

Multidiszciplináris kihívások Sokszínű válaszok

A BGF KVIK KÖT TANULMÁNYKÖTETE

KULTÚRA
VALÓSÁG
INFORMÁCIÓ
FEJLESZTÉS

2015/2



Budapesti Gazdasági Főiskola, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar,
Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály Tanulmánykötete

On-line tanulmánykötet

Kiadó neve: BGF KVIK Közgazdasági Tanszéki Osztály

Kiadó székhelye: Bp, 1054, Alkotmány utca 9-11. I. em. 121.

Kiadásért felelős személy: dr. Hamar Farkas Ph.D.

Főszerkesztő: dr. Hamar Farkas Ph.D.

A borító Czeizel Balázs grafikus ötlete alapján készült

ISSN:

MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK

SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

2015/2. kötet

**Budapesti Gazdasági Főiskola,
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar,
Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály
Tanulmánykötete**

Budapest, 2015. február

A mediáció, mint lehetséges alternatív vitamegoldási irány 2. rész

Azon túl, hogy elsősorban a szemben állók megpróbálják elkerülni a konfliktust, szóba jöhet, hogy egymás közt megbeszéljék azt. Ebben az esetben mindegyik oldal szabadon dönthet. Más alternatíva a bírósági per, ahol harmadik személyt vonnak be az ügybe a döntés érdekében, de ezzel az önálló döntés lehetősége meg is szűnik. És jellemzően cégek előtérbe helyezik a választott-bírósági eljárás alkalmazását, hiszen érdekeik védelmét előtérbe helyezve arculatukon nem kívánják, hogy csorba essen. Maga a közvetítés, mint módszer is bevon ugyan egy független, harmadik személyt a vita megoldásába, de úgy, hogy a felek önálló döntését semmi esetre se korlátozza. A mediációs tevékenység során egyik fél sem kerül háttérbe, vagy előtérbe, inkább az álláspontok közelítése a cél. Ehhez egy mediátornak szükséges az empátia, az empátikus kommunikáció, hogy az ügyfelei helyzetébe képes legyen beleélni magát, valamint olyan, az egyezkedést segítő módszerek használata, mint a nyitott kérdések. A mediátor maga független közvetítő szerepkört lát el. Felmerül azonban a kérdés, akkor hol helyezkedik el ez a fajta konfliktus-megoldási, azaz feloldási mód a gazdasági életben, kapcsolódhat-e a coachinghoz? Ténylegesen független tud-e maradni a mediátor, és vajon, hogyan képes együttműködésre ösztönözni a feleket, hogy olyan kölcsönösen előnyös megoldásra jussanak, ami végül lezárja, megoldja, feloldja a kialakult konfliktust? Gazdasági vetületben a jog útvesztőin át tanulmányomban és előadásomban a fenti kérdések megválaszolására törekszem.

Apart from the disputants trying to avoid conflicts altogether, another solution could be that they discuss their conflicts between themselves. In this case both sides are free to take a decision. Litigation at court could be another alternative in which a third party is introduced to the case in order to reach a decision, but, by doing so, the possibility of an individual decision ceases there and then. Arbitration procedures are another way of dispute resolution which are typically preferred by companies, which, while protecting their interests, would not wish to lose face. Although mediation as a method also involves an independent third party in resolving the dispute, it, however, by no means restricts the independent decision of the parties. In the scope of mediation neither party is pushed to the foreground or the background, the aim is more to harmonise standpoints. In order to realise this aim, mediators need empathy and empathic communication so that they can identify themselves with their clients, and they also need to use open-ended questions, for example, in order to facilitate dispute resolution. Mediators take on the role of an independent intermediary. Still the question arises where this type of conflict resolution method is positioned within economic life and whether it could relate to coaching. Can mediators really remain independent, and how can they prompt the parties to co-operate in reaching a mutually beneficial solution that will close, solve and resolve the developed conflict? I am trying to offer a response to the above-mentioned questions in my paper and presentation entitled, 'Through the legal maze from an economic point of view'.

A hazai elméleti megközelítések

Lovas és Herczog a mediációt speciális kommunikációként tekinti, amely egy pártatlan konfliktuskezelésben jártas harmadik személy irányításával konfliktusban álló felek között, „vesztes-mentes megállapodás” létrehozására törekszik, azaz kevésbé fájdalmas konfliktuskezelési forma. A konfliktus érintettjei együttműködést tanulnak, a megoldásokra koncentrálnak, a jövőbe tekintenek, feledve a múlt sérelmeit. A felek kapcsolatában szemléletváltás alakul ki, amelyet a konfliktus megértésére tett erőfeszítés jellemez, az, hogy a felek hajlandóak bevonódni és elköteleződni a konfliktus feloldása érdekében, felelősségvállalásukkal kompetenciatudatra tesznek szert. A sikeres mediáció feltétele nézetük szerint a mediátor felkészültségében, kompetenciájában, kommunikációs készségében rejlik, melynek eredménye két fél győztes megállapodása.¹

Barczy és Szamos az eljárással kapcsolatban hangsúlyozza továbbá, hogy a felek önkéntesen vesznek részt, és közösen egyeznek bele a megoldásba. A mediációt elemekre bontják: megfogalmazzák a problémát, közelítik az álláspontokat, szükségszerűnek tartják az empátikus kommunikációt, keresik az alternatív megoldásokat, kijelöli a közös célt, és megakadályozzák, továbbá fel is oldják a beszűkülést, a bizalmatlanságot és a merev attitűdöket. Multikulturális és egyéb különbségek, valamint érdeellentétek kezelésére alkalmas eszköznek tartják a mediációt, olyan szemléletváltásként definiálják, amely „a kapcsolatokat, mint értéket, a konfliktust mint a viszony fejlődésének mozgatórugóját, a nézetek, érdekek különbözőségét pozitívumként kezeli.”²

Eörsi és Ábrahám a mediációra az ún. „szelíd konfliktuskezelés” hasonlaltal hivatkozik, az eljárás célja olyan egyezségkeresés, amely mindkét fél elégedettségét kiváltja, amelynek köszönhetően egyik fél sem érzi vesztesnek helyzetét.³

Göncz és Wagner nyertes-nyertes kimenetelről beszél, amely előidézi a közös kommunikáció, valamint a kapcsolat minőség javulását. A döntést követő kölcsönös elégedettség és a javulás módszere az elégedettség és a transzformáció narratívája. A konszenzusra épülő döntéshozatalt tekintik eredménynek, amikor olyan megállapodás születik, amellyel mindkét fél elégedett, és ez számukra előnyösebb, mint egy esetleges hatósági vagy bírósági döntés.⁴

Csécsei a szerződéses jogvitákban alkalmazott mediáció során a konfliktusok viszony-szintjét tekinti fontos dimenzióknak. Erdélyi a társasági jogviták során gondolkozik így. A mediációt azonban mindketten költségkímélőnek, kötetlennek és kedvező időtartamúnak látják, melynek sikere a felek közti kapcsolat helyreállítása, amely az üzleti kapcsolatok tovább élésének alapja.⁵

Kardos és Ábrahám speciális mediációs formát, a kapcsolatügyeletet és a válást emeli ki, amikor is a megállapodás létrejötte csak az alap a végcél a megállapodásban foglaltak maradéktalan megvalósítása. Itt megkérdőjelezi a mediátor pártatlanságát, neutralitását, hiszen a gyermekek jogait segítve kell érvényesítenie a mediátornak szolgáltatását.⁶

Kereszty az orvos-beteg konfliktusokkal foglalkozik, a felek közti megegyezés és megbékélés eszközének tartja a mediációt. Szemben a bírósági anyagi kártérítéssel a közvetítés biztosítja a beteg lelki megnyugvását, és az intézménnyel való megbékélést, amely azért is fontos, mivel az egészségügyi szolgáltatóval, a bizalom helyreállításával a későbbi viszonya kedvező fordulatot vehet.⁷

Bárándy a bűncselekményt elkövetettek, illetve az áldozattá válók helyreállítást definiálja a következőképpen: „a büntetőeljárásban ellentétesen polarizált felek (a sértett és az elkövető) önkéntes vállalása alapján a büntetőeljárásból ideiglenesen kiágazó, mediátor által vezetett folyamat, amelynek eredményét a büntetőhatóság az alapeljárásba visszacsatolva a bűnösség megállapításánál, vagy a büntetés kiszabásánál alapvető szempontként veszi figyelembe”.⁸

Az ENSZ Gazdasági és Szociális Tanácsa dokumentációja értelmében a helyreállító igazságszolgáltatás a bűnözésre kifejlesztett reakció, amely tiszteletben tartja az érdekelt személyes méltóságát, egyenlőségét, a harmóniára törekszik és a megértésre épít.⁹

Az érintettek kifejezésre juttathatják érzelmeiket, tapasztalataikat, céljaikat és elvárásokat fogalmazhatnak meg. Így biztosítható az áldozat által elszenvedett érzelmi és anyagi sérelmek elsimítása a károsult biztonságérzetének helyreállása. A bűnelkövető pedig személyesen cselekedete következményeivel, feldolgozza a felelősségét. Mivel megérti a felelőségre vonást, büntetése is racionalizálhatóbb lesz, valamint a társadalom számára is érthetőbbé válik a bűnelkövetés oka és következménye.

A mediáció segítségével új alapra lehet helyezni a kapcsolatokat, a vitákra gyógyírt lehet találni, új színeket és értékeket lehet felfedezni, amelyhez azonban előfeltétel a felek szándéka és nyitott hozzáállása. A krízis után az átértékeléssel a kapcsolat minőségi javulását lehet elérni, és lehetővé válhat az is, hogy a változtatásra való képesség belső erejével két ember viszonyrendszerét helyre lehessen állítani. Az emberek képessé válhatnak objektív módon szemlélni helyzetüket, felismerni hibás gondolataikat, helyzetüket új nézőpontból szemlélni. A krízis e tekintetben pozitív változást jelent, hiszen a kapcsolat megújulását, békés helyzetértékelését hívja életre. Vita esetén tény, hogy kontrollvesztett állapotban általános a domináns, tanult mintakövetés, valamint annak előhívása ritka a tudatos, kellően higgadt konfliktuskezelés. Az odafigyelés, a folyamatos önfigyelés, az önkontroll beépíthető az életszemléletbe, új szemléletmód segítségével a kapcsolat dinamikáját pozitív irányba terelheti. A hibákat és a rossz döntéseket fel kell tudni ismerni és el kell tudni fogadni ahhoz, hogy a személyiség folyamatosan fejlődhessen, érettebbé válhasson. Az értékváltozás biztosítja az egymáshoz történő viszonyrendszer, a reakciók, valamint az igények megváltoztatását. Tipikus a kommunikációs elcsúszás, a megrekedés, az emberi kommunikáció hiánya, a jelzések félreértelmezése, és a viselkedések hibás értelmezése. Ez az, ami konfliktusforrásként funkcionál.

A konfliktus

Latin kifejezés, amely fegyveres összeütközést jelentett, mai, mindennapi szóhasználatunkban emberek közötti összeütközésre, érdekellentétre utal. A viselkedésbeli vagy értékrendbeli különbség képezi alapját. A konfliktusoknak számos típusa különböztethető meg, ilyenek: az összeegyeztethetetlen célok, azaz a valódi konfliktusok; a rosszul definiált érdekek, azaz az álkonfliktusok; a valódi ellentétet elrejtő, ún. áttételes konfliktusok; a felekben nem tudatosuló, azaz lappangó konfliktusok; valamint a félreértésen alapuló, azaz hamis konfliktusok. A konfliktus tehát olyan csoportok, vagy egyének közötti eszkalálódott versengés, ahol minden fél előnyök elérését tűzi ki célul a hatalom, a források, az érdekek, az értékek, valamint a szükségletek terén, és az egyik fél szerint ezek a célok összeegyeztethetetlenek (Laune, 1991.).

A konfliktus kialakulásánál a tipizálás tekintetében különböző okok mutatkoznak: összefügghet túl sok, vagy túl kevés információval (információ alapú konfliktus); jelenthet jellemzően érzelmi, kommunikációs, valamint szerepzavart (kapcsolati alapú konfliktus); különbözhetnek az alapértékek, lehetnek kulturális eltérések (érték alapú konfliktus); az egyenlőtlen hatalom megosztás, az eltérő forrás hozzáférhetőség, az idő hiánya, valamint a földrajzi adottságok különbözősége ún. strukturális alapú konfliktust eredményezhet; a szubsztantív - lényegi, vagy tartalmi jellegű procedurális – eljárási, vagy folyamatot érintő, pszichológiai konfliktusok is kialakulhatnak (érdek alapú konfliktus).

A konfliktusok eszkalációjának fázisai

A konfliktus pozitív és negatív kategóriaként is jelentkezhets. A jó konfliktus segíti felszínre juttatni és átláthatóvá tenni a hatalmi viszonyokat, kreativitást, megújulást enged. Pozitív előjelű, hiszen elősegíti a csoportcélok teljesítését, enyhíti a feszültséget és segít újraértelmezni a helyzetet. Ellentétben a negatív konfliktus a csoportteljesítményt gátolja, nyerő – vesztes helyzetre játszik, eredménye az őszintétlen magatartás, és hosszú időre megosztja a csoport résztvevőit. A konfliktusokat szintekre is lehet bontani, ilyen az intrapszichés, interperszonális, csoportközi, társadalmi és nemzetközi konfliktusok. A konfliktusok lefutása, avagy a kezelés módszertana kétirányú lehet. Egyrészt kiéleződhet, azaz destruktív szakaszba juthat, másrészt tarthat a megegyezés irányába, tehát konstruktív jelleget is ölthet. Carl Rogers alapszabályként kiemeli, hogy a vádaskodás helyett én-üzeneteket kellene közvetíteni, a viselkedést, annak módját, nem pedig a partnert kellene bírálni, és be kellene tudni ismerni a saját tévedéseket.

A konfliktus kialakulását és eszkalálódását eredményezheti a versengés, amely közvetlenül előidézheti a konfliktust. A versengés kétirányú lehet, tisztességes és tisztességtelen. A két forma megjelenése a helyzetben érintett személyek önmagukhoz és társukhoz viszonyrendszerében, valamint adott helyzeti adottságában ölt testet. A versengés tehát, mint a konfliktus forrása az adott helyzet sajátosságaitól, valamint a helyzetben résztvevők személyiségjegyeitől is függ. A konfliktus megoldását elősegítheti az együttműködés. A

konfliktusok rendszertanát tekintve a konfliktus két síkon fejeződhet ki: megnyilvánulhat személyi viselkedésben, ekkor interperszonális szinten, valamint lejátszódhat a személyiségben belső szinten is, hiszen nincsenek küldő megnyilvánulásai, tehát intrapszichés módon jelenik meg. A konfliktus hatását tekintve lehet destruktív, amikor a verseny tisztességtelen, nem egyenlő felek között zajlik, tehát az egyik fél esélytelensége megjósolható a másik féllel szemben. Az egyetértés szintje tehát alacsony, így veszélybe kerül a közös szabályok elfogadása, hiszen a helyzetben résztvevők bizalma megrendül abban, hogy a másik fél képes-e betartani a szabályokat. Konstruktív hatást gyakorol akkor, ha a verseny tisztességes, amely lehetetlenné teszi, hogy veszélybe kerüljön a konfliktushelyzet környezetét biztosító szociális struktúra fennmaradása, melynek segítségével elősegíthetőek a változások, a változások maguk új energiákat indukálhatnak és cselekvési alternatívákat hívhatnak életre.

Összefoglalva elmondható, hogy elsőként konfliktusjelek születnek, aztán kialakul a vita, amikor a felek saját nézőpontjukat, és álláspontjukat kívánják érvényesíteni, még képesek figyelni egymásra, és meggyőzhetőek, alkalmasság válhatnak a megoldásra. A polarizáció szakaszában aztán a felek a másik fél által elmondottakból már csak a saját álláspontjukhoz képest ellentétes elemeket képesek észlelni, és figyelmüket erre fókuszálják. A szegregáció szakaszában a résztvevő felek már nem kommunikálnak egymással, így a destruktív szakaszába lépnek, amely a kapcsolatra és az emberre is irányul, ez a tendencia pedig kimerüléshez vezet, amikor a kapcsolat elhidegül, valamint kis is hűl, és a felek érdeklenné válnak egymás irányába.

Viselkedés konfliktushelyzetben

Az ember viselkedése több tényezőtől függ konfliktushelyzetben. Az adott egyén beállító-dása, önértékelése, önértékelésének szintje, aktuális érzelmi állapota, a társadalomban elfoglalt helye, szociális mezője, szociális közege, valamint légköre határozza meg viselkedését. Jellegzetességet mutat az, hogy bizonyos helyzetben mikor jelennek meg a konfliktusok, a konfliktusban résztvevő személyek egymással milyen kapcsolatban vannak, valamint képesek-e érzékelni egymás szándékait, igényeit, érzelmeit. A konfliktushelyzetben felmerülő viselkedések megjelenhetnek önérvényesítésként, önalávetésként, eredmény-centrikusságként, valamint kapcsolat-centrikusságként. Az önérvényesítő forma azt jelenti, hogy az adott fél vélt vagy valós érdekeinek megfelelően saját elképzeléseit kívánja megvalósítani, saját szükségleteit, igényeit akarja kielégíteni, miközben nem figyel mások elképzeléseire, mások szándékát nem hagyja érvényesülni. Az önalávető személyiség viselkedésével segíti a vele kapcsolatba kerülő, illetve kapcsolatba álló egyén törekvéseinek és szándékainak megvalósulását, miközben saját szükségleteit háttérbe szorítja, lemond igényei kielégítéséről. Az eredmény-centrikusságra törekvő személyiség típus a középpontba a feladatra történő koncentrációt helyezi, elsődlegesnek tartva a feladat kifogástalan megoldását, és a jó teljesítmény elérését. A kapcsolat-centrikus személy kifejezi igényét a másokkal való jó kapcsolat megvalósítására, hajlandó lemondani saját érdekeiről azért, hogy a másik ember szükségleteit, igényeit segítsen érvényesíteni. A konfliktusok

kezelésének stratégiája hosszabb időintervallumra vonatkozó iránymeghatározást jelent, tervezésre, irányításra, vezérlésre és alkalmazásra alkalmas az eljárások folyamatában. Ellentétben ezzel a folyamatleíró stratégiával az alkalmazásra kerülő eljárást jelenti a módszer, amely a stratégiának alárendelt kategóriát képvisel, abba beépülve lehetővé teszi működését és megvalósulását. A konfliktus természetétől függően egy időben egy-egy stratégiával több módszer, eszköz és eljárás is működtethető. Az egyéntől függ melyik stratégiát, módszert, helyzetet mikor és milyen módon, így együttesen vagy külön kívánja alkalmazni.

Az emberi viselkedésre a konfliktuskezelési stratégiák a következőképpen hatnak: A győztes vagy vesztes stratégia az adott helyzetben résztvevők számára a konfliktust harc-ként értelmezve versengést folytatnak, győzelemre, a másik fél legyőzésére törekednek. Nem születik megegyezés, és szükségszerű lehet alkalmazása gyors cselekvést igénylő helyzetekben. Hátránya azonban, hogy az egyik fél érdekei érvényesülnek, így a másik fél szükségszerűen vesztesé válik, aki az aszimmetrikus kapcsolatban a kisebb hatalommal rendelkező fél. A vesztes önértékelését ez a stratégia típus rombolja és további feszültségeket eredményez.

Az alkalmazkodó stratégia sajátossága, hogy a fél félelemből, kényszerből, vagy megfontolt döntésével hosszabb távú érdekei miatt lemond saját érdekeinek, vágyainak, igényeinek érvényesítéséről a másik fél javára. a stratégia veszélye a mindenáron alkalmazkodni vágyásban rejlik. A stratégiát alkalmazkodó személy a konfliktus első jeleit észelve megfontolt döntést hoz, hiszen egyediségét meg kívánja őrizni, személyiségének integritását erősíteni kívánja, így el kell fogadnia a kiközösítés, valamint a kizárólagosság kockázatát.

Az elkerülő stratégiát alkalmazó ember a konfliktus helyzetet kívánja elkerülni. A helyzet elemzése a viszonyrendszer minősítése, valamint a győzelmi esélyek mérlegelése alapján gyakran alkalmazott stratégia. Legtöbbször akkor kerül alkalmazásra, amikor a helyzet megítélésében bizonytalanság mutatkozik, és hatékonyabb eszköz hiányában oldva a helyzetet, bízva a spontaneitás sikerében, a megoldást későbbre halasztják. A tekintély elvű szervezeti vezetés sajátossága, hogy bizony sokszor nem ésszerű a tagoknak kiállni igazuk védelmére még akkor sem, ha annak biztos tudatában vannak.

A kompromisszumot kereső stratégia egy olyan közösen elfogadható megoldást keres, amely mindkét fél számára kielégítő. Megjegyzem ez gyakran mindkét fél számára rosszabb, mint az eredeti elképzelés. Viszont egyenrangú felek közötti gyakori megoldásmódként a kapcsolat megtartására törekszik, nem rombolja azt, időt és lehetőséget biztosít jobb megoldások keresésére. A kompromisszummal azonban az egyensúly állapot csak törékeny idill, az erőviszonyok megváltozásával az erősebb fél a másik felet legyőzni törekszik.

A problémamegoldó („win-win”, azaz „győztes-győztes”) stratégia alkalmazásával a résztvevő olyan problémamegoldásra törekednek, amelyben mindkét fél érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek. A másik fél önérvényesítését a felek kölcsönösen el tudják fogadni vállalva az önalávetést. Készek továbbá együttműködni, empatikusan vi-

selkedni, jobb megoldási alternatívák megtalálása érdekében. Mindkét fél elkötelezetté válik tehát a közösen elfogadott megoldás alkalmazásakor. A stratégiában lehetővé válik egymás igényeinek mélyebb megismerése, a szükséglet, a szándék feltárása, valamint az értékek felfedezése. A stratégia együttműködést feltételez, az alkalmazótól tudatosságot vár el, önkontrollt, jövő orientációt és mérlegelést igényel, melynek segítségével elmélyül a kapcsolat. A legfontosabb motiváció a konfliktus-megoldási szándék, azaz a pozitív feldolgozási törekvés, a mérlegelés képessége, annak az észlelése, hogy a szituációt lehet-e halasztani, vagy rögtön meg kell oldani, elegendő idő áll-e rendelkezésre, milyen intenzitási érzelmek születtek, valamint szükség-e feszültségcsökkentés, indulat-levezetés.

A problémamegoldás lépéseit a következőképpen lehet megszerezni

Elsőként meg kell határozni a problémát, majd pedig azokat a személyeket, akik a konfliktusban érintettek. Ez azért is szükségszerű, mert meg kell határozni, hogy érzelmi szempontból milyen hatást gyakorol az érintettekre a szituáció, milyen szükségletek, vágyak, elvárások, értékek határozzák meg az érintettek viselkedését adott szituációban. Össze kell gyűjteni a megvalósítható és hatékony megoldásokat, valamint mérlegelni is kell őket azért, hogy ki lehessen választani a lehető legkedvezőbb megoldást, el lehessen köteleződni a kiválasztott stratégia mellett, valamint kivitelezni lehessen a megoldást, és megtörténjen az ellenőrzés.

Az emberi viselkedés konfliktus kezelés esetén két dimenziót testesít meg, egyrészt az önérvényesítés során dimenzionálható, milyen mértékben törekszik az egyén szándékainak érvényesítésére, másrészt az együttműködés dimenziójában a másik fél szándékainak figyelembevételekor meghatározható a törekvés szintje.

A konfliktushelyzetben felmerülő viselkedés, valamint a stratégiák együttes vizsgálata összetett rendszert hív életre, ahol az együttműködésre képtelenségtől az együttműködés irányába haladva az önérvényesítés vetületében a következő elemek vonulnak fel: elkerülő, alkalmazkodó, kompromisszumkereső, versengő és problémamegoldó személy. A versengés maga önérvényesítő és nem az együttműködésre törekvő hajlandóság, amikor a másik ember rovására érvényesítjük szándékainkat. Ez jelentheti az igazunkért való kiállást, a helyesnek vélt, tartott álláspontot, valamint annak védelmét, a győzelemre törekvést. Gyors és határozott cselekvések szükségességekor merül fel alkalmazása akkor, amikor lényeges kérdéseknél bizonyos szituációkban népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni. Felmerül önvédelemként olyan esetekben is, amikor az adott helyzetben résztvevő személy olyan féllel helyezkedik szembe, aki visszaél azokkal az előnyökkel, amelyeket a nem versengő viselkedés nyújt.

Az elkerülés tipikusan nem önérvényesítő és nem is együttműködő kategória. Jelenthet diplomatikus kitérési módot, egy kérdést kedvezőbb időpontra halaszthat, vagy csupán ahhoz segíthet hozzá, hogy a fenyegető helyzetből visszahúzódjunk. Jelentéktelen vagy átmeneti problémák esetén alkalmazható akkor, ha szándékaink érvényesülése esélytelen-

nek tűnik. Felmerülhet akkor is, ha a konfliktus megoldásának előnyénél eshetőleges konfrontációval nagyobb kárt szenvednénk. Többször azonban az azonnali döntés helyett azért választják az elkerülést, mert további információk megszerzésével kedvezőbb megoldás érhető el. Akkor is elkerülési magatartást folytatunk, ha képesek vagyunk felismerni, hogy mások a konfliktust hatékonyabban tudják megoldani.

Az alkalmazkodás együttműködő és nem önérvényesítő típusú kategória, pontosan a versengés ellentétpárja. Az egyén azért mond le saját szándékáról, hogy a másik fél szándékai érvényesüljenek. Az eljárás része az alkalmazkodás, az önzetlenség, az önfeláldozás, a nagyvonalúság, vagy a jótékonykodás, vagy akár az engedelmesség, a behódolás, illetve a másik fél szempontjainak elfogadása. Akkor alkalmazzuk, ha tévedésünket belátva jobb álláspontot fogadunk el. Esetleg észleljük, hogy a másik fél számára a probléma fontossága magasabb szinten áll, mint esetünkben, és ezért eleget kívánunk tenni az ő igényeinek. Tisztában vagyunk azzal, hogy a helyzetünkön rontana a versengés, hiszen már elege vesztes pozícióban állva legyőzöttek vagyunk.

A kompromisszumkeresés az önérvényesítés és az együttműködés közötti átmenet. A megvalósítható és mindkét fél számára elfogadható megoldás megtalálása a cél, amely képes mindkét fél érdekeinek részleges kielégítésére. Középuton helyezkedik el az alkalmazkodás és a versengés között a kompromisszumkeresés, mintegy félúton történő találkozásaként, amikor is kölcsönös engedményeket, gyors áthidaló megoldásokat keresünk. Fontos célok esetén alkalmazzuk, de felmérjük azt, hogy ezek nem érik meg az olyan szintű erőfeszítést, vagy szakítást, amely az önérvényesítő stílus magasabb szintjével járna együtt. Időlegesen kívánjuk rendezni komplex problémáinkat, törekedve a kielégítő megoldás elérésére. Kielégítő konfliktuskezelő módként funkcionál a kompromisszumkeresés, amennyiben a problémamegoldás vagy a versengés sikertelen.

A problémamegoldás önérvényesítő és együttműködő forma is egyben, hiszen arra törekszik, hogy együttműködve a másik féllel olyan megoldást találjon, amely mindkét fél igényeit kielégíti, szándékainak megfelel. Feltételezi tehát, hogy fel kell tárni a felek alapvető érdekelttségét, olyan alternatívát kell találni, amely mindkét fél érdekskálájának megfelel. Alkalmazandó megoldási módszer, amikor a kompromisszumos megoldás megszületése a cél, olyan emberi gondolatok hasznosításával, amely a problémakört eltérő nézőpontból közelíti meg, és szükség van a negatív érzések közös feldolgozására úgy, hogy a két fél számára a szándék is adott.

A konfliktuskezelés paradigmái¹⁰

Egyrészt a problémákhoz történő pozitív gondolkodásmódbeli viszonyulásnak tekinthető, másrészt eljárás-együttes, amely keretbe rendezi a konfliktus kezelését lehetővé tevő erőfeszítéseket. Alapszabályként kiemelhető, hogy a konfliktuskezelés tudatos cselekvés, azaz a tevékenység a konfliktus okainak feltárására, fázisainak feltérképezésére, elemzésére, a helyzettel kapcsolatos érzelmek kordában tartására, az ösztönös cselekedetek háttérbe szorítására irányul. A konfliktus kezelés során nem az a kérdéses, hogy kinek lehet igaza, hanem az, hogy a probléma hogyan oldható fel. Hiszen a fenti paradigma szerint szükséges az összetevő jegyek, a háttér, valamint a szereplők szándékainak feltérképezése. Az igazságkeresés csak generálná a konfliktust, ezért kijelenthető paradigmaként, hogy a konfliktust kezelő nem állhat egyik konfliktusban résztvevő fél oldalára sem. Amennyiben a konfliktusba involválódott személy bármely oldalra húzna, akkor a megoldást segítő helyzetfeltárás helyett óhatatlanul a személyt, vagy a szervezetet, valamint annak érdekeit, jogait és álláspontját védené. Így azonban a konfliktuskezelés területéről a jog, valamint az érdekvédelem területére térnénk át, amely gyökeresen eltérne céltelelezésével és eszközrendszerével a konfliktuskezelési „akcióktól”.

Az asszertivitás

Konfliktusok megoldásakor nagyon fontos a hatékony kommunikáció kialakítása, azaz az a képesség, amikor az érzéseket, a gondolatokat és az érdekeket úgy lehet érvényesíteni, hogy másik érzéseit, gondolatait és érdekeit figyelembe vesszük, azaz jogaink érvényesüléséhez mások jogait is tiszteletben kell tartanunk. Így korlátozhatja a hatékony kommunikációt, ha kioktatás, utasítás, fenyegetés, sajnálkozás, gúnyolás, faggatózás, kérdezősködés, kritizálás következik be. Ugyanígy korlátozó tényező a tanácsadás, a humorizálás, az ironizálás, a nyugtatgatás, az elemzés, a dicséret, az egyetértés és a címkézés is. Ezért az asszertív lépés alapfeltétele, hogy a helyzetet ítélezés nélkül figyeljük meg, az érzéseket érthetően fejezzük ki, bírálat megfogalmazása nélkül, világosan körülírva a szükségletet, megfogalmazva röviden azt a kívánalmat, ami arra vonatkozik, hogy a törekvés ne hasson követelésként. Az asszertivitás segítségével könnyebb eljutni a konfliktusok megoldásáig. Azzal tisztában kell lennünk, hogy a krízis az embert megtaníthatja, bizonyos felismerésekre ösztönözheti, pl. arra, hogy önmagába tekintsen, elemezze döntéseit, konkretizálja vágyait és érzéseit konkrétan megfogalmazza. Fontos tehát az empátia, a szeretet, az elfogadás, a gyengeségek és a hibás döntések felvállalása. A harmóniára az egyedüli lehetőség az egyensúlyteremtés.

A problémamegoldás szakaszolása négy főbb szakaszban nyilvánulhat meg. A kapcsolatépítés és tisztázás szakaszában sor kerül a beszűkült tudatállapot feloldására. Az elfogadás és a megoldási lehetőségek feltárása lehetővé teszi a másik fél szükségleteinek megismerését, a lehetséges megoldások feltérképezését, valamint ötletek életre hívását. A megoldás lehetséges irányának kijelölése, a mérlegelés azonosítja az elfogadott szükségleteket, a lehetséges megoldásokat pedig a realitás és a kölcsönös elfogadhatóság alapján szűkíti le.

A cselekvés lépéseinek meghatározása pedig a tényleges megoldások melletti döntés meghozatala.¹¹

A konfliktusok megoldására törekvés

A sikeres konfliktus megoldáshoz stratégiákat kell bevetni, fel kell mérni a hibás konfliktus megoldási kísérletek tanulságait, lehetőség szerint be kell látni a konfliktus megelőzésének lehetőségeit. Kognitív konfliktus helyzetekben tudni kell mérlegelni, ki kell alakítani egy megfelelő magatartásformát, és meg kell tanulni jutalmazni. A békítő közreműködés, mint alternatív vitamegoldási mód azért speciális célbiztosító lehetőség, mivel megakadályozza a vitát, célként kitűzve, hogy a nézeteltérés elhúzódását és súlyosbodását egy pártatlan segítő harmadik fél a mediátor segítségével el lehet érni. A mediációig vezető út, a tárgyalásig történő eljutás feltételrendszerének alapja az érdekek, a szükségletek azonosítása és felismerése, az érintettek bevonása, a problémamegoldás, a helyreállítás. A konfliktus természetének pontos tisztázása, a kielégítő megoldáskeresés, a facilitált és moderált folyamat, a szorgalmazott párbeszéd, a tárgyalásos egyeztetés létrejötte szükséges az alkalmazáshoz. Törekedni kell tehát arra, hogy a felekben a kirekesztés helyett a megoldás igénye kerekedjen felül, a folyamat aktívan strukturált legyen. A strukturáltság megjelenhet a probléma megfogalmazásában, az egyezkedési folyamat lépésekre bontásában, az alternatív megoldáskeresésben, a közös cél kialakításában. Alapja, hogy a beszűkülés, a bizalmatlanság és a merev attitűdök kialakulását sikerüljön kialakítani, erősíteni lehessen a tárgyaláson elért megegyezések tartósságát, azok betartását. A felek kooperációs és empatikus készsége, valamint kommunikációs és problémamegoldó készségei fokozzák a tárgyalás sikerességét és hozzájárulnak a megalapozottabb döntéshozatalhoz.

A mediációs tárgyalás feltételrendszere

Kölcsönösen függő viszonyoknak kell fennállnia elegendő hatalom, támogatottság és befolyás fennállásával egyetemben. Sürgős körvonalazható tárgynak, valamint tárgyalásra alkalmas kérdéseknek kell felmerülnie, amelyet nyomáskényszer kell, hogy kísérjen. További feltétel, hogy a problémára a felek az adott megoldást tartsák a legkedvezőbbnek, részvételük önkéntes legyen és ne legyen pszichológiai gátjaik. A tárgyalás feltételezi azonban egy harmadik kompetens személyt, aki kellő önismerettel és emberismerettel tartja kézben a folyamatot. A vita tárgyához semleges viszonyul, fellépése biztos, a helyzeteket gyorsan ismeri fel és mérlegeli, így a különbségeket ki tudja egyenlíteni és biztosítani tudja az erőegyensúlyt. Mindemellett rendelkezik a rálátás képességével („helikopter szemlélet”), valamint a kívülmaradás készségével, kontrollálni tudja az érzelmeket és elő tudja segíteni a kommunikációt. A megállapodást a szakmai alapelvek pontos megtartásával és az eljárás folyamatának felügyeletével tudja elősegíteni. Továbbá titoktartási kötelezettség terheli a felet, munkájáért pedig díjazásban részesül. Mediációs technikaként helyes hozzáállás részéről az állásfoglalás helyett az érdek megfogalmazása, a jó

pozicionálás, az érdekek és a szükségletek kielégítése. Alapvető fontosságú az is, hogy részéről nem állhat fenn hatalmi viszony, megosztja az információkat, munkamódja az együttműködés, a szükséglet feltárása és a bizalom. Így érheti el a felek kapcsolatának hosszú távú megmaradását, megelégedettségüket. Az elkövető egyezkedés sajátossága az egyén problémától történő elkülönítése, az érdekekre való figyelem fókuszálás, azaz nem a pozíciókat veszi figyelembe. Olyan lehetőségeket kíván keresni, amelyek mindkét fél számára előnyösnek bizonyulnak, továbbá objektív kritériumokat használ. A mediátor tehát pártatlan, azaz mindkét felet képviseli, csak a folyamatért felelős, semleges, tehát nem ítélező és nem döntő szerepkört megtestesítő egyén. A mediátor személyét minden fél el tudja fogadni és már a költségének viselésében is közös konszenzusos megoldást tudnak keresni. Teszik ezt azért, mert a folyamat bizalmi elvű, változásközpontú, cirkuláris okságot kereső és pozitívumokat kereső, jövőre fókuszáló eljárás. A mediáció a konstruktív kommunikációt szorgalmazza, valamint alkalmazza az átstrukturálást és a kognitív szemléletváltást, azaz átfordításokat, átcímkezéseket, keretváltást, valamint szempontváltást testesít meg. A nyerő-nyerő szituáció irányába pozicionál, figyelembe veszi az érdek, valamint a szükséglet központúság előnyeit. Az áttekintés és az eszmecsere szakaszában a mediátor hozzásegít a helyzet megértéséhez, minden felet meghallgat, tolmácsol, un. „én-mondatokat” alkalmaz, használja a tükrözési technikát. Él a helycsere, az esetleges házi feladatok, a megfontolások és a probléma leltár készítésének eszközeivel. Elősegíti a másik fél szempontjának megértését, üdvözli az érzéseket, erősíti az együttműködést, azaz a közös témák, pontok alkalmazását. Facilitálja továbbá a folyamatot, tehát feszültséget old, elismer és bizalmat épít ki, továbbá bátorít, kivár, rugalmasan vált, megvizsgálja a megoldási lehetőségeket. A megoldási lehetőségeket feltárni un. „brain-storming” technikával tudja rögzíteni és pontosítani, ez azért is fontos, mert így bizonyosodhat meg arról, hogy a kimenet minden fél számára előnyös. A munka befejezésekor összegez, elismer és utánkövet, azaz megteremt a jövőbeni együttműködés feltételrendszerét.

A jó mediátor a káoszról a rend felé terel, irányít, hidat épít, csatornákat nyit a megbeszélés irányába, helyreállítja az önbecsülést (empowering). A szabályozás segítségével kezeli az érzelmeket, megérteti a viszonyrendszert, láttatja a konfliktust. Átalakítja a kommunikációs mintázatot, azaz a tárgyalási stílusokat, miközben képviseli a realitást és elősegíti a döntésképeséget. A jó közvetítő erősíti az autonómiát, az önrendelkezést, ellensúlyozza a passzív pozíciót, mintegy aktívvá pozicionálva azt, rábírja a feleket a kooperálásra, a felelősségvállalásra és a méltányosságra. Ellensúlyozza a felek személyiségét, mint pl. éretlenségüket, bosszúvágyukat azáltal, hogy pozitív viselkedés nyitására hívja fel a figyelmet.

A mediációs ülés házirendje

A mediációs ülés folyamatának alapja, hogy csak a felek külön-külön álló, egybehangzó nyilatkozatát követően a mediátorral való megállapodás után lehet megkezdeni. A felek az eljárás költségeit közösen viselik és rögzítik a mediátor díjazását. Amennyiben az eljárás már bírói szakba jutott, annyiban a felek az ülés időszakára a per szüneteltetését kérik. Az eljárás megkezdésekor célszerű a feleket külön-külön előkészítő ülésen pontosan tájékoztatni, és felmérni a konfliktus részleteit. Az ülés helyszínére ideális egy semleges, nyugodt, tágas helyiség. Az ülés időpontját előzetesen le kell egyeztetni és a feleket arra kell kötelezni, hogy vállalják a megjelenést. Az ülésre a felek kivételes esetben segítőköt hívhatnak, akikkel szünetben tárgyalhatnak. A mediátor akár négy szemköt is tárgyalhat „különülés” során a felekkel. A feleknek be kell tartani az elvárható, normális emberi és erkölcsi magatartási szabályokat. Az ülésen nem használható kép vagy hangrögzítés és egyéb számítástechnikai eszközök használata sem engedélyezett. A mediátornak figyelnie kell arra, hogy az egyezséget a hatályos jogszabályi jogszabályrendszernek megfelelően alakítsák ki és szövegezzék meg. Az ülés közben folyamatosan jegyzetel a mediátor, amely hozzájárul a megállapodás pontos megszövegezéséhez. A felek a megállapodást kölcsönösen elolvassák, a hibákat javíttatják, együttműködve kiegészítik, a végleges szöveget dokumentumba foglalják és aláírásukkal tanúsítják kötelezettségvállalásukat. Sajátosságként merül fel az az eset, amikor a felek nem tudnak, nem képesek, vagy nem is akarnak egy térben lenni, ebben az esetben a mediátor a feleket az ülésre felváltva hívja be. Ez az ún. „sétáló mediáció”, időigényesebb és kevésbé költségghatékony megoldási mód.

Mediáció főbb elemei

Alkalmaz egyezkedést segítő technikákat, megfogalmazza a problémát, közelíti az álláspontokat, lépésekre bontja az egyezkedési folyamatot, fejleszti az empátikus kommunikációt, alternatív megoldást keres, közös célt alakít ki és megakadályozza a beszűkülést, a bizalmatlanságot és a merev attitűdök kialakulását. Érdemes tehát mediációs eljárást igénybe venni, ha a felek tárgyalni kívánnak, de nincs köztük kommunikáció, amennyiben szeretnék megőrizni, vagy helyreállítani személyes kapcsolatukat legalább a korábbi szinten. Abban az esetben is, hogyha gyors megoldást keresnek, fontos számukra az időtényező, a gyors egyezségre jutás. Zárt tárgyalást szeretnének, ahol az ügyről a feleken és a mediátoron kívül más nem szerezhet tudomást, mivel mediáció zárt ajtó mögött zajlik. A bizalmasság és a titoktartás tehát szempontként funkcionál, hiszen az életben, a gazdasági életben különösen gyakori lehet az adott ügy diszkrét és kényes jellege, fennállhat egy vagy több érdekelt fél hírnevének sérülése. Amennyiben fontos a felek számára a kontroll, azaz azon tény, hogy ők maradjanak az ügy urai és ne történjen semmilyen olyan esemény, amelyhez nem járulnának hozzá. Érdemes igénybe venni a mediációt, ha a bírósági győzelem esélye bizonytalan, valamint ha a felek között nincs nagyfokú erőbeni egyenlőtlenség, így vagyoni, műveltségi, befolyásbeli különbség. Amennyiben a felek maguk kívánják meghatározni a köztük folyó vita kimenetelét ahelyett, hogy a döntést bírói kézbe

adnák, és tartanak a pereskedéstől, a jogi küzdelemtől, úgy célszerű lehetőség a vitarendezés alkalmazására. Az eljárás előnye továbbá a közös akaratból meghozott egyezség, amely a végrehajtásban való önkéntes részvételt indukálja.

A jogi szabályozás kialakulása

Magyarországon a polgári és kereskedelmi ügyekben alkalmazandó közvetítői eljárásról szóló 2002. évi LV. törvény 2003. március 17-én lépett hatályba. A törvény célja a polgári jogviták, személyi és vagyoni ügyek bíróságon kívüli rendezésének elősegítése olyan esetekben, amikor a felek rendelkezési jogát törvény nem korlátozza. Az adott jogszabály meghatározza a közvetítői eljárás általános szabályait, körülírja a szolgáltatásokat, a feltételrendszert, a polgári és kereskedelmi területet érintő mediációs eljárások körét, valamint a peres eljárást megelőző, vagy felváltó ezekhez kapcsolódó esetköröket. A törvény az önkéntes mediáció fogalmát tartalmazza, azaz úgy definiálja, hogy önkéntes folyamatként független, harmadik személy segítségével a feleket a kölcsönösen elfogadható egyezség létrehozására ösztönzi. A felek maguk alakítják a folyamatot, keresik a megoldást. A mediátor katalizátorként funkcionál, a megegyezésre ösztönöz, és nem a múlt eseményeit, vagy pozíciójukat tartja szem előtt, feladata a folyamat irányítás és a felek segítése abban, hogy érdekeiket és szükségleteiket meg tudják határozni. A gazdasági ügyekben jelenik meg a kötelezően választható mediáció, ugyanis a peres eljárás kezdeményezése előtt meg kell kísérelnie a feleknek valamely alternatív vitarendezési eszköz alkalmazását. Ez a rendezés irányulhat a közvetítői eljárásra, vagy jelenthet választott bírósági eljárást, arbitrációt. A hatályos Pp. 121. A § értelmében felek által felvett jegyzőkönyv szükséges a vita rendezésének megkísérléséről. Ez a jogszabályhely teszi lehetővé, hogy ennek hiányában a keresetlevelet idézés kibocsátása nélkül el lehet utasítani. A 2014. március 15. napján hatályba lépő 2013. évi V. törvény az új Polgári Törvénykönyv lehetővé teszi családjogi ügyekben az önkéntes mediációt, a szülői felügyelet gyakorlása és a kapcsolattartási perekben a kötelező mediációt. Ez úgy valósul meg, hogy a bíró a peres eljárást felfüggeszti, a feleknek pedig két hónapon belül igazolniuk kell azt, hogy megjelentek a mediátor előtt és megkísérelték a közvetítői eljárást.¹²

Szót kívánok ejteni a bírósági közvetítéssel megvalósuló vitarendezésről, amely a bírósági mediáció. A bírósági közvetítés segítséget nyújt az eljárás megindulásakor, és alatta is lehetővé téve, hogy a felek per helyett párbeszéd útján jussanak egyezségre. A feleket abban segíti a bírósági közvetítő, hogy problémájukra maguk találjanak megoldást, amely által mindkét fél nyerhet. Ez a megegyezés növeli a bizalmat, javítja az emberi kapcsolatot. A bírósági közvetítői eljárás ingyenes és kuriózuma, hogy a bírósági közvetítővel való vitarendezés során nincsen bizonyítási eljárás, ezért csökken a perköltség, a felek a megegyezésnek köszönhetően pedig illetékkedvezményben részesülnek. A feleknek pedig nem származik hátránya abból, ha nem sikerül megegyezésre jutniuk a közvetítői eljárásban, hiszen a peres eljárás folytatódik és a jogvita eldöntésre kerül. Zárójelesen jegyzem meg, hogy a peres eljárás folytatását a felek is kérhetik.

A polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól szóló 2008. május 21-i 2008/52/EK európai parlamenti és tanácsi irányelv célja az, hogy elősegítse a jogviták alternatív rendezéséhez történő hozzáférés megkönnyítését, elősegítse a jogviták egységességgel történő rendezését, ösztönözze a közvetítés igénybevételét és biztosítsa a bírósági eljárás és a közvetítés közötti kiegyensúlyozott kapcsolatot. Az irányelv 6. cikk (3) bekezdése értelmében az illetékes hatóságok hatáskörrel rendelkeznek olyan kérelmek befogadására, amelyek a közvetítés eredményeképpen létrejött írásbeli megállapodás tartalmát végrehajthatóvá nyilvánítják.

A mediáció megvalósulása a büntetőjogban az ENSZ, az Európa Tanács, illetve az Európai Unió ösztönzésére jött létre. Magyarországon a mediáció jogszabályi háttérét a büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény 221/A. §-a, valamint a büntetőügyekben alkalmazható közvetítői tevékenységről szóló 2006. évi CXXIII. törvény biztosítja. Nemzetközi szinten az ENSZ X. kongresszusa határozta meg 1999-ben a resztoratív igazságszolgáltatás célkitűzését. A resztoratív programok és eljárások szerepét 2005-ben XI. kongresszusán a bangkoki Deklarációval hangsúlyozta az ENSZ.¹³ Az Európai Unió Tanácsának 2001/220/IB. sz. 2001. március 15.-i kerethatározata szól az áldozatok büntetőeljárásban elfoglalt státuszáról.¹⁴

A Tanács 2004/80/EK (2004. április 29.) irányelve (a továbbiakban: 2004/80/EK irányelv) a bűncselekmények áldozatainak kárenyhítéséről szól, valamint *az emberkereskedelmet érintő irányelv* is ide sorolható, amely kiemelten a büntetőeljárás előtti, alatti és utáni támogatást, az azonosítási mechanizmus szükségességét, valamint a különleges szükségletek figyelembe vételét emeli ki.

Az Európai Parlament és a Tanács 2012/29/EU irányelve (2012. október 25.) a bűncselekmények áldozatainak jogaira, támogatására és védelmére vonatkozó minimumszabályok megállapításáról és a 2001/220/IB tanácsi kerethatározat felváltásáról szóló aktus 2012. november 15-én történő hatályba lépéséig állt fenn. A Tanács 2001/220/IB számú kerethatározata szólt tehát a büntetőeljárásban a sértett jogállásáról, amelyet az áldozatsegítésre vonatkozó, az Európai Parlament és a Tanács által kibocsátott 2012/29/EU Irányelv¹⁵ váltott fel 30. cikkében azzal a feltétellel, hogy az elfogadásban részt vevő tagállamok esetében a felváltás kötelező, a nemzeti jogba történő átültetéssel kapcsolatosan e rendelkezés a tagállamok határidővel kapcsolatos kötelezettségét nem érinti.

Ide tartozik továbbá a Tanács a bűncselekmények áldozatainak kompenzációjáról szóló 2004/80/EK irányelve, az Európai Parlament és a Tanács 2011/36/EU irányelve (2011. április 5.) az emberkereskedelem megelőzéséről, és az ellene folytatott küzdelemről, az áldozatok védelméről, valamint a 2002/629/IB tanácsi kerethatározat felváltásáról.

A 2001/220/IB kerethatározat által elért szinttől való továbblépés érdekében a magyar EU-elnökség időtartama alatt kidolgozásra került az úgynevezett *Budapest Ütemterv*, amelyet 2011. június 10-i ülésén fogadott el az Európai Unió Bel- és Igazságügyi Tanácsa. A dokumentum hatékony és magas színvonalú áldozatsegítő rendszer felépítéséhez nyújt útmutatást és szab irányvonalat az Európai Unió Tanácsa részére. Az ütemterv elké-

szítése során az áldozatvédelmi rendszer hazai és európai szintű problémáit, hiányosságait feltárták, valamint az Európai Unió intézményeinek, a hazai és nemzetközi civil szervezeteknek a megoldásául szolgáló javaslatait is figyelembe vették. Az általános elvek mellett konkrét intézkedési javaslatok kidolgozására is sor került. A Budapest Ütemterv a 2001/220/IB kerethatározat felváltására a bűncselekmények sértettjeinek támogatására, védelmére és jogaira vonatkozó, kibővített tartalmú; minimumszabályok megállapításáról szóló irányelv tervezet megalkotását kezdeményezte. A tervezet jelentősen bővítette az áldozatok büntetőeljárásbeli jogait, az áldozatnak nyújtott szolgáltatásokat pedig kiterjeszteni kívánja az érzelmi és pszichológiai támogatásokra is. Kiemelt szempontként kezeli az ún. speciális áldozati csoportok – a gyermekek, a fogyatékkal élő személyek, a szexuális erőszak és az emberkereskedelem áldozatai – szükségleteinek meghatározását, az elszemvedett bűncselekmény típusát, továbbá a személyhez kötődő jellemzők alapján rendeli minősíteni. Feladatként tűzte ki az áldozatokkal kapcsolatba kerülő szakemberek képzési követelményeire vonatkozó feltételrendszer megteremtését is. Az új irányelv (Az Európai Parlament és a Tanács által kibocsátott 2012/29/EU Irányelv) implementálására történő felkészülés fontos szakmai kihívás.¹⁶

Az Európa Tanács R(92.) 16. számú, valamint az Európa Tanács R(2000.) 22. számú ajánlása fogalmaz meg a közösségi szankciók típusaira és tartalmára vonatkozóan minimum szabályrendszert. A büntetőügyekre vonatkozó mediációt az Európa Tanács Miniszteri Bizottságának R(99.) 19. számú ajánlása tartalmazza. Ezen ajánlás kedvezőbb, magasabb szintű végrehajtását szolgálják a 2007-ben az Európa Tanács által elfogadott Irányelvek a büntetőügyekben történő mediációra vonatkozó hatályos ajánlás hatékonyabb végrehajtására című dokumentum. Az Igazságszolgáltatás Hatékonyságáért Küzdő Európai Bizottság (CEPEJ) ajánlásai 2007-ben a hatékonyabb irányelvek alkalmazására törekednek a büntetőügyi mediáció, a családjogi mediáció, valamint a közigazgatási ügyekben alkalmazható alternatív konfliktuskezelés területén. Annyit kívánok még megjegyezni, hogy Magyarországon a közvetítői eljárás alapjai a 2002. évi LV. törvény, valamint a 2006. évi LI. törvény teremtette meg polgári és büntető tekintetben, módosítva a büntetőeljárást, bevezetve a közvetítést, változtatva az anyagi jogi kódex szabályrendszerén, amelyet a tevékeny megbánás intézményével bővítettek ki. A büntetőügyekben alkalmazható közvetítői tevékenységről szóló 2006. évi CXXIII. törvény 2007. január 1-jén lépett hatályba.¹⁷

Kulcsszavakban a gazdasági mediációról

A bírósági eljárás költségei tetemesek, hiszen az eljárási illeték a pertárgyértéktől függ, magasak a jogi képviselői költségek, mint az óradíj és a sikerdíj, hacsak nincsen állam által átvállalt szolgáltatásként pártfogó ügyvéd, vagy költségmentesség (részleges vagy teljes). Meg kell előlegezni a felmerülő szakértői költségeket, felmerülhet kirendelt tolmácsdíj, költségtérítést kell fizetni a tanúk részére, valamint esetlegesen ügygondnok kirendelésével kapcsolatos költségeket is meg kell előlegezni, valamint a jogerős ítélet után a végrehajtási eljárással kapcsolatos költségek megelőlegezése is felmerül. Rejtett költségként azonban felmerülnek munkaidő-kiesést érintő költségek, veszteségek, elmaradt

hasznok. Esetleges utazási, szállási költségek, postázás járulékos adminisztráció költségei, valamint a pereskedéssel kapcsolatos reputációs károk.

A gazdasági életben tehát jelentősen növeli a „vállalati konfliktus” az eljárási költségeket. Az erőforrások le vannak kötve, bizonytalanabb a tervezés, megszakadnak, tönkremennek a személyes és üzleti kapcsolatok, fennáll a csőd, valamint a felszámolási kockázat „réme”. Egy esetlegesen elvesztett per kvázi precedens jellege további igényekre is kihathat. A konfliktussal történő foglalkozás leköti a munkaidőt is. A konfliktus fogságában az emberi kreativitás korlátozott, a csapatmunka működése részlegesen megfelelő, ezért rosszabb a döntési minőség. A betegállomány növekszik, a félelem aspektusa dominál. A termelékenység csökken, a félelem költségtényezőként funkcionál, amely rombolja a motiváltságot, és erősíti a belső felmondást, amely végkielégítést eredményez és felmerülnek az állások betöltésének pénzügyi vonatkozásai. Így a munkafolyamatok átrendeződése miatt a szervezetet át kell alakítani, az új munkavállalók pedig a betanítási idővel költség-hatékonyság szempontjából elmaradnak az optimálistól.

A mediáció narratívái¹⁸

Bush és Folger (1994, 2005)¹⁹ a mediációt megközelítési szempontból elégedettségi, társadalomigazságossági, transzformatív, valamint elnyomási narratívaként értelmezi. Az elégedettség narratívája (Satisfaction Story) értelmében az interperszonális viták és konfliktusok során keletkező humán szükséglet kielégítés, valamint a fájdalom és a szenvedés csökkentésének eszköze. Jellemzője a rugalmasság, az informális és a konszenzualitás. A társadalmi igazságosság narratívája (Social Justice Story) lényegében az egyének közös érdekek köré szervezését és mint hatékony eszközt látja a mediáció lényegi vonásaként. Hatékonyan tartja egy erősebb, összetartóbb közösségbe szerveződés, szervezetrendszer, intézmények létrehozására. A közösségteremtő és szervező funkciót emelik ki mindamellett, hogy ezáltal növelik az önszervezést, az alulról szerveződő közösségi struktúrák létrejöttét. A transzformáció narratívája (Transformation Story) szemben a konvencionális definícióval kivételes lehetőségként szemléli a mediációt, alkalmasnak tartva arra, hogy a konfliktusok együttműködéssé alakuljanak, a gondolkozásmód megváltozzon, így könnyebb legyen a helyzetekkel történő megbirkózás, valamint a felmerülő különbözőségek áthidalása. Az átalakulást az ún. „képesé tétel” (empowerment), valamint a „felismerés” (recognition) jelenti. A mediáció ígérete abban rejlik, hogy képes megváltoztatni a konfliktus érintettjeinek interakcióit. Az elnyomás narratívája figyelmeztet az eljárási veszélyekre, az óvatosság és a félelem szükségszerűségére (Oppression Story). Kérdéses, hogy hivatalos jogi procedura működhet-e költség-hatékonny és praktikus intézményként, felhagyja-e az eljárásbeli és dologi szabályozást, az erőviszonyok egyenlőtlenségét. A magánjellegű és informális aspektus okán pedig a mediátor a vita kontrollálásakor rendelkezik-e szélesebb körű stratégiai hatalommal és enged-e szabad teret szabadságának. Kérdésként merül fel, hogy megnöveli-e az állami kontrollt, és nyomásgyakorlás, valamint manipuláció segítségével hátrányosabb pozícióba juttatja-e a már eleve hátrányos helyzetben lévőket igazságtalanul.

A mediáció elfogadtatásához biztosítani kell a meghallgatás képességét, hangsúlyozni kell az önkéntességet. Fel kell ajánlani egy semleges harmadik felet, biztosítva a mediáció bizalmas voltát. Hangsúlyozni kell a „saját” döntés jelentőségét, a „saját” időgazdálkodás lehetőségét. Biztosítani kell a feleket arról, amennyiben nem születne ügyükben megállapodás, még mindig fordulhatnak bírósághoz. Hangsúlyozni kell az idő és költségtakarékosságot. Mindig meg kell fontolni, alkalmazható-e realitás-vizsgálat, fel kell mindig mérni, hogy szóba jöhet-e valamilyen egyéb más megoldási mód.

Az emberek közötti és emberi közösségekben kialakuló feszültségek és viták sokszor konfliktusokat hívnak életre, melyek egy része jogi vitává válik. Kérdésként merül fel ilyenkor, milyen más útkeresés jöhet létre a bíróság előtti per alternatívájaként. A jogi útra terelődés esetén bizonyos konfliktustípusok jobban kezelhetőek, hiszen mindkét fél számára elfogadható és racionálisan belátható ítélet születhet (Rottleuthner, 1982).²⁰ A konfliktus-megoldási utak négy verziót mutatnak: a közvetlen tárgyalást, harmadik fél bevonását, mint tárgyalásos megegyezés közvetítőjét, a közvetítő felhatalmazását a vitában történő döntésre (választott bíró, arbitrátor), valamint a rendes bírói utat, az ítélezést. Formalizáltság szerinti megoldási módként ezen a négy verzió vonalán haladva a konfliktus-megoldási utat jellemzi, hogy a megoldási út formalizáltsága egyre nő. Másrészt a felek kezéből egyre inkább kicsúszni látszik a vitamegoldás, hiszen az külső harmadik fél kezébe kerül, a saját rendelkezési terület tehát kudarcot vallhat. Továbbá egyre inkább normaorientálttá válik a vita, azaz absztrakt normáknak megfelelő döntés születik, ellentétes irányban visszafelé haladva azonban a vita megoldása a konkrét érdek mérlegelés irányába mutat. A fenti tárgyalástól az ítélezési vonalon előre haladva a tárgyalási pozícióban a mérlegelés csökken, míg visszafelé a mérlegelés bővíthető, azaz a tárgyalási pozíciók terjedelme nőhet (Falke/Gessner, 1982).²¹

A hatósági bírósági eljárásnál gyakran az időfaktor elhúzódot eredményez, és kommunikációs problémák alakulnak ki. Ez abban eredezik, hogy a bíró az ügyfelek felett állva a hierarchia csúcsán helyezkedik el. Jellemző lehet a felek túlságos mértékű zárkózottsága, vagy éppen túlságos nyíltsága, melyeknek köszönhetően elsiklanak a személyes problémák felett. A jogon kívüli kérdések nehezen, vagy nehezen tisztázhatóak, a tárgyalásvezetés pedig problémás, hiszen a bíró nem rendelkezik pszichológiai ismerettel.

Ezzel ellentétben a mediáció során az álláspontok kifejthetőek, egyeztethetőek, amelynek következményeként a kialakult feszültség csökken. Az igazságszolgáltatás mentesülhet, az eljárás rugalmas és gyors határidőket biztosító. A bírósági döntéseket nehéz érvényesíteni, addig a megállapodás önkéntes. A folyamatot a felek kontrollálhatják és kölcsönösen előnyös megállapodás elérésére törekednek. Így a nyugodtabb körülmények más megvilágításba helyezik a fennálló konfliktusokat, kevesebb a sérelem, a keserűség, a felekben kreatív energiák szabadulnak fel, amelyek elősegítik a kompromisszumos megoldás elérését. A mediációval a felek tehát a felek nem veszíthetnek semmit, alkalmazásával csak nyerhetnek.

Az irodalom is alkalmaz a mediáció alapuló konfliktuskezelési megoldásokat, GOETHE Faust-ja, MADÁCH Ádám-ja is azzal a világgal küszködik, amelyben ő maga is él, ahol embertársai élnek és folyamatosan vívódik magával, hiszen az emberi személyiség leg-alapvetőbb mozgatórugója az ellentétek küzdelme és egysége. Az emberiség személyiség-jegyeket vagy más tényezőket érintő konfliktusokat nem célszerű elkerülni, sokkal inkább arra kell törekedni, hogy megfelelő megoldást találjunk rájuk, az erre alkalmas egyik legjobb módszer pedig nem más, mint a mediáció.²²

Felhasznált irodalom és források

2012/29/EU Irányelv a bűncselekmények áldozatainak jogaira, támogatására és védelmére vonatkozó minimumszabályok megállapításáról és a 2001/220/IB tanácsi kerethatározat felváltásáról

A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Igazságügyi Szolgálat 2011. évi beszámolója Hozzáférés: <http://kih.gov.hu/documents/10179/16078/K%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20%C3%A9s%20Igazs%C3%A1g%C3%BCgyi%20Miniszt%C3%A9rium%20Igazs%C3%A1g%C3%BCgyi%20Szolg%C3%A1lata%202011.%C3%A9vi%20besz%C3%A1mol%C3%B3ja> (letöltés: 2014. március 07.)

A mediáció a társadalom választása, Konferencia Aix-en-Provence-ban (2013.07.02.-2013.07.06.) Hozzáférés: http://birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/mediacio/aix_en_prov_beszamolo_2013_legvegleges_jav_1.pdf (letöltés: 2014. március 07.)

ABAHÁZY N.: Mindent tudni a mediációról I. Mentofaktúra folyóirat Filozófia és Coaching, Hozzáférés: <http://www.mentofaktura.hu> (letöltés: 2014. március 07.)

BÁRÁNDY P. (2008): Közvetítői eljárás büntetőügyekben. In Kondorosi F., Ligeti K. (szerk.). *Az európai büntetőjog kézikönyve* (681–682.o.). Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest: Animula Kiadó

BARCY M. – SZAMOS E. (2002): „*Mediare necesse est*”: *A mediáció technikai és társadalmi alkalmazása*. Budapest, Animula Kiadó

BERNE, E.(1984): *Emberi játszmák*, Budapest, Gondolat Kiadó,

BUSH, R. A. B. - FOLGER, P. J. (1994): *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

GYEKICZKY T. (2010): *A Mediációról mint a polgári és kereskedelmi jogviták bíróságon kívüli rendezésnek lehetőségéről, Az Európai Unió mediációs irányelve a német és a magyar polgári eljárásjog tükrében*. Jog összehasonlító tanulmány, Gondolat Kiadó, Budapest.

CSÉCSEI R. (2003): Szerződéses jogviták és mediáció. In EÖRSI M., ÁBRAHÁM Z. (szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés* (67–87. o.). Budapest, Minerva Kiadó

EÖRSI M. – ÁBRAHÁM Z. (szerk.). (2003): *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés*. Budapest, Minerva Kiadó

FERENCI A. (2012): *A mediáció narratívái problémamegoldók-e a mediáció résztvevői?* Hozzáférés: http://epa.oszk.hu/00000/00035/00153/pdf/EPA00035_upsz_2012_07-08_118-129.pdf 118-129.o. (letöltés: 2014. március 07.)

GAJDÓ Á. (2007): Megtorlás helyett megbékélés. *Új Pedagógiai Szemle*. 2007. 4–5 sz. 247–248. p.

- GÖNCZ K, - WAGNER K. (2003): Konfliktuskezelés és mediáció. In Eörsi M., Ábrahám Z. (szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés* (7–48 o.). Budapest, Minerva Kiadó
- GÖRGÉNYI I. (2006): *Kárjótétel a büntetőjogban, mediáció a büntetőügyekben*, HVG-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft, Budapest. 61.p.
- HERCZOG M. – Ferenczi A.(2003): A mediáció csökkentheti az erőszakot. *Párkapcsolat*, 2003.2. 1–3. 31–33.
- HERCZOG M. – Csorba G. (2005): *Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*. Budapest.
- HERCZOG M. (1999): Problémamegoldás konfliktuskezelés a gyermekvédelemben. *Család, Gyermek, Ifjúság*. 1999. 7. 3–4 p.
- JANOWSKY S. – Nagyné Janowsky K. (2011): Mediáció: egy újszerű és ésszerű konfliktuskezelési eszköz *Fejlesztő pedagógia; pedagógiai szakfolyóirat* 22. évf. 4. sz. / 2011 240- 256.pp. Hozzáférés: www.ofi.hu/tudastar/upsz-2012-7-8-teljes (letöltés: 2014. március 07.)
- KARDOS F. – ÁBRAHÁM Z. (2003): Különélő szülő kapcsolattartása gyermekével – mediáció a legkisebbek védelmében. In Eörsi M. – Ábrahám Z. (Szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés* (131–149.o.). Budapest, Minerva Kiadó
- KARDOS F. (2002): Konfliktusfokozók. *Párkapcsolat*. 2002. 1. 3-4. 3. p.
- KENGYEL M. – HARSÁGI V. (2009), *Európai Polgári Eljárásjog*, Második átdolgozott kiadás, Osiris kiadó, Budapest,
- KERESZTY É. (2003): Közvetítők az egészségügyben: az Egészségügyi Közvetítői Tanács. In EÖRSI M., Ábrahám, Z. (szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés* (150–174 pp.). Budapest, Minerva Kiadó
- KUTACS M. (2003): *Törvény a mediációról* I-II. CJ, 2003/3. 5-8. o.; 2003/4. 16-19. pp.
- LOVAS Zs. – HERCZOG M. (1999): *Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*. Budapest: Múzsák Kiadó
- LOVAS Zs. – NEMÉNYI E. (2002): Egyedül nem megy...In: *Együtt, vagy külön? Maradjunk együtt, vagy váljunk el?* Szerk. Herczog Mária, KJK KERSZÖV Kiadó, Budapest, 175-190.pp.
- LOVAS Zs. (1999): A mediáció. *Család, Gyermek, Ifjúság*. 1999. 1. 7. 13–17 p.
- LOVAS Zs. (1999): Családi mediáció. *Család, Gyermek, Ifjúság*. 1999. 1. 7. 2. 2–4. p.
- POKOL B. (2002): A jog elkerülésének útjai, Mediáció, egyezségkötés; *Jogelméleti Szemle*, 2002. 1. szám Hozzáférés: <http://jesz.ajk.elte.hu/pokol9.html> (letöltés: 2014. március 07.)
- RISKIN, L. L. (1994): *Mediator Orientations, Strategies and Techniques*, 12 ALTERNATIVES TO HIGH COST LITIG. 111, 111
- ROTTLEUTHNER, H. (1978): Probleme der Beobachtung von Arbeitsgerichtsverfahren. In: *Interaktion vor Gericht*. Baden-Baden,
- SAJÓ A. (1982): *A polgári per társadalmi funkciója*. ÁJ, 1982/2. 321-367. pp.
- SÁRINÉ SIMKÓ Á. (szerk.) (2006): *A Mediáció. A közvetítői tevékenység*. 2. kiadás, Budapest.
- SIPOS T. (2009): A konfliktuskezelés és a mediáció ma Magyarországon avagy: perkedvelő perlekedők, *Könyvtári Figyelő* 2009/3. 422- 427.pp.
- SOMOGYI M. (2011): A mediáció megvalósulása a büntetőjogban, *Glossa Iuridica- Bűnügyi Tanulmányok*, II. évfolyam 1. szám, 74-77.pp. Hozzáférés: www.glossaiuridicia.hu (letöltés: 2014. március 07.)

SZEKERES D. (2013): *Mediáció a gazdasági életben*, EKONOMICKÉ ŠTÚDIE - TEÓRIA A PRAX, ISBN 978-80-9712551-2-7; 83-89.o. Hozzáférés: <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/index.html> (letöltés: 2014. március 07.)

SZEKERES D. (2012): A gazdasági mediációról, *Gazdaság És Jog* 2012/5, 11. O. HVG ORAC kiadó kft.

SZEKERES D. (2011): *Általános bevezetés a választottbíráskodás világába, betekintés a gazdasági mediáció alkalmazásába a lehetőségek és a szabályozás tükrében*, Hozzáférés: http://www.vmtt.org.rs/mtn2011/277_315_Szekeres_A.pdf (letöltés: 2014. március 07.)

TÓTH-SZAMOSI A. - SZABÓNÉ BÁNFALVI K. (2013): PPKE: Betegpanasz kezelése alternatív vitarendezéssel- a mediáció szerepe és alkalmazási környezete, *IME* XII. évfolyam 1. szám 2013. február 11-17.o.

TURZÓ M. (2013): Önreflexió és mediáció. *Önreflexivitás. Magyar Coachszemle*. 2013/6. 28-30. o.

VÁLYI G. (2008): *A konfliktuskezelés eszköze: a mediáció*, A szociális segítség alapfeladatai, NSZFI, 2008

Hivatkozások

¹ Lovas Zs., Herczog M. (1999): *Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*. Budapest: Múzsák Kiadó

² Barcy M., Szamos E. (2002): „Mediare necesse est”: A mediáció technikái és társadalmi alkalmazása. Budapest, Animula Kiadó

³ Eörsi M., Ábrahám Z. (szerk.). (2003): *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés*. Budapest, Minerva Kiadó

⁴ Göncz K, Wagner K. (2003): *Konfliktuskezelés és mediáció*. In Eörsi M., Ábrahám Z. (szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés (7–48 o.)*. Budapest, Minerva Kiadó

⁵ Csései R. (2003): *Szerződéses jogviták és mediáció*. In Eörsi M., Ábrahám Z. (szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés (67–87. o.)*. Budapest, Minerva Kiadó

⁶ Kardos F., Ábrahám Z. (2003): *Különélő szülő kapcsolattartása gyermekével – mediáció a legkiseb-
bek védelmében*. In Eörsi M., Ábrahám Z. (szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktus-
kezelés (131–149.o.)*. Budapest, Minerva Kiadó

⁷ Kereszty É. (2003): *Közvetítők az egészségügyben: az Egészségügyi Közvetítői Tanács*. In Eörsi M., Ábrahám, Z. (szerk.). *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés (150–174 o.)*. Budapest, Minerva Kiadó

⁸ Bárándy P. (2008): *Közvetítői eljárás büntetőügyekben*. In Kondorosi F., Ligeti K. (szerk.). *Az európai büntetőjog kézikönyve (681–682.o.)*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

⁹ Somogyi M.: *A mediáció megvalósulása a büntetőjogban*, *Glossa Iuridica- Bűnügyi Tanulmányok*, II. évfolyam 1. szám, 74-77.o. Hozzáférés: www.glossaiuridicia.hu, (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

¹⁰ Geskó Sándor: *Mediáció a helyi közösségekben- módszertani kézikönyv; forrás: http://bunmegelozes.easyhosting.hu/dok/modszertani_kezikonyv_konszenzus.pdf* (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

¹¹ *Szükségletek kifejezése és szerepe a mediációs eljárás során*, Szervezeti Mediátor Műhely, 2012. április 19.

¹² *A mediáció a társadalom választása*, Konferencia Aix-en-Provence-ban (2013.07.02.-2013.07.06.) Forrás: http://birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/mediacio/aix_en_prov_beszamolo_2013_legvegleges_jav_1.pdf (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

¹³ Görgényi Ilona: *Kárjövátétel a büntetőjogban, mediáció a büntetőügyekben*, HVG-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft, Budapest, 2006. 61.o.

¹⁴ Somogyi Magdolna: A mediáció megvalósulása a büntetőjogban, Glossa Iuridica- Bűnügyi Tanulmányok, II. évfolyam 1. szám, 75.o. Forrás: www.glossaiuridicia.hu (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

¹⁵ 2012/29/EU Irányelv a bűncselekmények áldozatainak jogaira, támogatására és védelmére vonatkozó minimumszabályok megállapításáról és a 2001/220/IB tanácsi kerethatározat felváltásáról

¹⁶ A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Igazságügyi Szolgálat 2011. évi beszámolója Forrás: <http://kih.gov.hu/documents/10179/16078/K%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20%C3%A9s%20Igazs%C3%A1g%C3%BCgyi%20Miniszt%C3%A9rium%20Igazs%C3%A1g%C3%BCgyi%20Szolg%C3%A1lata%202011.%C3%A9vi%20besz%C3%A1mol%C3%B3ja> (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

¹⁷ Somogyi Magdolna: A mediáció megvalósulása a büntetőjogban, Glossa Iuridica- Bűnügyi Tanulmányok, II. évfolyam 1. szám, 75-76. o. forrás: www.glossaiuridicia.hu (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

¹⁸ Ferenci Andrea: A mediáció narratívái problémamegoldók-e a mediáció résztvevői?

Forrás: www.ofi.hu/tudastar/upsz-2012-7-8-teljes 118-129.o. (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

¹⁹ Bush, R. A. B., Folger, P. J. (1994): The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco: Jossey-Bass Inc. in: Ferenci Andrea: A mediáció narratívái problémamegoldók-e a mediáció résztvevői? Forrás: www.ofi.hu/tudastar/upsz-2012-7-8-teljes 118-129.o. (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

²⁰ In: Pokol Béla: A jog elkerülésének útjai, Mediáció, egyezségkötés; Jogelméleti Szemle, 2002. 1. szám Forrás: <http://jesz.ajk.elte.hu/pokol9.html> (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

²¹ In: Pokol Béla: A jog elkerülésének útjai, Mediáció, egyezségkötés; Jogelméleti Szemle, 2002. 1. szám Forrás: <http://jesz.ajk.elte.hu/pokol9.html> (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

²² Vályi Gábor: A konfliktuskezelés eszköze: a mediáció, NSZFI, A szociális segítség alapfeladatai