási készség vagy a kreativitás.

Noha egy szervezethez kapcsolódó konfliktushelyzetek igen különbözőek lehetnek, közös jellemzőjük, hogy legeredményesebben akkor oldhatók meg, ha annak lezárásakor mindegyik érintett fél nyertes pozícióban léphet ki a folyamatból.

Az, hogy milyen az adott intézmény illetve a tagjai által tipikusan alkalmazott megoldás, jelentős mértékben függ a szervezeti kultúrától, a korábban kialakított gyakorlatoktól. Ahol a szervezeti kultúra hagyományosan számos demokrácia-technika alkalmazását tette lehetővé, ahol a munkahelyi klíma pozitív, ahol ismertek és támogatottak a konfliktus-feloldási módszerek, ott a szervezet jó eséllyel képes átvészelni a válságidőszakokat, illetve az ezekkel járó negatív

hatásokat is. Ennek hiányában azonban a konfliktushelyzet és annak eszkalációjával járó negatív érzelmi megnyilvánulások képesek nem csak meggyengíteni a szervezeten belül kommunikációt, megtámadni a kialakított személyi struktúrát, erodálni a kohéziót, és rontani a teljesítményt, de végső soron akár a szervezet, mint konfliktusforrás megszüntetésére is törekedhetnek.

*Források:*

- Aronson E.: A társas lény. KJK, Budapest 1981.
  - Aronson E.–Pratkanis A.R.: A rábeszélőgépj. AB OVO Budapest 1992.
  - Barcy M.-Szamos E.: Mediare necesse est. A mediáció technikai és társadalmi alkalmazása. Animula, Budapest, 2002.
  - Belbin M.: A TEAM avagy az együttműködő csapat. Edge 2000 Kiadó, Budapest 2003
  - Berne E.: Emberi játszmák. Háttér Kiadó Kft. Budapest 2009
  - Buda B.: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Budapest 1994.
  - Csáky I.: Tárgyalástechnika. Exel Kiadó, Budapest
  - Csepeli Gy.: Szociálpszichológia. Osiris, Budapest 1997.
  - Eörsi M.-Ábrahám Z. (szerk.): Pereskedni rossz! Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés Minerva Kiadó, Budapest, 2003.
  - Fisher R.-Ury W.-Patton B.: A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1997.
  - Forgács J.: A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat–Kairosz, Budapest 1997.
  - Horváth Cs. (szerk.): Konfliktus, konszenzus, kooperáció. Tanulmánykötet, II. Országos Politológus Vándorgyűlés, Pécs. 1996-97.
  - Kertész Tibor: Mediáció a gyakorlatban. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2010.
  - Kertész T. (szerk): Mediációs szöveggyűjtemény, Szemelvények a mediáció irodalmából. (Partners füzetek 3.) Partners Hungary Alapítvány, Budapest, 2003.
  - Lovas Zs.–Herczog M.: Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés. Múzsák Kiadó, Budapest 1999.
  - Mentzos Stavros: A konfliktus-feldolgozás neurotikus módjai. Oriold és Társai Kft, Budapest 2005
  - Mónus Á.: Public Relations. A bizalomépítés művészete. Edge 2000 Kiadó, Budapest 2003
  - Ury W.: Tárgyalás nehéz emberekkel. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1993.
  - Pease A.–Garner A.: Szó-beszéd. A társalgás művészete. Park Kiadó, Budapest 1993.
  - Rogers C.R.: TALÁLKOZÁSOK a személyközpontú csoport. Edge 2000 Kiadó-OFI, Budapest 2008.
- 
-