

Alternatív vitarendezés

Dr. Nádházy Zsolt
DE-ÁJK



Konfliktushelyzet

- ◆ Számos értelmezésből leszűrve: a konfliktus emberek, vagy emberek csoportja közötti versengés formája.
- ◆ Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért, vagy korlátozott javakért, amelyeket ténylegesen, vagy észlelésük szerint nem érhetnek el mindannyian.
- ◆ Negatív képzetek sora társul hozzá: „a konfliktus miatt romlik meg a kapcsolat, a konfliktusok minden rossz okai”



Álló víz - dinamizmus



- ◆ Az emberek közötti különbségek természetesek, és az ebből adódó nézeteltérések is
- ◆ A konfliktus nem oka az eltéréseknek, hanem eredménye – természetes és szükséges
- ◆ Az elkerülhetetlenül felmerülő konfliktusok nem szükséges rosszat, hanem esélyt jelenthetnek, hogy magunkat és kapcsolatainkat sokszínűbbé, hatékonyabbá tegyük – és megóvjuk
- ◆ Nem elkerülni vagy megsemmisíteni kell, hanem feloldani



A konfliktus kezelése



- I. Ahhoz, hogy később sikeresen fel tudjuk oldani a kialakult konfliktust, először időben fel kell ismerni azt (kommunikációs minták, viszony megváltozása)
 - ◆ Magától sosem fog megoldódni – az idő csak mélyíti a negatív érzelmi spirált – a konfliktus kiterjed
 - ◆ Eszkalálódás esetéről akkor beszélünk, ha a felek egymást túllicitálva igyekeznek olyan irányba terelni a dolgok folyását, hogy végül a győztes oldalra kerüljenek.
 - ◆ Persze lehetetlen, hogy két ellenérdekű fél egyszerre álljon a győztesek oldalán, hacsak nem találnak olyan megoldást, amiben nem érzik sérülve az érdekeiket.



Eszkaláció



- ◆ Jelzés: egymás tudomására hozzák, de kezelésére még nem gondolnak
- ◆ Vita: megfogalmazzák érdekeiket, igényeiket
- ◆ Polarizáció: ellentétes álláspontok kialakulása
- ◆ Szegregáció: felek szembefordulása
- ◆ Destrukció: kapcsolat rombolása a cél
- ◆ Kimerülés: felek belefáradnak, átmenetileg felhagynak folytatásával



Konfliktusok kialakulása



- ◆ Külső kialakító tényezők: gazdasági helyzet romlása, piacok beszűkülése, jogszabály változások, politikai törekvések, ...
- ◆ Pszichikai tényezők:
 - 1) Információ hiány: előítéletek, tévképzetek, sztereotípiák
 - 2) Kommunikációs akadályok: pl túl formális
 - 3) Elszigetelődés: területféltség, pozícióharc
 - 4) Ellenség-szindróma a munkáltatóval szemben



A konfliktusok típusai I.



◆ Potenciálisan destruktív konfliktusok

Jellemzői:

- 1) Izzó érdekek, érzelmek
- 2) Cél a győztes pozíció, a másik megsemmisítése
- 3) Konfliktus szítása, kiterjesztése
- 4) Múltban toporgás, elzárkózás


pl. Munkahelyi szerelmi ügy

◆ Potenciálisan konstruktív konfliktusok:

van egy közösen elérendő cél

pl. Munkáltató-kivételes tehetségű szakember

A konfliktusok típusai II.

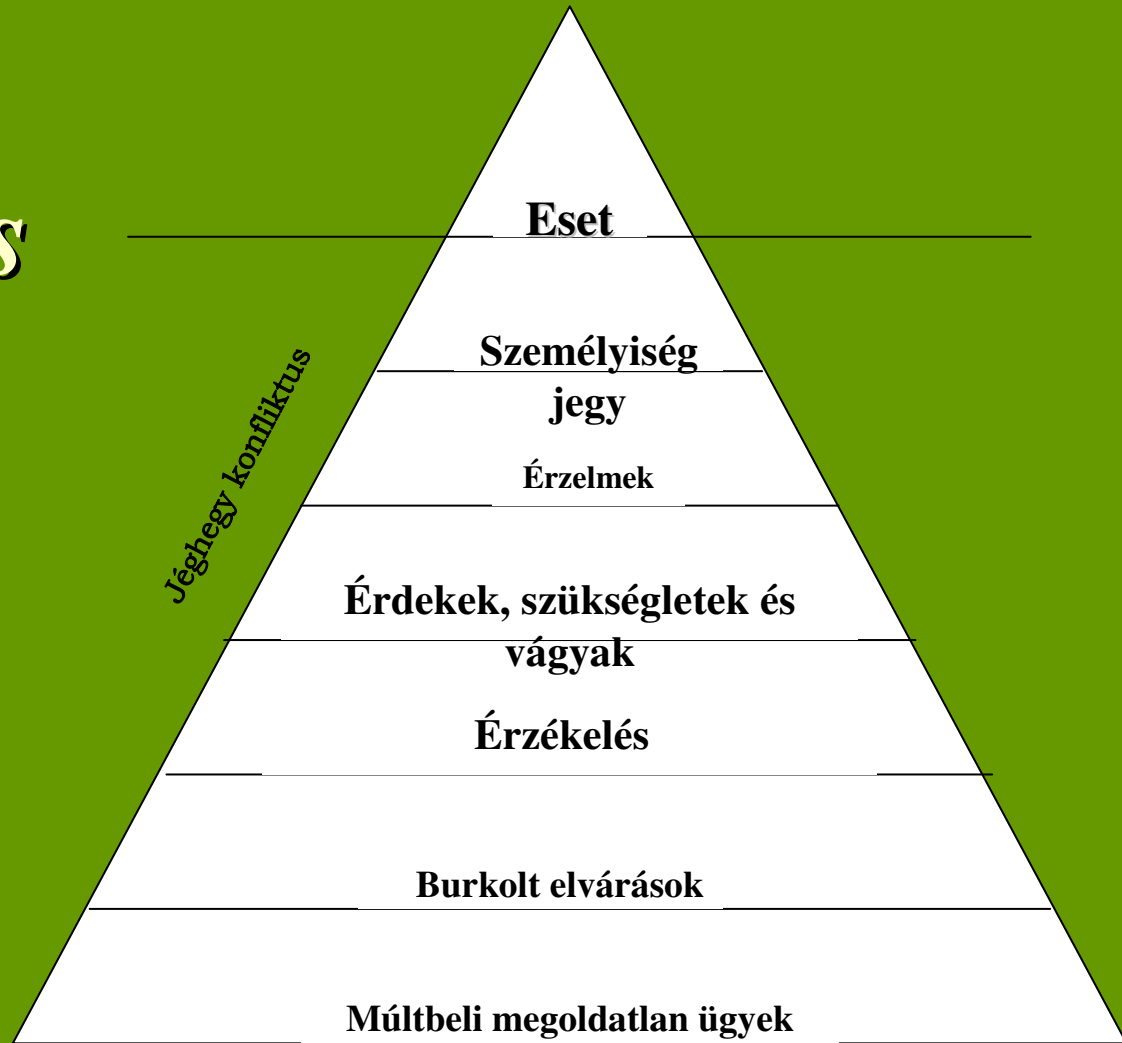
- 
- ◆ Explicit konfliktusok
a feleknek ugyanarról a kérdésről van ellentétes véleményük
pl. Béremelési konfliktusok
 - ◆ Implicit konfliktusok
nem valódi szembenállás, nem ugyanarról a témáról vélekednek eltérően

Hatalmi hierarchia problematikája

- a. A kommunikációt inkább az alsóbb szintek kezdeményezik – a tartósan magas presztízsűek félnek az ellenséges reakcióktól
- b. A megvalósuló kommunikáció sokat segít a munkavállaló önérzetének, a munkáltató pedig megismerheti a valós érdekeket



Jéghegy- Konfliktus

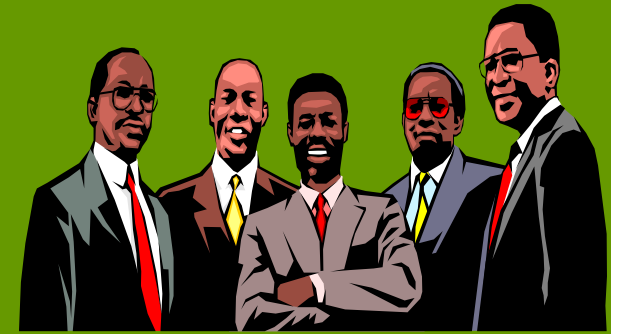


Konfliktus lehet

kapcsolati-, érték-, érdek-,
strukturális, információs
eredetű



Az öt vitakarakter



- ◆ Versengő: saját érdek mindennek előtt
- ◆ Alkalmazkodó: figyelmen kívül hagyja saját érdekeit
- ◆ Elkerülő: nem hajlandó érdekérvényesítésre
- ◆ Kompromisszumkereső: egyenlően méltányolja saját és a másik érdekeit
- ◆ Problémamegoldó: nyitott, együttműködő



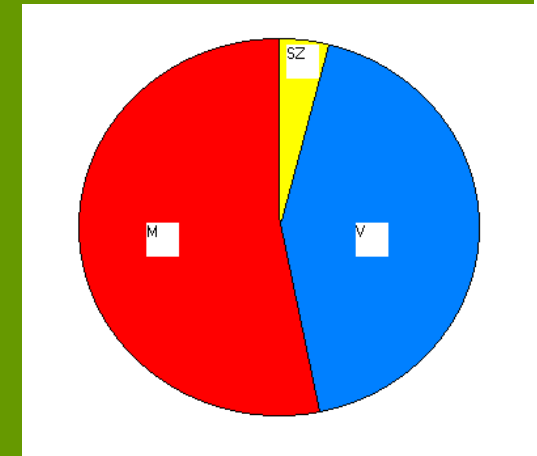
Kommunikáció



- ◆ A kommunikáció a feladó és a vevő közötti kapcsolatban megvalósuló üzenetváltások láncolata
- ◆ Hatékonyságát és eredményességét befolyásolja:
 - a) Felek mennyi figyelmet fordítanak egymásra?
 - b) Mennyire veszik figyelembe a pillanatnyi helyzetet, környezetet?
 - c) Hogyan képesek felmérni a jövőbeli változásokat és ennek fényében mik a céljaik?
 - d) Mennyire egyezik társadalmi helyzetük, kultúrájuk, szociális helyzetük?

A kommunikáció tartalma

- verbális közlés? <25%
- nem verbális közlés? >75%



Főbb területei

- a test mozgásával kapcsolatos kinezikus,
- a testtartással kapcsolatos poszturális,
- a térközökkel kapcsolatos proxemikus,
- a végtagokkal kapcsolatos geszturális,
- az arcjátékkal kapcsolatos mimikai,
- a bőrt érő nyomáskülönbségekkel kapcsolatos, illetőleg a hideg és a meleg érzetére alapozó taktilis,
- a szagokkal kapcsolatos kemikus,
- a tekintettel kapcsolatos,
- illetőleg a vokális csatornák.

A csatorna értéke



- ◆ Szemtől szembeni kommunikáció
- ◆ Telefonbeszélgetés
- ◆ Személyre szóló levelek, feljegyzések
- ◆ Formális írott dokumentumok (címezés nélküli közlemények, beszámolók)
- ◆ Formális számszerű dokumentumok (hirdetmények, költségvetési beszámolók)



Összhang a hatékonyságért



- ◆ Nézőpontváltás, átfogalmazás
- ◆ Hallgatás: aktív-passzív, az „odafigyelés művészete”
- ◆ Nyers ↔ érzékeny kommunikáció: ugyanaz a gondolat másként kódolva
- ◆ Nyers komm.: másik érzelmi világát teljes egészében figyelmen kívül hagyva
- ◆ Érzékeny: a nyers gondolatok elrejtése, hazugság elkerülése
 - „Megkaptuk az ajánlatát, semmi új ötlet abban nincs, így szükségünk sincs rá”
 - „Köszönjük, hogy megkeresett minket, nagyra értékeljük a munkáját, de jelenleg nem áll módunkban igénybe venni”



Grice maximák – együttműködési alapelvek

◆ Mennyiség

1. Hozzájárulásod legyen a kívánt mértékben informatív!
2. Hozzájárulásod ne legyen informatívabb, mint amennyire szükséges!

◆ Minőség

0. (szupermaxima) Próbáld hozzájárulásodat igazzá tenni!
1. Ne mondj olyasmit, amiről azt hiszed, hogy hamis!
2. Ne mondj olyasmit, amire nézve nincs megfelelő evidenciád!

◆ Viszony

1. Légy releváns!

◆ Modor

0. (szupermaxima) Légy érthető!
1. Kerüld a kifejezés homályosságát!
2. Kerüld a kétértelműséget!
3. Légy tömör!
4. Légy rendezett!



Kommunikáció

hallható

látható

tartalom

szükségletek

érzelmek

rejtett





Konfliktus esetén

tartalom

Diszfunkcionális szakadék (eltérés)

szükségletek



érzelmek

Kommunikáció konfliktus során



- ◆ Amikor konfliktus van a felek között, nagyfokú **eltérés** lehet közöttük amit érzékelnek, a mögöttes érzések, valamint a mögöttes jelentés között
- ◆ A konfliktus felerősödésével a szakadék fokozódhat.
- ◆ A cselekvés értelmezése az egyén **ítéletévé** válik: a cselekményt negatívan értékeli – a cselekvőt **vádolja** a cselekményért – a cselekvő maga válik rosszá

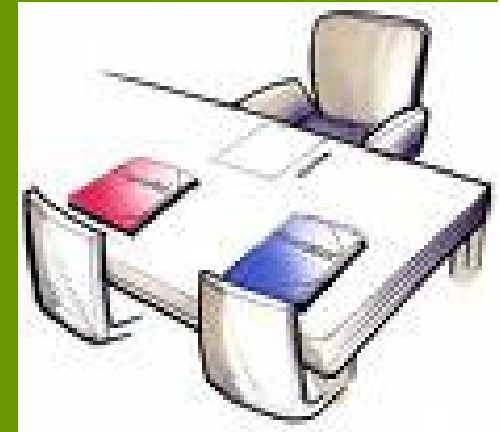


Demokrácia technikák

VIII.

- ◆ Konziliáció – tanácsadás
- ◆ Facilitáció – tárgyalás-segítés
- ◆ Mediáció – közvetítés
- ◆ Fact finding – tényfeltárás
- ◆ Arbitráció – döntőbíráskodás

- ◆ Egyeztetés, tárgyalás, békéltetés
- ◆ ADR-AVR-ODR, Peacemaking





Fokozódó igény az alternatív eljárások iránt



- ◆ „A magyar bírósági rendszer az összeomlás szélén áll!”
- ◆ Évente még mindig 4-5 %-al növekszik a mostanra már milliós nagyságrendet meghaladó ügyszám
- ◆ Sem a bírák száma, sem az infrastruktúrális feltételek nem képesek ezt követni



A mediáció fogalma



- ◆ „A mediáció egy tárgyalási folyamatba vagy konfliktusba történő beavatkozás,
- ◆ amelynek során a beavatkozó harmadik személynek az ügyre nincs döntési jogosultsága,
- ◆ és munkájával abban segíti a feleket, hogy a vitás kérdésekben számukra kölcsönösen elfogadható megállapodás szülessen,
- ◆ a mediáció láthatóvá tesz egy sor, a felek között feszülő ellentétet, az eljárás felébreszti a felek egymás iránti tiszteletét, bizalmát, plussz olcsóbb, kíméletesebb.



Mediáció:



- ✦ Elfogadott, semleges, pártatlan, döntésre nem jogosult, harmadik személy
- A felek önkéntes elhatározásából
- Informális, valamennyi érintett részvételével zajló eljárás
- Jövőre irányul, nem a múlt sérelmeit hangsúlyozza
- Bizalmas légkör – titoktartási kötelezettség
- Óvja a felek közötti kapcsolatot

A munkaügyi vita



- ◆ Nem egy egységes kategória, azon belül az 1908-as dán békéltetési törvény óta szokásos az érdekviták és jogviták megkülönböztetése
- ◆ **Érdekviták:** nem jogkérdés a vita tárgya, sokkal inkább gazdasági, szociális érdekek állnak előtérben, jövőbeni szabályozás kialakítására irányul – nem a bíróságé a főszerep
- ◆ **Jogviták:** jogkérdésről van szó, szabályozott jogok érvényesítésére irányul - tehát végső soron mindig bíróság dönt
- ◆ **Egyéni – Kollektív** viták: egyének - érdekképviseltek

A munkaügyi viták sajátosságai

- ◆ Markánsan megkülönböztetik a mellérendelt felek közti egyéb vitáktól
- ◆ **Anyagi szabályok** jellegzetessége: partnerek egyenlőtlen helyzete, viszonyuk személyiségi jogi elemekkel erősen átszőtt volta, annak tartós jellege
- ◆ **Keretjelleg**: a munkaszerződés és KSz csak egy keret, melynek értelmezése, kitöltése jogszabályi korlátokon belül a munkáltató joga
- ◆ Ezen asszimetria a **peres pozíciók** egyenlőtlenségét is magával hozza, mivel a munkáltatói döntés ellen a munkavállalónak kell bírósághoz fordulnia, vállalva a hátrányosabb felperesi pozíciót



Munkaügyi viták feloldásának útjai



- ◆ A vitafeloldás, annak jellegzetességei okán **Európában** a kezdetektől sajátos fórumokon történt:
 1. Specializálódott bírói szervek előtt: közigazgatási-, majd munkaügyi bíróság
 2. Bíróságon kívüli alternatív utakon: felek képviselőiből alakult egyeztető bizottságok, választott bíráskodás

USA: nem fejlődött ki az intézményes és állami elismertségnek örvendő munkaügyi különbíráskodás, így sokkal inkább az önkéntes alternatív utak erősödtek (Work-Comp. Admin.)



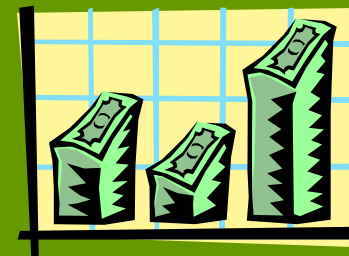
Konszenzusos folyamatok		Bírósági folyamatok	
<i>Felek közötti tárgyalás</i>	<i>Mediáció</i>	<i>Arbitráció</i>	<i>Bírósági per</i>
A kommunikáció célja: a konfliktusos ügyek összegyűjtése, vagy megoldása	Elősegített tárgyalás	Kvázi-formális, külső személy által hozott döntés	Formális, külső személy által hozott döntés
A felek kontroll alatt tartják a végeredményt és a folyamatot.	A felek megtartják az eredmény feletti kontrollt, de átengedik a folyamat irányítását.	A felek feladják a végeredmény feletti kontrollt és a folyamat vezetését	A felek feladják mind a folyamat, mind az eredmény befolyásolásának lehetőségét
A folyamat és a végeredmény kontrollja			
Növekvő		Csökkenő	
A felek a jövőre koncentrálnak		Az eljárások a múltban keresik a döntéshez szükséges tényezőket, rögzítik a jelenlegi állapotot	
A felek közötti kommunikáció			
Közvetlen, viszonylag akadálymentes	Segített, de többnyire közvetlen	Akadályozott, és többnyire közvetett, vagy teljesen megszakad	

A közvetítői eljárás előnyei



- ◆ **Hatékonyabb**: követhetőbb, előnyösebb megoldások, melyeket a felek a magukénak éreznek, közben kapcsolatuk, kommunikációjuk javul
- ◆ **Gyorsabb**: az ügyek 2/3-a az első ülésen lezárul, de az ülések közötti idő is csak néhány nap
- ◆ **Olcsóbb**: egyfelől időtakarékosága okán, másfelől számos költségelem hiányzik
- ◆ **Kötetlenebb**: az alapvető kereteken belül rugalmas, a felek határozzák meg a szabályokat
- ◆ **Intimebb**: csak az érintettek vannak jelen, bizalmas légkör, titoktartás

Költségek



- ◆ A mediáció is egy szolgáltatás, ára van
- ◆ Az ügy határozza meg elsősorban: széles a skála a többmilliárdos esetektől az olyan ügyekig, ahol anyagi kérdés fel sem merül
- ◆ Eltérő családi, munkaügyi vagy üzleti vitánál
- ◆ Függ a mediációs szervezettől, irodától is – regisztrációs, adminisztrációs költségek, óradíj
- ◆ NEM sikerdíjas!- ellentmondana azon alapelvnek, mely szerint a mediátor a folyamatért felel, nem a végeredményért
- ◆ USA-ban sokszor önkéntes alapon mediálnak, ingyenesen, vagy valamely forrás támogatása miatt lesz ingyenes az eljárás.
- ◆ Általában a felek elfelezik egymás között, de a jobb anyagi lehetőségű fél vállalhatja az egészet is (egyenlőség...?)

Alapelvek



1) Önkéntesség: ↔ USA példája, a kötelezés problematikája, egyéb állami terelések:

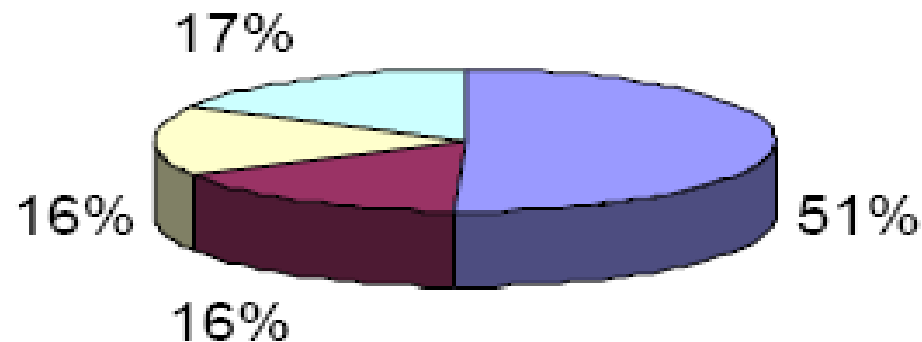
- # A vesztes peres pozíció hátrányossá tétele - például magasabb nem vagyoni kárösszegek megállapításával
- # A mediáció lehetőségét elutasító fél kötelezése a felmerült költségek viselésére a per kimenetelétől függetlenül
- # A feleket mediátor elé vezetik, hogy meghallgassák lehetőségeiket, majd döntsék el maguk, hogy melyik utat választják
- # Állami „példamutatás”
- # Ellentétes irányú tudatformálás – oktatásban is

Alapelvek



- 2) **Titoktartás**: minden információra vonatkozik, az eljárás megszűnte után is, jegyzetek, adatkezelés problémája
- 3) **Privilégiumok**: bármely félnek joga van a szabályokat alakítani, megtagadni a választ, félbehagyni az eljárást,...
- 4) **Pártatlanság/Semlegesség**: a mediátor nem képviselője a feleknek, nincs döntési jogosultsága, eljárása során nem utasítható

A közvetítők végzettség szerinti megoszlása



■ jogász ■ műszaki ■ pedagógus ■ egyéb

- ✦ **Továbbra is nagy visszahúzó erőt jelent**
- ✦ **Budapesti Ügyvédi Kamarán belül sikeresen működik egy szakmai kollégium a mediátorok számára**
- ✦ **Ügyvédi részvétellel zajló alternatív eljárások meghonosítása**



AVR a hazai jogszabályokban



- ◆ a) 2002. évi LV. törvény a közvetítói tevékenységről
- ◆ b) 2006. évi CXXIII. törvény a büntető ügyekben alkalmazható közvetítói tevékenységről
- ◆ c) 2000. évi CXVI. törvény az egészségügyi közvetítói eljárásról
- ◆ d) 1994. évi LXXI. törvény a választott bírászkodásról
- ◆ e) 1952. évi III. törvény a polgári perrendtartásról
- ◆ f) 1978. évi IV. törvény a büntető törvénykönyvről
- ◆ g) 1998. évi XIX. törvény a büntetőeljárásról
- ◆ h) 2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárásról
- ◆ i) 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről
- ◆ j) 1992. évi XXII. törvény a munka törvénykönyvéről
- ◆ k) 1998. évi XI. törvény az ügyvédekről
- ◆ l) 1991. évi XLI. törvény a közjegyzőkről
- ◆ m) 2003. évi CXXIX. törvény a közbeszerzésekről
- ◆ n) 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról

Az Európai Unió vonatkozó elvárásai



- ◆ Európa Tanács: „Egységes európai igazságszolgáltatási térség” megvalósításáról szóló Cselekvési terv: hatékony ig.szolg.
- ◆ 2002-es rendelettel négyéves Keretprogram, ebben a kiemelt területek egyike az AVR
- ◆ Mediációs Zöld Könyv: részletes előkészítő tanulmány, közvetítésre vonatkozó szabályozási javaslat
- ◆ Tagállami visszajelzések nyomán: irányelvtervezet
- ◆ Összehangoltság, felek szabad választási lehetősége, az eljárás megfelelő minősége: névjegyzékek, képzések, felelősségi szabályok, titoktartás
- ◆ 2008/52/EK uniós irányelv - a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés és a bírósági eljárások közötti rendezett kapcsolat megteremtésére vonatkozó keretszabályokat tartalmazza, amelyeket a tagállamoknak 2011. május 21-ig kell átültetniük nemzeti jogukba.



MKDSZ



- ◆ **Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat**
- ◆ Mt: 1. egyeztetés és döntőbizottsági eljárás, 2. bírósági út
- ◆ Mt, 1992: kollektív munkaügyi (érdek)viták – papírszabály 1. egyeztetés, közvetítés, döntőbíráskodás 2. Munkaharc
- ◆ 1996 júl. 24.: MKDSZ – Kormányhatározat, OÉT pályázat alapján
- ◆ Közvetítői, döntőbírói lista: jogászok, közgazdászok, műszaki szakemberek, tanárok, pszichológusok, szociológusok (~60)
- ◆ Autonomia, önkéntesség, titoktartás, pártatlanság, szakmaiság-képzettség (FMCS, ACAS), megismertetés, csak kollektív munkaügyi érdekviták, SzMSz, Etikai Kódex – Etikai Bizottság, OÉT felügyelet, éves beszámoló,
- ◆ Csak az igazgató és a titkár főállású
- ◆ Közvetítői díj (max. 8 nap) – Szolgálat állja, költségeket a munkáltató
- ◆ Úttörő munka, óriási tapasztalatok, továbblépés korlátai (munkaügyi kapcsolatok alacsony színvonala, jogvitákban korlátozás)
- ◆ Leggyakoribbak a bérekkel, kollektív szerződéssel, létszám leépítéssel, jogutódlással, szakszervezet-ÚT működéssel kapcsolatos ügyek



Bírói út lehetősége



- ◆ Európai Emberi Jogi Egyezmény: „Mindenkinek joga van arra, hogy ügyét a törvény által létrehozott független és pártatlan bíróság tisztességesen, nyilvánosan és ésszerű időn belül tárgyalja és hozzon határozatot...és hogy hazai hatóság előtt az esetleges jogsérelem hatékony orvoslását kérje”
- ◆ Alkotmány 57. szakasz (1) bekezdés – a bírósághoz fordulás alapjoga, bíróság előtti egyenlőség elve
- ◆ Csak a nem New York-i modellnek megfelelően funkcionáló (igazságszolgáltatás rendszerén belül működő eljárások) AVR esetén bír relevanciával az alapjoggal egybevetés – itt pedig épp a mediáció alapelveinek érvényesülése problémás (önkéntesség, bizalmas légkör, titoktartás, privilégiumok, mediátor képzettsége...)
- ◆ Az igazságszolgáltatási rendszeren kívüli eljárások is csupán kiváltják a bírósági eljárást – ha megállapodás születik, sikertelenség esetén pedig csak megelőzik azt.

Igazságosság vs. Jogszerűség



- ◆ Az AVR alapjoggal történő megfeleltetésének alapkérdése a bíróságok funkciója
- ◆ Angolszász jogrendszerekben a bírósághoz fordulást az anyagi igazság vélt vagy valós sérelme önmagában is indokolja
- ◆ Kontinentális jogrendszerek az igazságosság elvét inkább a jogszerűség keretében értelmezik – az Alkotmány csupán a jogszerű bírósági eljárást biztosítja, és nem azt garantálja, hogy az eredmény minden esetben helyes lesz...
- ◆ Az angolszász jogi szférában a fő szándék mindig a bíróságoktól való függetlenedés volt (kisközösségi vitafeloldó központok) – a kontinentális jogrendben azonban nehezen elfogadható a bíróságok egyeduralmának megkérdőjelezése
- ◆ Nem a véletlen műve tehát, hogy az AVR újrafelfedezése az USA-hoz köthető, a közvetítő munkájának legkevésbe sem része ugyanis a jogszabályoknak megfeleltetés



Garanciák érvényesülése



- ◆ **Függetlenség:** hivatáserkölcsei követelmény (összeférhetetlenség, együttalkalmazási tilalmak, kizárás) - szervezet függetlensége is!
- ◆ **Pártatlanság:** személyes magatartással szembeni követelmények (részrehajlásmentesség, lelkiismeretesség)
- ◆ **MKDSZ Etikai Kódex, Közvetítői tv.:** „A közvetítők/döntőbírók függetlenek, pártatlanok, nem képviselői a feleknek, lelkiismeretes, következetes, szakmailag megalapozott eljárásuk során nem utasíthatók, teljes titoktartásra kötelezettek” – ellenőrzött, szankcionált

Garanciák



- ◆ Kontradiktóriusság, egyenlő elbánás: a személyek egyenlő jogú alanyai és nem tárgyai vagy elszenvedői az eljárásnak – AVR során sem a vitás ügy, sem az eljárás nem szorul a paragrafusok keretei közé, a felek maguk alakítják a szabályokat és a végeredményt, a mediátor pedig végig kínosan ügyel az egyenlő szerepek betartására
- ◆ Tisztességes eljárás: az eljárás egészének figyelembe vételével lehet csak megítélni, jogi és nem-jogi elemek együttesen alkotják, de az összes részletszabály betartása dacára is lehet méltánytalan – Ésszerű határidő: AVR során az ügyek 2/3-a az első ülésen lezárul, Igazságosság: egy teljes egészében a felek közös akarata által irányított eljárás CSAK az adott technika helytelen alkalmazása esetén hordozza magában az igazságérzet megsértésének veszélyét
- ◆ Bírói monopólium: indoka a hatalommegosztás igénye, ám más szervek is elláthatnak kvázi igazságszolgáltatási tevékenységet, ha szükséges speciális szaktudás, vagy az eljárás egyszerűbbé, olcsóbbá tétele



Mediációs stílusok



- ◆ **Facilitatív mediáció:** a legtisztábban a facilitatív mediációban érvényesülnek az alapszabályok, a mediátor csak könnyíti a felek megegyezését, a tartalomra vonatkozóan azonban semmiféle tanácsot nem ad, csak a folyamatot tartja kontroll alatt (pure mediation)
- ◆ **Evaluatív mediáció:** az alapelvek változatlanok, de a többnyire jogi végzettségű mediátort a felek közös megegyezéssel megkérhetik, hogy mondjon véleményt: ha bírósághoz fordulnának, mi lenne a per várható kimenetele, illetve egyes részkérdéseket hogyan ítél meg a jog, plusz jobban beavatkozik az eljárásba, irányítja a feleket
- ◆ **Transzformatív mediáció:** A transzformatív mediáció során a hangsúly nem annyira a megegyezésen van, inkább a kapcsolat javításán, a konfliktus során felgyülemlett indulatok csökkentésén a jövőbeni kapcsolat reményében



A mediáció indikációja



- ◆ **Jó esélyekkel mediálható a vita,**
- ◆ ha a felek problémájuktól szabadulni nem tudnak, és **külső segítség** kérése nélkül esélytelen az ügy rendezése
- ◆ ha a **jövőre nézve fontos**, hogy az érintettek között megmaradjon a **jó viszony**
- ◆ ha fontos a **gyors eljárás és a mielőbbi lezárás**
- ◆ ha a felek **nem kívánnak lemondani az ügy lefolytatásának felügyeletéről, illetve kontrollálni kívánják a végső döntés meghozatalát**
- ◆ ha fontos a **titoktartás, az ügy bizalmas kezelése**
- ◆ ha a felek **nem kívánnak bírósághoz fordulni**
- ◆ ha **biztosítható az érintettek mindegyikének személyes jelenléte, és felhatalmazásuk van a döntéshozatalra**
- ◆ ha **szükséges az érzelmek, indulatok kezelése**
- ◆ **Nem ajánlott a mediációs eljárás,**
- ◆ ha a felek **egyike nem hajlandó az eljárás igénybevételére**
- ◆ ha **nincs hangsúly a jövőbeni kapcsolaton**
- ◆ ha **precedens teremtése a cél, vagy példa statuálás**
- ◆ ha a **jogsértésre való figyelemfelhívás a cél**

Különtárgyalás

- Caucus

- ◆ Mediátor eszköze a kommunikációs blokk feloldására, rejtett információk feltárására
- ◆ Nagy veszélye, hogy megbonthatja a bizalmat, átalakíthatja az eljárás egészséges struktúráját!
- ◆ Ezért lehetőség szerint kerülni kell, főleg, ha az erőviszonyok nem kiegyenlítettek
- ◆ Fontos, hogy egyik félnek se legyen kifogása ellene, sőt, mindkét félnek egyenlő tárgyalási idő jusson!
- ◆ A mediátor nem használhatja fel az elhangzottakat az eljárás során, csupán tisztán látását segíti, feleket nyugtatja





Mediátor eszközei

- ◆ Aktív hallgatás
- ◆ Feedback: visszajelzés (mediátor önellenőrzése, tükör a félnek)
- ◆ Fordítás, átfogalmazás: érthetően, kevésbé sértően
- ◆ Megerősítés, lelkesítés
- ◆ Terelés: játszmáktól, kényes témáktól, indulatoktól, részletektől, hatalmi versengéstől
- ◆ Összegzés: akár táblára összeírva
- ◆ ...



A mediátor feladatai

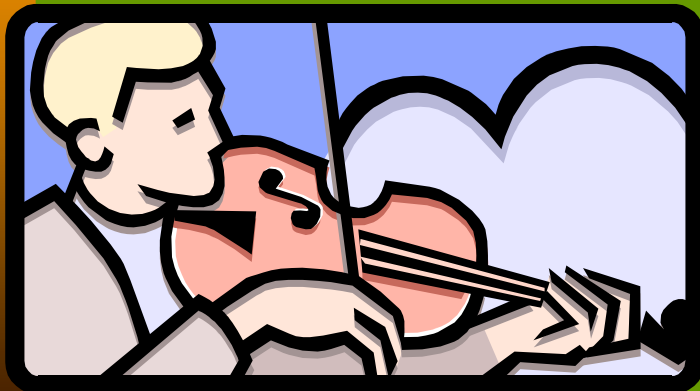


- ◆ A mediációs folyamat közben tartása és biztonságos légkör megteremtése
- ◆ Pártatlan viszonyulás a felek felé
- ◆ Semlegesség a téma felé
- ◆ Hatalmi különbségek kiegyenlítése
- ◆ Kommunikáció segítése, kontrollálása
- ◆ Jövőre fókuszál, feleket is erre tereli
- ◆ Nem bírál, nem értékkel, nyugodt marad, neutrális



A mediáció művészete

A kétirányú nyilak jelzik, hogy az egyes eljárási szakaszok szükség szerint megismételhetők vagy felülvizsgálhatók



Az ügy felvétele/beadvány

Szerződéskötés

Információgyűjtés és a megoldásra váró kérdések megfogalmazása

Megegyezés az eljárás rendjéről

Az egyes kérdések megoldása

Megállapodás

A megállapodás írásba foglalása



A mediáció folyamata

◆ 1. lépés

◆ **Kapcsolatteremtés a vitában álló felekkel**



- ◆ · az első kapcsolatfelvétel
- ◆ · bizalomteremtés
- ◆ · összhangteremtés
- ◆ · kitanítani a feleket a mediáció folyamatáról
- ◆ · az eljárás iránti elkötelezettség megteremtése

◆ 2. lépés

◆ **Hogyan irányítsuk a feleket a mediáció során – stratégiaaválasztás**



- ◆ · a vitarendezés lehetőségeinek bemutatása
- ◆ · a feleknek nyújtott segítség egy stratégia kiválasztásában
- ◆ · a felek szemléletmódjának koordinálása



3. lépés

Háttér információk összegyűjtése és elemzése

lényeges információk összegyűjtése, elemzése a vitában állókról, a körülményekről, valamint a tárgyról

az információk hitelességéről való meggyőződés

a valótlan és ellenőrizhetetlen információk hatásainak minimálisra csökkentése

4. lépés

Részletes mediáció-terv készítése

• azoknak a stratégiáknak és előrelátható lépéseknek a felderítése, amelyek a megoldás felé mozdíthatják el a feleket

• azoknak a nem előre látható lépéseknek a felderítése, amelyekkel kifejezetten az adott konfliktusra lehet reagálni

5. lépés

A bizalom és együttműködés megteremtése

- a felek pszichés felkészítése, hogy készen álljanak a lényegi problémákról való tárgyalásra
- érzelmi kitörések kezelése
- a felek egymással szembeni reakcióinak követése
- a megértés ellenőrzése és a sztereotípiákban való gondolkodás minimalizálása
- a felek és a megoldandó kérdések elfogadásának megteremtése
- bizalom megteremtése/fenntartása
- egyértelmű kommunikáció



6. lépés

A mediáció kezdete

- a felek közötti tárgyalások megnyitása
- nyitott és pozitív hangnem megteremtése
- elvi és eljárási szabályok felállítása
- a felek támogatása abban, hogy kifejezhessék az érzéseiket
- nincs beszűkítve a megtárgyalandó témák, kérdések köre
- segítséget nyújtani a feleknek, hogy felfedezzék az elkötelezettséget és befolyást

7. lépés

A megtárgyalandó kérdések és az eljárási rend meghatározása

- a feleket érintő témakörök tág meghatározása
- fenntartani a megállapodást arról, hogy az egyes kérdésekről a felek tárgyalnak egymással
- az egyes kérdések sorrendje a tárgyalás folyamán

8. lépés

A vitában állók mögöttes érdekeinek felderítése

- a lényegi (tartalmi), eljárási és pszichológiai érdekek feltárása
- rámutatni arra, hogy a másik félnek mik az érdekei



9. lépés

Megoldási javaslatok ösztönzése és értékelése

- tudatosság kialakítása a felekben, hogy szükség van arra, hogy sok megoldási javaslat hangozzék el
- az egyetlen megoldás iránti elkötelezettség mértékének csökkentése
- a lehetséges megoldások pozíció-alapú vagy érdek alapú tárgyalás útján történő előmozdítása

10. lépés

Végső tárgyalás

- megállapodás létrehozása vagy a pozíciók fokozatos egymáshoz közelítése útján, vagy úgy, hogy az utolsó lépés a csomag-szerű megállapodáshoz, egy konszenzuson alapuló megoldás megfogalmazásához vezet, vagy úgy, hogy eljárási eszközök igénybe vétele útján jutnak a felek a tartalmi kérdésekben megegyezésre

11. lépés

Az írott megállapodás megkötése

- eljárási lépések megtétele, hogy a megegyezés létre jöhessen
- értékelési és folyamatos nyomon követési folyamat kialakítása
- a megállapodás formába öntése, valamint egy végrehajtási és elkötelezettségi mechanizmus beépítése