

Multidiszciplináris kihívások Sokszínű válaszok

A BGF KVIK KÖT TANULMÁNYKÖTETE

KULTÚRA
VALÓSÁG
INFORMÁCIÓ
FEJLESZTÉS

2015/1



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

2015/1. kötet

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

Budapest, 2015. február

A mediáció, mint lehetséges alternatív vitamegoldási irány 1. rész

A mediáció a latin mediare szóból ered, ami annyit jelent: egyeztetni, közvetíteni, közben járni. A mediációt nagyon gyakran másképp értelmezik, mint amit valójában takar. A köztudatban ugyanis az a tévhit terjedt el, hogy a kompromisszumkeresés és kifinomult tárgyalás jellemzi. Hazánkban a mediáció még úgymond gyerekcipőben jár. Mediáció esetén nem a kompromisszumkeresés a cél, és nem feltétlenül kifinomult módszerekkel, hanem a konfliktuskezelés, vagy konfliktusok semlegesítése. Ezeket bármi kiválthatja; akár az eltérő preferenciarendszerek, eltérő szükségletek, környezeti hatások. A konfliktust negatívan közelíti meg, és rossz folyamatokra enged következtetni, azonban a modern felfogás értelmében például megelőzheti az elkényelmesedést és ez fokozottan igaz lehet az üzleti élet vetületében. Amennyiben megfigyelünk egy vitát, láthatjuk, hogy különálló részekre tagolódik: első fázisa az észlelés, ezt követi a reagálás és sor kerül az észlelt esemény értelmezésére. A harmadik fázisban történik álláspontfoglalás, vagy más szóval polarizáció. Hétköznapi értelemben véve ez az a pont, amit vitának hívunk. A végső fázis pedig egy úgymond kimerülési szakasz, tehát a kommunikáció már megszűnt a felek között, akár el is távolodhattak egymástól. 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.

Mediation derives from the Latin verb mediare, which means: to harmonise, to mediate, to intermediate. Mediation is often interpreted differently from what it actually involves, since popular belief holds that it is characterised by searching for compromises and by sophisticated negotiations. In our country mediation is still in its infancy. During mediation, it is not compromises that we aim for, and not necessarily by sophisticated methods; mediation is rather about managing or neutralising conflicts. These conflicts may evolve for many reasons; let them be different preferences, needs or environmental impacts. When conflicts are approached in a negative way, wrong processes can derive from them. The modern way of thinking suggests, however, that conflicts can prevent us from becoming too comfortable, and this could be valid for business even to a greater extent. When observing a conflict we can identify the separate stages it involves: stage one is perception, then comes the reaction to and interpretation of the perceived event. The third stage involves taking a stand, or in other words, polarisation. In the ordinary sense of the word this is what we call a dispute. The last stage is the what's called exhaustion, in which communication has already stopped between the parties and they might even have drifted apart from each other. 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.

Az alternatív vitarendezési eljárások (Alternative Dispute Resolution ADR)¹

A társadalmi élet területein, így a gazdasági, családi, kereskedelmi jogvitákban gyors, alacsony költség igényű, hatékony eszközként szolgálnak a hatásos megoldás megteremtésére. Alkalmazásuk kézenfekvő lehetőség a hagyományos, rendes bírói út, rendszer tehermentesítésére az eljárások esetleges kiváltására.

„A mediáció lényege abban áll, hogy képes a feleket egymás felé fordítani, nem úgy, hogy szabályokat kényszerít rájuk, hanem segít megteremteni kapcsolatuk újszerű és közös felfogását, melynek révén megváltozik a két fél egymáshoz való viszonyulása.” (Riskin, 1994)

Európa szerte elterjedt extrajudiciális megoldási mód a konfliktusok elrendezése területén a mediáció. A mediáció megjelenésekor általánosságban ún. kísérleti jogalkalmazásként funkcionált. Lehetősége a költséghatékonyság és az időnyerés, valamint pacifikáló hatással is rendelkezik. Jogi eszközként pedig mind deontológiai, mind pedig szocioökonómiai jellemzőket is mutat.

A konszenzusra épülő döntéshozatal célja a felek egyetértésével kialakított megállapodás megfogalmazása, melyben pártatlan harmadik fél segíti a megoldási javaslatok kidolgozását.²

Az európai államok más államok példáira támaszkodhatnak, így igaz, hogy kialakulnak kisebb eltérések, mégis elmondható, hogy az egyes mediációs szisztémák sajátos karakterisztikával rendelkeznek.

A mediáció recepciója

A mediáció részben jogi, részben jogalkalmazási jelleggel bír, relevanciája, hogy leegyszerűsíti a jogalkalmazást. Közelebbről ez azt jelenti, hogy a mediációt igénybe vevő alanyok számára az anyagi és erkölcsi kockázat kevésbé jelentős, mint a jogalkalmazás hagyományos formái esetén. A deontológiai relevanciát támasztja alá azon tény, miszerint a közvetítői funkció erősebb erkölcsi töltettel rendelkezik, mint az átlagos jogalkalmazónál. Küldetése tehát kevésbé jogi, inkább erkölcsi. Többes felosztást lehet a szocioökonómiai relevancia tekintetében alkalmazni, mivel egyrészt társadalomközeli, mégis jogszerű problémamegoldásról van szó, másrészt ezen jogszerű társadalomközelség szélesebb teret enged a gazdasági és gazdaságossági megfontolások számára. A három releváns tényező együttesen tehát helyeslő, igénylő együttes társadalmi hatást vált ki. A mediáció intézményének tehát feltétele a három attribútum együttes megléte.

A mediáció előnyrendszere

Az egymással konfliktusban álló felek képesek felismerni a mediáció extrajudiciális megoldásának temporális, materiális és pacifikációs előnyeit. A temporális előnyrendszer azt jelenti, hogy időt lehet nyerni általa. Példaként említeném, hogy Magyarországon a polgári mediációs, így a gazdasági mediációs eljárások gyorsított eljárásban, mintegy négy hónapon belül befejeződnek. A materiális előnyrendszer az eljárás lényegi költségkímélő mivoltára utal. Itt példaként említem, hogy a közvetítő személy, azaz a mediátor díjazása Magyarországon szabad, akár piaci megállapodás tárgyát képezheti. A pacifikációs szempontrendszer előnye a konfliktusok elsimításában rejlik, mivel a felekben elégedettség és egyetértés alakul ki, hiszen „win-win” szituációt érnek el a felek. Ellentétben ezzel a bírósági eljárásban a döntéssel egy ún. „win-lost” szituáció alakul ki.

Sokszor azonban a mediáció maga nem elegendő, ki kell, hogy egészüljön ki egy ún. elterelési folyamattal is, vagy akár a két eset kombinált alkalmazásával. Belgiumban például a mediációt a közvetítő facilitája, tehát elősegíti a konfliktusban álló felek érdekeinek egymás irányába történő közelítését.

Az intézmény maga az ősközösségi vélt állapotokhoz nyúlik vissza, amely mégis a XXI. században újra és újra új arculattal jelenik meg. Olyan tehát, mint valamely új institúció, ugyanakkor írott és íratlan normáit tekintve egyes elemei mégis tükrözik a korábbi idők társas együttélési formáit, társadalmi normarendszerét. Létezett egy *compositio* nevű intézmény, amikor is lehetőségként funkcionált az a szabály, miszerint a sértett fél nem tárta a közösség elé a sérelmét, vagy ha meg is tette, nem kérte közösségi ítélet meghozatalát, hanem megelégedett azzal, hogy elfogadta kára megtérítését.

Ősi mediatív elem az ószövetségben, amikor JÓZSEF BENJÁMIN közvetítésével békül ki korábban az ő életére törő testvéreivel. Hasonló ősi elem, amikor a BÖLCS JONATÁN közbenjárására megbocsát JOACHIM uralkodó JOÉLnak.

A közvetítés egy olyan speciális konfliktuskezelő, konfliktust feloldó módszer, amelynek lényegi kritériuma, hogy két „ellenérdekű” fél vitájában közös beleegyezésükkel egy tőlük semleges harmadik fél a közvetítő, azaz a mediátor jár el. A problémamegoldó folyamat kerete tisztázza a konfliktus természetét, és segítséget nyújt abban, hogy mind a két érintett fél számára kielégítő megoldás szülessen. A mediáció maga nem feltétlenül tekinthető jogi szempontból kötelező eljárási rendnek, illetve egyes esetekben nem jelent jogszabályban meghatározott speciális formát. Érdekessége, hogy a mediátor nem tetszeleg döntőbírói szerepkörben, sokkal inkább „játékvezető-vitavezető”-ként lép fel, hiszen a felek közötti egyeztetésre kell helyezni a hangsúlyt. Ezért aztán az üzleti, a kereskedelmi és a pénzügyi világ leginkább előnyös vitarendezési technikája, mivel képes fenntartani a kiépített kapcsolatrendszer, biztosítani a felek jó hírnevének megtartását, valamint a gyors és rendkívül hatékony döntéshozatalt. A mediáció kifejezés eredeti jelentése középben állást, közbenjárást, egyeztetést, közvetítést, békéltetést. Főbb elemei az ún. felek közti egyeztetést elősegítő technikák alkalmazására, a probléma konkrét megfogalmazására, az álláspontok egymáshoz történő közelítésére vonatkoznak. A mediáció során további lépésekre osztozik az egyeztetési folyamat, amelynek során az empátikus kom-

munikáció fejlődése és fejlesztése kerül előtérbe. Az eljárás tehát alternatív megoldásokat keres, egy új közös cél kialakítására ösztönöz úgy, hogy megakadályozza a felek közötti bizalmatlanságot, a tudati állapot beszűkülését, valamint a merev attitűdök kialakulását.

Történeti előzmények

Nem tekinthető új keletűnek alapelve, a gondolat, elképzelés, miszerint az ellenséges és antagónisztikus kétoldalú kapcsolatok konfliktus feloldásához semleges harmadik felet hívjanak segítségül. Már az ősi idők során különböző törzsi, etnikai, kulturális csoportok között a világ minden táján igénybe vették a közösség, a szűkebb család idősebb tagjainak segítségét, hogy konfliktus helyzeteikben békítő szerepkört vállaljanak fel. Kínában volt az egymást követő uralkodói dinasztiákban a konfliktus feloldás egyik leginkább alkalmazott eszköze a mediáció. Nemzetközi konfliktusok megoldásában is szerepet játszott, így 1825-ben Portugália és Brazília között Nagy-Britannia közvetített. A Vatikán is jelentős szerepet játszott, ugyanis XII. LEÓ PÁPA a Karolina-szigetek ügyében Spanyolország és Németország között játszott közvetítői szerepet. A nemzetközi diplomáciai tevékenység mai értelemben gyakorlatilag szintén egyfajta mediációs tevékenységként fogható fel, és gyakori alkalmazási területei a Közel-Kelet, a Balkán, a Kelet-Timor térségben és Afrika területi konfliktusaiban. A vallási esetkörhöz hasonló példa még a 2002-es a betlehemi Születés Templomát érintő vallási konfliktus, amelyet mediáció segítségével az izraeli hadsereg és a palesztinok ellenségeskedését volt hivatott kibékíteni. Az Európai Unió fejlődésében gazdasági érvényesülés tekintetében a hatályos EK irányelvek értelmében a mediátor független, szakmai munkát végző szolgáltató, aki a viták kezelésének alternatív eljárási lehetőségeként szolgál. A magyar joggyakorlat tekintetében a közvetítésről a 2002. évi LV. törvény szolgál, melyhez 2009-ben miniszteri rendelet került hozzárendelésre. Mediációval foglalkozó jogterületek íve áthatol a fogyasztóvédelem, az állampolgári jogok, a gazdasági élet, a kereskedelem, a pénzügyi, a munkaügyi rendszer számos területén (Magyar Fogyasztók és Ügyfelek Országos Érdekvédelmi Szervezete, Magyarországi Állampolgári Jogvédő Központ stb.).

A gazdasági mediáció

Cégek, valamint cégen belüli nézeteltérések, üzleti konfliktusok megoldására alkalmazott új típusú megoldási lehetőség. Alkalmazását az a felismerés szolgálja, hogy a legtöbb konfliktus mögött vállalati, gazdasági, személyes érdekek húzódnak meg. A lehetőségek tára szinte határtalan, amennyiben idejekorán lehetőség van az elemzésre, valamint az érdekeknek megfelelően kedvező költségfeltételekkel és időintervallumon belül a konfliktusok megoldhatóak. A gazdasági területen fő alkalmazási esetkör az egyes szervezeti osztályok közötti, az üzemi tanács és az ügyvezetés közötti, valamint az interkulturális problémák, továbbá ide tartoznak a projektekhez kapcsolódó, valamint a vállalategyesítéshez, befolyásszerzéshez, átszervezéshez, és megszűnéshez fűződő, felmerülő konkrét problémák. A vállalkozói szféra van leginkább tudatában annak, hogy egy ilyen jellegű probléma milyen gyorsan komoly jogvitává fejlődhet. A rendes

bírósági eljárás során a konfliktusba hozott döntés felelősségét a bíróra ruházzák át, valamint igénybe vesznek ügyvédeket, amely gyakran megakadályozza a tényleges szembesülést, a mélyben meghúzódó és a vitát ténylegesen kiváltó konfliktusokat. Tekintettel arra, hogy a konfliktus tartós rendezéséhez csak a személyes célok teljesítése által juthatunk el, egyre több gazdasági társaság észleli és veszi igénybe a gazdasági mediációt vitáik megoldása érdekében. Társadalmi szempontból sajnos az élet arra tanít bennünket, hogy meg kell védeni magunkat amennyiben „bántás” ér bennünket, a gyenge pontokat tudni kell eltitkolni és arra, hogy a legjobb védekezés mindenkor a támadás. A gazdasági életben a mediáció és a további jogágakhoz kötődő mediáció is arra a megközelítésre biztat bennünket, hogy a nézeteltérések nyomán igenis együtt kell működni az erőinket a megoldásra kell koncentrálni, ahelyett, hogy a sérelmeken rágódnánk. Tudjuk, hogy a viták mindig is voltak, és lesznek is, ilyenkor a feleknek célszerű keresni egy megértő társat, aki meghallgatja őket, és képes a feszültség enyhítésére és néha arra is, hogy a konfliktus megoldását előbbre vigyék. A mediátor feladata a probléma megoldó folyamat keretében a konfliktus természetének tisztázása, olyan megoldások megtalálása, amely mindkét érintett fél számára kielégítő. Elősegíti tehát a kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálását és kidolgozását, miközben a döntés joga és felelőssége a mediációs eljárásban részt vevő felek kezében marad. A mediáció merít a szociálpszichológiai, a pszichoterápiai és kommunikációelméleti eredményekből azáltal, hogy különböző csoporttapasztalatokkal rendelkező szakemberek közvetítenek különböző felek és csoportok között. A folyamat moderálása és facilitációja úgy zajlik, hogy a párbeszéd létrejöttének elősegítése a cél, az arra való törekedés, hogy a felekben a megoldás elérése iránti igény kerekedjen felül, ahelyett, hogy egymást kirekesztenék. A folyamat aktívan strukturált a felek kooperációs és empatisz készségének problémamegoldó képességének fokozására épít úgy, hogy a merev attitűdök kialakulását megakadályozza, erősítse a tartós megegyezést és elősegítse a megállapodás megtartását. A résztvevők mindegyike saját álláspontját képviseli az eljárás során, azonban csak lépések szülehetnek, amelyek minden fél szempontját megjelenítik.

A konfliktusmegjelenítési stratégiák, megközelítések, avagy „a konfliktus-megoldási stílus”

A konfliktusok száma a tényleges peres eljárások számát lényegesen meghaladja, így a per és a konfliktus viszonyának magyarázatára tölcészerű ábraként alkalmazható ROTTLEUTHNER „berlini tölcésére”,³ melybe a leginkább ismert, nehézkes társadalmi viszonyok és emberi kapcsolatok áramlanak, azért, hogy egy kisebb részük a bírósági eljárás irányába konfliktussá formálódva sodródhasson. Így érzékeltetve, hogy a társadalomban keletkező konfliktusok közül az egyes szinteken milyen megoldási lehetőségek adódhatnak: közvetlenül (kizárólag az érdekeltek közreműködésével), harmadik személy (mediátor) közbenjárásával, bíróságon kívüli eljárásban, bíróság előtt.

A konfliktusok megközelítése különféle helyzetekben az adott személy által kiválasztott módszertan alapján történik. A konfliktusmegoldási stratégiákat a következőképpen tipizálhatjuk:

A vitás helyzetek leggyakoribb megoldási módja a kilépés, vagy az ún. elkerülés.⁴

Az elkerülés olyan hozzáállási mód, amelyben az adott fél érzékeli a konfliktust, mégis elmondható, hogy a konfrontálódást halogatja és inkább visszahúzódó taktikát folytat. Az adott fél konfliktus elkerülő stílusa tehát nem együttműködő magatartás, hanem passzív választási mód. Ez a stratégia politikai, illetve diplomáciai megoldások keresése során merül fel leggyakrabban. Akkor is célszerű lehet azonban alkalmazni a konfliktus elkerülésének stratégiáját, ha az adott ügy kimenetele nem jelent számunkra túlzott hangsúlyt, vagy már előre tudjuk, hogy egy eshetőleges későbbi időpontban más stratégiával lesz célszerű problémánk megközelítését véghezvinni.

Az alkalmazkodás vagy engedékenység konfliktus megoldási stratégiája során a két fél igényei és vágyai különböznek, az egyik fél azonban képtelen arra, hogy azokat képviselje, és inkább meghátrál a másik fél előtt, feladva saját vágyait és igényeit. Ez a stratégia hasonlóan az elkerülési módhoz a konfliktusban passzivitást mutat. Alkalmazása akkor válhat célszerűvé, amennyiben felismerhető, hogy túlságosan erős féllel állunk szemben, és ez a fél érvényesíteni is kívánja hatalmi különbségét. Továbbá abban az esetben is jól alkalmazható, hogyha fontosabb az adott ügy kimenetelénél a jó viszony megőrzése.

Az erőszakosság konfliktus-megoldási stílusa agresszív konfliktus-megoldási mód, a kieroszakolás eszközével él. Közelebbről ez azt jelenti, hogy az egyik fél úgy kívánja elérni a célját, hogy a másik fél akaratát teljes mértékben figyelmen kívül hagyja. Akkor gyakori ez az alkalmazási mód, ha az adott fél teljes mértékben „tudatában van” annak, abban a hiszemben él, hogy több erővel és hatalommal rendelkezik, mint a partnere. A viselkedés látványos és gyors, azonban azzal a veszéllyel jár, hogy megbántottság marad utána.

A kompromisszum konfliktus-megoldási stratégiájában általánosságban elmondható, hogy mindkét fél vesztes vagy nyertes helyzetbe kerül, ugyanis részlegesen elégedett, vagy részlegesen elégedetlenek lesznek ügyük megoldásával. Jól működhet a kompromisszum, hogyha a „szembenálló felek” egyenlő erejű, egyenlő értékű partnerekként viszonyulnak egymáshoz, azaz egymást kölcsönösen támogató célokat kívánnak elérni. Sokszor azonban ez a megoldás nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, mivel előfordulhat, hogy egymást kölcsönösen kizáró célok elérésére törekszenek a felek.

A probléma megoldó együttműködés konfliktus-megoldási stratégiája során a felek azon munkálkodnak, hogy kölcsönösen kielégítő megoldást találjanak. Ez azt is feltételezi egyúttal, hogy mindkét fél számára az lenne a cél, hogy közös együttes érdeket ismerjenek fel, és olyan alternatívákat találjanak, amelyek megfelelnek mindkét fél igényeinek. Az együttműködési stratégia egy olyan hozzáállás, ahol a cél az, hogy a konfliktusból két nyertes fél kerüljön ki, azaz elérjék a „win-win” szituációt. Ez a hozzáállás „elvszerű egyezkedésnek” is nevezhető. Ez tehát az egyezkedés, azaz az egyeztetés művészete, amikor úgy sikerül célt elérni, hogy konszenzus, kölcsönös egyezség, egyetértés jön létre és a felek között hosszútávú megegyezés születik. A probléma megoldásán és kifejtésén alapul a megoldáskeresés, hiszen ha feltérképezhető, kibontható az adott kérdéskör, és kiművelhető a megfelelő megoldási mód, akkor megfelelő partneri viszony alakulhat ki.

A konfliktus megoldás értékeit is rejt magában. Ennek kiaknázása azért jelentős, mert az érintett felek együttműködése, befolyásuk a közös megoldására együttes erőt képvisel, amely lehetővé teszi kapcsolatok kiépítését, tanulható, kamatoztatható készségek és képességek elsajátítását.

A hagyományos konfliktust a „win-lost” dinamika hajtja, az érintettek egymással ellenséges pozícióban állnak, a kapcsolat megromlása törvényszerű. Ezért van szükség arra, hogy az egyesség teremtés művészetével a mindennapi érintkezésekben sikerüljön a vitákat, a konfliktusokat emberi, érdemi és agressziót nélkülöző megoldással kiegyenlíteni, így biztosítva az emberi kapcsolatok fennmaradását.

Szükséges feltételrendszer a mediáció gyakorlásához

Az adott konfliktust kiváltó kérdéseknek alkalmasnak kell lenniük arra, hogy megvitatható formát öltsenek. Pontosan le kell tudni szögezni, világossá kell tenni a közvetítőnek a orvosolható eljárások körét. Zárójelben jegyzem meg, hogy bizonyos problémák, mint a függőségek, súlyos diszkrimináció nem feltétlenül mediálható, már csak a hatalmi különbség és a pszichológiai, pszichiátriai háttér fennállása miatt sem. Fontos tényező, hogy a felek egymással kölcsönösen függő viszonyrendszerben álljanak, és mindketten elegendő és hasonló szintű befolyással, valamint hatalommal rendelkezzenek. A megoldáshoz azonban nélkülözhetetlen egyfajta „sürgető nyomás”, amely által a résztvevők a mediációs folyamatosan önkéntesen vállalják. Feltételezi még az eljárás azt, hogy a felek a mediációt tartásuk adott esetben számukra a legideálisabb megoldásnak, ha a vitás kérdés megtárgyalható, akkor alkalmassá válik a mediációra, amelyre akkor kerül sor vagy megszűnt. A legtöbb vitában a felek képesek egymással közvetlenül megállapodást kötni, ez a megbeszélés fázisa, ebben az esetben nincs szükség mediációra. A kiélezett konfliktusoknál azonban gyakori az a jelenség, hogy egyedi panaszokat egymással nem tudnak megtárgyalni a felek. A problémák összefügghetnek viselkedéssel, dolgokkal, pénzügyi kérdésekkel, lehetnek olyanok, amelyek önerőből rendezhetőek, de olyanok is lehetnek, amelyekkel mindkét fél foglalkozni kíván. Felmerülhet továbbá a mediáció olyan kérdések rendezésekor, amikor szakértői minőségben történő eljárásra nincs szükség.

Mediációval átalakítható esetkörök

Az eljárás egyfajta fejlődést mutat, hiszen a külön utakat közös célokká alakíthatjuk, az ellenségeskedésből együttműködő hangulatot lehet életre hívni. A vádat, sértést képviselő álláspontot át lehet alakítani tényközléssé, véleményre úgy, hogy erőpozíciókat szükségletekké és érdekek-ké formáljuk. Az eljárás elején felmerülő követelések alternatív megoldásokká alakulhatnak, a destruktív kommunikációból konstruktív kommunikáció válik. A nem jó kérdéskör körbenjárása helyett a lehetőség teremtés dominál, azaz az eljárás a múlt helyett a jövőre orientálódik.

A mediátor attitűdje és a munkáját feltételező készségek

A közvetítői szerepkör nem az állásfoglalásra és döntéshozatalra irányul, hanem a pártatlanságra fókuszál. Az érintetteket bátorítani kell úgy, hogy mégis határozottan eljárva biztosítva a részvételt, az indulatokat kordában tartsa, megfékezze és a folyamatot a mediáció medrébe terelje. A mediátor viselkedése arra a törekvésre kell, hogy irányuljon, hogy helyzeteket, embereket tudjon megérteni, feltérképezze az emberi viselkedés kompetenciáit, tisztázza a viszonyokat és gyakorlott, tapasztalt háttértudással rendelkezzen a releváns kérdések és szabályok tekintetében. Szükséges továbbá, hogy a saját és a mediált felek viselkedéséből tanulva képes legyen a helyzetet értelmezni, továbbá legyen önrefleksiós képessége. Ez azt jelenti, hogy rálátást kell nyernie saját érzéseire, viselkedésmódjára, erősségeire, és gyengeségeire. El kell tudnia fogadni a másságot, a különbözőséget, megértőnek, empatikusnak kell lennie, azaz nyitottsággal és toleranciával kell eljárnia, így saját előítéleteit is tudnia kell kezelni. Ebből következik, hogy mindkét fél érdekeit együttesen kell figyelembe vennie, aktívan kell képviselni pártatlanságát, el kell köteleződnie az egyenlő esélyek mellett, törekednie kell a diszkrimináció, a kirekesztés és az előítéletesség elleni fellépésre, képviselnie kell tudni a másságot. Képessé kell válnia a helyzetfelismerés és a szükségleti jelölés alapján a folyamat megváltoztatására, annak irányítására, a rugalmas helyzetfelismerésre. Mindamellet egyensúlyban kell tartania a felek iránti elkötelezettségét és az elfogadás közti különbséget, meg kell találnia az irányítás és a tekintély közötti összhangot. Ehhez szüksége van jártasságra, a rugalmas módszerek alkalmazásában, kellően kreatív és ötletelő, azaz planéta típusú személyiségnek kell lennie. Munkáját tekintve felkészültség, megfelelő időgazdálkodás kell, hogy jellemezze, a feleket tisztelnie kell, professzionálizmussal kell eljárnia.

A mediátor számára megfelelő készségeket kell a közvetítői szerepkör viszonylatában elsajátítani, amelyek lehetővé teszik a szerep megfelelő ellátását. A legfontosabb kritérium a megfelelő és megértett verbális és nonverbális kommunikáció, a kongruens önkifejezés. A megfelelő légkör, atmoszféra megteremtése létszükséglet, hiszen a felek ekkor bízhatnak abban, hogy érzéseik, gondolataik megértést találnak, kialakul a bizalom a közvetítő iránt, amely hozzájárul a döntéshozatal sikerességéhez. A mediátor tehát képes kiépíteni a rapportot. A bizalmi légkör kialakulásához szükséges a meghallgatás képessége, azaz tudnia kell teret biztosítani mások véleményének, visszacsatolni, kérdésekre ösztönözni és megfelelően kérdezni tudni úgy, hogy a feleket egymás megértésében segítsék. Mindamellet segítenie kell mások kommunikációját, aktív meghallgatását, biztosítania kell a lehetőséget az érzések és az aggodalmak kifejezésére, azaz tudnia kell facilitálni. Ahhoz azonban, hogy sikeres egyezség születhessen, képessé kell válnia az érzések, az egyéni szempontok és a tények összegzésére azért, hogy továbblépési lehetőségként lehessen újabb szintre lépni. Az érzelmek kontrollálása fontos, hiszen, a határozott, nyugodt viselkedésmód, a feszültség elviselése létkérdés. Fel kell ismerni az érzéseket és szorgalmazni kell azok feldolgozását. Önérvényesítő módon kell viselkednie, egyértelműen képessé kell válnia arra, hogy saját szükségleteit és céljait, képviselje és kifejezze anélkül, hogy a többi szereplő igényét elnyomná. Tudnia kell kiemelni a tényeket, azonosítani a problémákat, és áttekinteni a megoldási lehetőségeket azért, hogy képessé váljon problémamegoldó módon viselkedni és ezáltal akcióterveket tudjon kidolgozni. Képessé kell válnia a beavatkozásra, vagyis fel kell ismernie, mikor kell megállítania az eljárás menetét, hogyan folytatódhat, vehető fel a be-

szélgetés szála, tudnia kell elősegíteni a megegyezést, és éreznie kell, mikor szükséges valamit abbahagyni vagy megszüntetni. Ötletei kivitelezését elő kell adnia, prezentálnia kell azért, hogy azokat a felek számára elfogadhatóvá alakítsa.

A mediációs folyamat levezetéséhez a fentiekben összegzett készségek összerendezett, együttes alkalmazására van szükség, struktúrába a felek számára az eljárást, és ezáltal kontrollálva a folyamatot.

„A mediáció a vita kimenetelét alapvetően magukra a felekre bízva. Felmenti őket a kívülálló, magasabb rangú hatóságok véleménye és szabályai alól, legyenek ezek jogi vagy más természetűek. Ezen túlmenően a mediáció nem csupán azt engedi meg, hogy a felek maguk állítsanak fel szabályokat az elfogadható megoldás érdekében, hanem arra is készíti őket, hogy találjanak olyan megoldást, amelyet saját hatókörükben meg tudnak valósítani, vagyis a felek állítják fel a szabályokat, és ők teremtik meg a vita megoldásának feltételeit is.” (Alfini-Press-Sternlight-Stulberg, 2001)

A mediációs folyamat lépéseinek bemutatása

Első lépésként a mediáció kereteinek felállítására kerül sor, amely a ráhangolódás rítusaként fogható fel. Itt történik a mediátor és a felek bemutatkozása, ismertetésre kerül a mediációs folyamat, és sor kerül a mediátor szerepének tisztázására. A keretek tisztázása, mint a pártatlanság és az önkéntesség leszögezése, valamint az időintervallum meghatározása, a konszenzus jelentőségének hangsúlyozása kulcsfontosságú. A keretrendszerbe foglalt eljárás azért jelentős, mivel megelőzheti a parttalan és ellenőrizhetetlen vitát. A megállapodás kiterjed az ülések időtartamára, a szereplők személyére, a titoktartás megtartására, a jegyzetelés formájára, az ügyszakos pontos megvitatására, valamint az eljárás költségére is. A tárgyalási szabályrendszert ismertetni kell a felekkel, és ebben a szakban el is kell velük fogadtatni, hiszen így biztosítható, hogy a másik felet nem szakítják félbe, meghallgatják az álláspontokat, tiszteletteljes légkört biztosítanak és képesek a megoldásért erőfeszítéseket tenni.

A megértés vagy áttekintés fázisában egyenlő időkeretben a felek egymás után ismertetik álláspontjukat. Célszerű azonban megjegyezni, hogy sokszor mediációs ülések alkalmával a mediátornak külön-külön hatékonyabb a felekkel történő elbeszélgetése, mivel így alakulhat ki a felek aktuális állapotát tekintve teljes és hiteles kép a közvetítő számára. Ekkor válik átláthatóvá, miként értékelik a felek a kapcsolatot, valamint a kialakult helyzetet. Fény derül arra is, hogyan értékelik önmagukat, a másik felett, és konfliktus esetén mennyiben mutatnak empátiát egymás irányába, mennyire válnak nyitottá, vagy elkerülővé. Ezáltal kirajzolódik egy felvállalt szerepkör, tisztázódhat a domináns és a visszahúzódó szerep birtokosa. A mediátor ezen információ birtokában irányított kérdések formájában, tükrözés és átfogalmazás segítségével fel tudja tárni a problémákat, mivel a konfliktusok során mindig a különbözőségek nyilvánulnak meg és ilyenkor tudnak ténylegesen felszínre kerülni az ellentétek. A tudatosuláshoz az érzések, a gyanúk, a gyanakvások, az előfeltevések tekintetében kellő ismeretre van szükség azért, hogy a probléma kezelés során feltárhatóvá váljanak a szükségletek. Együttműködés segítségével biz-

tosítható a percekció, a szándékok és tények felszínre bukkanása, melyek segítségével a probléma megmutatkozik. A problémakezelés összetevőit kvázi „jéghegy hasonlattal” lehet érzékelteni.

A megértés és áttekintés szakaszának végén a mediátor összefoglalja, milyen állásfoglalások születtek, milyen érdekek mentén zajlott a tárgyalás, mik minősülnek akadályozó tényezőknél, a felek együttműködési hajlandósága milyen tendenciát mutat. Így felméri a kommunikáció stílusát, összegzi a sérelmeket és feltárja az erőegyensúlyt.

Az eszmecsere szakaszában a másik fél szempontjainak megismerésére törekszünk, arra, hogy képesség váljunk a másakra történő odafigyelésre, valamint a konfliktus megértésére. Az érdekek és a szükségletek tisztázására kerül sor, megtalálva a közös pontokat, amelyek segítségével elkezdődhet a múltból a jövőre történő fókuszálás folyamata. A mediátor a megtárgyalásra kerülő témák felsorolásával kezdi el ezt a szakaszt, majd mindkét fél egyetértésével egy semleges témával kezdi el a feldolgozási folyamatot. Az eszmecsere szakaszában leggyakrabban a parafrázis, a tükrözést, a szerepcserét, a feszültségoldást és az irányított kérdéseket alkalmaz. A szakasz lezárásaként kerül sor a rejtett célok összefoglalására, a meglévő feszültségek feltárására és a közvetítő törekszik kialakítani az erőegyensúlyt, valamint meg is tartani azt.

A megállapodás kidolgozásának szakaszában a konfliktus megoldásáért ki kell tűzni a következő célokat: elő kell segíteni a közös felelősségvállalást, generálni és vizsgálni kell lehetőségeket, amelyek elősegíthetik a konfliktus megoldásához kapcsolódó közös jövőképet. A szakaszban a lehetőségek feltárását ún. brainstorming technikával egy clipart táblán lehet rögzíteni, melynek segítségével leegyszerűsödik a sorrendbe állítás, valamint a kiértékelés. Az adott technika alkalmazása mellett továbbá fontos szerepet kap az elismerés, a bátorítás, a kognitív átstrukturálás, valamint az újrafogalmazás is. A felelősség a mediátoré a tekintetben, hogy minden fontos témát szerepeltessen, a feleket bátorítsa, és az erőegyensúly fenntartására maximálisan törekedjen.

A megállapodás leírásának szakaszában vázlat születik, amely a későbbiekben megkötésre kerülő szerződés részleteinek kidolgozását segíti azáltal, hogy feljegyzi a résztvevők szavait, kifejezéseit. A vázlatnak kellően konkrétan és részletesnek, valamint reálisnak és kivitelezhetőnek kell lennie, mivel ekkor lehet belátható időn belül megvalósítható és ellenőrizhető az adott kötelezettségvállalás. Előfeltétele a megállapodásnak, hogy az mindkét fél számára előnyös legyen. A mediációs eljárás maga nem kötelező, így megállapodni sem kötelező, amennyiben azonban a felek mégis megállapodás aláírása mellett döntenek, onnantól kezdve az olyannyira kötelező érvénnyel fog rendelkezni, mintha bármilyen más közös jognyilatkozatot, szerződést írtak volna alá.

A lezárás szakaszának célja az eljárási folyamat, a munka áttekintése. Az erőfeszítéseket, az őszinteséget és az együttműködést ebben a szakaszban lehet elismerni, valamint itt biztosítható a beszámoltatás és a nyomon követés.

A mediációs eljárás természete⁵

Legfontosabb jellemző jegye, hogy szigorúan önkéntes folyamat és valamennyi konfliktusban álló félnek kell nyilvánítania az akaratát arra nézve, hogy a folyamatban önként és szabadon vesz részt. Ez ellentétes a bírósági perrel, ahol nem szükséges minden szereplő önkéntessége. A mediáció mindamelllett egy bizonyos szituációra korlátozódik, hiszen a konfliktus lefolyásának szakaszai közül csupán a vita és a polarizáció fázisában alkalmasak arra, hogy igénybe vegyék a közvetítést. A konfliktus (eszkalálódott versengés) lefolyásának természetes szakaszai öt részre bonthatóak:

A vita szakaszában a felek képesek felismerni, hogy problémával rendelkeznek, ezért aztán még arra is képesek, hogy a megoldás reményében éljenek a mediáció adta lehetőségekkel. A polarizációs szakaszban egyértelműen és határozottan kibontakozik a konfliktus, a felek rádöbbennek arra, hogy önerőből már nem képesek a vita megoldására, ugyanakkor tudják, hogy nem várhatják meg azt a pontot, amikor a kettőjük közti feszültség teljesen elszeparálja őket, és a kommunikáció ellehetetlenségéhez vezet.

A jelzés szakaszában csupán csak érzékelhető a konfliktus a felek között, itt még képesek a felek közvetlen tárgyalás útján megoldani problémáikat.

A szegregáció fázisa a felek olyan szintű eltávolodása, amikor már a közös kommunikáció képtelenné válik, vagy az erre vonatkozó hajlandóság hiányzik.

A destrukció fázisában pedig már annyira elmérgesedik a helyzet, amikor a felek akár egymás ellen is fordulhatnak. A végső szakasz pedig a kimerülés szakasza.

A szociálpszichológiai tényező magyarázza azt, hogy a sikeres mediáció alapja az empátia, amely mind a mediátor, mind pedig a mediációban résztvevő felek részéről előfeltétel. A konfliktuslezáró egyezség ugyanis csak akkor jöhet létre, ha a felek képessé és hajlandóvá válnak egymás meghallgatására, el tudják fogadni egymás érveit, és képesek elismerni egymás érdekeinek jogosságát. A többszereplős konfliktusok közötti sikeres kommunikáció alapfeltétele tehát az empátia. Ha ugyanis az egyéb érdeke veszélybe kerül, márpedig a konfliktus pontosan félelmet és feszültséget szül, akkor ezek növekedésével az empátiára való esély gyengül, a felek nem a másik fél problémájára, hanem a saját kommunikációjukra ügyelnek. Ekkor sajnos képtelenek arra, hogy nyitottak és elfogadóak legyenek másik problémái iránt. Az is probléma lehet, hogy érdeksérelme esetén a másik fél a megbántódottság, a csalódottság és a fájdalom pillanataiban megértésre vágyik, és arra, hogy ne rombolják tovább, és neki adjanak igazat. Ezt a szerepet ügyvéd képes betölteni, mert az ügyvéd szövetséges, a mediátor azonban nem, mivel pártatlan. Az ügyvéd ígér, hogy az ügyfele igazáért mindent megtesz, harcol, a mediátor azonban arra ébreszt rá, hogy nem létezik egyetlen igazság, az élet nem fehér és fekete. A mediáció irányt mutat, hogy két élményvilágról, két különböző látásmódról, két érdekhalmazról van szó, és mindkettő egyszerre lehet érvényes és jogszerű. A mediátor feladata az, hogy rámutasson, hogy a konfliktusba került felek hibájukért valamennyien felelősek, nem azt kell boncolgatni, ki a hibás, hanem arra kell törekedni, hogy megértés, hogy a probléma kialakulásában mindkét félnek szerepe volt. Mivel a lelkileg megviselt ember nem akar azon gondolkozni, hogy felelős-

ség terheli a probléma megoldásában, ezért nincs szüksége arra, hogy más józanul rámutasson erre a tényre. Ezért van szükség időre és gondolkodásbeli rugalmasságra ahhoz, hogy az egyénben kialakuljon az igény arra nézve, hogy kívülálló, pártatlan segítő új szempontot nyújtson a megoldáshoz. Sajnálatos tény, hogy a pártatlanságot még bírósági képviselőtől sem képesek elfogadni, mindkét fél a saját igazát keresi, és várja a maga részére kedvező elbírálást. A bírósági eljárás során azonban egyidejűleg mindkét fél nem győzhet. Ez még egyezség esetén is így van, hiszen a felperes „lejjebb adja igényét”. A vesztesé váló felek a pártatlanságot nem képesek értékelni, és többször képesek elfogultságot bejelenteni. Társadalmi okból magyarázat az általános bizalmatlanság fennállása, az emberek nem hisznek az igazságosságban, abban, hogy méltányos társadalmi rendben élnek, ez magyarázza az alacsony felelősségtudatot. Mivel a mediáció alapvetően megegyezésre épít, az együttműködést helyezi előtérbe, ezért jellemzője, hogy bizalmat kell előlegezni a másik félnek, és abban is bízni kell, hogy ő is képessé válik a megegyezésre, és betartja a majdani megállapodást. Az emberek érdekérvényesítő képessége Magyarországon meglehetősen gyengének tekinthető. Ez azért is probléma, mert a mediációnál szükséges az, hogy az emberek felismerjék saját érdekeiket, higgyenek bennük, meg tudják védeni őket és felismerjék annak lehetőségét, hogy képesek sorsukat irányítani. Az érdekérvényesítő képesség azonban nem azonos az agresszióval, mások érdekeinek homokba tiprásával. A mediáció során figyelembe kell venni és tiszteletbe kell tartani, valamint jogosnak kell elismernünk mások érdekeit is. A bizalmatlan érdekeit féltő, és fel nem vállaló ember számára a bizalmat előlegező ellenérdekű félel együttműködő eljárás nem vonzó. Mivel az eredményért meg kell küzdeni, nehéz bizalmat szavazni egy előzetesen nem átható nyertes-nyertes eredménynek. Ezért van az, hogy a felek gyakran játszmáznak, gátolják az együttműködést, leélik életüket a „tanult tehetetlenségben”. Pszichológiai szempontból bízunk kell abban a szemléletben, hogy képesek lehetünk önállóan is megoldani csupán irányítás segítségével problémáinkat, bizalommal lehetünk a másik fél együttműködési szándéka tekintetében. Abban a szemléletben kell gyökereznie a mediátorhoz fordulásnak, hogy a problémáinkért mi magunk is felelősséggel tartozunk, és fel kell ismernünk, hogy a másik fél érdekei legalább olyan fontosak, mint a sajátunk és saját problémáink, konfliktusaink feloldása nemcsak jogunk, hanem kötelezettségünk is egyben. Carl ROGERS nevéhez, a humanisztikus pszichológia atyjához fűződik a személyiségfejlődés állomásainak meghatározása. A mediációhoz egyfajta érettség, értett személyiség szükséges, mint létfeltétel ahhoz, hogy megfelelő eszközként funkcionáljon a konfliktuskezelésben. Ugyanis, ha felismerjük, hogy a probléma kialakulásáért felelősséggel tartozunk, akkor annak megoldásában is felelősséget kell vállalnunk. Magyarországon a vitás helyzetek leggyakoribb megoldása a terelés, az elkerülés, valamint a kilépés. LOVAS Zsuzsa pszichológus szerint Magyarországon ma még szégyen segítséget kérni, ha nem vagyunk képesek megbirkózni saját problémáinkkal. Inkább titkolózunk, minthogy mások elé tárjuk gondjainkat, nehézségeinket, ez pedig csak tetőzi a bizalmatlanságot, és további előítéleteket szül. Mivel az emberek között egyre gyakoribb a kölcsönös bizalmatlanság, félnek az együttműködéstől, járatlanok a közös problémamegoldásban, hiányzik belőlük a konfliktuskezelés kultúrája, leértékelik saját hatékonyságukat, ezért képtelenek életük irányítását felvállalni, inkább bíznak a sikeres bírósági eljárásban, az idő gyógyításában, mintsem fel merjék vállalni a közvetítést. ⁶

Az elemzés folytatása a következő részben olvasható.

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%A1lg%C3%BCgyi%20Miniszt%C3%A9rium%20Igazs%C3%A1lg%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 1. *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, Gyermekek, 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. 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, Gyermekek, Ifjúság*. 1999. 1. 7. 13–17 p.
- LOVAS Zs. (1999): Családi mediáció. *Család, Gyermekek, 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*, EKONOMICKE 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 Tóth-Szamosi A, Szabóné Bánfalvi K., PPKE: Betegpanasz kezelése alternatív vitarendezéssel- a mediáció szerepe és alkalmazási környezete, IME XII. évfolyam 1. szám 2013. február 11. o.

² Göncz K.-Wagner J.: konfliktuskezelés és mediáció, 8. o., in.: Eörsi M. - Ábrahám Z.: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó

³ Rottleuthner „berlini tölcse”: Rottleuthner, Hubert: Probleme der Beobachtung von Arbeitsgerichtsverfahren. In: Interaktion vor Gericht. Baden-Baden, 1978. 129. o.

⁴ Pokol B.: A jog elkerülésének útjai, Mediáció, egyezségkötés; Jogelméleti Szemle, 2002. 1. szám Hozzáférés: <http://jesz.ajk.elte.hu/pokol9.html> (letöltés dátuma: 2014. március 07.)

⁵ Sipos T.: A konfliktuskezelés és a mediáció ma Magyarországon avagy: perkedelő perlekedők, Könyvtári Figyelő 2009/3. 422- 427.o.

⁶ Lovas Zs., Neményi E.: Egyedül nem megy...In: Együtt, vagy külön? Maradjunk együtt, vagy váljunk el? Szerk. Herczog M., Kjk Kerszöv Kiadó, Budapest, 2002. 175-190.o.