

# TÉZISGYŰJTEMÉNY RÁKÓCZY ZSUZSANA „SZERVEZETI- ÉS SZEMÉLYKÖZI KONFLIKTUSOK VIZSGÁLATA SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYI KÖRNYEZETBEN CÍMŰ” PH.D. ÉRTEKEZÉSÉHEZ

*Rákóczy Zsuzsanna*

## Kutatási előzmények és a téma indoklása

Disputare necesse est, litigare non est necesse. Vitázni muszáj, de pereskedni nem. Állítom Cnaeus Pompeius Magnus után szabadon.<sup>1</sup> A konfliktus és a vita az élet természetes velejárója, amelyek rendezésére számos lehetőség áll nyitva. Ezen lehetőségek között jelentős szerepet tölthet be általában az alternatív vitarendezési eljárás, azon belül a mediáció. Azzal együtt, hogy a mediációnak mint a vitarendezési kultúra formálására alkalmas módszernek a bevezetésére a rendszerváltás óta érzékelhető annak világosan közvetített szakmai és kormányzati támogatása, társadalmi szintű szemléletformálás nem valósult meg. Az értekezéssel közvetlen célom a magyarországi szociális szektor szervezeti vitarendezési kultúra formálásához történő hozzájárulás, amely – közvetett módon, hosszú távon – egyúttal a társadalmi vitarendezési kultúra alakulására is hatással lehet. Az átalakuláshoz való hozzájárulásom a kutatási eredmények bemutatásán túl az eredményekre alapozott konfliktuskezelési *Segédlet-tervezet* előállítására. A dokumentáció az adott szervezetre vonatkozó speciális megállapítások mellett a szervezeti konfliktusokról és a szervezeti mediációról szóló általános leírást is magában foglal, továbbá rögzíti a szolgáltatás igénybevételének feltételeit és ismérveit.

Személyes motivációm a szociális szektor konfliktushelyzetei feloldásának támogatásában 2015-re, míg a mediációs szakma iránti elköteleződésem közel két évtizedes múltira tekint vissza. Az értekezést megelőzően az alternatív vitarendezés témájában elkészítettem több szakdolgozatot (Rákóczy 2006, 2016, 2019a) és tanulmányt, amelyek egy része tudományos cikk formájában publikálásra került. Tekintettel arra, hogy az érdeklődésem homlokterében 2015 óta változatlanul a szociális közszolgáltatások során alkalmazható vitarendezési módszerek vizsgálata és bevezetésének lehetősége áll, ezért jelen értekezés bizonyos részei átfedésben állnak a korábbiakban bemutatott kutatási eredményeimmel. Mindazonáltal az értekezésben bemutatott tartalomelemzés alapján megfogalmazott megállapítások, a korábbi eredmények továbbgondolása és a kapcsolódó feltételezések igazolása ebben a kontextusban, teljes egészében, mindeddig nem került közlésre.

Az értekezés keretei között célom (1) a szociális szervezetek szereplői között kialakult konfliktushelyzetek főbb kategóriáinak azonosítása, bemutatása, (2) a mediációval

---

<sup>1</sup> Cnaeus Pompeius Magnus mondása: „*Navigare necesse est, vivere non est necesse*”, azaz „*Hajózni muszáj, élni nem.*” A Nagy Pompeius ezekkel a szavakkal biztatta a gabonát szállító hajók legénységét, hogy dacolva a zord időjárási viszonyokkal, induljanak útra Szicíliából Rómába. [http://romaikor.hu/a\\_romaiak\\_mindennapi\\_elete/kozlekedes\\_es\\_utazas/utazas\\_a\\_tengeren/\\_navigare\\_necesse\\_est\\_vivere\\_non\\_est\\_necesse\\_hajozni\\_szukseges\\_elni\\_nem\\_muszaj/cikk/hajozni\\_kel](http://romaikor.hu/a_romaiak_mindennapi_elete/kozlekedes_es_utazas/utazas_a_tengeren/_navigare_necesse_est_vivere_non_est_necesse_hajozni_szukseges_elni_nem_muszaj/cikk/hajozni_kel) 1.(Utolsó letöltés: 2021. 12. 31.)

összefüggésben megjelenő sajátos adottságok feltárása, valamint (3) a szervezeti mediáció bevezetése feltételeinek és akadályainak azonosítása. A kutatás fókuszában (1) a személyes érdekérvényesítés, (2) a vitarendezés kommunikációs stratégiáinak alkalmazása, (3) a személyek közötti konfliktusok intézményi keretek között történő kialakulásának lehetőségei és (4) a kölcsönös érdekfüggés, a hatalom–bizalom és az érdekérvényesítés–kooperáció relációk vizsgálata áll.

## A felhasznált módszerek

### *A téma elméleti háttere, tudományos beágyazottsága*

Amellett, hogy napjainkban Magyarországon még mindig nem valamely AVR eljárás alkalmazása jelenti az elsődleges vitarendezési módszert, annak tudományos elismertsége sem egyező mértékű a nyugat-európai vagy észak-amerikai országokra jellemző mértékhez képest. A megközelítés, amelyet a kutatók sokáig kizárólag módszertanként azonosítottak, a jogtudományok területén például az elmúlt egy-két évtized praxisirodalmának eredményeként emelkedhetett a tudományos elméletek rangjára. Azzal együtt, hogy társadalomtudományi aspektusból ennél lényegesen hosszabb időről beszélhetünk, az alternatív vitarendezés – tudományosan igazolhatóan – összességében nagyon fiatal megközelítésnek számít. E tudományos megerősítéshez és annak továbbviteléhez kívánok hozzájárulni az értekezés eredményeivel, amely érdekében a kutatás részeként megvizsgáltam a kommunikáció- és a szervezetszociológia tudományterületek képviselőinek, kutatásomhoz kapcsolódó munkásságát. E két tudományterület mellett számos további diszciplína foglal magában a békés konfliktuskezelés hátterében álló tudományos elméleteket, megközelítéseket. A teljesség igénye nélkül, egy-egy gondolat erejéig, mintegy kapcsolódási pontként említem az értekezésben a jogtudomány, a közgazdaságtan, a matematika, illetve a pszichológia területét.

Az alternatív vitarendezés és a kommunikációtudomány összefüggése tekintetében az értekezésben tárgyalom a konfliktushelyzetek szempontjából egyaránt releváns személyként és szervezetként azonosított ágens, valamint a személyközi (interperszonális) és személyen belüli (intrapersonális) kommunikáció fogalmát. A konfliktusok megközelítésének, csoportosításának és kialakulásának lehetőségeivel összefüggésben bemutatom a konfliktus „negatív” és „pozitív” megközelítését képviselők gondolatait. Előbbi a konfliktus során a felek között előálló ellentétet, utóbbi a konszenzus iránti igényt helyezi a középpontba. Emellett vázolom a konfliktusok egyéni és csoport szinten megnyilvánuló dinamikájának ismérveit és a személyközi kommunikáció során a felek között előálló konfliktushelyzetekben az önkifejezést befolyásoló tényezőket. Az alternatív vitarendezés kommunikációtudományi beágyazottsága szempontjából kiemelt jelentőségű keretezéselméletet több különböző, a kutatási téma szempontjából releváns aspektusból mutatom be.

Az alternatív vitarendezés és a szervezetszociológia kapcsolata tekintetében a szervezeti konfliktusok ismérveit, az egyén szervezeti konfliktusokban való szerepét, a tanulószervezet jelentőségét és a vezető szervezeti konfliktusok szempontjából jelentős szerepét vázolom fel.

Az alternatív vitarendezés és a szociális munka kapcsolatával összefüggésben vizsgálom a szociális munka szervezeti mediáció bevezetésre kiható adottságait és dilemmáit, bemutatom a szakpolitika különböző útmutatóit, protokolljait, szakmai ajánlásait.

A mediáció elméletének és gyakorlatának bemutatása során kitérek a mediáció fogalmára, a mediátor szerepére és eszköztárára, alapelveire, stílusaira és az eljárás folyamatára, valamint annak általános jogszabályi hátterére.

A szekunder forráselemzés során, a különböző tudományterületekkel fennálló kapcsolódás igazolhatósága érdekében azt vizsgáltam, hogy

- ◆ *megjelenik-e, és ha igen, akkor milyen összefüggésben jelenik meg az AVR, különösen a mediáció és annak eszközrendszere a kommunikációtudomány és a szervezetszociológia területén végzett kutatásokban?*
- ◆ *vannak-e tényleges tudományos elméleti megközelítések a kommunikációtudomány és a szervezetszociológia területén, amelyek alapja vagy jelentős része az AVR, különösen a mediáció?*

A kommunikáció és a szervezetszociológia tudományterületek kutatásaiban megjelenő eredmények feltárására irányuló kutatási kérdésekre kapott válaszok alapján fogalmazom meg megállapításaimat az első feltételezés tekintetében.

### **Első feltételezés:**

**A kutatás során feltárt konfliktusok leírhatók az AVR szempontjából releváns tudományterületek fogalmi rendszerének alkalmazásával.**

### ***Az empirikus kutatáshoz kapcsolódó kutatási kérdések és feltételezések***

A mediáció szociális intézményekbe történő bevezethetőségét, illetve a bevezetés módját jelentős mértékben befolyásolja, hogy milyen mértékben érvényesülnek vagy sérülnek a mediáció alapelvei annak esetleges alkalmazása során. Tekintettel a szektor speciális adottságaira, feltételezem, hogy tapasztalható lesz bizonyos mértékű eltérés a fő szabályként kezelt alapelvekhez képest, de ennek mértéke és iránya nem volt prognosztizálható. Az eltérést amiatt feltételezem, mert szociális szakemberként konkrét eredmények felmutatása a cél, a kliens adott élethelyzetének függvényében. Ezzel szemben az egyes mediációs eljárások eredményessége nem függ össze azzal, hogy születik-e megegyezés vagy sem a felek között, az eredményességet csak folyamatos, rendszerszintű alkalmazás során lehet vizsgálni. Ebben az ellentmondásosnak tűnő helyzetben vélelmezem, hogy nehezen szorítható háttérbe az a szakmai motiváció, amely – esetenként egyértelműen a kliens jól megfontolt érdekét is szolgáló – kézzelfogható eredmények felmutatására törekszik. A kutatás során lefolytatott szakmai interjúk alkalmával feltett kérdésekkel arra voltam kíváncsi, hogy

- ◆ *a különböző konfliktushelyzetekben a konfliktus rendezése érdekében milyen stratégiákat alkalmaznak a szociális szektor munkatársai?*
- ◆ *milyen mérlegelési jogköre van a szociális szektor munkatársainak a konfliktushelyzetek feloldása során?*

A szociális szervezetek intézmény- és szakmai vezetőivel folytatott szakmai interjúk során elhangzottak alapján fogalmazom meg megállapításaimat a második feltételezés tekintetében.

### **Második feltételezés:**

**A mediátor szerepét árnyalja, azzal ütközésbe kerülhet, hogy szociális szakemberként szociális szakmai célokat is szem előtt tart az eljárás során.**

Ugyancsak a mediáció szociális intézményekbe történő bevezethetőségével áll szoros összefüggésben azon szükséges feltételek vizsgálata, amelyek megléte nélkül nem, vagy csak nagy nehézségek árán valósulhatna meg az eljárás alkalmazása. Figyelemmel az állami és önkormányzati, valamint az egyházi intézmények finanszírozása közti különbségre, feltételezhető az anyagi források egyenlőtlen elosztása. Feltételezhető továbbá, hogy eltérő a szakemberek elméleti tudásának szintje és gyakorlati tapasztalatának mértéke, ahogyan az is,

hogy széles skálán lenne szemléltethető az egyéb olyan tulajdonságok sora, amelyek támogatják vagy éppen hátráltatják a mediáció eredményes alkalmazását. Végül kiindulva a magyar közigazgatásra jellemző jelentős mértékű szabályozottságból, feltételeztem, hogy az intézmények szervezeti konfliktusaik rendezése érdekében tettek bizonyos adminisztratív lépéseket. A szekunder forráselemzés során azt vizsgáltam, valamint a kutatás során lefolytatott szakmai interjúk alkalmával feltett kérdésekkel arra kerestem a választ, hogy

- ◆ *milyen anyagi források állnak rendelkezésre a szociális szektor különböző szereplői számára?*
- ◆ *milyen mértékű és tartalmú elméleti tudással és gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szociális szektor munkatársai a különböző konfliktushelyzetek feloldása tekintetében?*
- ◆ *milyen mértékű és jellegű a szociális szektorban fellépő konfliktushelyzetek feloldására irányuló protokollok szabályozottsága?*

A szociális szervezetek intézmény- és szakmai vezetőivel folytatott szakmai interjúk során elhangzottak alapján fogalmazom meg megállapításaimat a harmadik feltételezés tekintetében.

### **Harmadik feltételezés:**

**A szervezeti mediáció szükséges és elégséges feltételei csak részben állnak rendelkezésre a szociális közszolgáltatóknál.**

## ***A kutatás módszertana***

### **Félig strukturált szakmai interjúk**

Szekunder forráselemzés mellett tizenkét félig strukturált szakmai mélyinterjút folytattam le a szociális szektor általam vizsgált területeinek képviselőivel. A szakmai mélyinterjú alapját képező interjúterv Steinar Kvale *Az interjú* című könyve alapján készült. A módszertan megválasztása során figyelemmel voltam a mélyinterjúk alkalmazását valid módszerként jelentő követelményre, amely szerint a kutatási kérdések a pontosan megfogalmazott részproblémákra irányulnak. A témaspecifikus módszertani leírás érdekében szükséges ismeretek feltárását a kvalitatív elemzés tette lehetővé. Ezzel szemben a kvantitatív módszerek, mint például a kérdőíves vizsgálat, nem biztosította volna a lehetőséget a tisztázatlan fogalmak pontosítására, illetve a szektorban alkalmazott modellek ismeretének hiánya a megfelelő kérdésfeltevést is akadályozta volna.

A félig strukturált szakmai mélyinterjú ugyanazon vezérfonal alapján zajlott le, amely módszer lehetővé teszi a szubjektív tartalmú empiria egységes szempontok szerinti feldolgozását. Nem szerepelt a kutatás céljai között a szociális szektorra vonatkozatható reprezentatív elemzés elvégzése, ugyanakkor a kiválasztott módszertan alapján történt vizsgálat alkalmasnak bizonyult a kitűzött célok eléréséhez. Az elemzések hozzájárultak a szektor szereplői között adott esetben kialakuló konfliktushelyzetek főbb kategóriáinak vázolására, a szervezeti adottságok vitarendezéssel összefüggő elemeinek feltárására és az AVR bevezetését szolgáló és gátló körülmények azonosítására. A kutatás eredményeinek értékelése, a megfogalmazott feltételezésekre adott válaszok és a következmények levonása során szem előtt tartottam a reprezentativitás kutatás módszertanából következő hiányát. Mindazonáltal az eredmények egy része vonatkozatható a szektor további szereplőire is, illetve alkalmas bizonyos összefüggések leírására, tipológiák alkotására, így hozzájárulhat az esetleges további kutatások megalapozásához.

## Az interjúalanyok és az általuk képviselt szervezetek

A kutatás a szociális szektor négy fő területére fókuszál, a vizsgált területeket az alábbiak szerint képviselve. Az interjúalanyok kiválasztása során törekedtem arra, hogy a szociális szektor mind szélesebb spektrumát lefedjem:

- ◆ gyermekvédelem:
  - állami fenntartású középiskola iskolapszichológusa,
  - egyházi fenntartású szociális és gyermekjóléti szolgálat,
  - önkormányzati fenntartású, önállóan gazdálkodó megyei családsegítő és gyermekjóléti szolgálat,
  - egyházi alapítású civil szervezet családok átmeneti otthona;
- ◆ hajléktalanellátás:
  - egyházi fenntartású komplex rehabilitációs hajléktalanellátó központ,
  - önkormányzati fenntartású hajléktalanellátó szervezet,
  - egyházi fenntartású komplex hajléktalanellátó szervezet;
- ◆ szenvedélybeteg-ellátás:
  - egyházi fenntartású szenvedélybeteg- és hajléktalanellátó szervezet,
  - egyházi fenntartású szenvedélybetegellátó szervezet;
- ◆ idősgondozás:
  - állami fenntartású integrált megyei időotthon,
  - önkormányzati fenntartású időotthon,
  - egyházi fenntartású időotthon.

A személyes szakmai interjúk alanyai 1 fő iskolapszichológuson túl kizárólag szociális szolgáltatást nyújtó intézmények intézmény-, illetve szakmai vezetői közül kerültek kiválasztásra. Az iskolapszichológus megkérdezését módszertani szempontból az indokolta, hogy személyéről feltételezhető a szociális területen dolgozó munkatársakéhoz hasonló szociális érzékenység, ugyanakkor külső szereplőként van rálátása – adott esetben a gyermekvédelem eljárásaiba bevont gyermekekhez fűződő személyes ismeretsége által – az ellátórendszer és a jelzőrendszer hatásaira. Az interjúalanyok kiválasztása szakmai ajánlás alapján történt, az interjú témája tekintetében 1 fő kivétellel előzetes ismerettel nem rendelkeztek a megkérdezettek. A kivételt képező esetben a megkérdezett részt vett a Rézler Gyula Mediációs Intézet szervezeti konfliktushelyzetek feltárására irányuló szakmai egyeztetéseiben. Ismeretei és a szervezetében alkalmazott módszerek rögzítése tekintetében különösen fontos interjúalanyok számított a kutatás során.

Az interjúalanyok a téma iránt kivétel nélkül intenzív érdeklődésről tettek tanúbizonyságot. A beszélgetés bizalmas jellege hamar kialakult, amelyet az engedélyükkel használt diktafon sem befolyásolt. Az interjúk időkerete sikeresen tartható volt az 1–1,5 óra közötti időintervallumban, azzal együtt, hogy szinte minden esetben érzékelhető volt az igény a beszélgetés folytatására. Ennek okát egyrészt a szociális szakemberekre – tapasztalatom szerint – jellemző nyitottabb hozzáállás, másfelől a szakma véleménye iránti érdeklődés csekély mértéke támasztja alá. Az interjúk során olyan kérdések, gondolatok, megközelítések merültek fel, amelyek alapvetően érintik az egyébként leterhelt napi munkamenetet. Az interjúalanyok hamar realizálták a *Segédlet-tervezet* által elérhető, munkájukat potenciálisan könnyítő szakmai segítséget, amely következtében a vártnál magasabb szintű együttműködést mutattak.

A kevés szereplővel bíró szakmai intézményrendszer résztvevőinek viszonylag könnyű beazonosíthatóságára tekintettel az interjúátiratok feldolgozása során az egyértelmű azonosítást lehetővé tevő megjelölést szándékosan mellőztem, biztosítva ezzel a kutatás résztvevői

anonimitásának megőrzését. Az értekezésben a szó szerinti idézetek kivétel nélkül az interjúkból származnak.

### **A tartalomelemzés alapja és módszere**

A jelen értekezés előkészítéseként értelmezhető szakdolgozatomban is bemutatásra került (Rákóczy 2019a) vezérfonal összeállítása során az alábbi kutatási kérdések jelölték ki a beszélgetés tematikáját, a konkrét interjúkérdések ezekhez kapcsolódtak.

- ◆ *Milyen típusú konfliktusokkal küzd az adott közszolgáltató a saját szervezetén belül?*
- ◆ *Mely célcsoport számára releváns az AVR?*
- ◆ *Milyen módszerek alkalmazásával történt a konfliktusok tekintetében sikeres, illetve eredménytelen vitarendezés?*
- ◆ *Milyen kritériumok határozhatók meg a kliensek és a szolgáltató („hatóság”) eljáró személyeivel kapcsolatban, amelyek bekövetkezte esetén nem lehetséges alternatív vitarendezés?*
- ◆ *Alkalmaznak-e tudatosan vagy éppen nem tudatosan AVR technikákat az intézményekben?*
- ◆ *Milyen a konfliktus dinamikája, természete az adott szervezeti konfliktusok tekintetében?*
- ◆ *Hogyan függ össze a szolgáltató szervezetek bizonyos sajátos viszonya, bizonyos vezetői rendszere az alkalmazás lehetőségeivel?*
- ◆ *Mely feltételek tekinthetők adottnak (szervezeti, személyi, szolgáltatói), melyek hiányoznak, s azok reálisan megteremthetők lennének-e belső erőforrásból, fenntartói oldalról, ágazati policy-, jogalkotási oldalról?*
- ◆ *Van-e lehetősége a szakmai vezetésnek egyéni szinten módszerek bevezetésére, illetve milyen módon jelenhetnek meg azok rendszer szinten?*
- ◆ *Milyen mélységű ismeret van jelen az interjúalanyok esetében az AVR módszerei tekintetében?*
- ◆ *Milyen mértékű a nyitottság az AVR módszerek gyakorlati alkalmazása és oktatása tekintetében?*

A módszertan megválasztásával tekintettel voltam arra az igényre, egyúttal követelményre, hogy az empiria feldolgozása során általános és ágazatspecifikus következtetéseket is le lehessen vonni. A módszertan alkalmasnak bizonyult az elemzésre, értelmezhetővé váltak az AVR-rel szoros összefüggésben álló fogalmak. A vizsgálat hozzásegített ahhoz, hogy a szociális szektor szervezeteiben zajló konfliktuskezelés folyamata érthetővé váljon, ugyanis a szabad szövegből első olvasatra nem volt egyértelmű, hogy az milyen viszonyban áll az AVR tipológiájával. Az elemzés eredményeként kirajzolódtak azok a modellek, ismeretek, keretrendszerek, amelyek között mélyebb elemzése valósulhat meg az AVR alkalmazási lehetőségeinek. A kutatás jelentős hozadéka, hogy az AVR alkalmazása szempontjából megállapítható, hogy léteznek általánosítható és tipizálható esetek.

A kutatási kérdések empirikus igazolására készült interjúkat a hanganyagokból készített szó szerinti átiratok alapján dolgoztam fel, számítógéppel támogatott kvalitatív adatelemzés során. A feldolgozáshoz az nVivo szoftvert alkalmaztam. A korpusz következetes és egységes elemzése érdekében nyolc különböző kódcsaládba sorolt kódokat vettem alapul, ezek (1) a fogalomértelmezés, (2) a szervezeti keretek, (3) a szükséges feltétel, (4) a vitarendezés, (5) az adottságok, (6) a következmény, (7) a viselkedés és (8) az AVR. A kódcsaládok meghatározásával azonosítottam a vizsgálat fő kategóriáit, amelyek elemzése az interjú vezérfonala alapján kialakított felépítés mentén történt. A kódcsaládokban változóan 5-7 kódot hoztam létre.

## Az értekezés eredményei

### *A kutatás feltételezéseinek igazolása*

A kutatás első feltételezésével összefüggésben, miszerint *a kutatás során feltárt konfliktusok leírhatók az AVR szempontjából releváns tudományterületek fogalmi rendszerének alkalmazásával*, megállapítottam, hogy a mediáció mint tudományos megközelítés, bemutatható a különböző tudományterületek által használt terminológiával. Az alternatív vitarendezés és számos tudományterület élő kapcsolata az itt bemutatásra kerülő kutatási eredmények tükrében igazolt. A feltételezés igazolása hozzájárulhat a mediáció tudományos módszerként történő elfogadásához Magyarországon.

A kutatás második feltételezése szerint *a mediátor szerepét árnyalja, azzal ütközésbe kerülhet, hogy szociális szakemberként szociális szakmai célokat is szem előtt tart az eljárás során*. A kutatási eredmények rávilágítottak, hogy – adott esetben az eltérő felkészültségre és a szerepekből fakadó eltérő motivációra tekintettel – esetenként a szociális munkásra jellemző eredményorientált, ebből következően befolyásolhatóbb attitűd megjelenhet részéről a mediátori szerepben is. Mindez a szervezeti mediáció bevezetésével összefüggésben elővigyázatosságra, míg a mediátori szerepre történő kiválasztás során alapos megfontolásra int.

A kutatás harmadik feltételezése alapján *a szervezeti mediáció szükséges és elégséges feltételei csak részben állnak rendelkezésre a szociális közszolgáltatóknál*. A feltételezéssel összefüggésben megállapítottam, hogy eltérések mutatkoznak mind az alternatív vitarendezésre irányuló szakmai ismeretek, mind a bevezetéséhez szükséges források mértéke, mind a rendelkezésre álló időkeret tekintetében. Emellett a szervezeti mediáció iránti nyitottságot és az alkalmazás iránti hajlandóságot illetően a vezető elköteleződése és példamutatása különösen fontos. Ebben a tekintetben nagyon biztató eredményeket hozott a kutatás.

A szervezeti mediáció hatékony bevezethetősége érdekében – a kutatás eredményeire alapozva – elkészítettem a szociális szektor szereplői által adaptálható *Konfliktuskezelési Segédlet-tervezetet*. A *Segédletben*, annak bevezetése esetén rögzítésre kerül az adott szervezetben történő bevezetés célja és a már alkalmazott szervezeti konfliktuskezelési módszerek. Emellett tervezetként rögzítettem a szervezeti konfliktus és a mediáció bemutatására, a mediációs szolgáltatás igénybevételének módjára, a mediátor feladataira, a szerepéből következő megkövetésekre, a mediációs eljárás személyi és tárgyi feltételeire, valamint a mediációs eljárás adminisztrációjára irányuló szövegrészeket. A *Segédlet-tervezet* elkészítésével hozzá kívánok járulni az eljárás mind szélesebb körben történő megismeréséhez és esetleges alkalmazása által a szervezeti vitarendezési kultúra változásához.

### *III.2. A kutatás főbb megállapításai*

A kutatás főbb megállapításai – további új eredményként – a szociális szektor intézményeiben történő szervezeti mediáció bevezetése feltételeinek felméréséhez járulhatnak hozzá. E megállapítások közé sorolható, hogy a (1) konfliktus és annak szinonimájaként használt kifejezések értékterhelt mivolta mellett a vita fogalmát kifejezetten pozitív konnotációban keretezték a megkérdezettek, illetve alapvetően nyitottak voltak a konfliktushelyzetek alternatív úton történő rendezésének lehetőségére. A (2) további kutatásokhoz és gyakorlati szervezetfejlesztésekhez történő hozzájárulást is segítve, a vizsgálat eredményeként 24 kategóriába soroltam be a megismert szervezeti konfliktusokat. Feltártam, hogy (3) a mediációs eljárás során a felek közötti erőviszonyok kiegyenlítése érdekében alkalmazott fő szabálytól való eltérés a vizsgált terület mindennapi ügyvitelében is megjelenik, ágazatonként eltérő módon. A gyermekvédelemben és az idősgondozásban a kliensek, a hajléktalan- és

szenvedélybeteg-ellátásban a dolgozók erősítése a hangsúlyosabb. A (4) szektor megkérdőjeztet képviselői egyaránt az alkuhelyzetek kialakítását részesítik előnyben az autoriter döntésekkel szemben, azonban az ilyen megoldásra vezető folyamatok (5) egyetlen szervezetben sem kerültek szabályozásra, továbbá a dolgozók – ilyen helyzetek kialakításához segítséget jelentő – képzettsége és felkészültsége sem egyforma mértékű. Az egységes szabályozást nehezítheti, hogy a dolgozók másként viszonyulnak a kliensekkel szembeni és az egymás közötti konfliktusaikhoz. Emellett az is igaz, hogy (6) eltérő a kliensek és a dolgozók fogalma a konfliktuskezelés során előálló „nyereség” és „veszteség” tekintetében, amely fogalmak szoros összefüggést mutatnak a bizalom meglétével, illetve hiányával. A szektorra (7) fokozottan érvényes a deviáns magatartású klienskör, amely eredményeként előálló szituáció esetenként túlmutat az AVR keretein, azonban egy bizonyos szintig komoly segítség lehet a módszer a dolgozók számára. A vizsgált intézményekben (8) egyértelműen azonosíthatók a vitás felek, amely előfeltétele valamennyi alternatív vitarendezési módszer bevezetésének.

A nem reprezentatív elemzés, egyúttal a kutatás során megfogalmazott feltételezések tekintetében kapott eredményként rögzített, szociális szektorra vonatkozatható összefüggések és tipológiák alkalmasak lehetnek a kutatásba bevont szervezeteken túl további szereplők általi hasznosításra és egy esetleg nagyobb mintán elvégzett, kvantitatív kutatás előkészítésére.

### ***A Konfliktuskezelési Segédlet, avagy a szervezeti mediáció bevezetését támogató eszköz tervezete***

Az interjúk során kirajzolódott kép alapján a szektor szervezeti konfliktusainak rendezésében nyújtott támogatás közvetett és közvetlen segítséget jelentene a dolgozók számára. Azáltal, hogy a konfliktushelyzetek egyre szélesebb körű forrásból táplálkoznak, és ezzel szemben a prevencióra vagy a kezelésre fordítható források csökkennek, a szervezetre adaptálható segítséget szívesen vennék a megkérdőjeztet szervezetek.

A kutatás eredményeit felhasználva, az itt feltárt folyamatokat, viszonyokat, szabályozásokat beépítve készítettem el a szociális szektor valamennyi szervezete számára megfelelő alapot nyújtó azon *Konfliktuskezelési Segédlet-tervezetet*, amely hathatós segítséget jelenthet a szervezeti konfliktusok kezelése során. A Segédlet végleges formájában akár egy, már meglévő szabályzat részeként is funkcionálhat, például Házirendbe, Szervezeti és Működési Szabályzatba, illetve az Etikai Kódexbe vagy ezek funkciójával analóg, más szabályzatba foglalva, de akár önálló dokumentumként is. Szabályzathoz történő kapcsolása esetén rögzítendő, hogy az abban foglaltak kizárólag a lehetőség biztosítására vonatkoznak.

A *Konfliktuskezelési Segédlet* eredményességét annak lehetőségként történő kezelésében látom, bevezetését önkéntes alapon tartom célravezetőnek, figyelemmel arra, hogy ez egyúttal a mediáció egyik alapelve is. Ez a választás eredményezheti az elterjedés korlátozottságát, ugyanakkor feltételezem, hogy a hierarchikus, utasításra és végrehajtásra alapuló rendszerben egy további kötelezettség kevéssé vezetne eredményre, szemben a szabad elhatározásból vállalt eljárásrenddel.

A *Konfliktuskezelési Segédlet* bevezetése, az abban foglalt elméleti megközelítések gyakorlati képzés útján történő elsajátítása mellett, hogy az ismeretszerzés hatékonyabb módja, az interjúalanyok részéről is megfogalmazott igény. A Konfliktuskezelési Segédlettel szemben elvárt követelmények az áttekinthető, követhető struktúra, a letisztult, könnyen érthető szövegezés és a gyakran felmerülő helyzetek kezelésére alkalmas kommunikációs technikák példákkal illusztrált bemutatása. Országos bevezetése esetén, köszönhetően a szereplők potenciálisan magas számának, az eszköz alkalmas lehet szemléletformálásra és társadalmi szinten is hozzájárulhat a vitarendezési kultúra esetleges változásához.



## IRODALOM

- Andok Ferenc – Tímár Szilvia (2002) Dilemmák a szociális munkában. *Esély*, 2002/ 4, 85–98. [http://www.esely.org/kiadvanyok/2002\\_4/ANDOK.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2002_4/ANDOK.pdf) (Utolsó letöltés: 2022. január 15.)
- Bakacsi Gyula (2010) *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, AULA Kiadó Kft.
- Barczy Magdolna (2012) *Konfliktusok és előítéletek. A vonzások és taszítások világa*. Budapest, Oriold és Társai Kiadó és Szolgáltató Kft.
- Barrett, Jerome T. – Barrett, Joseph P. (2004) *A history of alternative dispute resolution: the story of a political, cultural, and social movement*. San Francisco, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Beer, Jennifer E. – Stief, Eileen (1997) *The Mediator's Handbook*. Gabriola Island, New Society Publisher.
- Bennett, Mark D. – Hughes, Scott (2005) *The Art of Mediation*. USA, NITA.
- Bohm, David (1996) *On dialogue*. London, Routledge.
- Buda Béla (1986) *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Animula Kiadó.
- Budd, John W. – Colvin, Alexander J. S. – Pohler, Dionne M. (2017) *Advancing dispute resolution by unpacking the sources of conflict: Toward an integrated framework (electronic version)*. Paper presented at Conflict and its Resolution in the Changing World of Work: a Conference honoring David. B. Lipsky.
- Cooperrider, David L. – Whitney, Diana (2005) *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Csepeli György (1980): *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Deutsch, M. Coleman (2000) *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Drake, Laura E. – Donohue, William A. (2016) Communicative Framing Theory in Conflict Resolution. *Communication Research*. 23(3), 297–322. <https://doi.org/10.1177/009365096023003003>
- Fisher, Roger – Ury, William (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. USA, Penguin Books.
- Goffman, Erving (1981) *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Gray, Barbara (2005) *Mediation as framing and framing within mediation*. IACM 18th Annual Conference.
- Kahneman, Daniel – Tversky, Amos (1991) Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *Quarterly Journal of Economics*. 1991/106, 1039–1061. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803475.008>
- Krémer András (2012) A mediáció alapkérdései. In: *Mediáció - Közvetítő eljárások*. Budapest, HVG-ORAC, 13–88.
- Krémer Balázs (2004): Az alapvetések érthetőségéről – és tarthatatlanságáról. *Esély*. 2004/3, 79–86. [http://www.esely.org/kiadvanyok/2014\\_3/2004-3\\_3-3\\_Kremer\\_az\\_alapvetesek.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2014_3/2004-3_3-3_Kremer_az_alapvetesek.pdf) (Utolsó letöltés: 2022. 01. 15.)

- Mastenbroek, Willem F. G. (1991) *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Moore, Christopher W. – Woodrow, Peter J. (1999) Collaborative problem solving within organizations. In: *The Consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*. California, SAGE Publications, 591–630.
- Papp Eszter – Rácz Andrea (2015) Vigyázat! Emberek! Szociális és gyermekvédelmi szakemberek szakmaképének vizsgálata. In: *Metszetek*, 4(3), 55–75.  
[http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek%202015\\_3%20racz%2045-61.pdf](http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek%202015_3%20racz%2045-61.pdf) (Utolsó letöltés: 2022. 01. 15.) <https://doi.org/10.18392/metsz/2015/3/4>
- Perrow, Charles (1997) *Szervezetszociológia*. Budapest, Osiris Kiadó.
- Picard, Cheryl A. (2004) Exploring an integrative framework for understanding mediation. In: *Conflict Resolution Quarterly*. 21(3), 295–311. <https://doi.org/10.1002/crq.64>
- Pilinszki Attila – Bulyáki Tünde – Krémer András – Rákóczy Zsuzsanna (2020) Honnan, hová, hogyan? – Mediációs célok és stílusok. *Esély*, 2020/1, 93–114. [http://www.esely.org/kiadvanyok/2020\\_1/pilinszki-et-al-93-114.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2020_1/pilinszki-et-al-93-114.pdf) (Utolsó letöltés: 2022. 01. 15.)
- Rogan, Randall G. (2006) Conflict Framing Categories Revisited. *Communication Quarterly*, 54(2), 157–173. <https://doi.org/10.1080/01463370600650860>
- Roloff, Michael E. (1989) Communication and Conflict. In: *Handbook of Communication Science*. USA, SAGE Publications, 484–534.
- Sass Judit – Síklak István (2011) *A társadalmi konfliktusok kezelése* (tananyag). <http://docplayer.hu/10930733-A-tarsadalmi-konfliktusok-kezelese-tananyag.html> (Utolsó letöltés: 2021. 12. 30.)
- Schein, Edgar H. (2010) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schulz von Thun, Friedemann (2012) *A kommunikáció zavarai és feloldásuk*. Budapest, Háttér Kiadó.
- Senge, Peter M. (1998) *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest, HVG Rt.
- Shmueli, Deborah – Elliott, Michael – Kaufman, Sanda (2006) Frame changes and the management of intractable conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(2), 207–218. <https://doi.org/10.1002/crq.169>
- Tajfel, Henri (1980a) Csoportközi viselkedés, társadalmi összehasonlítás és társadalmi változás. In: *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 25–39.
- Terestyéni, Tamás (2006) *Kommunikációelmélet. A testbeszédtől az internetig*. Budapest, AKTI – Typotex Kiadó.
- Thaler, Richard H. – Sunstein, Cass R. (2008) *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven – London, Yale University Press.
- Watzlawick, Paul – Weakland, John H. – Fisch, Richard (2008) *Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei*. [https://kupdf.net/download/paul-watzlawick-john-h-weakland-richard-fisch-valtozas-a-problemak-keletkezesenek-es-megoldasanak-elvei\\_59c56de008bbc5761868719f\\_pdf](https://kupdf.net/download/paul-watzlawick-john-h-weakland-richard-fisch-valtozas-a-problemak-keletkezesenek-es-megoldasanak-elvei_59c56de008bbc5761868719f_pdf) (Utolsó letöltés: 2021. 12. 30.)

## A témakörrel kapcsolatos saját (illetve társszerzős) publikációk jegyzéke

- Rákóczy Zsuzsanna (2021) Gazdasági- és egyéb szervezetek konfliktusainak és rendezési lehetőségeinek összevetése. *Belvedere Meridionale*, 33(1), 89–118.  
<https://doi.org/10.14232/belv.2021.1.7>
- Pilinszki, Attila – Bulyáki, Tünde – Krémer, András – Rákóczy, Zsuzsanna (2020) Honnan, hová, hogyan? – Mediációs célok és stílusok. *Esély*, 2020/1, 93–114.  
[http://www.esely.org/kiadvanyok/2020\\_1/pilinszki-et-al-93-114.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2020_1/pilinszki-et-al-93-114.pdf)
- Rákóczy Zsuzsanna (2019b) Variációk egy témára – A szervezeti mediáció lehetőségeinek vizsgálata szociális közszolgáltatást nyújtó intézményekben. *Jel-Kép*, 2019/3, 85–102.  
<https://doi.org/10.20520/Jel-Kep.2019.3.85>
- Rákóczy Zsuzsanna (2019a) *Szervezeten belüli és szervezetek közötti konfliktusok elemzése és kezelése*. Szakdolgozat, Budapesti Metropolitan Egyetem.
- Rákóczy Zsuzsanna (2018) “Keep calm and frame” Az alternatív vitarendezés és a keretezéselmélet kapcsolata. In: *Kommunikációs terek*. Budapest – Sepsiszentgyörgy, T3 Kiadó. 93–104.  
[http://www.epa.hu/00600/00691/00173/pdf/EPA00691\\_mtud\\_2018\\_02\\_296-298.pdf](http://www.epa.hu/00600/00691/00173/pdf/EPA00691_mtud_2018_02_296-298.pdf)
- Rákóczy Zsuzsanna (2016) *Alternatív vitarendezés a közszolgáltatások terén*. Szakdolgozat, Debreceni Egyetem.
- Krémer András – Balogh Eszter – Bodnár Lilla – Kulicity Mária – Lovász Gabriella – Nádházi Zsolt – Rákóczy Zsuzsanna – Rúzs-Molnár Krisztina (2008) *A Munkaiügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat tevékenységének társadalmi hasznossága*. Budapest, Foglalkoztatási és Szociális Hivatal.
- Rákóczy Zsuzsanna (2006) *Az államigazgatás területén előforduló konfliktusok elemzése: Az alternatív konfliktuskezelési módszerek alkalmazásának lehetőségei és módjai az államigazgatás területén*. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem.