

A mediációval történő szervezeti konfliktuskezelés Közép-Európában (egy empirikus kutatás tükrében)

(Bevezetés) A konfliktusok egyidősek az emberiséggel. Amióta emberek élnek a világon, folyamatosan vitatkoznak és megbékélnék egymással. Nagyon sok társadalomtudós már a korábbi évszázadokban is foglalkozott ezzel a kérdéskörrel, gondolunk itt a 19. században élt Darwinra (a szociáldarvinizmus) és Marxra (osztályharcok elmélet) vagy a későbbi időben alkotó Freudra (pszichoszexuális fejlődés elmélet) (Deutsch-Coleman–Marcus, 2006). A témánk szempontjából mérvadó és a későbbiekben kifejtendő elméletek inkább a későbbi időszakokban keletkeztek. Bármely típusú és méretű konfrontációban vesztünk is részt, az időt és energiát igényel, és felemészti az eredetileg másra szánt erőforrásokat. Ha a kedvezőtlen helyzet megfelelő kezelés hiányában elhúzódik, akkor az érintett felek közötti megállapodás esélye rohamosan csökken.

A vitában részt vevő egyének vagy csoportok száma változhat. Amennyiben külső segítséget vesznek igénybe a tárgyalások során, ez elvezethet egy, a minden érintett fél számára elfogadható megoldáshoz. Ilyen módon a konfliktusmegoldás sokkal hatékonyabb és költségkímélőbb lehet, mint a probléma elhanyagolása vagy a hosszú és költséges pereskedés.

Jelen tanulmány a Közép-Európában alkalmazott konfliktusmegoldó módokra és eljárásokra összpontosít. A cél ezek összehasonlítása három posztszocialista országban – a Cseh Köztársaságban, Szlovákiában és Magyarországon.

Az Elméleti részben áttekintjük a témával kapcsolatos szakirodalmat és rávilágítunk a konfliktus helyzetek facilitálására, különös tekintettel a konfliktus megoldásának lehetőségés beavatkozási stratégiáira. A tanulmányunk további részében a korábban már említett három V4 országban (Cseh Köztársaság, Magyarország és Szlovákia) elvégzett empirikus kutatásunkat ismertetjük.

(Elméleti rész – szakirodalmi áttekintés)

A szervezeti konfliktus

A konfliktus kifejezés a latin „confligo” igéből ered, melynek jelentése: ’ellenéz’, ’egyet nem ért’, ’szembeszáll’. A szervezeti konfliktusok alatt azokat az összeütközéseket értjük, amelyek elsősorban a munkahelyeken fordulnak elő. Ezekre az összeütközésekre egyének vagy csoportok között kerül sor, vélt vagy valós ellentétek miatt. Egy szervezetben többféle konfliktus is kialakulhat. A konfliktuskezelés szempontjából fontos tisztázni a konfliktusban részt vevő feleket, a konfliktusok eszkalációját, az egyes konfliktuskezelési stratégiákat, a konfliktusok elmélyülését és a mediáció lehetőségét.

Gazdasági mediáció

A mediáció, avagy a közvetítés – latinul mediare, középen állni vagy egyeztetést jelent – egy dinamikus, strukturált, interaktív folyamat, amelyben egy semleges harmadik fél speciális kommunikációs és tárgyalási technikák segítségével támogatja a szembenálló feleket a konfliktusuk megoldásában. A mediáció történelmi gyökerei a 20. századi

Egyesült Államokba nyúlnak vissza, amikor a kormány rendeleteket adott ki a munkáltatók és a munkavállalók közötti konfliktus rendezésére. A jogalkotási folyamat részeként 1947-ben elfogadták a Taft–Hartley-törvényt, amely a Szövetségi Mediációs és Egyeztetési Szolgálat létrehozását eredményezte (Strasser–Randolph, 2008).

Riskin (1994) szerint a mediáció három különálló részből áll:

- 1) Konszenzuson alapul, így csak a szembenálló felek dönthetnek arról, hogy megállapodásra jutnak-e vagy sem. A közvetítő soha nem erőltet rá semmit a felekre.
- 2) Magán- és bizalmas jellegű, tehát a titoktartás és az előítélet mentesség elengedhetetlen. Semmi sem kerülhet nyilvánosságra abból, amit a mediáció keretein belül tárgyalnak.
- 3) A mediáció nem jogokon és kötelezettségeken alapul, inkább igényeken és érdekeken. A mediáció nem a múltbeli eseményekre és a kudarcok okaira összpontosít, hanem a megoldásokra és a jövőre.

A gazdasági közvetítés célja világos: a költségek és a veszteségek minimalizálása. A magyar szakirodalomban teret nyert felfogás szerint „a mediáció a vitás ügyekben döntésképtelenné váló felek, a hazai szabályozás alapján a bírósági eljárás mellőzése érdekében egy semleges, pártatlan harmadik személy, a közvetítő bevonásával megkísérlik a vitás ügyekben megtalálni a mindkét fél számára a megfelelő megoldást, amelyet a felek írásos megállapodásban rögzítenek” (Sáriné, 2006).

A közvetítő a gazdasági felek közötti konfliktusok megoldására összpontosít, és a kölcsönösen elfogadható megoldások kidolgozására törekszik. A gazdasági közvetítést különféle módokon lehet hatékonyan felhasználni: jogi és kártérítési viták, hitelezők és adósok közötti megállapodások, felszámolási eljárások, munkaadók és munkavállalók közötti viták, feladatkezeléssel kapcsolatos viták, emberi erőforrás-problémák, munkahelyi megfélemlítés és visszaélések, szerzői jogokkal és szellemi tulajdonnal kapcsolatos viták rendezésére.*¹

(A konfliktuskezelés és a mediáció ország specifikus kérdései)

A továbbiakban a három visegrádi ország mediációs gyakorlatának legfontosabb jellemzőit ismertetjük.

Gazdasági konfliktuskezelés és mediáció a Cseh Köztársaságban

A mediáció röviddel a szocializmus 1989-es bukása után jutott el a Cseh Köztársaságba. Amerikai szakemberek vezették be a Partners for Democratic Change civil szervezet segítségével. A helyi szakemberek felismerték a közvetítés előnyeit, és 1991-ben létrehozták a Mediációs és Partneri Közvetítési Központot (Holá, 2011). 1993-tól kezdve a mediációt bevezetik az önkormányzatokhoz, mint „egyeztető testületet”, hogy közreműködjön a helyi közösségek konfliktusainak megoldásában. E testület tagjai szabadidejükben, önkéntes alapon és ingyenesen dolgoznak. Az első egyeztető testület Prágában hozták létre, és ma is jelen van és működik olyan nagyvárosokban is, mint Ostrava, Pardubice, Vsetín. A Cseh Köztársasági Mediátorok Szövetsége 2000-ben jött létre, míg a Mediátorok és Facilitátorok Kamaráját 2012-ben hozták létre.

A 202/2012. számú Mediációs Törvényt 2012-ben fogadta el a Cseh Parlament. Szabályozza a civil közvetítés összes aspektusát: a mediáció folyamatát, a közvetítők felelősségét, a titoktartást, a felügyeletet, a regisztrált mediátorra válás folyamatát, a regisztrált mediátorok vizsgáját és a felelősség megsértését is szabályozza. Jelenleg 240

* <http://www.mediatorkamara.hu/a-gazdasagi-mediaciolorol/>

regisztrált mediátor van a Cseh Köztársaság Igazságügyi Minisztériuma által közzétett hivatalos regisztrált listája szerint. A bejegyzett mediátorok mellett tucatnyi nem regisztrált mediátor is tevékenykedik Csehországban. Néhányan egyénileg dolgoznak; másokat a mediációs központokban foglalkoztatnak. Egyes mediátorok a lehető legszélesebb körben gyakorolják a mediációt, mások bizonyos területekre: nevezetesen az üzleti jogra, a családjogra vagy a szakszervezetekre specializálódtak.

A mediáció legaktívabb támogatója maga az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium.

Gazdasági konfliktuskezelés és mediáció a Szlovák Köztársaságban

A mediációt Szlovákiában a 420/2004. számú, A Mediációról és Bizonyos Törvények Módosításáról szóló Törvény írja le és szabályozza. E törvény 1. cikkének (2) bekezdése alapján a mediáció olyan bíróságon kívüli eljárás, amelyben a felek mediátor segítségével rendezik a szerződéses, vagy egyéb jogviszonyukból eredő vitáikat. Hivatkozva e törvény 1. cikkének (3) bekezdésére, a mediátor lehet bármely, a Mediátorok Jegyzékébe bejegyzett természetes személy, akinek a személyében a mediációban részt vevő felek megállapodnak, és akivel a 2004-es Szlovák Mediációs Törvény 1. cikke (14) bekezdésének megfelelően mediációs szerződést kötnek.

Tapasztalt szakemberek egy csoportja 2014-ben kiegészítéseket fűzött a korábban már említett 420/2004. számú Mediációról szóló Törvényhez. A jelzett kiegészítések részletesen tárgyalják a mediációs folyamatot, a mediációs megállapodás jogi természetét, a mediáció jogosultságát, az akkreditált mediátorképzést, a mediációs tevékenységek végrehajtásának ellenőrzését, és a mediáció sajátosságait a fogyasztói jogvitákban.

A PDCS (Partnerek a Demokratikus Változásért Szlovákiában) hosszú távú programjának részeként Szlovákiában létrehoztak számos mediációs testületet. A pozsonyi központ mellett mediációs központot hoztak létre Besztercebányán, valamint egyeztető bizottságokat Prešovban (Eperjesen) és Leviceben (Löcsén). Az érsekújvári (Nové Zámky), a rimaszombati (Rimavská Sobota) és késmárki (Kežmark) egyeztető testület négy évig volt a PDCS fiókintézménye (PCDS, 2019). Az egyeztető testületek különböző szakmákból származó személyek önkéntes egyesülései, amelyek feladata, hogy segítsék a polgárokat vagy csoportokat vitáik és konfliktusaik mediáció útján történő rendezésében.

Szlovákiában alacsony szintű a mediációs kutatás intenzitása, tehát minden felmérési kezdeményezés nagyon értékesnek számít. Pružinská (2007) célja az volt, hogy a Szlovák Köztársaság Igazságügyi Minisztériumának honlapján közzétett Mediátorok listáján szereplő mediátorok kitöltsék a kérdőívét, és így képet kapjon a bejegyzett mediátorokról. A mediátorok száma az akkori vizsgálat idején összesen 145 volt. A vizsgált minta 55%-át az ügyvédek és 45%-át a nem ügyvédek alkották. A mediációs törvény végrehajtását követő 2,5 év alatt, a mediátorok vizsgált mintájának esetében, 128-ra növekedett a közvetített viták száma. Ezek a mediátorok az esetek felében segítettek a feleknek megállapodásra jutni. Mediációs megállapodás zárt le polgári, családi, kereskedelmi és munkaügyi vitákat. Az Eperjesi Egyetem (Prešovská univerzita v Prešove) Mediációs Kutató Központjának kutatása (2016) arra összpontosított, hogy a válaszadók mennyire tájékozottak a mediációról, mint a konfliktusok és a viták megoldási módjáról. A felmérésben 61 válaszadó vett részt, életkoruk 20 és 69 év között váltakozott. Legtöbbjüknek, a válaszadók 80%-ának, volt már polgári peres ügye; a válaszadók kisebbsége családi, kereskedelmi és munkaügyi vitákat jelölt meg. A válaszadók 69%-a tudta, mit jelent a mediáció, és 50%-uk tisztában volt vele, hol fordulhat mediátorhoz. A válaszadók a közvetítés következő előnyeiről számoltak be: pénzügyi szempont, illetve hogy kedvező, gyors és egyszerű az eljárás.

Gazdasági-konfliktuskezelés és mediáció Magyarországon

Magyarországon először a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Mediációs és Jogi Koordinációs Osztálya biztosított gazdasági mediációt.

A gazdasági élet szereplői számára kiemelt jelentőséggel bír a folyamatos likviditás és a kiegyensúlyozott piaci jelenlét, amelyhez a gazdasági mediáció, mint a gazdasági pozíció megőrzésének eszköze kiváló lehetőséget nyújt.

A mediációs tevékenység 2002 óta a nemzeti jogszabályok hatálya alá tartozik. A 2002. évi LV. számú Közvetítői Törvény meghatározza a mediáció fogalmát.

A 2018. január 1-től hatályos új polgári perrendtartás lehetővé teszi a mediáció alkalmazását a vállalati vitákban. A per megindítása után kezdeményezni lehet mediátor igénybevételét, aki lehet a bíróság által kinevezett, vagy magán mediátor. A mediációs eljárás rövidebbé és költséghatékonyabbá teszi a konfliktusmegoldást, mint a bírósági eljárás. A gazdasági életben még a bírósági eljárás előtt célszerű mediációt alkalmazni a konfliktusok megoldása érdekében, de természetesen a mediációs „peregyezségnek” is kialakult, jól működő gyakorlata van. Szintén ajánlott a mediáció alkalmazása a társasági konfliktusok esetén. Például, amikor egy társaság taggyűlése ki akar zárni egy tagot, vagy családi vállalkozásban, a családtagok között alakul ki konfliktus, vagy egy szervezeten belül, a munkaadó-munkavállaló között kerül sor konfliktusra.

(A mediáció gyakorlata Szlovákiában, Csehországban és Magyarországon)

A kutatás módszertana

A mediációs kutatásukat a szerzők 2018–2019-ben három országban végezték el: Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban. A mintagyűjtés módszere a hólabda eljárás volt, a könnyebb kivitelezhetőség és a kutatás korlátai miatt, és habár a minta nem tekinthető reprezentatívnak, a tanulmány írói úgy vélik, hogy mégis egy képet adhat az adott országokban, a vizsgálatokban részvevő szervezetek mediációs gyakorlatáról, illetve a konfliktuskezelési megoldásaikról. A kérdőívet önkéntesen és anonim módon töltötték ki a szervezetek. Összesen 297 szervezet vett részt a vizsgálatban: 101 cseh, 108 magyar, és 88 szlovák, önálló vállalkozás választotta meg a feltett kérdéseket.

A kérdőív jellemzően zárt kérdésekből állt, amelyek alapvetően nominális változókra épültek. A kérdések több csoportba sorolhatók voltak. A kérdőív szerkezeti struktúráját az alábbi táblázat foglalja össze:

1. táblázat. A kérdőív struktúrája

A szervezet jellemzői (vállalati specifikáció)	Szervezeti konfliktusok	Mediáció folyamata (konfliktust megoldó, feloldó technikák)
1. Vállalati méret 2. Szervezet tevékenysége 3. Cég tulajdonviszonya 4. Szervezetnél dolgozók jellemzői	1. Belső folyamatok a konfliktusok kezelésére 2. Konfliktusok típusai 3. Konfliktusok kezelésének módszerei	1. Mediációk alkalmazása 2. Mediációk eredményessége 3. Mediáció bevezetésének hajlandósága

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A minta jellemzői

A mintánk legfontosabb jellemzői a következőkben foglalhatóak össze:

- A szervezeti méret szerint a vizsgált szervezetek 42%-ában 51 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztatottak. Míg 35%-uknál legalább 51 fő, vagy annál több, de 500 alkalmazottnál kevesebb dolgozott. Mintegy 20%-uknál ennél több dolgozó volt a szervezetnél.
- Az országok alapján a cseh cégek 26,3%-ánál 51 főnél kevesebben dolgoztak, míg 100 és 500 fő között a vállalatok 36,4%-a alkalmazott dolgozókat. A magyar cégek legnagyobb arányban (45,8%) kevesebb, mint 51 személyt foglalkoztatnak. A szlovák mintában 53,4%-ban szintén kisvállalatok voltak (50 vagy annál kevesebb alkalmazottal).
- A tevékenység szerint a cégek legnagyobb arányban a következő szektorokban működtek: értékesítés és kereskedelem 13%-uk, feldolgozóipar 13%-uk, szolgáltatások 12%-uk, elektorteknika-energia 12%-uk, szállítás-logisztika 6%-uk.
- Az országok szerint a cseh vállalatok legnagyobb arányban 30%-ban a feldolgozóiparban és 18%-ban az energiaiparban dolgoztak. A magyar vállalatok 20%-ban szolgáltatásokat nyújtottak, illetve 10%-uk értékesítéssel és kereskedelemmel foglalkoztak. A szlovák mintában szintén az értékesítés és a kereskedelmi ágazatban (13%) működő szervezetek, és a feldolgozóiparban tevékenykedő cégek (13%) voltak leginkább.
- A tulajdonviszonyok szerint a cseh cégek 52%-a cseh tulajdonban voltak, a magyar szervezetekben 74,3%-ában magyarok voltak a tulajdonosok, míg a szlovák vállalatok 71,6%-ában szlovák tulajdonosi kör működött. A csehországi vállalatok esetében a külföldi tulajdonosok leginkább amerikai, francia és német eredetűek voltak (17%-17%-17%). A magyarországi cégeket vizsgálva amerikai (35%), a szlovák szervezeteknél német és amerikai tulajdonosok voltak (36%-12%) a meghatározóak.
- A vizsgálatban szereplő vállalatok 35%-ában dolgoztak külföldi munkavállalók. Ez a cseh szervezetek 59,6%-ára volt jellemző, a magyarok 22,6%-ára, míg a szlovák cégek 21,6%-a foglalkoztatott nem hazai dolgozókat.
- A nők és a férfiak arányát vizsgálva a vállalatok 44%-ában a nők és a férfiak aránya közel egyenlő volt. 60%-nál több férfi volt a szervezetek 24%-ában. Sokkal több nő, akár 60%-nál is többen dolgoztak a cégek 13%-ában. A cseh vállalatok legnagyobb arányban egyenlő arányban foglalkoztattak nőket és férfiakat (38,1%-uknál), hasonlóan a magyar szervezetekhez (51%-uknál), illetve a szlovák cégekhez (43,2%-uknál).

A minta előzőekben leírt specifikációját a második táblázat foglalja össze:

2. táblázat. A minta specifikációja

Szemponatok	Magyarország	Csehország	Szlovákia
Vállalat mérete	45,8% 51 főnél kevesebb 11,2% 51-100 fő 14,0% 101-500 fő 14,0% 501-1000 fő 10,3% 1001-5000 fő 4,7% 5001 főnél több	26,3% 51 főnél kevesebb 13,1% 51-100 fő 36,4% 101-500 fő 14,1% 501-1000 fő 7,1% 1001-5000 fő 3,0% 5001 főnél több	53,4% 51 főnél kevesebb 19,3% 51-100 fő 13,6% 101-500 fő 9,1% 501-1000 fő 4,5% 1001-5000 fő 0,0% 5001 főnél több
Tevékenységi kör	Pénzügyi Turizmus Szállítás, logisztika Energia Média Értékesítés, kereskedelem Oktatás stb.	Pénzügyi Szállítás, logisztika Energia Értékesítés, kereskedelem Közszolgálat stb.	Szállítás, logisztika Energia Vendéglátás Vízgazdálkodás Értékesítés, kereskedelem Szolgáltatás Feldolgozóipar stb.
Tulajdonosi kör	74,3% hazai tulajdonban	52,0% hazai tulajdonban	71,6% hazai tulajdonban
Külföldi munkavállalók	22,6%-uknál vannak	59,6%-uknál vannak	21,6%-uknál vannak
Nemek aránya	51%-uknál kb. ugyanannyi a férfi és a női munkavállaló	38,1%-uknál kb. ugyanannyi a férfi és a női munkavállaló	43,2%-uknál kb. ugyanannyi a férfi és a női munkavállaló

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Konfliktuskezelés

Kérdés volt a vizsgálat során, hogy a szervezetek készítenek-e rendszeres munkavállalói elégedettségi vizsgálatot. 36%-uk igennel, míg 64%-uk nemmel válaszolt erre a kérdésre. Országonként a cseh szervezetek 64%-a, míg a magyar szervezetek 29%-a, és a szlovák vállalatok 14%-a készített ilyen felmérést. A Khi-négyzet vizsgálat szignifikáns különbséget mutatott az országok alapján: Khi-négyzet: 55,592 df: 2, szign.: ,000 $p < ,05$.

Azoknál a cégeknél, akiknél dolgoztak külföldi munkatársak, 65%-uknál volt rendszeres munkavállalói elégedettségi vizsgálat, míg azoknál, akiknél nem voltak alkalmazásban ilyen dolgozók, csak 21%-uknál. A Khi-négyzet vizsgálat igazolta a szignifikáns különbséget (Khi-négyzet: 54,784 df: 2, szign.: ,000 $p < ,05$).

A hazai tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezetek mindössze 24,4%-a készített elégedettségi vizsgálatot, míg azok, akik külföldi tulajdonban voltak, azoknál ez az arány 58,8% volt. A Khi-négyzet próba, habár szignifikáns összefüggést mutatott a kérdést vizsgálva, nem volt megbízható.

A konfliktusok kezelésére a szervezetek 37%-a készített belső folyamatokat, míg 63%-uk nem. A cseh vállalatok 30%-a dolgozott ki ilyen, ám a magyarok 39%-a, míg a szlovákok 43%-a.

Azoknál a szervezeteknél, ahol dolgoztak külföldi munkavállalók, közel 48%-uk fordított arra figyelmet, hogy belső folyamatot dolgozzanak ki a konfliktusok megoldására.

Ezzel a kérdéssel a hazai tulajdonosok 30%-a, míg a külföldiek 51,5%-a foglalkozott.

Természetesen a konfliktusok kezelése és jellege függ attól is, hogy milyen problémával állnak szemben a cégek. A 3. táblázat a lehetséges konfliktus típusok gyakoriságát foglalja össze országonként:

3. táblázat. Konfliktusok jellege országonként (%)

Konfliktus típusok	Csehország	Magyarország	Szlovákia
Egyének között	85,1	85,2	90,9
Csapatok között	14,0	25,9	8,0
Vállalat és munkavállalók között	31,0	20,4	26,1
Vállalat és beszállítók között	13,0	9,3	6,8
Vállalat és B2B ügyfelek között	25,7	7,4	15,9
Vállalat és külföldi anyacég között	3,0	0,9	1,1
Vállalat és az állam között	5,0	3,7	2,3

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Csehországban, az adatok alapján, leginkább az egyének közötti, a vállalat és a munkavállalók között, és a vállalat és a B2B ügyfelek közötti konfliktus a leggyakoribb. A magyar szervezeteknél az egyének és a csapatok között, valamint a cég és a munkavállalók között lép fel a probléma. A szlovák cégeknél hasonlóan a cseh szervezeteknél fellépő konfliktusok azonosíthatók leginkább.

Megvizsgálták a kérdést a szerzők az alapján is, hogy dolgoznak-e külföldi munkavállalók a szervezeteknél. Az eredményeket a 4. táblázat mutatja be:

4. táblázat. Konfliktusok jellege a külföldi munkavállalók tükrében (%)

Konfliktus típusok	Van külföldi munkavállaló	Nincs külföldi
Egyének között	90,2	86,9
Csapatok között	21,6	14,1
Vállalat és munkavállalók között	32,4	22,5
Vállalat és beszállítók között	8,8	10,5
Vállalat és B2B ügyfelek között	17,6	15,7
Vállalat és külföldi anyacég között	4,9	0
Vállalat és az állam között	2,0	4,7

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 4. táblázat adatai azt igazolják, hogy függetlenül attól, hogy vannak-e külföldi munkavállalók egy adott szervezetnél, vagy sem, a leggyakoribb konfliktus az egyének között lép fel, míg legkevésbé a cégek és a külföldi anyacég, valamint az állam között. A külföldi munkavállalók esetében a vállalaton belüli konfliktus lehetőségek gyakrabban fordulnak elő.

Hasonlóan elemezték a szerzők azt is, hogy a tulajdonosi szerkezet esetében miképpen alakulnak a konfliktus variációk. A hazai tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatoknál leggyakoribb problémák a következők voltak: a munkatársak között (87,6%), a vállalat és a munkavállaló között (21,8%), valamint a csapatok között (14,0%). A külföldi tulajdonosi szerkezet alapján a dolgozók között (87%), a csapatok között (22%), a cég és a dolgozók között (34%).

A szerzők azt is tapasztalták, hogy a vállalati méret növekedésével a konfliktusok gyakorisága is nő az érintettek között, valamint a vállalat és a munkavállalók között. A munkavállalók közötti problémák gyakorisága is több, egy nagyobb méretű szervezetben, mint egy kisebb esetében.

A szervezeteknél a munkaidő legalább 10%-át a belső konfliktusok kezelése vitte el. Miközben 2,1%-ánál a szervezeteknek akár 30-40%-ot is kitett ez az idő. A cseh cégek 86%-a, a magyar vállalatok 73%-a, míg a szlovák szervezetek 81%-a legalább a munkaidő 10%-ában kezelték a belső konfliktusokat.

Azoknál a szervezeteknél, ahol dolgoztak külföldi dolgozók, 78,8%-uknál legalább 10%-át tette ki a munkaidőnek a belső konfliktus kezelése, és mintegy 15,2%-uknál legalább 20%-ot. Azoknál a cégeknél, akik nem foglalkoztattak külföldi munkavállalókat, ott a 10%-os arány 80,9%-uknál fordult elő, míg a 20%-os 12,2%-uknál

Hasonló arányokat kaptak a tanulmány írói, amikor a tulajdonosi szerkezetet vizsgálták. A hazai tulajdonosokkal bíró cégek 78,8%-uk, míg a külföldiek 80,9%-a fordította legalább a munkaidejének 10%-t a belső problémák megoldására.

A mediáció alkalmazása

A megkérdezettek 74,6%-a ismerte a mediációt. E kérdésben az országok szignifikánsan különböztek. A csehek 85,7%-a, a magyarok 90,3%-a, míg a szlovákok 52,3%-a volt tisztában a mediáció fogalmával (Pearson-féle Khi teszt:45,078 df: 2, szign.:.000 $p < .05$).

A külföldi dolgozókat alkalmazók 79%-a, míg a csak hazai munkavállalókat foglalkoztatók 76,2%-a tudott a mediációról.

A külföldi tulajdonban lévő cégek 76,6%-a, míg a hazai tulajdonosokkal rendelkezők 77,9-a válaszolt igennel erre a kérdésre.

A vállalatok 9%-a használja a mediációt, mint egy konfliktusmegoldási módszert. E tekintetben nem különböztek a három ország szervezetei: Pearson-féle Khi teszt: ,847 df: 2, szign.:.655 $p > .05$. A cseh szervezetek 7%-a, a magyarok 11%-a, a szlovákok 10%-a alkalmazza ezt az eszközt.

A szervezetek 88,7%-a az elmúlt két évben nem próbálkozott mediációval, 4%-a a cégeknek legalább egyszer azonban igen.

A külföldi alkalmazottakkal rendelkező szervezetek 10,3%-a, míg a hazai dolgozókkal működő cégek 9,2%-a oldja meg a konfliktust mediációval.

E kérdésre a külföldi tulajdonosú cégek 5,4%-a válaszolt igennel, míg a csak hazai tulajdonban lévő vállalatok 11,7%-a.

A mediációt az 50 főnél kisebb cégek legalább 12%-a, az 49 főnél többet, de 500 főnél kevesebbet alkalmazók 14%-a, míg az ennél nagyobb cégek 8%-a használta az elmúlt két évben a problémák megoldására.

További kérdésként merült fel, hogy mennyire volt sikeres a mediáció. A mediáció sikerességét az 5. táblázat mutatja be országonként:

5. táblázat. Sikeresség gyakorisága országonként (%)

Sikeresség	Csehország	Magyarország	Szlovákia
A mediációnak köszönhetően a vitákat rendezték, a felek teljes megállapodásra jutottak.	85,7	76,9	55,6
A mediációnak köszönhetően a vitákat rendezték, a felek részben megállapodásra jutottak.	0	15,4	33,3
A vitákat nem rendezték, de nem indult bírósági eljárás.	14,3	0	11,1
A vitákat nem rendezték, bírósági eljárás indult.	0	7,7	0

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A sikeresség gyakorisága alapján megállapítható, hogy többnyire a teljes megállapodásra jutottak a felek. Gyakori még, hogy részben tudtak megállapodni, és az 5. táblázat azt is igazolja, hogy a mediáció nem mindig bizonyult a legjobb megoldásnak. A sikerességet vizsgálva országonként nem lehetett azonosítani a szignifikáns különbséget: Pearson-féle Khi-négyzet: 6,059 df: 6 szign.: ,417 $p > ,05$. A külföldi tulajdonosok 60%-a, míg hazaiak 75%-a rendezte mediációval a vitáit. A külföldi munkavállalókat foglalkoztatók 80%-a, míg a csak hazai dolgozókkal működő szervezetek 68,4%-a használta sikeresen a mediációt.

Megvizsgálásra került, hogy attól függően, hogy kik között lépett fel probléma, milyen hatása volt a mediációnak. Az eredményeket a 6. táblázat foglalja össze:

6. táblázat. A mediáció sikeressége a konfliktusban résztvevőktől függően (%)

Sikeresség	Egyének között	Csapatok között	Vállalat és munkavállaló között	Vállalat és beszállító között	Vállalat és állam
A mediációnak köszönhetően a vitákat rendezték, a felek teljes megállapodásra jutottak.	74,1	75,0	50	80	100
A mediációnak köszönhetően a vitákat rendezték, a felek részben megállapodásra jutottak.	18,5	25	50	20	0
A vitákat nem rendezték, de nem indult bírósági eljárás.	7,4	0	0	0	0
A vitákat nem rendezték, bírósági eljárás indult.	0	0	0	0	0

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Jól látható, hogy legsikeresebb a vállalat és az állam között fellépő problémák kezelésére a mediáció, míg kevésbé pozitív kimenetelű az egyének közötti megállapodásoknál.

Végezetül a cégek 73%-a gondolja úgy, hogy nem akarja bevezetni a mediációt a vállalatnál, 20%-uk viszont egy konfliktuskezelési eszközként fog erre módszerre tekinteni, összesen csak 1%-uk, mint munkajogi eszközként fogja használni, és 5%-uk belső mediátort fog alkalmazni. E kérdésben országonként, a tulajdonosi szerkezet és a munkavállalói összetétel alapján sem különböztek a válaszadó szervezetek.

(Összegzés) A vizsgálatukat a szerzők a téma elméletének az elemzésével kezdték, amire építve egy 2018–2019. évben végzett, a konfliktuskezeléssel és a mediációval kapcsolatos kutatás eredményét mutatták be a tanulmányukban. A vizsgálatot három közép-európai országban végezték el: Csehországban, Szlovákiában és Magyarországon.

A kutatások tükrében megállapítható, hogy habár a mediáció fogalmával a vizsgált minta közel háromnegyede tisztában volt, érdemes megjegyezni, hogy e tekintetben az elemzett országok különbséget mutattak, azaz míg Magyarországon az ismertség mintegy 90%-os volt, addig Szlovákiában a megkérdezettek csak fele volt tudatában, hogy mi is ez az eszköz.

Annak ellenére, hogy viszonylag nagy volt az ismertségi arány a válaszadók körében a használati gyakoriság, már messze elenyészőnek mondható, és közel minden 10., a kutatásban részvevő alkalmazza ezt a módszert úgy, mint a konfliktusmegoldás eszközét.

A vizsgálatok azt is igazolták, hogy többnyire sikeresek voltak a mediációs eljárások, ám a sikeresség nagyban függött attól, hogy milyen jellegű konfliktus állt fenn, és milyen a felek között lépett fel a probléma.

A felmérés talán egyik legfontosabb üzenete, hogy igen alacsony volt a kutatásban résztvevők közötti azon hajlandóság, hogy a jövőben bevezessék a mediációt a szervezetükénél, ám minden ötödik válaszadó tekint úgy a mediációra, mint a konfliktusmegoldás talán egyik lehetséges eszközére.

Az egyes vállalatoknál végzett vizsgálatok kimutatták, hogy sokféle konfliktus azonosítható. Így beazonosítottunk a vizsgálat során az egyének, a csapatok, a vállalat és az alkalmazottak, valamint a vállalat és a külső felek (üzleti partnerek és államok) közötti konfliktusok meglétét. Azt is megállapítottuk, hogy a válaszadó cégek továbbra is viszonylag szűk körben alkalmazzák a mediációt konfliktuskezelő eszközként.

A három országban vizsgált vállalatok nem mutattak különbséget a mediáció kérdésében. A további kutatások megmutathatják majd, mi az oka annak, hogy a vizsgált vállalatok menedzsmentje nem alkalmaz olyan eszközöket, amelyekről már bebizonyosodott, hogy sikeresek lehetnek nehéz és bonyolult helyzetek megoldásában.

Az is tény, hogy az országok eltérő típusú konfliktusokkal küzdenek. A Cseh Köztársaságban és Szlovákiában a leggyakrabban az egyének, a vállalat és az alkalmazottak, valamint a vállalati és B2B ügyfelek közötti konfliktusok azonosíthatók be leginkább a vizsgálat alapján. Eközben a magyar szervezeteknél gyakran merül fel probléma az egyének és a munkacsoportok, valamint a vállalatok és az alkalmazottai között.

Bár a válaszokból az tűnik ki, hogy a mediációt nagyon sikeres eszköznek tekinthetik, mégis, összességében elmondható, hogy a szervezetek ritkán élnek vele.

FORRÁSOK

- Akerjordet K. & Severinsson E. (2007): Emotional intelligence: A review of the literature with specific focus on empirical and epistemological perspectives. *Journal of Clinical Nursing*, 16 (8), pp. 1405–1416.
- Act No. 420/2004 Zb. o mediácii ao zmene a doplnení niektorých zákonov. Bratislava.
- Baruch-Bush A. R. & Folger J. P. (1994): *The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bielešová D. (2017): *Sprostredkovanie škôl a rovesníkov*. Wolters Kluwer, Bratislava.
- Bendersky C. (2007): Three types of dispute resolution components are most commonly introduced or expanded when organizational leaders decide to formalize their conflict management - ment practices: rights-based processes, interest-based neutrals, and negotiation or conflict management training. *Industrial & Labour Relations Review*. 60(2), pp. 204–224.
- BIS (Department of Business, Innovation and Skills) (2011): *Resolving Workplace Disputes: A Consultation*. London: BIS.
- Blake R. R. & Mouton, J. S. (1964): *The managerial grid*. Houston. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Budjač M., Šimonová K. & Lazíková J. (2014): *Zákon o mediácii. Komentár*. Wolters Kluwer, Bratislava.

- Burke R. J. (2006): Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27(1), pp. 91–100.
- Bush R. A. B. & Folger J. P. (2005): *The promise of mediation (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. *Chamber of mediators and facilitators*. (n.d.) <https://www.kmfcrcz/komora.html> (Letöltve: 2018. 11. 08.).
- Della Noce D. J., Bush, R. A. B. & Folger J. P. (2010): *Clarifying the theoretical underpinnings of mediation: Implications for practice and policy*. In S.L. Brooks, & R.G.
- Deutsch M., Coleman P. T. & Marcus E. C. (2006): *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DeChurch L. A. & Marks M. A., (2001): Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), pp. 4–22.
- Glasl F. (1982): *The process of conflict escalation and roles of third parties*, In: G. B. J. Bomers -R. B. Peterson, (eds) *Conflict management and industrial relations*, (pp. 119–140) The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Griffin W. R. (2010): *Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- History of mediation in the Czech Republic. Mediation center. (csehül) <http://www.mediace-brno.cz/historie-azkusenosti.html> (Letöltve: 2018. 11. 08.)
- Holá L. (2011): *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publ.
- Holá L. (2015): *Praktické aspekty mediace v ČR*. <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/prakticke-aspekty-mediace-v-cr>. (Letöltve: 2018. 11. 08.)
- Seznam mediátorů. http://mediatori.justice.cz/MediatorPublic/Public/FR003_ZverejneniVybranychUdaju.aspx (Letöltve: 2018. 11. 08.)
- Jehn K. A. (1997): A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), pp. 530–557.
- Jordan T. (2000): Glasl's Nine-Stage Model of Conflict Escalation. https://www.researchgate.net/publication/265452970_Glasl%27s_Nine-Stage_Model_Of_Conflict_Escalation (Letöltve: 2019. 01. 24.)
- Kathman Mc. J. & Kathman, D. M. (1990): Conflict management in the academic library. *Journal of Academic Librarianship*, 16 (3), pp. 145–149.
- Katz D. & Kahn R. L. (1966): *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelly J. (1970): Making conflict work for you. *Harvard Business Review*, 48 (4), pp. 103–113.
- Knüsel J. Ch. & Smith, J. M. (eds.) (2013): *The Routledge Handbook of the Bioarchaeology of Human*. Routledge: New York.
- Kriesberg L. (2012): Mediation in Conflict Systems. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* 29, pp.149–162.
- Kuhn T. & Poole, M. S. (2000): Do conflict management styles affect group decision making? *Human Communication Research*, 26, pp. 558–590.
- Kutlík F. (2017): *Mediácia v zdravotníctve*. Wolters Kluwer, Bratislava.
- Kutlík F. (2008): *Možnosti mediácie v samospráve alebo od richtára k mediátorovi*. *Jaspis*, Bratislava.
- Kurtzberg T. S. & Muller J. S. (2005): The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 16(4), pp. 335–353.
- Lux J. (2014): Munkaügyi kapcsolatok, konfliktuskezelés és érdekvédelem. Gyakorlatorientált képzés tanulságokkal. *Munkaügyi Szemle*, 58 (6), pp. 99–104.
- Mastenbroek W. F. G. (1991): *Conflict Management and Organizational Development*. (In Hungarian) Budapest: Development, Economics and Law Publisher.
- Mediáčné a probačné centrum. (2016): Prieskum Probx and Mediation Praxis. Prešovská univerzita v Prešove, Prešov.
- Mediation Law 202/2012. http://www.amcr.cz/dokumenty/hp/A120620_VR_202_2012_MEDIACE.pdf (Letöltve: 2018. 11. 08.)
- Mika Á. (2018): Practical application of the provisions of the new Civil Procedure Code in company disputes. <http://ptk2013.hu/szakcikkek/mika-agnes-az-uj-polgari-perrendtartas-rendelkezeseinek-gyakorlati-alkalmazasa-a-tarsasagi-jogvitakban-ch-20187-3-10-o/6593> (Letöltve: 2018. 11. 15.)
- Moore W. Ch. (2003): *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. (3rd ed.) Jossey-Bass: San Francisco.
- Mráček P. (2012): *Mediácia*. Alternatívne riešenie sporov v trestnom práve. Sládkovičovo: Danubius University.
- Országos Mediációs Egyesület Alapszabály (2006): <http://www.mediacio.hu/wp-content/uploads/2018/10/alapszabaly2006.pdf>. (Letöltve: 2018. 11. 15.)

- Ni G., Cui Q., Sang L., Wang W. & Xia D. (2018): Knowledge-Sharing Culture, Project-Team Interaction, and Knowledge-Sharing Performance among Project Members. *Journal of Management in Engineering*, 34(2).
- Oore D. G., Leiter M. P. & Leblanc D. E. (2015): Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 56(3), pp. 301–310.
- Patterson K., Grenny J. & McMillan R. (2011): *Crucial Conversations Tools for Talking When Stakes Are High*. McGraw-Hill: New York.
- Partial evaluation of pilot phase of MIT Project for out-of-court resolution of consumer disputes for 2008. <https://www.mpo.cz/en/consumer-protection/alternative-dispute-resolution-adr/partial-evaluation-of-pilot-phase-of-mit-project-for-out-of-court-resolution-of-consumer-disputes-for-2008--57761/> (Letöltve: 2018. 11. 20.)
- PDCS official website <https://www.pdcs.sk/sk/o-nas> (Letöltve: 2019. 09. 09.)
- Pruitt D. G. (1983): Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, pp. 167–194.
- Pružinská K. (2007): *Prax mediácie na Slovensku*. Bratislava.
- Rahim M. A. (2002): Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, pp. 206–235.
- Riskin L. L. (1984): Mediator Orientations, Strategies and Techniques, Alternatives, *Harvard Negotiation Law Review*, 7, pp. 23–4.
- Saeed T., Almas S., Anis-Ul-Haq M. & Niazi G. (2014): Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), pp. 214–225.
- Sáriné Simkó Á. (szerk.) (2006): *A mediáció. A közvetítői tevékenység*. HVG-ORAC. Budapest.
- Schmid H. (2006): Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. *Nonprofit Management Leadership Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), pp. 179–194.
- Stipanowich T. J. (2010): Arbitration: The “New Litigation”. *University of Illinois Law Review*, 2010(1), pp. 1–59.
- Seznam mediátorů (n.d.), (Letöltve: 2018. 11. 08.)
- Stone D., Patton B. & Sheila S. H. (2000): *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin Books.
- Strasser F. & Randolph P. (2008): *Psychology of Conflict Resolution Mediation*. (In Hungarian) Budapest: OpenBook Workshop.
- Suri N. (2013): Új alternatíva? Bírósági mediáció beilleszthetősége a magyar polgári eljárásjog rendszerébe. *Magyar Jog*, 60 (5), pp. 298–304.
- Swanová B., Baliová D. & Dolanská R. (2016): *Mediácia – Praktický právny sprievodca*. Wolters Kluwer, Bratislava.
- Szilágyi T. B. (2014): Konfliktusaink! *Úzlet & Pszichológia*, 3. 3. szám, pp. 40–42.
- The course of mediation. (In Hungarian) <http://www.mediatorkamara.hu/AMediacioMenete> (Letöltve: 2019. 11. 11.)
- Thomas K. W. & Kilmann, R. H. (2008): *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report*. Xicom: CCP Inc.
- Treacy G. C. (1948): *Mediator Dei – Encyclical Letter of Pope Pius XII on the Sacred Liturgy*. Mahwah: Paulist Press.
- Yasmin Y., Schanz H. & Salim A. (2006): Manifestation of conflict escalation in natural resource management. *Environmental Science & Policy*, 9, pp. 538–546.
- Yusuf A. S. & Pretorius, J. H. C. (2017): Conflict management in projects. IEEE AFRICON Conference – Science, Technology and Innovation for Africa. pp. 817–823.
- Mediační zákon 202/2012 Sb. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-202> (Letöltve: 2019. 11. 20.)
- Országos Mediációs Egyesület. <http://www.mediacio.hu/> (Letöltve: 2018. november)