

VARIÁCIÓK EGY TÉMÁRA – A SZERVEZETI MEDIÁCIÓ LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA SZOCIÁLIS KÖZSZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓ INTÉZMÉNYEK BEN

Rákóczy Zsuzsanna

rakoczy.zsuzsanna@gmail.com

DOI: 10.20520/JEL-KEP.2019.3.85

Absztrakt

Jelen kutatás célja az alternatív vitarendezés (AVR) alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata volt a szociális közszolgáltatások területén a szolgáltatást igénybe vevő, érintett személyeket közvetlenül segítő intézményekben. Célja volt továbbá a szociális intézmények vonatkozásában olyan intézményi konfliktushelyzetek feltárása, amelyekben az AVR eszközei alkalmazhatók lennének, és alkalmazásuk eredményesebb lenne a „bevált módszereknél”.

Kulcsszavak

alternatív vitarendezés, mediáció, szociális közszolgáltatás, kommunikáció

VARIATIONS ON A THEME – THE ANALYSIS OF THE POTENTIAL METHODS OF THE ORGANIZA- TIONAL MEDIATION IN SOCIAL INSTITUTIONS IN THE PUBLIC SECTOR

Zsuzsanna Rákóczy

Abstract

The aim of this research was to examine the applicability of alternative dispute resolution (ADR) in social institutions in the public sector, especially in the ones that directly cater to individuals in need. The research is also focused on exploring conflicts within social services where the tools of ADR could be adaptable more effectively than the „tried-and-tested methods”.

Keywords

alternativ dispute resolution, mediation, social services, communication

VARIÁCIÓK EGY TÉMÁRA – A SZERVEZETI MEDIÁCIÓ LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA SZOCIÁLIS KÖZSZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓ INTÉZMÉNYEKBE¹

Rákóczy Zsuzsanna

A kutatás

Vizsgálatom célja az alternatív vitarendezési technikák bevezetésének (a bevezetés lehetőségeinek) vizsgálata a szervezeteken belül: munkám a szolgáltatást nyújtó munkatársak közötti, a szolgáltatást igénybe vevő kliensek közötti, valamint a munkatársak és a kliensek, továbbá azok hozzátartozói közötti konfliktusokra terjed ki.

A fókuszban olyan állami, önkormányzati fenntartású és egyházi kötődésű – nappali, illetve bentlakásos ellátást vagy támogatott lakhatást nyújtó – intézmények álltak, amelyek fő profilja rendszeres vagy alkalmi jellegű, térítés ellenében vagy térítésmentesen történő szociális alapszolgáltatások nyújtása (1993. évi III. tv.). Az intézmények köre kiterjed gyermekvédelemmel, hajléktalan-ellátással, szenvedélybetegek rehabilitációjával és idősgondozással foglalkozó szolgáltatókra.

A közvetítői tevékenység a 2002. évi LV. törvény alapján lefolytatott olyan sajátos permegelőző vagy bírósági, illetve hatósági eljárás befejezését elősegítő, egyeztető, konfliktuskezelő, vitarendező eljárás, amelynek célja „[...] a vitában érdekelt felek kölcsönös meg egyezése alapján a vitában nem érintett, harmadik személy ([...]közvetítő) bevonása mellett a felek közötti vita rendezésének megoldását tartalmazó írásbeli megállapodás létrehozása.” (2002. évi LV. tv.) „[...] A közvetítő feladata, hogy a közvetítés során pártatlanul, lelkiismeretesen, legjobb tudása szerint közreműködjön a felek közötti vitát lezáró megállapodás létrehozásában.” (2002. évi LV. tv.) A teljesség igénye nélkül alternatív vitarendezési módszerek (AVR) között tartjuk számon az arbitrációt, a facilitációt, a tárgyalást, illetve a medi-

¹ Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

Köszönet illeti Dr. Horányi Özsébet és Dr. Krémer Andrászt a publikáció elkészítése során nyújtott szakmai támogatásért.

ációt. Utóbbi a vizsgálat szempontjából releváns módszer, amely segíti a feleket, hogy konfliktushelyzetükben olyan megállapodásra jussanak, amellyel a mediációs eljárás mellőzése esetén elérhető legjobb eredményekhez (BATNA – Best Alternatives to a Negotiated Agreement) képest kölcsönösen jobb eredményt érnek el a felek, mérlegelve az eljárás mellőzése esetén tapasztalható legrosszabb eredményeket (WATNA – Worst Alternatives to a Negotiated Agreement). A mediáció során a felek a mediátor személyében olyan pártatlan szereplőt vonnak be a vitába, aki nincs közvetlenül érintve a konfliktusban. A mediátornak nincs felhatalmazása a vita bármilyen irányú eldöntésére, akkor sem, ha a vita az adott esetben eredménytelenül zárulna, ugyanakkor a megállapodás elősegítése érdekében kommunikációs és tárgyalástechnikai képességeknek és a konfliktusra vonatkozó tudásnak a birtokában közelíteni törekszik az érintettek álláspontját. A mediátor segíti a felek kommunikációját, segíti őket a másik szükségleteinek, értékeinek és érzelmeinek megértésében, adott esetben elősegíti, hogy helyrejöjjön a megsérült kapcsolat, és bátorítja a feleket a megoldás érdekében történő kreatív lehetőségek felvetésére (Bennett–Hughes 2005, Beer–Stief 1997, Lovas–Herczog 1998). A mediátor képességeinek, készségeinek, jártasságának és tudás-elemeinek összessége kiemelt jelentőséggel bír a mediáció során.

A konfliktus természete, hogy egyrészt átható, másrészt elkerülhetetlen része a legtöbb emberi tapasztalásnak (Roloff 1989: 484), a konfliktusra való hajlamosság olyan mértékű, hogy a konfliktusra növekvő iparágként is lehet tekinteni (Fischer–Ury 1981). „Másképp a konfliktus nem abnormális jelenség, és ha megfelelően van kezelve, esetlegesen az egyén állapotának, körülményeinek a javítására is alkalmas lehet” (Roloff 1989: 484), azzal együtt, hogy maga a ’konfliktus’ szó is érték-terhelt: „az emberek gyakran asszociálnak háborúra, csapásra, erőszakra a fogalom kapcsán.” (Hocker–Wilmot, idézi Roloff 1989: 485) A személyek társadalmi helyzetétől függetlenül a személyközi konfliktusoknak vannak bizonyos közös vonásai. A korai társadalomtudományi felfogások szerint a konfliktus küzdelem az értékek felett, amelynek során az egyén igényt tart a szűkös lehetőségekre, erőforrásokra, tartalékokra, és amelyben az ellenfelek riválisokkal szembeni törekvéseinek közömbösítése, gyengítése vagy felszámolása zajlik (Cosser 1957: 197–207). Konfliktus jelenik meg minden olyan helyzetben, amely megakadályoz, elrekeszt, meggátol, megsebesít vagy valamilyen módon kevésbé tetszetősé vagy kevésbé hatékonyra tesz (Deutsch 2000). „A konfliktuskezelés szempontjából releváns konfliktust a korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokért történő rivalizálásként értelmezzük, ahol konfliktus és kooperáció együttesen jelennek meg.” (Krémér et al. 2012: 16) A konfliktus fogalmának megközelítése egyértelműen győztes-vesztes pozícióként történő modellezés volt. A konfliktusban a jelen lévő felek között „állapot hiánynak” vagy „erőforrás hiánynak” kell fennállnia olyan viselkedés mellett, amely pusztít, megsebez, akadályoz vagy máshogyan kontrollálja a másik felet vagy feleket. Az előálló szituáció olyan, amelyben a felek (relatív) nyeresége csak a többiek kárán lehetséges. Mindezek a kezdeti társadalomtudományi definíciók egyértelműen segítenek megkülönböztetni a konfliktust más egyszerű „feszültségtől”, „egyét nem értéstől” vagy „vitától”, ugyanakkor napjaink definíciói a konfliktusról döntő többségükben az egymásra utaltságra fókuszálnak a megváltoztathatatlan ellentét helyett (Mack–Snyder 1957: 212–248). A konfliktus egy „helyzet, amelyben egymásra utalt emberek (a látható vagy lappangó) különbözőségeket kielégítve fejezik ki az egyéni érdekeiket és értékeiket és tapasztalják meg a kölcsönhatást céljaik megvalósítása során”. (Donohue–Kolt 1992: 1–7) A konfliktus lehet két vagy több résztvevő között fennálló, látható vagy láthatatlan ellentét, amely valós vagy elképzelt különbözőséget eredményez (Budd–Colvin–Pohler 2017: 2). A kutatás során vizsgált konfliktushelyzetekkel összefüggésben elmondható, hogy a 2002. évi LV. törvényben foglalt kivételektől eltekintve, az esetek többségében alkalmazható lehet közvetítői tevékenység.

A kutatás felvetései

1. Az alternatív vitarendezés eszközei alkalmazásának intézményi konfliktusok során való mellőzése visszavezethető a szükséges ismeretek és tudás hiányára.
2. A segítő szakmák tekintetében felmerülő intézményi konfliktusokban a más profilú szervezetekhez képest eltérő módon kerül értelmezésre a „felek” fogalma.

A kutatás módszere

Szekunder forráselemzés mellett 8 darab félig strukturált szakmai mélyinterjú került feldolgozásra. Az interjúalanyok kizárólag szociális szolgáltatást nyújtó intézmények vezetői közül kerültek ki, a vizsgált területeket 2-2 fő képviselte. A kiválasztás szakmai ajánlás alapján történt. A megkérdezettek által képviselt intézmények között szerepelt integrált állami megyei intézmény központja; egyházi alapítású országos civil segélyszervezet; társulásban működő, önkormányzati fenntartású, önállóan gazdálkodó költségvetési szerv; rehabilitációs hajléktalanellátó központ; többségében szenvedély- és pszichiátriai betegeket ellátó szervezetrendszer; szociális és gyermekjóléti szolgálat; fővárosi önkormányzati fenntartású idősek otthona.

Az interjúk a hanganyagokból készített szó szerinti átiratok alapján kerültek feldolgozásra *ad hoc* elemzés, azon belül kiemelten a kategorizáció módszerével. A kevés szereplővel bíró szakmai intézményrendszer résztvevőinek viszonylag könnyű beazonosíthatóságára tekintettel az interjúátiratok feldolgozása során az egyértelmű azonosítást lehetővé tevő megjelölést szándékosan nem alkalmaztam, biztosítva ezzel a kutatás résztvevői anonimitásának megőrzését.

A kutatás eredményei

Szekunder forráselemzés: a szociális munka társadalmon belüli helyzete és szerepe

„A szociális munka olyan gyakorlat alapú szakma és tudományág, amely elősegíti a társadalmi változást és fejlődést, a társadalmi összetartozást, valamint az emberek hatalommal való felruházását és felszabadítását. [...] Humán és társadalomtudományok elméleteivel, valamint a helyi tudásokkal felvértezve a szociális munka embereket és rendszereket aktivizál, hogy választ adjon az élet kihívásaira és előmozdítsa a jóllétet.” (Papp–Rác 2015: 48) „Központi fogalma az *empowerment*, mely felhatalmazást, képessé tételt, erőssé tételt jelent, azaz a hatalomtól megfosztottak hatalomhoz juttatását. Fő célja, hogy növelje az egyén önrendelkezési szándékát és képességét az őt érintő hétköznapi dolgok felett, valamint hogy minél nagyobb szerepet játsszon az élete irányításában, kontrollálásában. Filozófiája az emberekbe fektetett bizalmon alapul.” (Papp–Rác 2015: 47) A bizalmon, amelynek kialakításához a hitelesség, a logika és az empátia hármasa szükséges és elégséges, azonban hacsak egyike is ezeknek megint, veszélybe kerül a bizalom (Frei 2018).

A bizalom mellett a sikeresség jegyében négy összehangolt cél szem előtt tartása szükséges:

1. az egyén problémakezelő és -megoldó képességének erősítése;
2. az összeköttetés biztosítása az egyén és az őt formáló szolgáltatások között;
3. a különböző források emberközpontú működésének biztosítása;
4. az állandóan változó szociálpolitikához való pozitív hozzáállás (Papp–Rác 2015: 48).

Azzal együtt, hogy a fenti célok teljesülése és a bizalom megteremtése a tudományos kutatások alapján sikeres rehabilitációk és reintegrációk sorára kellene, hogy vezessen, a hatékonyság terén mégis tapasztalható némi elmaradás. A fenti célok egyértelműsége vitathatatlan, ugyanakkor az „oda vezető út során” a szociális munka számos dilemmájával szembe-

sül a szociális munkás. Ezek a dilemmák „a személyközi gyakorlatban értelmezhetők. A gyakorlat mindig a kommunikatív helyzetekben konstituálódik – így a dilemmák is a kommunikatív, személyközi gyakorlatban vannak „lehorgonyozva” (Andok–Tímár 2002: 85). Az etika mellett a kommunikáció a szociális munka másik kulcsfogalma: „az összetett kommunikatív aktusok tudatossága az, ami segítheti a szociális munka gyakorlati hatékonyságát.” (Andok–Tímár 2002: 85) A dilemmák természete olyan, hogy nem nyújtanak egyértelmű iránymutatást, a kapcsolódó felkínált lehetőség mellett és ellen is szólnak szakmai és etikai érvek, amelyek között a választás adott esetben meghatározó következményekkel járhat a kliens rövid-, közép- vagy hosszú távú jövőjére nézve.

A szociális munka során felmerülő dilemmák között említjük

- ◆ a szakmai alapú dilemmákat, mint pl. a kompetenciahatárok;
- ◆ személyes alapú dilemmákat, mint pl. az etikai kérdések;
- ◆ közösségi alapú dilemmákat, mint pl. családi körülmények;
- ◆ környezeti alapú dilemmákat, mint pl. esélyegyenlőtlenségek;
- ◆ társadalmi alapú dilemmákat, mint pl. hatalmi kérdések;
- ◆ politikai alapú dilemmákat; mint pl. szegények támogatása,
- ◆ kulturális alapú dilemmákat, mint pl. szokások (Andok–Tímár 2002: 85–98).

A kliens életébe történő beavatkozás mértékének meghatározását befolyásolja a fenti dilemmák hátterének feltárása nyomán tudomásunkra jutott ismeretek megértése, de a döntéshozatal további dilemmák mérlegelése is befolyásolja. „Probléma akkor van, ha az érdekek rejtetten, értéként beállítva jelennek meg. Az is baj, ha az egymásnak ellentmondó érdekek ütköznek.” (Andok–Tímár 2002: 96) A szociális szakmában alapvetően a kliensek érdekeinek szem előtt tartása és helyesen értelmezése a segítő kiemelt feladata, saját érdekei másodlagosak (Andok–Tímár 2002: 96). A szociális munkás szerepét tekintve két fő funkciót említhetünk, ezek a kontroll és a segítség biztosítása. A kontroll funkció értékterheltsége kevésbé kérdéses, míg a segítség tekintetében előforduló szubjektív körülményekről már esett szó (Varsányi 2006).

„Nagyon sokszor problémát okoz a házastársak, élettársak konfliktusa. Ilyenkor a kliensek próbálják elrejtetni a konfliktusokat, önmagukat és a családtagokat más színben feltüntetni, hogy a segítő mellé álljon, szánalmat ébresszen benne és a segítségére legyen. [...] A kliensek segítséget várnak a családgondozótól, aki azonban nem lehet partner abban, hogy a másik felet rossz színben tüntessék fel, nem cselekedhet egyik fél sérelmére sem, a szakembernek a gyermek érdekét kell szem előtt tartania.” (Papp–Rác 2015: 57) „A tapasztalatok szerint a pártatlanságot és az objektivitásra való törekvést az ügyfelek nagyon rossz néven veszik, hiszen úgy érzik, hogy a segítő elfordul tőlük, vagy éppen a másik fél pártjára áll. „Azt várják, hogy mi igazságot tegyünk közöttük, de a mediáció nem erről szól! Ezzel az igazságosztó szereppel nem tudok azonosulni.” (Papp–Rác 2015: 55)

Számos kutatás arra hívja fel a figyelmet, hogy „a szakembereknek kevés lehetőségük van új módszerek kidolgozására, bevezetésére, egyáltalán munkájuk, munkakörülményeik alakítására. Legkevésbé a személyi kérdésekbe, például új munkaerő felvételbe van beleszólásuk, valamint a szakmai dokumentáció, szabályozók, szakmai programok alakításába. Ezek hiányában a minőségi munkavégzés is akadályokba ütközik.” (Papp–Rác 2015: 57) Az általam lefolytatott interjúk elmozdulást mutatnak ebben a kérdésben: a nyitottság alkalmat teremthet arra, hogy a kliensek számára nyitva álló választási lehetőségek felkínálása terén való elmaradás változzon (Krémer 2004: 79–86).

Szekunder forráselemzés: kommunikációtudományi kapcsolódás

Jelen kutatás szempontjából egyaránt releváns mind a személyként, mind a szervezetként azonosított ágens. A kommunikáció ágense az a „valaki (valami?), aki (ami) tevője, alakítója, résztvevője, haszonélvezője...” (Horányi 2007: 175) „Az ágensek jellemző módon individuális emberek, de szokásosan ágensnek tekintünk csoportokat, közösségeket, szerveződéseket, intézményeket, szervezeteket, ... vagyis olyan entitásokat is, amelyek emberek kisebb-nagyobb sokaságából nem természetes módon, azaz nem emberi szándékok nélkül állnak elő, hanem valamilyen konceptualizáció és konstrukció hívja életre őket.” (Terestyéni 2006: 239) Ezen szerveződések, ágensek létrejöttéhez elengedhetetlen, hogy képesek legyenek kommunikálni. A személyközi kommunikáció szempontjából talán egyértelműbb a megközelítés, a kutatás alapvetően a megjelölt színtereken azonosítható személyek közötti kommunikációt taglalja, míg szervezeti kommunikáción a szociális szektor intézményeiben történő információ továbbítást, másrészt a külvilágból történő tájékozódást és a tudnivalók begyűjtését, harmadrészt a külvilág felé történő prezentációt értem Terestyéni meghatározása nyomán (Terestyéni 2006: 239–247). Az első kommunikációs funkcióra példa az irányadó jogszabályok belső szabályzatba történő átültetésével megvalósuló utasítás. A második esetre, azaz a környezetben való eligazodásra és a külső feltételeknek való megfelelésre példaként a kliensek változó körülményeire vonatkozó információk begyűjtése és más szervezeteknél alkalmazott jó gyakorlatok átvétele hozható fel. Végül a kifelé történő prezentáció körébe sorolok minden olyan cselekményt, amely alkalmas a társadalom további szereplői által a szociális szakmáról alkotott vélemény megváltoztatására, annak irányától függetlenül. A kommunikáció ágensei tehát egyaránt lehetnek személyek vagy maga a szervezet is, és mindkét esetben értelmezhető mind az interperszonális, mind az intraperszonális kommunikáció, vagyis a személyek (ágensek) között és a személyen (ágensen) belül lezajló kommunikáció. Előbbi „szimbólumok relációs kapcsolatok közötti előállítás, átadása és értelmezése” (Roloff 1989: 489), míg utóbbi ugyanezen műveletek sora az „egyénen belül”, amely az ember belső tapasztalását alkotja meg oly módon, hogy megkísérli az önmaga és a mások által kiváltott ingerek nyomán előállt mintázatokat észlelni vagy értelmezni (Roloff 1989: 486–487). Mindkét fogalomkört tanulmányok hosszas sora dolgozza fel (Capella 1989: 184–194). A szervezet ágensként történő értelmezésén túl még egy további kommunikációs színtér bemutatására ki kell térni, nevezetesen a szervezeti kommunikációra, amely „szimbólumok előállítás, átadása és értelmezése a szervezet tagjai között. A szervezet tagjai azok a személyek, akik magukat részeként vagy képviselőjeként tekintik egy olyan egésznek, amely formálisan összekapcsol és egymástól függővé tesz egyéneket.” (Roloff 1989: 496) Szervezeti konfliktus akkor áll elő, ha a tagok olyan tevékenység iránt köteleződnek el, amely nem egyeztethető össze a vele egy hálózatba szerveződő kollégák, más kollektívák tagjai vagy a közösséghez nem csatlakozott egyének megfontolásaival, akik felhasználói a szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak (Roloff 1989: 496). Jelen kutatással összefüggésben tehát szervezeti konfliktusról beszélünk abban az esetben is, amikor a szolgáltatást igénybe vevő ügyfelekkel, illetve bizonyos esetekben az ő hozzátartozóikkal alakul ki nézeteltérés. Kiemelendő a gyermekekkel történő kommunikáció, mert a fiatalabb gyermekek kompetenciája – a korábbi kutatások eredményeivel szemben – nem lebecsülendő a kommunikatív készségeik és képességeik vonatkozásában (Wartella–Reeves 1989: 643). Ez az állítás egyfelől hangsúlyt ad annak az elgondolásnak, hogy a gyerekek vitarendezési kultúrájának kialakításában jelentős szerepe van a felnőttek által mutatott mintának, tehát van jelentősége annak, hogy a családon belüli konfliktusokat milyen módszerekkel rendezik a szülők. Másfelől alátámasztja, hogy a gyermekek személyiségének fejlődését és tudásának leghatékonyabb bővítését a kompetenciafejlesztés szolgálja.

Legyen szó inter- vagy intraperszonális kommunikációs aktusról, a keretek, amelyek között zajlik, utalnak a potenciálisan kialakuló konfliktusok lehetséges rendezési módjaira. Az

alternatív vitarendezés és a keretezésemélet kapcsolata a XX. század végén lett népszerű megközelítés a konfliktuskezelő és tárgyaló kutatók körében (Rogan 2006: 157–173). A vitarendezés-kutatásban a keretek kommunikációs eseményekként is értékelhetők, amelyeknek a vizsgálata és kontroll alatt tartása mindkét fél előnyére válhat a vitarendezés során (Drake–Donohue 2016: 297–322). A keretek a konfliktus különféle társadalmi leírásainak lehetőségét biztosítják. A mediátor feladata, hogy segítsen keretezni a konfliktust és a lehetséges megoldását oly módon, ami minden érintett fél számára méltányos (Gray 2005). Galtung hármas elmélete a konfliktus kialakulásáról és átalakulásáról a konfliktust három alap összetevő, így az érzelmek, a viselkedés és az ellentmondásosság egészeként mutatja be. A konfliktus minden esetben tartalmaz kognitív eszméket és érzelmeket; a vitában mutatott magatartás egyaránt magába foglal viselkedést és potenciált agresszív és ellenséges akcióra; a következetlenség, ellentmondásosság pedig a felek értékei és érdekei között egymással nem kompatibilis ellentéteket emel ki (Jameson et al. 2009: 167–192) Két kapcsolódási pont fedezhető fel a mediáció és a keretezés között. Egyfelől a mediátorok a keretezést, mint technikát alkalmazzák, másfelől a mediáció maga is egy keret a keretek egy nagyobb konstellációján belül, amelyet a vitás és a harmadik felek bevonhatnak a konfliktusok átlátása érdekében (Gray 2005). Amikor a mediátorok keretezik a helyzetet a felek részére, valójában a konfliktus egy alternatív társadalmi jelentését mutatják meg, így segítve a feleket a megoldás megtalálásában a körülmények, a motivációik, a lehetséges megoldások és/vagy a tehetetlenségük elismertelével. A mediáció keretként való megközelítése szerint az adott mediációban történő keretezés valójában sokkal bővebb mondanivalót hordoz magában, mint egyetlen mediáció értelmi összefüggése. Valójában a vitás felek adott konfliktushelyzetben történő bemutatásával társadalmi kontroll kereteket, erő kereteket és konfliktuskezelő kereteket ismerhetünk meg. Gray a mediációs eljárásban alkalmazásra kerülő keretek között megkülönböztet igazság keretet, konfliktuskezelés keretet, alternatív kereteket a probléma megoldására, úgymint közös problémamegoldó keret, hatalom keret és szociális kontroll keret. Röviden az igazságkerettel a mediátor új értelmezést ajánl a szűken vett, jogi értelemben definiált igazsággal szemben, amely nagyban eltér a társadalomban, a kultúrában, a vallásban vagy az alap-normákban gyökerező értelmezésétől annak, hogy mi méltányos, mert adott esetben a vita kimenetele múlhat azon, hogy a felek hogyan konceptualizálják az igazságot. Az alternatív problémamegoldások között közös problémamegoldó vagy konszenzus keretek alkalmazásával a felek nyithatnak a közös cselekvés irányába, közös alapot találva az eljárás eredményeként. A hatalom keret kapcsán kell említeni, hogy a mediációs eljárás során a felek közötti erőviszonyok gyakran kiegyenlítetlenek, aminek következtében számolni kell azzal, hogy a gyengébb fél állandósult megfélemlítés mintákkal ül asztalhoz. Az erőkülönbségek meg tudnak nyilvánulni a mediációs eljárás eredményeként elért sikerekben is például a nők és a kisebbség kárára. Megállapítható, hogy makacs konfliktusok gyakran gyökereznek az erőbeli különbségekben, különösen többszereplős konfliktusokban. Végül a szociális kontroll keretek segítenek megérteni a felek elvárásait a szociális döntésekkel kapcsolatban. Ebben a kontextusban individualista (jelentéktelen az egymásra utaltság mértéke), fatalista (lemondás a meglévő kontrollról) és egalitáriánus (felek között egyenlőségre törekvés) keretet lehet megkülönböztetni (Gray 2005). Különösen releváns a Michael Benjamin és Howard H. Irving tanulmányában bemutatott, a gyermekelhelyezéssel összefüggő családügyi vitákban alkalmazható keretrendszer, amely túlmutatva azon, hogy definiálja magukat a konfliktushelyzetben felmerülő problémákat, egy a válást követően alkalmazható alternatív szülői modellt mutat be (Benjamin–Irving 2005: 473–492).

Charyl Picard (2004) egészen más aspektusból említi a keretrendszer és a mediáció összefüggését. Kutatásában azt vizsgálta, hogy a mediátorok hogyan konceptualizálják a mediációt, milyen keretek között határozzák meg munkásságukat, ugyanis felvetése szerint a mediátorok gyakorlati munkája nem csupán egyetlen elméleti megközelítésen alapul. Másként kö-

zelít a probléma feloldásához a pozicionálás függvényében a facilitatív (megkönnyítő) eljárás szemben az értékelővel; eltér az alkudozó megközelítés a terápiástól; más és más a probléma-megoldó, mint az átalakító (transformatív), vagy éppen az elrendező és kommunikatív eljárás folyamatának elgondolása. A számos megközelítés kizárja egyetlen uralkodó eljárásrend privilégiumát. Picard integratív keretrendszere a kettős gondolkodás mögé tekintve arra épül, hogy a mediátornak a mediáció gyakorlatára irányuló értelmezése dinamikus és többelvű (Picard 2004: 295–312). A keretezés módjában és a tudatosan vagy önkéntelenül eljátszott szerepek tekintetében ismerhető fel összefüggés. Berne vonatkozó játszmaelemzéseit vizsgálva kézenfekvőnek látszik párhuzamot vonni a segítő–kliens–család vs. megmentő–áldozat–üldöző relációban (Berne 2013: 79–87). A Berne által is megoldásként kínált nyílt kommunikációt támogatják a jelen tanulmányban is elsajátítani javasolt technikák és szemléletmód.

Szekunder forráselemzés: szervezetszociológiai megközelítés, a neweberiánus modell

A weberi megközelítéssel szemben a *human relations* tanának hívei az egyént nemhogy figyelembe veszik a szervezet vizsgálata során, hanem annak egyenesen a középpontjába helyezik. Ebben a megközelítésben az „emberi modellek” és a „szervezeti modell” tükrében történik a vizsgálat. Emberi modellek esetében egyéni döntéshozatalról beszélünk, amikor racionális gondolkodás meglétét feltételezzük, azaz abból indulunk ki, hogy az egyén a céljai pontos ismeretében racionális számításokat végez a döntéshozatal megelőzően. Herbert Simont idézve ebből az következik, hogy „két azonos képességű, azonos célokkal és értékekkel rendelkező, azonos tudású egyén racionálisan kizárólag ugyanazon cselekvés mellett dönthet.” (Perrow 1997: 134)

A döntéshozatal során az egyén rengeteg, kielégítést igénylő elvárást mérlegel. A társadalmi jellemzők – például életkor, nem, státusz – ugyancsak befolyásolják a meghozatalra kerülő döntéseket, amelyekre a vágyak is hatással vannak. Mindezek kielégítése esetén az erőfeszítések mérséklődnek, ellenkező esetben fokozódnak (Perrow 1997: 133–136). A szervezet alapvetően egyénekből áll, elsősorban egyének együttese, így amit a szervezet cselekszik, azt valójában az emberek cselekszik. „A szervezettel kapcsolatos észrevételek az emberi viselkedésre vonatkozó állításokként is értelmezhetők.” (Perrow 1997: 134) A modell alapján az egyén mindenekelőtt racionális szándékú, de törekvéseiben korlátozott mind az egyéni képességei, mind a szervezeti lehetőségek tükrében: nincs ismerete teljes egészében cselekedetei következményeiről, azok eredményezhetnek előre nem látható és nem kívánatos hatásokat. Továbbá nincs kiterjedt tudása az adott cselekvés alternatíváiról, ahogyan az átlátás feltételeit sem képes megteremteni. Erre vezethető vissza, hogy az emberek a választási lehetőségek közül az elsőként felmerülő alternatívát fogják választani. Végül ha a döntéshozónak esetleg több alternatíva is rendelkezésre áll a döntés előtt, általában nem képes azokat preferencia szerint rendezni, és a legkedvezőbbet sem feltétlenül tudja kiválasztani. Látható, hogy a fentiek szemben állnak Simon racionalitásra, hatékonyságra és „az egyetlen helyes döntésre” vonatkozó nézeteivel. Az egyén válaszainak többsége rutinszerű, gyakran a korábbi döntéshozatal során bevált megoldások felelevenítése történik (Perrow 1997: 134).

Lényeges összefüggés, hogy bürokratikus ellenőrzésnek és egyáltalán bármiféle uralomnak a kialakulását a korlátozott racionalitás teszi lehetővé. Nem láthatjuk át teljes egészében a folyamatokat, informáltságunk hiányos, és nem tudjuk rangsorolni a céljainkat. A tökéletes racionalitás azt eredményezné, hogy senki sem kerekedhetne a másik fölé, és nem befolyásolhatná a másikat. A korlátaink tesznek emberré, a korlátokat meg kell tanulni becsülni; ezek a felelősek a rend megbomlásáért is, amiből az új rend születik (Perrow 1997: 135).

A konfliktusok kezelésében nagyon fontos a kommunikáció: a kommunikációs stratégiák a csatornák egyes csoportjaiban, a csatornák specializálásában, az előnyösen működő csatornák kibővítésében és elmélyítésében, a szervezet szótárának folyamatos fejlesztésében ölte-

nek testet, aminek segítségével a valóság egyes mozzanatai kihagyhatók, mások pedig felnagyíthatók (Perrow 1997: 137–138). Az információforrások és a bizonytalanság kezelése nem vonatkoztatható el a konszenzusos megoldások számától. A konszenzus hanyatlása maga után vonja a konfliktusok élénkülését és/vagy a személyközi kapcsolatok minőségi romlását (Perrow 1997: 138).

Weber megfogalmazásában a konfliktus alapvetően az emberi gyarlóság, a gyávaság, a butaság és a kapzsiság következménye, a csoportközi konfliktust pedig szervezeti tényezők tekintette. A klasszikus vezetélmélet képviselői a megfelelő ellenőrzésnek, a tervezésnek és a végrehajtásnak a hanyagságából eredeztetik a konfliktusokat. A *human relations* irányzat az elégtelen vezetést, illetve a részvételt támogató vezetés hiányát jelöli meg felelősnek a konfliktusokért, azzal együtt, hogy a konfliktusokból néha igenis származik haszna a szervezetnek, jelesül ráirányítja a figyelmet a munkaigényesebb területekre. Célként általában a konfliktus elkerülése van megjelölve, akár építő, akár romboló hatású. March és Simon a problémát interperszonális jelleggel ruházzák fel, a csoportközi konfliktusok említése mellett. Annak ellenére, hogy a szervezeti konfliktusok többsége személyközi, a szervezetelméletnek kezelnie kell tudni a csoportközi konfliktusokat is. A vezetés feladata az ilyen típusú konfliktusok mérséklése, feloldása. A vezetők prioritást élveznek, nagyobb mértékben mozgatnak meg forrásokat, jobban képesek befolyásolni a környezetet. A csúcson lévők kedvezőbb helyzetben vannak, a konfliktusok túlnyomó többségéből győztesen kerülhetnek ki, alakítani tudják a hierarchiában alacsonyabb szinten elhelyezkedő csoportok konfliktusait (Perrow 1997: 138).

Szakmai mélyinterjúk ad hoc elemzése – Kutatási kérdések I.²

- ◆ Milyen típusú konfliktusokkal küzd az adott közszolgáltató a saját szervezetén belül?
- ◆ Mi az a célcsoport, amely számára releváns az AVR?

A különböző konfliktusforrások azzal együtt, hogy relatív széles skálát járnak be, a megjelölt szinterek alapján csoportosíthatók. Ugyanakkor szükségtelen a szervezetek munkatársai között fellépő konfliktusok szolgáltatónkénti megkülönböztetése, hiszen a munkaszervezési kérdéseket tapasztalataim szerint alapvetően nem befolyásolja a szóban forgó intézmények profilja. Általános probléma a létszámhiány, a szakképzett munkaerő hiánya, a fluktuáció és az ebből adódó, egyre jelentősebb leterheltség. A fluktuáció csak részben vezethető vissza a szervezeten belüli konfliktusokra, oka alapvetően a szektorra jellemző alacsony jövedelmek mértéke.

A konfliktusok általánosíthatók és csoportosíthatók mind a munkatársak között, mind a kliensek tekintetében. Munkatársi szinten felmerülnek személyek közötti konfliktusok, akár beosztás, jövedelemszerzés, plusz-feladatok elosztása körül, akár féltékenységre vagy magánéleti problémákra visszavezethetően: „Ami azért rávetíti a mindennapokra a nehézségeket, mit tudom én kölcsönök, nehéz családi helyzet, van, aki egyedülálló, van akinek a családjában van mondjuk alkoholista férj, vagy éppen szülő, és ezeket hozzák magukkal.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Több interjúalany részéről elhangzott, hogy a leterheltség és lelki megterhelés mértéke annyira jelentős, hogy óhatatlanul is konfliktusokhoz vezet.

Ahogy az ellátottak között felmerül az együttélés nehézségeire visszavezethetően konfliktus, úgy a munkatársak között is: „Akkor van konfliktus [...] amikor megjelenünk mi, mint ember. Lehet-e szellőztetni? Huzatra vagyok érzékeny. Ha megbeszéljük, hogy 8-ra jössz akkor miért 9-re vagy ott? Miért nem mosogattál el magad után?” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

² Itt és a továbbiakban a mélyinterjúkból idézett megnyilatkozások a nyelvtani hibákkal, a szótévesztésekkel és a hezitálásokkal együtt jelennek meg.

Vezető és beosztotti kapcsolatban konfliktusforrás lehet a vezető által a munkatársakkal szemben tanúsított magatartás: „Voltak olyan helyzetek, hogy kiabált a dolgozókkal, lehülyezte őket, mindenki alkalmatlan volt és egyebek.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) A dolgozók között pedig rendre előfordul, hogy „az új munkaerővel szemben kicsikét olyan gyanakvóak, idő kell, amíg elfogadják őket, akár több hónap.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Emellett gyakori egymás munkájának negatív minősítése: „az ápolók sokszor azt mondják, hogy »mert a mentálosok nem csinálnak semmit, mert az nem munka«... [ilyen esetekben] „próbáljuk közelíteni a két csoportot egymáshoz.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

A kliensek tekintetében alapvetés, hogy a „szocializációjuk kapcsán nem kapták meg a megfelelő eszközkészletet ahhoz, hogy az életét úgymond egészséges módon vezessék, és azért alakulnak ki devianciák. Olyan minták voltak előttük, amit nem tud egészségesen használni és ezért alakul ki [...] deviáns viselkedés, többek között a szerhasználat.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Körükben – a szolgáltatás típusától függetlenül – az együttélés során felmerülő érdekelletét az egyik fő forrás, például: „...ki, melyik szobába kerül, ki melyik ágyra kerül, a nappali melegedőben ki melyik széken ül, ki kapta meg a kenyér végét és ki a közepét. Tehát ha ellentét van köztük, akkor bármibe bele tudnak kötni.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Hajléktalan ellátásban tipikus konfliktusforrás a kitiltás fizikai agresszió, intézményen belüli alkohol-, kábítószer- vagy cigaretta fogyasztás, lopás és rongálás okán. Szenvedély- és pszichiátriai betegek ellátásában előfordul, hogy „[...] a pszichiátriai beteg nem veszi fel reggel a munkát a támogatott lakhatásból, vagy hogyha a szenvedélybeteg fizetés után 2 napig eltűnik.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Ilyenkor az illetékesek tudják, hogy valami történt, „[...] tehát kvázi egy ilyen védett munkahelyszerű, nem az egyből, hogy jó, akkor azonnali felmondás, hanem én azt gondolom, hogy toleránsak vagyunk ebből a szempontból is [...]” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Ennek köszönhetően sikeresebb a társadalomba való visszailleszkedés, szemben azzal a helyzettel, ha ez a magatartás azonnali retorziót vonna maga után. A szabályoknak való megfelelés a szenvedélybetegek és a hajléktalanok körében különösen nehéz, de a szakértők véleménye az, hogy tereléssel történhet elmozdulás a helyzet javulása felé, a betegség kontroll alatt tartásával.

Szenvedélybeteg ellátásban konfliktusforrás a szakembernek és a kliensek között fennálló, a kliens gyógyultsága érdekében a kliens részéről megtett és meg nem tett törekvések száma és volumene. A segítő érdeke az absztinencia elérése, vagy megtartása, míg a kliensé gyakran csupán a napi szintű szükségletek kielégítése, „és ezért hozza azt a problémát, hogy azért jár ide, mert szeretne leszokni az italról, drogról, bármiről, de egyébként meg esze ágában sincsen, csak szeretné megkapni, hogy mosdhasson, fürödhessen, kaját kapjon, stb.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) A segítő motivációja a változás előidézése, amely egyes nézetek szerint tanulási folyamat és nem egészségügyi vagy szociális kérdés. „Tanulás önmagáról, tanulás az én viszonyomról a világhoz, a problémáimhoz, az eszköztelenségemhez és akkor tekintem úgy, hogy valaki „gyógyul, vagy nem gyógyul”, vagy hogy akkor válhat valaki szerhasználóvá, vagy nem szerhasználóvá, hogyha készségeket tud beépíteni, ezért hívom ezt tanulásnak, itt készségfejlesztésekről van szó. És ennek része az is, hogy hogyan kezelem, hogyan tudom a konfliktusomat is kezelni. Ha nincs hozzá készségem, nincs hozzá eszközöm, akkor nem fogom tudni kezelni.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Az idősek otthonában az összezártságra vezethető vissza a konfliktusok legnagyobb része, többségük az együttélés nehézségeiből adódik. Ugyanakkor gyakorlatilag egyáltalán nem jellemző a lakók és a munkatársak közötti konfliktus, szinte kivétel nélkül arról számoltak be a megkérdezettek, hogy ezen esetekben a munkatársak részéről történik alkalmazkodás, legyen a helyzet bármennyire nehéz vagy megalázó, például ha demenciával érintett lakó lopással vádolja az ápolót vagy a takarítót. Emellett jellemzők a hozzátartozók generálta konfliktushelyzetek, legtöbbször hiányos információkra és túlzott elvárásokra visszavezethetően. Gyakori, hogy a

családon belül nincs egyetértés a szolgáltatással szemben támasztott követelmény tekintetében, és az eltérő igényeket egymással nem egyeztetve igyekeznek érvényesíteni az intézménynél. „Ez az egyik típusú konfliktus, amikor az idősothon gondozói ilyen pingponglabdaként működnek a történetben a különböző családtagok között.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Oka lehet továbbá a hozzátartozókban kialakult „tettvágnak” az ellátott önkéntes otthonba költözése kapcsán megélt szégyenérzet, amiért a hozzátartozójuk a családja helyett egy idegen intézményt választott élete alkonyán a róla való gondoskodás érdekében, amit a családnak kellene ellátni.

A gyermekvédelemben a legkardinálisabb problémák egyike az elvált, vagy válófélben lévő szülők között fennálló konfliktus, amelyre visszavezethetően sorozatos hátrány és kár éri a gyermek fejlődését. Továbbá a gyermekeket érő testi vagy lelki bántalmazások széles köre a fizikai, szexuális tettelegességtől a fenyegetettségen át az elhanyagolásig, amely esetekben a jelen tanulmányban tárgyalt alternatív vitarendezési technikák alkalmazhatósága komoly korlátokba ütközik, és módszertani szempontból is megosztó a szakemberek körében. Komolyabb megfontolást érdemlő konfliktushelyzetek a gyámhivatal részéről elmaradó intézkedések, amelyek eltérő szakmai megfontolásra vezethetők vissza. A gyermekjóléti szolgálat részéről „azt kell elkönyvelnünk, hogy jó mi megtettünk mindent, jeleztünk, a protokollnak megfelelően haladtunk, mindent kipipálhatunk a Gyámhivatal meg teszi a dolgát, illetve nem teszi a dolgát, de hol a gyerek?” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Ugyanezen szektorban egész más a helyzet a szolgáltatásra jogosult gyermek hozzátartozói és a munkatársak közötti konfliktus tekintetében. Erre példa „egy családnál, egy ötgyerekes családnál, ahol egy lyukban laktak tulajdonképpen az öt gyerekkel, ahol ablak se volt azon a kis viskón [...] és próbáltuk a gyerekeket elhelyezni, illetve hát próbáltuk segíteni a családot, ahhoz hogy elköltözzenek valami normálisabb helyre és nem voltak hajlandók. [...] És oda került a dolog, hogy azt határoztuk el a Gyámhivatallal, hogy elvisszük a gyerekeket normális helyre, [...] amíg be nem mutatják a szülők, hogy igen, most legalább egy házban lakunk a gyerekekkel.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Az intézkedés érdekében kimentek ketten a kollégák, „két hölgy, és az apuka pofonvágt a családsegítő kolleganőmet, a másikat meg hátba vágta, úgyhogy tulajdonképpen hát tetteleg bántalmazta őket, [...] ebből bírósági ügy lett [...] itt ez az apuka 5 évig ült börtönbe a szomszédja meggyilkolása miatt, tehát és miután szabadult, akkor történt ez a dolog. Nyilván mindannyian féltünk tőle...” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Családok Átmeneti Otthonaiban előforduló konfliktusok alapvetően arra vezethetők vissza, hogy a kliensek rendszerint teljesen más értékrendszerrel, teljesen más életstílust képviselve kerülnek be egy olyan szabályrendszerbe, amely számukra szinte betarthatatlan. Ebből adódóan nagyon nehéz a munkatársak részéről megengedhető empátia mértékének megfelelő megválasztása. „[...] Hogyha nagyon megengedők vagyunk, akkor káosz van az intézményben, de hogyha meg nagyon merevek vagyunk, akkor meg el fognak menekülni az emberek, ha gyerekszerepbe tesszük be őket, nem fog kialakulni az a viszony, amiben lehet dolgozni [...] amikor azt látja a családgondozó, hogy ha most nem avatkozik be, és nem adok enni, akkor éhen hal a gyerek, és akkor most melyik kártyáját húzza elő vagy melyik szerepét hozza elő?” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Szakmai mélyinterjúk ad hoc elemzése – Kutatási kérdések II.

- ◆ Milyen módszerek alkalmazásával történt a feltárt konfliktusok tekintetében sikeres, illetve eredménytelen vitarendezés?
- ◆ Milyen kritériumok határozhatók meg a kliensek és a szolgáltatók („hatóság”) eljáró személyeivel kapcsolatban, illetve melyek bekövetkezte esetén nem lehetséges alternatív vitarendezés?
- ◆ Tudatosan vagy önkéntelenül alkalmaznak-e AVR technikákat az intézményekben?

Azzal együtt, hogy alapvetően a konfliktusok békés úton történő rendezése a cél a munkál-
tatók részéről, vannak példák úgynevezett hatalmi döntésekre, például „a munkaviszonynak a
megszüntetése is egy hatalmi döntés, amelyet megelőzte jó néhány beszélgetés, hogy – mond-
juk – mi az, ami a mi szervezetünknel akár a szakmai küldetésbe belefér, akár abba a szakmai
irányvonalba.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Más esetben „a munkatársak között is volt olyan
kolléga, akinél kénytelen voltam belépni és hatalmi szóval lezárni (vezetőként) a vitát. [...] Ez
egy nagyon érdekes kolléga volt, nagyon sokára ismertük ki a személyiségét. Ő akkor érezte
jól magát, ha konfliktust generált, akár hazugság árán is maga körül. És ő velem csak a szem-
besítést tudtam alkalmazni, és amikor a 4. kollégával szembesítettem, hogy amit ő mondott az
hazugság, akkor felmondott. Mert már senki nem hitt neki.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

A kliensekre fókuszálva a kérdést, a szociális szektorban azzal együtt, hogy nem gya-
kori, bár nem is ismeretlen a hatalmi döntés, jellemzően nem cél a konfliktusok egyoldalú
döntéshozatallal történő lezárása. Alapvetően a megegyezésre törekvésen, alku kialakításán
van a hangsúly az esetek többségében. Általánosságban érvényes az a meglátás, hogy az al-
kukkal szemben a hatalmi döntés másodlagosan alkalmazott eszköz, mert a szociális szolgál-
tatásokat igénybe vevő emberek „valamilyen módon ki vannak szolgáltatva...” (Szakmai mély-
interjú, 2019), és jellemző a munkatársak részéről az a vélekedés, miszerint „ha nekem a se-
gítés a szándékom, akkor nem arra törekszem, hogy akkor találjak rajtuk fogást, hogy akkor
rájuk tudjam bizonyítani, hogy már pedig megsértette, áthágta, megszegte [...] Hanem azt
igyekszem, hogy hogyan tudjuk megoldani azt a helyzetet.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Valamennyi szektorra jellemző tehát, ugyanakkor a mérték nagyságrendekkel eltérő an-
nak tekintetében, hogy mennyire elvárt a tolerancia a kliensekkel szemben. Idősgondozásban
szinte kizárt, hogy rendezendő konfliktusról lehessen beszélni lakó és munkatárs viszonyla-
tában, mert az alapvetés az, hogy „az intézményben dolgozónak sose szabad semmin megsér-
tődni”. (Szakmai mélyinterjú, 2019) Értelemszerűen ez ebben a formában nem megvalósít-
ható, de a lakókkal történő nyílt konfrontáció nem megengedett. Ennek leginkább a lakók
betegségeiből és általános szellemi állapotukból következő sajátos helyzetük az oka, amely
egyéneként eltérő, de gyakorlatilag kivétel nélkül mindenkit érint. Adott intézményben, egy
olyan helyzetben, „[...] amikor a takarítónőt megkérdezik, hogy miért lopta el a melltartót”
(Szakmai mélyinterjú, 2019), akkor nem megsértődni kell, hanem azt mondani, hogy „meg
lesz az, megkeressük együtt”, és meg is találják. Ezek „tanulható technikák” (Szakmai mély-
interjú, 2019). Hozzá tartozói reklamáció esetén, amelyekben „rendkívül gyakori a [...] telje-
sen banális helyzet, ami egyébként otthon is előfordul, [...] azt szoktuk tenni, megpróbáljuk
leültetni egy asztalhoz az érintett lakót és a hozzátartozóját, az intézményvezetőt, [...] a
mentálost és a gondozót” a közös megbeszélés érdekében. (Szakmai mélyinterjú, 2019) Az
idős emberekkel nagyon nehéz alkukat kötni, és ha sikerül is, ezek mindig csak időlegesek.
Az időlegesség oka az egészségi és mentális állapotukban az idő előrehaladtával beálló
jelentős visszaesés és romlás. Hatalmi döntéssel az idősekkel kapcsolatban felmerült
konfliktusok érdemben nem rendezhetők. „Az már nagyon kényszerhelyzet, és igazából igazi
eredménye nincsen [...] sem a lakókkal szemben, sem az ő hozzátartozóikkal szemben nem.”
(Szakmai mélyinterjú, 2019)

Családsegítő Szolgálat esetében a hatalmi döntés intézménye kevésbé értelmezhető, de
„vannak olyan helyzetek, egy-két helyzet, ami megkívánja ezt. Nem tudsz fellépni annyira
hatóságként, mert hát nincsenek olyan eszközeid, de [...] amikor van egy tinédzser, aki elkö-
vet egy bűncselekményt, és akkor a szülei is még nevetnek rajta, akkor [...] a keményebb olda-
lamat veszem elő, mert a szülei soha az életben nem veszik elő ezt az oldalukat, és szüksége
van keretekre annak a tinédzsernek, és ezt most innen kapja meg.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Gyermekvédelemben eljárásban ha már hatalmi döntéssel zárul egy konfliktus, akkor az
nagyon súlyos helyzet. „Most nyilván olyan esetben, amikor szól a kórház, hogy megszületett

egy kis csecsemő és nincs hova hazavinni, akkor kénytelenek vagyunk nem hazaadni azt a gyereket, mert nincs hova hazaadni az anyukának. Tehát akkor az már egyértelmű hatalmi dolog. Tehát most főként ezek a szexuális abúzusok, amik vannak. [...] Ilyen esetben azért próbáljuk rögtön kiemelni a bántalmazott, sértett gyereket, és addig, amíg ki nem derül, addig próbáljuk biztonságban elhelyezni.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Munkatárssal szemben merült fel olyan konfliktus, amelyben a szakmai egyet nem értés vezetett hatalmi döntéshez. A konkrét esetben a kolléga – személyes traumái okozta behatások miatt – úgy ítélte meg, hogy az adott eset nem annyira súlyos, hogy azonnali intézkedést igényel, „majd megoldja az élet és majd megoldódik ez, és ne vegyük, mondjuk, olyan komolyan ezeket a dolgokat [...] És akkor ilyenkor éltem én a hatalmi helyzetemmel, tehát mint szakmai vezető. Azt mondtam, hogy nem, itt most azonnal írjunk [...], hogy azonnali elhelyezést kérjünk.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

A szolgáltatóknak nem céljuk az oktrojált döntéshozatal, céljaik eredményes elérését a közös gondolkodás és az együttműködés inkább támogatja. Ugyanakkor a hajléktalan ellátásban és szenvedélybeteg ellátásban jellemző, hogy az alkunak tűnő megállapodások valójában következetes lemondások a kliensek részéről, ugyanis „ha valakinek a lakhatása függ attól, hogy ő hogyan kommunikál, akkor [...] az érdekeit nem nagyon úgy képviseli, ahogyan kellene.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Ennek felismerése iránti képességet igyekeznek megtanítani a kollégáknak, hogy értsék, adott helyzetben egy látszólag közös megállapodást fogad el a kliens, amely valójában nem az. Ennek érdekében a képzések során nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a szociális munkás felismerje, hogy „köré milyen hatalmi szerepet legalizálnak az ellátottak” (Szakmai mélyinterjú, 2019), és annak képességét, hogy ha „elhúzza a száját (a kliens), akkor kérdezze, miért dühös rá.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) A kliens tagadása esetén pedig felhívja a figyelmet arra, hogy márpedig ő dühös lenne a helyében, amely reakció hozzásegíthet a bizalom kiépüléséhez. Ezek olyan technikák, amiket törekszenek tanítani a szociális munkásoknak. Jellemzően az emberek elkötelezettebbek a saját döntéseik iránt, mint a kényszerből elfogadott utasítások iránt, de a kliensek részben helyzetükből adódóan, részben a felelősségvállalás elkerülése érdekében nem szívesen döntenek. Azok számára, akik hátrítják az önérvényesítést, könnyebben értelmezhető vagy alkalmazható a hatalmi döntés. És ez igaz a munkatársakra is. „Mondd meg, mit kell csinálni, mit akarsz, te vagy a vezető. Ha a bal kell neked, balra megyünk, ha jobbra, akkor jobbra.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) A kliensek társadalomba történő reintegrációja érdekében nem megkerülhető a tudatos döntéshozatal és a következmények iránti felelősségvállalás. Kiváló terelés az úgynevezett „tallér rendszer” bevezetése, amely arra motiválja a klienseket, hogy a számukra fontos dolgok elérése érdekében készek legyenek áldozatot hozni. (Szakmai mélyinterjú, 2019) A technikával könnyen elsajátítható az a gondolkodásmód, amely a mindennapi élet kellemetlen helyzetét teszi elfogadhatóvá. A rendszer értelmében, ha valaki kér egy bizonyos szolgáltatást, akkor azt tallérok „megfizetésével” veheti igénybe, tallérokat pedig közösségépítő vagy önfejlesztő tevékenységekkel szerezhet. A társadalomba történő reintegrációt ez a fajta gondolkodásmód jobban szolgálja, mint az, amelyben a minimális szolgáltatási kör alanyi jogon jár a kliensnek. Hasonló elgondolás alapján egy másik intézményben a szabályok megszegése esetére dolgoztak ki hasonló, lépcsőzetes rendszert, elkerülendő az azonnali felelősségre vonást. Ez a rendszer lehetőséget biztosít a tettek súlyának tudatosítására és az elkerülni kívánt következmények megelőzésére.

Fentiek mellett a hajléktalan ellátásban a kliensek közötti konfliktusban alkalmazott megoldás a hatalmi döntésekkel szemben például az, „hogy ha egy szoba lakói között már mérgesedne el a helyzet, akkor csinálunk egy lakószoba gyűlést, és akkor ott csak azzal a 3-4 emberrel ül le a szociális munkás, ritkább esetben még mondjuk más szociális munkás, vagy én (intézményvezető). És akkor [...] megpróbálunk egy ilyen békéltetést, ott mindenki elmondhatja a maga kis sirárait, meg mi is elmondjuk a sirámainkat és akkor megpróbálunk

egy olyan helyzetet teremteni, ami mindenkinek megoldás.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Továbbá ebben a szektorban azért is nehéz hatalmi döntéssel konfliktust rendezni a kliensekkel, mert „mint a börtönben nagyon keményen megvan a hierarchia, amibe a munkatársak sem tudnak túlságosan belelépni, köztük farkastörvények uralkodnak.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Ugyanakkor a munkatársak és a kliensek közötti vitában a „részhajlás” épp ellenkező irányú, mint a többi területen. A mindennapos „játszmázások” háritása érdekében egyértelműen a szociális munkás mellett kell kiállnia a vezetőnek. Végül jellemzően hatalmi döntéssel történő elbocsátás az eredménye minden olyan súlyos szabályszegésnek, amely veszélyezteti a többi lakó személyének vagy tulajdonának épségét. Ezek a szabályszegések a korábbiakban már említett fizikai agresszió, intézményen belüli alkohol-, kábítószer- vagy cigarettafogyasztás, valamint a lopás és rongálás esetei.

Szakmai mélyinterjúk ad hoc elemzés – Kutatási kérdések III.

- ◆ Hogyan függ össze e szolgáltató szervezetek bizonyos sajátos viszonya és vezetői rendszere az alkalmazás lehetőségeivel?
- ◆ Mely feltételek tekinthetők adottnak (szervezeti-, személyi-, szolgáltatói szinten), melyek hiányoznak, s azok reálisan megteremthetők lennének-e belső erőforrásból, fenntartói, ágazati policy és jogalkotási oldalról?
- ◆ Van-e lehetősége a szakmai vezetésnek egyéni szinten módszerek bevezetésére, illetve milyen módon jelenhetnek-e meg azok rendszer szinten?
- ◆ Van-e tárgyyszerű ismeret az AVR tekintetében a szervezetek vezetői részéről?

A kutatási kérdések tekintetében érkezett válaszok viszonylag rövid kifejtésre adnak lehetőséget. Lényegében egyetlen intézményben sem született olyan belső szabályozás, amely a korábban kifejtett jogszabályi háttér alapján segítené az alternatív vitarendezést a szervezetekben, esetleg etikai szabályzat, etikai kódex áll rendelkezésre, vagy a házirend tér ki bizonyos keretek között a vitás kérdések rendezésére. Alapvetően elmondható, hogy a fenntartói vagy felsővezetői oldalról viszonylag kevés támogatás érkezik a téma tekintetében, a legtöbb kezdeményezés intézményvezetői szintre vezethető vissza, és a békéltető szerep is legtöbbször az intézményvezető személyével azonosul. Mindez arra enged következtetni, hogy legyen a szervezet akár állami, akár önkormányzati, akár egyházi fenntartású vagy kötődésű, az jellemzően csak csekély mértékben befolyásolja a rendelkezésre álló anyagi források mértékét. Ugyanakkor mindaddig, amíg a fejlesztések nem érintik jellemzően a költségvetést, az tapasztalható, hogy a szakmai megvalósítás tekintetében viszonylag nagy a mozgáster.

A megkérdezettek a körülmények javítására alkalmas eszközként tekintettek a belső kommunikációs tréningek lehetőségére. A vezetők szempontjából ennek azért van jelentősége, mert esetenként a vezetőnek kinevezett munkatárs felkészültsége csak a tapasztalati úton megszerzett tudásra épül, „nagyon, sok kolléga van úgy, hogy de hát hol tanulta volna ezt, vagy úgymond ösztönből, zsigerből tudja és a személyisége része, vagy nem tudja. És sokszor nem is az, hogy nem megfelelően kommunikál, de azért sok különböző helyzettel találkozik.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Vezetői körben a kommunikáció magas szinten történő művelésének hiánya fluktuációt is eredményezhet. „A vezető, ha nem alkalmas, az egész részlegre vagy az egész csoportra rá fogja nyomni a bélyegét [...] pillanatok alatt el fognak indulni a dolgozók máshová. [...] Nálunk ez volt, tehát negyedév alatt elment 12 dolgozó [...] pusztán a vezetői kommunikációra visszavezethetően.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) A vezetői kompetenciafejlesztést több interjúalany különösen fontosnak tartotta, ahogyan a munkatársak számára biztosítható lehetőség iránti érdeklődés is megjelent. Azonban a lakók, illetve a kliensek tekintetében már megosztottság volt tapasztalható. Részben az életkori sajátosságok-

ra, részben a tanulás iránti igény hiányára, részben a kötelező programok iránti elköteleződés alacsony szintjére visszavezethetően merült fel ellenvetés.

Arra a kérdésre, hogy a munkát segítené-e egy, kimondottan a konfliktushelyzetek rendezésére bevezetett szabályzat, érkeztek pozitív megerősítések: „volt olyan szituáció, amikor jól jött volna-e ilyen mankó, amihez lehet nyúlni és akkor nem saját improvizálással [...]” (Szakmai mélyinterjú, 2019) oldódott volna meg a helyzet, illetve „lehet, hogy jó lett volna egy-két esetben, mert akkor, mint vezetőként, [...] az én munkámat segítette volna, hogyha hivatkozni tudtam volna arra, hogy [...] le van írva, eszerint kellene dolgoznunk, és hogy mégsem ezt csináltad. Szóval ez valahol kicsit a vállamról vette volna le a terhet.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Ugyanakkor volt olyan vélemény is, amely szerint semmi értelme nem lenne egy további, a számos kötelezően bevezetett szabályzat mellett egy újabbnak. Ezzel a meglátással szinte egyező volt az a nézet, amely szerint önmagában egy szabályzatnak akkor lenne kézzelfogható haszna, ha annak bevezetéséhez képzés, tréning is párosulna. Az elméleti tudás gyakorlati tapasztalatszerzés útján történő elmélyítése kimondottan hasznos lenne. Számos munkatárs esetében igaz, különösen a „frissen végzettek” körében, hogy a felsőoktatásban töltött évek alatt tanultak bizonyos kommunikációs technikákat, adott esetben mediációs képzésben is részesültek. Az ismeret kamatoztatása munkahelyi vitás szituációkban azonban kevésbé jellemző, és az alternatív vitarendezés fogalmának ismerete is jellemzően csak a mediáció „hívó szó” elhangzása után került visszaigazolásra. A téma iránti nyitottság – annak ellenére, hogy egy esetben kimondottan rossz tapasztalatról számolt be az interjúalany – egyértelműen érzékelhető és jelentős volt. „Én például azt gondolom, hogy a képzési rendszerünkbe lehetne ezeket nagyon szépen behozni. Akár dolgozói szinten, akár vezetői szinten. A legjobb lenne talán a vezetőknek az érdeklődését felkelteni erre, hogy ez milyen lehetőségeket rejt. És milyen jó gyakorlatok működnek. Mennyivel megkönnyítheti a mindennapjaikat és hosszútávon kis befektetéssel csökkentheti a saját munkáját és a saját intézményében a konfliktusokat. És én akár az ellátottak közötti is.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Esetenként alkalmazásra kerül a mediációs eljáráshoz hasonló gyakorlat a szervezeten belül, vagy más olyan szolgáltatás, amely a mediációs eljárásokban alkalmazott kommunikációs technikákra épül fel. Hajléktalan ellátásban alkalmazott módszer a kliensek és munkáltatóik közötti vitarendezés, amelyben a „mediátor” szerepét a szolgáltató tölti be. A folyamat során külön kerül meghallgatásra a kliens, „tehát hogy elsősorban inkább az van, hogy az ügyfelet a saját esetgondozásunk mentén és annak részeként próbáljuk mediálni. A munkaadóval szintén külön.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) A klasszikus mediációs eljárási formát a szolgáltató második lépésként alkalmazza, de „ez a második lépés legtöbbször létre sem jön, vagy azért, mert a munkavállaló felmond és nincs mit tovább mediálni, vagy [...], hogy sikerült ez az első kör, külön a munkavállalóval, külön a munkaadóval, és akkor nincs rá szükség emiatt.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Végül arra is hangzott el konkrét példa, hogy a szervezet életében kialakult konfliktushelyzet feloldása érdekében mediátort vettek igénybe, vagy a munkatársak között kialakult vitában próbálták rendezni ezzel a módszerrel a helyzetet.

A konfliktusok rendezése érdekében és általában szervezetfejlesztés céljából több intézménynél vesznek igénybe szupervizort, és egy esetben saját intézményi pszichológus is segíti a munkát. Van továbbá olyan szervezet, ahol terápiás segítség igénybevételét támogatja a szolgáltató a munkatársak számára, de az állami szervezetekben jellemzően az anyagi korlátok útját állják a külső segítség biztosításának. Mindazonáltal az interjúkból az is kiderült, hogy a dolgozói körben is vegyes ennek a megítélése, a lehetőséget a szociális munkások körében többen elhárítják maguktól. „Ez egy nagy paradoxon ebben a történetben, mert ugye segítőkéről beszélünk. És azt gondolná az ember, hogy a segítő attitűd az azt hozza magával, hogy minden helyzetben igyekszem megoldást találni. Ez nem mindig van így. Segítőként azt érezheti valaki, hogy ő sérült valamilyen érdekének az érvényesítésében, akkor egy ilyen egymás közötti tehát munkatársak közötti konfliktusban egyáltalán nem segítőként fog visel-

kedni...” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Másik tartózkodó vélemény szerint „[...] az olyan szituációk, amik úgy jutnak eszembe, hogy nem igazán volt rájuk megoldás, ott általában az van a háttérben, hogy a Felek olyankor nem vállalják fel a saját felelősségüket benne. Hogy én mivel járultam ahhoz, hogy ez a helyzet kialakult, hanem az a háritós történet, hogy vagy nem tehetek róla, a másik a felelős, stb. Tehát ez a fajta személyes felelősségnek a föl vállalása, ez nem szokott meglenni.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

A szervezeten belül, a munkatársak között fennálló vitákban nyújtható mediációs szolgáltatás tekintetében alapvetően külsős szakember bevonásával tudnának azonosulni a megkérdezettek, az elhangzottak alapján könnyebben fogadnák el a kollégák egy szervezeten kívüli személy függetlenségét. Pozitív megerősítés volt az olyan vélemény, miszerint „[...] mindenképpen azt gondolom, hogy lehetne bővíteni, mert ugye maga a szociális segítségnek is egy lényege, hogy ha minél több eszközöm van, annál nagyobb az esély, hogy valamilyen módon be tudok avatkozni, vagy tudok segíteni, vagy tudok döntéseket befolyásolni. Ugyanez vonatkozik erre is, hogyha több eszközöm van, akkor annál nagyobb az esély, hogy valamelyik tud jól működni, vagy hatásos tud lenni.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) A megkérdezettek között volt, aki azt is el tudná képzelni, „hogy intézményeknek ilyen típusú képzések, el tudnám képzelni, hogy intézményvezetőknek ilyen típusú képzések legyenek. El tudnám képzelni, hogy mondjuk szociális szakembereknek ilyen képzések, tehát mondjuk, hogy csak a szocmunkások, vagy csak a szociális segítők, tehát kicsit így bontani a szintek szerint is. Tehát hogy így bármelyik formában, meg mindenhol jó.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Az interjúalanyok között egy intézményvezető maga is mediátor, akinek személyes tapasztalata, hogy „mióta elvégezte a mediátor iskolát, azóta általában alkuval záródnak a viták, és mindenki úgy érzi, hogy ő győztesen ment ki.” (Szakmai mélyinterjú, 2019) Minél többet tapasztaltak az eljárás előnyeiből, annál nyitottabbakká váltak az eljárásra, és már arra is volt példa, hogy a kollégák vitájukban konkrétan kérték, hogy üljenek le hármásban és mediáljanak. Ezzel szemben az, ha évekkkel ezelőtt behívatott két kollégát, „akkor mindenki jobb lábáról bal lábára állt, merthogy az egy kellemetlen helyzet volt”, és most az a vélemény, „hogy jó volt kibeszélni a konfliktust.” (Szakmai mélyinterjú, 2019)

Összegzés

Jelen kutatás célja az alternatív vitarendezés (AVR) alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata volt a szociális közszolgáltatások területén a szolgáltatást igénybe vevő személyeket közvetlenül segítő intézményekben, valamint olyan intézményi konfliktushelyzetek feltárása, amelyek esetében az alternatív vitarendezés eszközei alkalmazhatók, és alkalmazásuk eredményesebb lenne a „bevált módszereknél”.

A kutatás korlátai és hiányosságai ellenére a kutatási kérdésekre adott válaszokból egyértelműen körvonalazódni látszik a szolgáltatás mind szélesebb körben történő bevezetése iránti igény. Az esetleges további vizsgálatokhoz a jelen tanulmányban rögzített eredmények alapként szolgálhatnak azzal együtt, hogy teljesebb képet a szektorról az adna, ha az intézményvezetőkön túl a „terepen” dolgozó szakemberek véleménye is elhangozhatna.

A felvételek igazolása

1. Az alternatív vitarendezés eszközei alkalmazásának intézményi konfliktusok során való mellőzése visszavezethető a szükséges ismeretek és tudás hiányára.

Az alternatív vitarendezés fogalma a megkérdezettek többségének ismeretlen volt, ugyanakkor a „mediáció” kifejezést minden interjúalany ismerte. Az ismeret mélysége változó, ahogyan ennek függvényében a téma iránti nyitottság is. Azok, akik már rendelkeztek

több-kevesebb tudással, jártassággal az eljárást illetően, jelentősebb érdeklődést mutattak a szervezetükbe történő következetes bevezetése iránt. Úgy gondolom, hogy a szektorban általában jellemző kommunikációs nehézségek könnyítése érdekében ígéretes jövőt jósol a szakma részéről mutatott érdeklődés. Mindazonáltal a felvetést csak részben igazolta a kutatás: bár a vezetők részéről szükséges felkészültség egyértelműen jelen van, ugyanez mindössze a munkatársak csekély részére igaz. Mindez megerősíti látszik a szervezeten belül az alternatív vitarendezési és kommunikációs technikák elsajátítását célzó képzések relevanciáját.

2. A segítő szakmák tekintetében felmerülő intézményi konfliktusokban más profilú szervezetekhez képest eltérő módon kerül értelmezésre a „felek” fogalma.

A felvetést egyértelműen igazolta a kutatás, amely arra is rávilágított, hogy a vélelmezett eltérés nem egységes a különböző szektorok tekintetében. A mediációs eljárás során általában alapvetés, hogy a felek egymással „szemmagasságban” helyezkednek el, a közöttük zajló interakcióban, a verbális és nonverbális kommunikációban nincs sem „elnyomott”, sem „elnyomó” fél. Az erőviszonyok kiegyenlítése a lehetőségekhez mérten legalábbis szükséges a kölcsönösen elfogadható megállapodás megszületése érdekében. Ezzel szemben az általam vizsgált négy szintér esetében könnyen ki lehet alakítani egymástól lényegesen eltérő két-két csoportot. Más hozzáállást tapasztaltam az idősgondozásban vizsgált lakók és a gyermekek vonatkozásában, mint a hajléktalan ellátás és rehabilitációs intézmények kliensei tekintetében. Előbbi csoport szereplői között annyiból további különbségtétel is egyértelműen kifejeződik, hogy a gyermekek érdekének képviselője jogszabályi szinten is megfogalmazódik. A két csoport között látványos a különbség az esetleges szankcionálásra fennálló lehetőségek igénybevitelének gyakoriságában, amely körülmény önmagában elegendő arra, hogy eltérő mértékben érezze szükségét az egyik, illetve a másik szakterület. Különbséget jelent a szolgáltatást igénybe vevő életkorából adódó képesség a helyzet objektív felmérésére, és az őket ért akciókra adandó reakciók racionális és előremutató megválasztására. A hajléktalan- és a rehabilitációs ellátásban résztvevők szerfüggőséget okozó betegsége jelentős nehézség, amelynek megfelelő kezelése az érintett szakemberek felkészültségén múlik. A kutatás által igazolt tapasztalataim alapján levonhatónak tartom azt a következtetést, hogy a kommunikációs eszközök körének bővítése valamennyi szolgáltató és ügyfél számára jelentős hozaddal járna.

IRODALOM

- Andok Ferenc – Timár Szilvia (2002) Dilemmák a szociális munkában. *Esély*, 4, 2002.
http://www.esely.org/kiadvanyok/2002_4/ANDOK.pdf (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Beer, Jennifer E. – Stief, Eileen (1997) *The Mediator's Handbook*. Gabriola Island, BC., USA., New Society Publisher.
- Benjamin, Michael – Irving, Howard H. (2005) Using the „Mediatable Frame” to define the problem in mediating a parenting plan. *Conflict Resolution Quarterly*, Volume 22, Number 4., Summer, 473–492. <https://doi.org/10.1002/crq.116>
- Bennet, Mark D. – Hughes, Scott (2005) *The Art of Mediation*. USA, NITA.
- Berne, Eric (2013) *Emberi játszmák*. Budapest, Háttér Kiadó.
- Budd, John W. – Colvin, Alexander – 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. 2017. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3045937>
- Capella, Joseph N. (1989) Interpersonal Communication: Definitions and Fundamental Questions. In: Berger, Charles R. – Chaffee, Steven H. (1989eds.) *Handbook of Communication Science*. USA, Sage Publications, Inc. 184–194.
- 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*, Volume 23, Number 3., June. 297–322.
<https://doi.org/10.1177/009365096023003003>
- Donohue, William A. – Kolt, Robert (1992) *Managing Interpersonal Conflict*. Thousand Oaks, CA, USA, SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483325873>
- Frei, Frances (2018) How to build and rebuild trust? TED 2018.
https://www.ted.com/talks/frances_frei_how_to_build_and_rebuild_trust?language=hu&fbclid=IwAR238dBPYU4buH925CIGd1azWDzD3pya4_08q08QJvghI_wI60ESggs2oc#t-5214 (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Gray, Barbara (2005) Mediation as Framing and Framing within Mediation. IACM 18th Annual Conference, 2005. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=729186
 (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)
<https://doi.org/10.2139/ssrn.729186>
- Horányi Özséb (2007szerk.) *A kommunikáció mint participáció*. Budapest, AKTI – Typotex Kiadó.
- Jameson, Jessica Katz *et al* (2009) Exploring the Role of Emotion in Conflict Transformation. *Communication Quarterly*, Volume 27, Number 2, 2009. 167–192.
<https://doi.org/10.1002/crq.254>
- Krémer András *et al.* (2012) *MEDIÁCIÓ Közvetítői eljárások*. Budapest, HVG – ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.
- Krémer Balázs (2014) Az alapvetések érthetőségéről – és tarthatatlanságáról. *Esély*, Volumen 3. Number 3. 79–86.
http://www.esely.org/kiadvanyok/2014_3/2004-3_3- Kremer_az_alapvetesek.pdf
 (Utolsó letöltés: 2019. április 08.)

- Lovas Zsuzsa – Herczog Mária (1999) *Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*. Budapest, Múzsák Kiadó.
- Papp Eszter – Rác Andrea (2015) Vigyázat! Emberek! Szociális és gyermekvédelmi szakemberek szakmaképének vizsgálata. *Metszetek* Volume 4. Number 3.
http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek%202015_3%20racz%2045-61.pdf
(Utolsó letöltés: 2019. október 29.)
<https://doi.org/10.18392/metsz/2015/3/4>
- Perrow, Charles (1997) *Szervezetpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó.
- Picard, Cheryl A. (2004) Exploring an integrative framework for understanding mediation. In: *Conflict Resolution Quarterly*, Volume 21, Number 3., Spring, 2004. 295–312.
<https://doi.org/10.1002/crq.64>
- Roloff, Michael E. (1989) Communication and Conflict. In: Berger, Charles R. – Chaffee, Steven H. (eds.) *Handbook of Communication Science*. USA, SAGE Publications, Inc.
- Rogan, Randall G. (2006) Conflict Framing Categories Revisited. *Communication Quarterly*, Volume 54, Number 2. 157–173. <https://doi.org/10.1080/01463370600650860>
- Terestyéni Tamás (2006) *Kommunikációelmélet. A testbeszédtől az internetig*. Budapest, AKTI – Typotex Kiadó.
- Varsányi Erika (2019) Szociális munka és kultúra. *Beszélő*, Volume 11. Number 7.
<http://beszelo.c3.hu/cikkek/szocialis-munka-es-kultura> (Utolsó letöltés: 2019. április 08)
- Wartella, Ellen – Reeves, Byron (1989) Communication and Children. In: Berger, Charles R. – Chaffee, Steven H. (1989eds.) *Handbook of Communication Science*. USA, SAGE Publications, Inc.

Egyéb forrás

1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról
2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről