

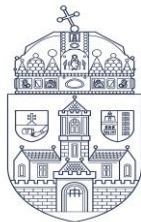
Habilitációs tézisek

Dr. Mizser Csilla Ilona

Az alternatív vitarendezés, bizalom és a szervezet kapcsolatának elemzése. A konfliktusmenedzsment, mint innováció.

2024. május 13.

**ÓBUDAI EGYETEM
INNOVÁCIÓ MENEDZSMENT DOKTORI
ISKOLA**



**ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY**

„Ha nem vállaltad a felelősséget ma, nem bújhatsz ki a jövőbeni felelősségre vonás alól. Vedd elejét a pörösködésnek. Ha csak teheted, beszélj rá felebarátodat a kiegyezésre. Az ügyvédnek, ha békeszerző, páratlan alkalma adatik, hogy jó emberré váljék. Lesz még elég más jó üzlete.”
Abraham Lincoln

Forbes, B. C. (Ed.). (1937). *Thoughts on the Business of Life*. BC Forbes Publishing Company

I. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI

Kutatói munkám középpontjában egyetemi tanulmányaimat követően, 2003-ban az önkormányzatok, az önkormányzatiság, a regionalizmus, az államigazgatás középszintje állt.

Az önkormányzatiság témakörét követően publikációim fő témái közé az alternatív vitarendezési formák, a konfliktusmenedzsment, a mediáció, a szervezeteken belüli és szervezeteken kívüli vitarendezés, továbbá a szervezeti integritás került. Legközelebbi kutatásaim a közérdekű bejelentések, panaszok és a visszaélés bejelentések szervezeti integritással is összefüggést mutató területeit vizsgálják.

Az egyetemi oktatás és kutatás mellett a közsférában jogászként, az önkormányzatokkal kapcsolatos gyakorlati teendőkkel, továbbá mediátorként a konfliktusok menedzselésével foglalkozom. Legnagyobb számú publikációm az alternatív vitarendezés témájában született. Az elmúlt tíz év során megvalósult kutatási aktivitásom, eredményeim bemutatásának vezérfonalát az alternatív vitarendezésben, a szervezetben és a vezetésben jelentős szerepet betöltő bizalom adja. A vállalkozói kompetenciák közül kiemelten az asszertivitást vizsgálom.

A megegyezéshez, megállapodáshoz vezető úton, a személyek együttműködését meghatározó tényezők közül kiemelten kezelem az *bizalmat*, mint az alternatív vitarendezés összefüggésrendszerét alapvetően determináló tényezőt. A kutatási eredményeim prezentálásánál a személyek döntésének vizsgálatán keresztül szemléltetem a bírói út kontra alternatív vitarendezés közötti választást, mind a természetes személyek, mind a jogi személyek körében. Kutatásom előtt számos korábbi tudományos munka vizsgálta az

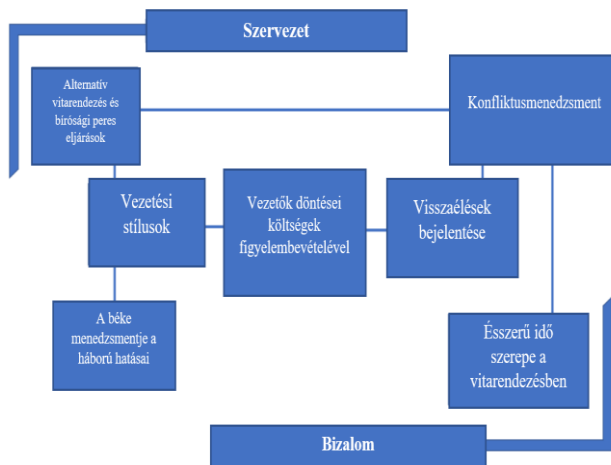
alternatív vitarendezés, a bizalom, az egyezségek és a béketeremtés területét, melyek hatással voltak kutatásaimra. A konfliktus vizsgálatai (Coser, 1956; Pondy, 1967; Fink, 1968); Bakacsi et al. (1991) vezetésről szóló munkája rámutattak az érdekek ütközéséből kiinduló vizsgálati pontokra.

A konfliktus szakirodalmi áttekintése a konfliktus általánosan elfogadott definíciójának fogalmi összetettségét mutatja. A konfliktus meghatározásokban nagy eltérések mutatkoznak, amelyeket főként két megközelítés alapján határozunk meg. Rahim (2011) szerint *„a konfliktus a döntéshozatali eljárások standard mechanizmusainak összeomlásaként értelmezhető, amikor az egyén vagy a csoport nehezen tud egy lehetséges alternatívát kiválasztani.”*

A konfliktusokat a szerzők a béke szempontjából is elemzik: „A béke nem más, mint a konfliktus formájában, az ellenfél személyében vagy a konfliktus tárgyában vagy végső soron a választás esélyeiben történt változás.” (Coser, 1998) Az alternatív viterendezési lehetőségeket és eszközeit kutatták Lederach (2015), Rúzs-Molnár (2005), Fürjes et al. (2009), Fürjes et al

(2010), Kovács (2012), Pallai (2012), Rosenberg (2015) olyan kiemelkedő munkákkal, amelyekben a munkaügyi, a közösségi vitarendezés, a kommunikáció módszerei kaphattak figyelmet. Téziseim témakörei az alternatív vitarendezés, az integritás, a béke és a bizalom kapcsolatára épülnek. Vizsgálom, hogy a szervezeti integritásra milyen hatással van a bizalom.

Az 1. sz. ábra bemutatja jelen tézisekben foglalt kutatási témám keretbe foglalt fogalom összefüggését, melyek a szervezet és a bizalom tartópilléreire épülnek.



1. sz ábra: A habilitációs tézisek témaköreinek összefüggései

Forrás: Saját szerkesztés

A bemutatásra kerülő kutatói tevékenységem téziseit az 1. számú táblázat foglalja össze.

	Tézis	Módszer	Hivatkozások
T1	Az alternatív vitarendezés a bírósági, peres eljárások közötti döntés az egyén, a természetes személy, illetve a szervezet, a munkahely vezetőjének ismeretével függ össze.	Kérdőíves személyes megkérdezés	K1, K2, K4, K10
T2	Az alternatív vitarendezés idő és költségtényezőjének elemzése alapján igazolható, hogy az erősebb bizalom gyorsabb és hatékonyabb vitarendezést eredményez.	Szakirodalmi elemzés	K5, K7
T3	A visszaélés bejelentési rendszer optimális működésében a bizalom, a kommunikáció	Szakirodalmi elemzés	K6, K8

	elengedhetetlen elemek.		
T4	A békemenedzsment lehetőségei háborús helyzetekben korlátozottak, de a béke és a bizalom közötti kapcsolat igazolható.	Szakirodalmi elemzés	K3, K9

1. sz. táblázat: A tézisek összefoglaló bemutatása

II. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A vezetők ismeretei az alternatív vitarendezés lehetőségéről magukban foglalják az alternatív vitarendezés alacsonyabb költségeinek ismeretét is a konfliktusmenedzsmentben.

1.1. A bizalom szerepe a vitarendezés vizsgálatában

T1: Az alternatív vitarendezés a bírósági, peres eljárások közötti döntés az egyén, a természetes személy, illetve a szervezet, a munkahely vezetőjének ismeretével függ össze.

A szervezeti vezetés meghatározó eleme a vezető vezetési stílusa. A vezető azon döntése, hogy peres eljárás indítása mellett dönt vita esetén vagy peren kívüli,

alternatív vitarendezési eszközöket vesz –e igénybe, vezetési stílusának egyik vetületeként is értelmezhető. A konfliktus különböző definíciói világszerte ismertek és a definíciók történeti változásokkal éltek, melyeket az emberek és a társadalom alkottak. A konfliktus a természetes vagy jogi személyek érdekeinek ütközése. (Kohlhoffer-Mizser, 2019) A konfliktusok egy része közösségi konfliktus, a közös érdek (állam, helyi önkormányzatok) alapján egyes konfliktusok egyéni érdekeken alapulnak, de konfliktusok keletkeznek nemzetközi szinten, az államok között is. Számos példa van az országokban a konfliktusok kezelésére és ennek sokrétűsége egyik lehetséges vizsgálati szempontból az egyes országok történelmi-kulturális fejlődésén alapul. (Kohlhoffer-Mizser, 2020)

A nemzetek és kultúrák kölcsönös függősége révén a vitarendezési folyamatoknak sokkal többet kell figyelembe venniük, mint maga a vita. (Schuler, 2018) (Ott & Ghauri, 2018) megmutatják a tárgyalási tér és a tárgyalási stratégiák útjait, a nemzetek, cégek és egyének közötti megállapodásokat, amelyek elősegítik a kereskedelmet és a zökkenőmentes kölcsönhatást. A

kultúrák közötti közvetítést akkor használják, ha a konfliktusokat a kulturális különbségek határozzák meg vagy befolyásolják és amikor a közvetítés figyelembe veszi ezeket a kulturális különbségeket, még akkor is, ha a kulturális különbségek nem lehetnek a vita tényleges vagy eredeti forrásai. (Schuler, 2018)

A társadalmi identitáselmélet szerint az egyén fogalma nemcsak személyes identitásán, hanem a csoport azonosságán is alapul. (Reiche et al., 2015) Peterson et al. (2018) továbbra is célkitűzésként kezeli az országok és a kulturális csoportok közötti kapcsolatok elméleti meghatározását.

Leung et al. (2002) példaként említi, hogy a konfliktuskerülés a kelet-ázsiai országokban gyakori, itt a konfuciánus harmónia fogalmát gyakran ezen tendencia magyarázatára szolgálnak tartják.

Számos fontos következménye van a személyek, a jogi személyek vagy a társadalom döntéshozatalának és a megoldáskeresésének a felmerülő konfliktusok esetén. A pénzügyi háttér fontos aspektusa az a kérdés, hogy az alternatív vitarendezés választása milyen hatást gyakorol a gazdaságra a döntés gazdasági hatásain keresztül.

A konfliktus definíciójából és természetéből is összességében megállapítható, hogy a konfliktus –akár természetes személyek, akár jogi személyek közötti-érdekek összeütközéséről szól és menedzselésének megvannak a modellezhető lépései.

A konfliktus szó eredeti jelentéséhez képest (latin eredetű fegyveres harc, fegyveres összeütközés) ma már lényegesen többet jelöl a belső válságtól, az élet különböző területein felmerülő manifesztálódott és lappangó viszályon keresztül a demokráciában elengedhetetlen érdekütközésekig. (Szekszárdi, 2001) A konfliktus az érdekek észlelt eltérését jelenti vagy azt a vélekedést, hogy a felek jelenlegi törekvései nem érhetők el egyidejűleg. (Pruitt et al. 1994)

Konfliktusról akkor beszélhetünk, ha versengő vagy egymást kizáró célok, motívumok közt kell döntenie a személynek és az egyik kielégítése a másik frusztrációjához vezet. A konfliktusok érinthetnek külső célokat, belső szükségleteket. (Sass-Síklaki, 2011)

A konfliktusmenedzsment alapvető és támogató eleme a kommunikáció, akár aktív (tevéleges), akár passzív (elkerülő) kommunikációról beszélünk -

meghatározó szerep jut a kommunikációnak. Az emberek együttműködő kapcsolódása csakis a bizalom legalább minimálisan mérhető, racionális értelemben vett jelenlétével valósulhat meg. A jogi személyek közötti kapcsolódás is a bizalom minimális létezését feltételezi. A bizalom hiánya az együttműködő és fejlődő kapcsolódás hiányát eredményezi. (Kohlhoffer-Mizser, 2019) (Kohlhoffer-Mizser, 2019)

1.2. Vezetők és vezetői stílusok –ki mit kezd a konfliktusokkal?

A vezetésről, vezetőkről, vezetési gyakorlatról, koncepciókról számtalan elméleti munka, írás, tananyag, vitaanyag szól. *Vezetés minden olyan irányítási, szervezési, ellenőrzési tevékenység, amelyet egy személy legalább egy további személlyel összefüggésben gyakorol.*

„Vezetni annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni és ellenőrizni.” (Fayol, 1916) Bakacsi et al (1991) szerint a vezetést olyan tevékenységként jellemezhetjük, amely célokat tűz ki, a célok elérését szolgáló erőforrásokat biztosítja,

kialakítja és működteti a szervezetet, a hatékonyság érdekében mozgósítja a szervezet tagjait.

Azért, hogy egy szervezet sikeres lehessen, a benne dolgozóknak harmóniában szükséges munkájukat elvégezni azért, hogy elérhessék célkitűzéseiket. (Saeed, 2014) Mi a vezetés? A vezető legelső számú felelőssége a valóság definiálása. A legutolsó pedig az, hogy köszönetet mondjon. A két szakasz között a vezető szolgálóvá és adóssá kell, hogy váljon. Ez az összefoglalása a vezető fejlődésének. Az igazi vezetők keresettek és műveltek. (De Pree, 2004)

A különböző vezetési stílusok összefüggésben állnak a konfliktuskezelési stílusokkal. Azok a vezetők, akik döntően a transzformatív vezetési stílushoz tartoznak, az integráló és a kötelező konfliktusmenedzselési stílusokat adoptálták. Azon vezetők, akik többnyire tranzakcionális stílusú vezetők, a kompromisszum-kötő (kiegyező) konfliktusmenedzselési stílust képviselik. Míg a laissez-faire vezetési stílus az elkerülő konfliktusmenedzselési stílust adoptálta. (Saeed et al, 2014) A kompromisszum-kötő vezető dönt a

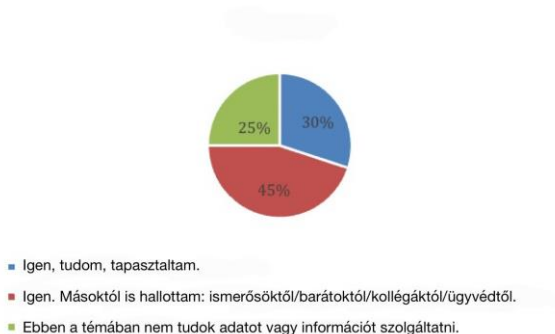
leggyakrabban a békés, egyezségeen alapuló vitarendezés mellett.

1.2. Vezetők és döntések –válaszaik tükrében.

Az elemzési témában való elmélyülés érdekében vezetőkkel vettük fel a kapcsolatot. Jogászokkal, üzletemberekkel és tisztviselőkkel konzultáltunk az elemzési témában Spanyolországból és Magyarországról egyaránt. (Kohlhoffer-Mizser et al, 2019) A kutatás módszere a személyes interjúm alapuló kérdőíves megkérdezés volt. Személyesen ment el kutatócsoportunk a vezetői pozícióban dolgozó személyekhez, ezáltal közelebbről megismerve döntéseiket. Kérdőívet készítettünk a bírósági eljárások költségei és az alternatív vitarendezés költségei tárgyában az említett országokban. Minden országban 20 szakember válaszolt a kérdésekre. Leíró statisztikai módszerrel, a diagramokon a válaszok megoszlását feltüntetve mutattuk be az eredményeket. A kérdések a peres eljárások és az alternatív vitarendezés (a továbbiakban: AVR) különbségének és költségeinek ismeretére összpontosítottak:

2. sz. ábra: A konfliktusrendezési módszerek (AVR/Peres eljárások) közötti különbségek azonosítása Magyarországon.

Kérdés: Az alternatív vitarendezés (AVR) költségei alacsonyabbak -e a válaszadó szerint, mint a peres eljárások költségei?



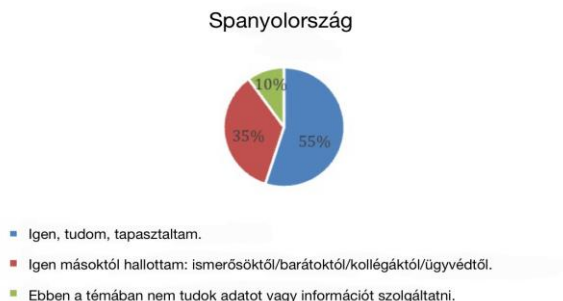
Forrás: saját kutatás

A 2. sz. ábra azt mutatja, hogy a válaszadók 45%-a ismeri az AVR költségei és a perköltség közötti különbségeket, mert hallotta ezt másoktól, például ismerősöktől, barátoktól, kollégáktól és ügyvédektől. A válaszadók 30%-a ismeri az AVR költségei és a perköltség közötti különbségeket, mert tapasztalta ezeket. A válaszadók 25%-a nem tud ebben a kérdésben

tájékoztatást adni. Sok esetben a cégek/vállalkozások nem tudnak az AVR létezéséről, ami akadályozza a lehetséges kiválasztását.

3. sz. ábra: A konfliktusmegoldási módszerek (AVR/peres eljárás) közötti különbségek azonosítása Spanyolországban

Kérdés: Ismeri –e Ön a különbséget a konfliktusmegoldás formális módjai között? a.) peres eljárás, b.) alternatív vitarendezés (AVR)

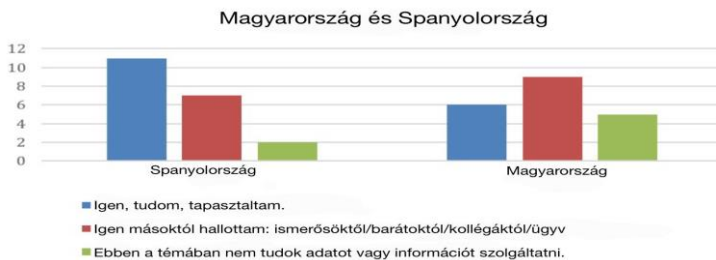


Forrás: saját kutatás

A 3. ábra azt mutatja, hogy a spanyol válaszadók 55%-a ismeri az AVR és a peres eljárások közötti különbségeket, mert tapasztalta ezeket. A válaszadók 35%-a ismeri az AVR és a peres eljárások közötti különbségeket, mert hallott róluk ismerősöktől,

barátoktól, kollégáktól és ügyvédektől. A többi résztvevő 10%-a nem tudott erről tájékoztatást adni. Spanyolországban a legtöbb válaszadó ismeri az AVR és a perköltségek közötti különbséget, mert van már a tárgyban megszerzett tapasztalata. Magyarországon a legtöbb résztvevő azért tud a különbségről, mert ügyvédtől, kollégától, baráttól, ismerőstől hallott erről.

4. sz. ábra: Összehasonlító adat mindkét országból (Magyarország és Spanyolország) „Ismeri –e a Ön a különbséget a konfliktusmegoldás formális módja között?” kérdésre vonatkozóan.



Forrás: saját kutatás

Miután megismertük a formális konfliktuskezelési lehetőségeket, az egyes stratégiák költségvonzatainak ismeretére összpontosítottunk. Ezt követően kérdeztünk a

költségek ismeretéről, valamint a szakemberek tapasztalatairól.

A magyar válaszadók 45%-a tudott az AVR alacsonyabb költségéről, mert másoktól hallott róla (ismerősöktől, barátoktól, kollégáktól, ügyvédektől). A magyar válaszadók 30%-a tudta, hogy az alternatív vitarendezés (AVR) költsége alacsonyabb, mint a peres eljárás költsége, mert ezt már tapasztalta. A többi válaszadó (25%) nem tud tájékoztatást adni ezekről a költségkülönbségekről.

A bírósági eljárások mellett az alternatív vitarendezés egy másik módja a konfliktusok tartós, békésebb megoldásának, amely lehetővé teszi a felek számára, hogy fenntartsák a konfliktuskezeléshez szükséges tárgyalási erejüket és segít a kommunikáció fenntartásában. A cégek szívesen találnak költségghatékonyabb megoldásokat, és egyre inkább előnyben részesítik a kevésbé konfrontatív konfliktuskezelési pozíciókat. Feltételezhető, hogy azokban a formális vitákban, amelyeket a felek hajlandósága a békés rendezésre, az együttműködés fenntartása és a hatalmi pozíció átadása jellemez az optimálisabb megoldás érdekében, gyakran az AVR-t választják a peres eljárások helyett. Ez

ígéretes jelenség, hiszen optimális, hogy a vállalatok különböző kontextusban igyekeznek csökkenteni a konfliktusok költségeit. (Kohlhoffer-Mizser et al., 2019) T1 állítása fentiek tükrében igazolható.

2. Az időtényező, a költségmegtakarítás meghatározó szereppel bír a vitarendezésben, a konfliktusmenedzsmentben.

T2: Az alternatív vitarendezés idő és költségtényezőjének elemzése alapján igazolható, hogy az erősebb bizalom gyorsabb és hatékonyabb vitarendezést eredményez

2.1. Idő, költség, hatékonyság

A konfliktuskezelés egy olyan tevékenység, amely az egyének, a vállalkozások nyereségét szolgálhatja és amely egyéni és társadalmi szinten is előnyt jelenthet. A konfliktus olyan, egyének vagy csoportok között eszkalálódott érdekütközés, ahol mindenki azt szeretné elérni, hogy előnyökhöz juthasson ezen érdekek, a hatalom, a források, az értékek, szükségletek vagy az érzelmek területén.

A konfliktus békés megoldásának társadalmi jelentése (Lederach, 1995) szerint a különböző kultúrákban élő személyek, szervezetek, munkahelyek, családok, szomszédok,

államok, fogyasztók olyan helyzetére utal, amelyben ezen személyek képesek saját döntéseiket meghozni.

A bizalmi kapcsolatokban jelentős szerepe van a felelősségnek, annak, hogy felelősséget vállaljunk döntéseinkért, amelyet a társadalom profitjának tekinthetünk. Az alternatív vitarendezési megközelítést pedig fejlődésnek, előrelépésnek tekinthetjük. (Kohlhoffer-Mizser et al., 2019)

A konfliktus mindenhol jelen van. Megtalálható az emberi kapcsolatokban, valamint az üzleti kapcsolatrendszerekben. A formális konfliktusban érintett vállalkozások természetesen a konfliktus hatékony megoldásában érdekeltek. Nemcsak a konfliktus kérdését kell megoldani, hanem megoldást kell találni abban a tekintetben is, hogy a vezetők a lehető legjobban kihasználják az erőforrásokat és hogy a megoldásaik ne csak rövidtávú, hanem lehetőség szerint végleges megoldásokat biztosítsanak.

A közelmúltban az alternatív vitarendezési megoldások egyre hatékonyabb és népszerűbb stratégiává váltak a konfliktuskezelésben. A legismertebb alternatív vitarendezési módszerek közé tartozik a közvetítés, az egyeztetés, a békéltetés és a választottbírósi eljárás. (Lieberman, 1986)

A peres eljárások a vállalkozások számára hátrányt jelenthetnek- a felek elveszíthetik az irányítást, az ügyvédek és az igazságszolgáltatási rendszer hatalommal bírnak a konfliktusmegoldás időzítésében. A peres eljárás eredményeképpen a vita évekig is elhúzódhat.

A konfliktus résztvevői elveszíthetik egymás közötti kommunikációs képességüket a probléma megoldására elindított eljárás folyamatában. Ez a legtöbb üzleti kapcsolatot rombolja, és lerontja a bizalmat és az együttműködést. Továbbá a per „ára”, az illetékek, a perköltség és az ügyvédi díjak miatt jelentősek a konfliktus rendezésének a költségei. Azok a vállalkozások, amelyek elhúzódó bírósági eljárásban vesznek részt, elveszíthetik versenyelőnyüket.

Az alternatív vitarendezési eljárások költségei alacsonyabbak, az eljárás egyszerűbb, kevésbé formalizált, a kommunikáció a felek között fenntarthatóbb és menedzselt. Az alternatív vitarendezés módszereivel az egyezség csak akkor érhető el, ha mindkét fél elfogadja, hogy önkéntesen vesz részt a közvetítői eljárásban. A konfliktuskezelésre irányuló saját szándék kinyilvánítása racionalizált megközelítést jelent a konfliktushoz.

Jóllehet van néhány figyelemre méltó különbség a különböző alternatív vitarendezési eljárások között, azonban meghatározhatók a közös vonások is: a vitát leginkább az érintett felek határozzák meg, és az érintett harmadik félnek (azaz a közvetítőnek) kevesebb a hatalma. Míg a peres ügyekben a bíróság abszolút hatáskörrel rendelkezik a konfliktus megoldására és a határozat végrehajthatóságára, a közvetítés során a felek határozzák meg a vita eredményét – természetesen a szabályoknak, az alkalmazandó jognak megfelelően. Az alternatív vitarendezés során az eredmény elérésekor, azaz az egyezség megkötésekor a felek figyelembe vehetik a szabályok szélesebb körét, különösen az üzleti érdekeiket (Bercovitch, 2001).

Ezért a közvetítés és a választottbírói eljárások az érdekeken és a jogokon alapuló eljárások. Az üzleti érdekek figyelembevételének ténye azt is jelenti, hogy a felek a kívánt jövőbeni viszonyuk alapján dönthetnek az eredményről, nem pedig csak a múltbeli magatartásuk alapján. Abraham Lincoln szerint az ügyvédek, jogászok szerepe a konfliktuskezelésben közvetítői és egyeztetői, békéltetői (Steiner, 1995) szerep is. Ha az ügyvédek, illetve a jogászok ezt a szerepet nem élik

meg, akkor csak a megosztottság és a probléma részévé válnak, nem pedig a megoldás részei lesznek (Nies, 1991).

Mediátori tapasztalatok alapján kimondható, hogy a közvetítői eljárás nem a bírói út ellenében van, hanem mellette, olykor helyette, de semmiképpen sem ellene. Végrehajthatóság kérdésében összekapcsolódik a két eljárás – amennyiben a vitában résztvevő felek benyújtják a közvetítői eljárás során létrejött egyezséget a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező eljáró bírósághoz, hogy az határozatba foglalja – a végrehajthatóság közös kérdés, közös ügy. (Mizser, Cs. 2022)

2.2. Ésszerű idő

Mindenkinek joga van ahhoz, hogy az ellene emelt bármely vádat vagy valamely perben a jogait és kötelezettségeit törvény által felállított, független és pártatlan bíróság tisztességes és nyilvános tárgyaláson, ésszerű határidőn belül bírálja el.

Magyarország Alaptörvénye 2011. április 25.

XXVIII. cikk (1)

Az Európai Unió tagállamaiban a közvetítés, a mediáció eltérő fejlődési szakaszban van. Vannak olyan tagállamok, ahol átfogó jogszabályok vagy eljárási szabályok vonatkoznak a közvetítésre. Más országokban a jogalkotó szervek csekély érdeklődést mutattak a közvetítés szabályozása iránt. A tagállamok által alkalmazható irányelv értelmében határokon átnyúló vita az olyan vita, amelyben legalább az egyik fél a másik félettől eltérő tagállamban rendelkezik állandó lakóhellyel vagy szokásos tartózkodási hellyel abban az időpontban, amikor: a) a felek a vita felmerülését követően megállapodnak a közvetítés igénybevételéről; b) a közvetítést a bíróság rendeli el; c) a közvetítés igénybevételére vonatkozó kötelezettség keletkezik a nemzeti jog szerint; vagy d) az 5. cikk alkalmazásában a feleket felhívják a közvetítés igénybevételére.

„Közvetítés”: olyan strukturált eljárás – függetlenül megnevezésétől vagy az arra való hivatkozástól – amelyben egy jogvitában részt vevő két vagy több fél önkéntes alapon, közvetítő segítségével maga kíséri meg vitájának megállapodással történő rendezését. Ezt az eljárást a felek kezdeményezhetik, vagy bíróság javasolhatja vagy rendelheti el, vagy egy tagállam joga írhatja elő. A közvetítés magában

foglalja továbbá a kérdéses jogvitára vonatkozó bármely bírósági eljárásért nem felelős bíró által végzett közvetítést. Nem foglalja magában a jogvitára vonatkozó bírósági eljárás folyamán a megkeresett bíróság vagy bíró részéről a kérdéses jogvita rendezésére tett kísérleteket.

b) „Közvetítő”: bármely harmadik személy, akit felkértek hatékony, pártatlan és hozzáértő módon folytatott közvetítésre, függetlenül e harmadik személy megnevezésétől vagy szakmájától az érintett tagállamban, valamint a harmadik személynek a közvetítés lebonyolítására való kinevezése vagy felkérése módjától. (Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben folytatott közvetítés egyes szempontjairól 2. és 3. cikk. Határon átnyúló jogviták)

A magyar jogi szabályozásban többféle lehetőség kínálkozik a vállalkozások számára az üzleti partnerekkel folyó viták megoldására, a konfliktusok feloldására. (Mizser, Cs., 2022)

Az Alaptörvény XXVIII. cikke alapján mindenkinek joga van ahhoz, hogy az ellene emelt bármely vádat vagy valamely perben a jogait és kötelezettségeit törvény által felállított, független és pártatlan bíróság tisztességes és

nyilvános tárgyaláson, ésszerű határidőn belül bírálja el. (Magyarország Alaptörvénye 2011. április 25. XXVIII. cikk (1))

A bíróságok fő feladata a peres eljárások lefolytatása, de a bírósági közvetítés is nyitott lehetőség és alternatívaként beépült a bíróságok munkájába. Bírósági közvetítői tevékenységet az Országos Bírósági Hivatal elnöke által – a közvetítői szakmai képzés elvégzésének igazolását követően – kijelölt bírósági titkár, bíró és rendelkezési állományba helyezett bíró végezhet. (2002. évi LV. törvény 38/A.§)

A mediációs eljárás lezárása tekintetében a 2002. évi LV. törvény a közvetítői eljárásról 35. §-a előírja, hogy a közvetítői eljárás befejeződik

- a) a megállapodás aláírásának napjával,
- b) azon a napon, amelyen az egyik fél közli a másik féllel és a közvetítővel, hogy a közvetítői eljárást befejezettnek tekinti,
- c) azon a napon, amelyen a felek egybehangzóan kijelentik a közvetítő előtt, hogy kérik a közvetítői eljárás befejezését, vagy

d) a felek eltérő megállapodása hiányában a nyilatkozat aláírásának napjától számított négy hónap elteltével.

A megállapodásra, azaz saját döntéseink meghozatalára szánt négy hónapos időszak ésszerű időként fogadható el.

T2 állítás a fentiek tekintetében igazolható.

3. A visszaélések bejelentésének vizsgálata komplex, számos tudományterületet érintő kutatási témakör.

T3: A visszaélés bejelentési rendszer optimális működésében a bizalom, a kommunikáció elengedhetetlen elemek.

Rövid történeti (Ambrus, 2014), jogtörténeti kitekintéssel közelebb kerülünk az egyes jogintézmények ismeretéhez. A panaszokat és közérdekű bejelentéseket átfogó igénnyel először a közérdekű bejelentésekről, javaslatokról és panaszokról szóló 1977. évi I. törvény szabályozta. E törvényt az európai uniós csatlakozással összefüggő egyes törvénymódosításokról, törvényi rendelkezések hatályon kívül helyezéséről, valamint

egyes törvényi rendelkezések megállapításáról szóló 2004. évi XXIX. törvény (ún. csatlakozási törvény) helyezte hatályon kívül, azonban annak érdekében, hogy a panaszok és közérdekű bejelentések intézésének az uniós csatlakozást követően is legyen jogalapja.

A közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos újabb szabályozás 2009-ben született meg, a tisztességes eljárás védelméről, valamint az ezzel összefüggő törvénymódosításokról szóló 2009. évi CLXIII. törvénnyel: ugyanakkor ez a törvény a Közbeszerzési és Közérdekvédelmi Hivatal létrehozásának hiányában soha nem lépett hatályba.

A 2023-ig hatályos, a panaszokról és közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CLXV. törvény (a továbbiakban: Panasztörvény) megalkotását egyrészt az Alaptörvény XXV. cikkével kapcsolatos szabályozási összhang megteremtése, másrészt a panaszok és közérdekű bejelentések akkori töredékes szabályozásának kiegészítése indokolta. A Panasztörvény mindezek mellett új jogintézményeket vezetett be, amely közül kiemelendő az alapvető jogok biztosa által

működtetett elektronikus védett bejelentési rendszer megteremtése, a munkáltatói visszaélés-bejelentési rendszer szabályozási kereteinek a megteremtése, továbbá – ezen utóbbi jogintézménnyel összhangban – a bejelentővédelmi ügyvédre vonatkozó szabályok megalkotása.

Az új, visszaélés-bejelentő szabályozás megalkotása során fontos szabályozási elv volt, hogy az lehetőleg a már meglévő és működő jogi megoldásokból építkezzen, és azok mellé állapítson meg új jogintézményeket. (Új Jogtár Kommentár, a 2023. évi XXV. törvény - a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról Indokolás)

A whistleblowing kifejezésnek egyelőre nincs tökéletes magyar megfelelője. Nyers magyar fordításban talán úgy lehetne leginkább visszaadni a jelentését, hogy „fűjni a sípot”, vagyis felhívni a figyelmet valamilyen rendellenes munkahelyi magatartásra. Ahogyan a kifejezés tekintetében, úgy a fogalommeghatározás terén sincs teljes egység: a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet

(International Labour Organization, ILO) értelmezésében a munkavállalótól vagy korábbi munkavállalótól érkező, a munkáltatónál észlelt jogszerűtlen, szabálytalan, veszélyes vagy etikátlan magatartásra vonatkozó bejelentés; míg az Európa Tanács meghatározása szerint az érdekelt személy által a „vészharang megkongatása” a közérdeksértő Alapjogi Charta 52. cikk (3) bekezdése értelmében, amennyiben e Charta olyan jogokat tartalmaz, amelyek megfelelnek az emberi jogok és alapvető szabadságok védelméről szóló európai egyezményben biztosított jogoknak, akkor e jogok tartalmát és terjedelmét azonosnak kell tekinteni azokéval, amelyek az említett egyezményben szerepelnek. Ez a rendelkezés nem akadályozza meg azt, hogy az Unió joga kiterjedtebb védelmet nyújtson a szabálytalanságok visszaszorítása érdekében. A 2019/1937 irányelv értelmezésében a „bejelentő személy” olyan természetes személy, aki munkavégzéssel kapcsolatos tevékenységével összefüggésben szerzett, az irányelvben taxatíve meghatározott tárgykörök valamelyikét érintő jogsértésre vonatkozó információt bejelent vagy nyilvánosságra hoz,

míg a bejelentés – legyen az belső, külső bejelentés, vagy nyilvánosságra hozatal – a jogsértésre vonatkozó információ szóbeli vagy írásbeli közlése. (Guba, 2023)

Relevanciával bír a munkajog (Mélypataki, 2018), a polgári jog, a társasági jog területén túl a büntetőjogban is a közérdekű bejelentés jogintézménye. (Molnár, 2016, 2021) Kommunikációs kérdésként is jelentőséggel bír a témavizsgálat (Herendy, 2020), a tudományágak széles körének érdeklődésére tart számot. (Miernicka, 2021)

Az Európai Unió szervei az elmúlt időszakban fontos – a korábbiakhoz képest még erőteljesebb – célkitűzésként jelölték meg a tagállamok részére az uniós jog megsértésével kapcsolatos visszasságok feltárását, az azokkal kapcsolatos fellépést. Ezen jogpolitikai célkitűzés fontos momentuma volt *az uniós jog megsértését bejelentő személyek védelméről* szóló, 2019. október 23-i (EU) 2019/1937 európai parlamenti és tanácsi irányelv (a továbbiakban: Irányelv) megalkotása.

Az Irányelv célja, hogy a meghatározott uniós szakpolitikai területeken (többek között közbeszerzés, pénzügyi szolgáltatások, pénzmosás és terrorizmus

finanszírozásának megelőzése, termékbiztonság, közlekedésbiztonság, környezetvédelem, nukleáris biztonság, élelmiszer- és állategészségügy, közegészségügy, fogyasztóvédelem, adatvédelem, versenyjog, Európai Unió pénzügyi érdekei, belső piac, társasági adó, stb.) egy horizontális jellegű, egységes uniós jogi aktus állapítsa meg *az uniós jog megsértését bejelentő személyek védelmének közös minimumszabályait*. Ezen minimumszabályok keretei között az Európai Unió arra ösztönzi a tagállamokat, hogy három lépcsős bejelentési rendszert hozzanak létre:

- az első lépcső az ún. belső bejelentési csatorna, amely a jogsértésnek az adott jogalanyon belül történő bejelentését jelenti,
- a második lépcső az ún. külső bejelentési csatorna, amely során a bejelentő a jogsértést a tagállam által kijelölt, illetékes nemzeti hatósággal közli,
- a harmadik lépcső a jogsértés nyilvánosságra hozatala.

Az Irányelv hatálya kiterjed mind a közzszféra, mind a magánszektor egyes, meghatározott jogalanyaira, ezen jogalanyoknak biztosítaniuk kell belső bejelentési

csatorna működtetését, valamint a bejelentések nyomon követését. A tagállamoknak továbbá ki kell jelölniük olyan nemzeti hatóságot, amely köteles a külső bejelentési csatorna működtetésére, valamint a bejelentések fogadására és nyomon követésére.

Az Irányelv értelmében bejelentőnek minősülnek az olyan természetes személyek, akik a munkavégzéssel kapcsolatos tevékenységükkel összefüggésben szerzett, az Irányelv hatálya alá tartozó jogsértésre vonatkozó információt jelentenek be vagy hoznak nyilvánosságra. Az Irányelv a „munkavégzést” tágan értelmezi, ide tartozik minden közszférabeli vagy magánszektorbeli, jelenlegi vagy múltbeli munkavégzési tevékenység (munkavállalók, köztisztviselők, önálló vállalkozók, stb.).

A whistleblowing törvény célja, hogy az Irányelv rendelkezéseinek megfelelő magyar törvényi szabályokat megállapítsa. A szabályozási koncepció kiindulópontja az volt, hogy Magyarország a Panasztörvény jogintézményeinek a fenntartásával biztosítsa az

Irányelvnek való megfelelést, továbbá a legszükségesebb esetekben hozzon létre új jogintézményeket.

A fenti kiindulópontnak megfelelően a whistleblowing törvény I. Fejezete a hatályos Panasztörvény újrakodifikálásával, szükség szerint a gyakorlati tapasztalatok miatti fontosabb kiegészítésekkel rendezi a panasz és a közérdekű bejelentés benyújtásának és elintézésének a szabályait. (Új Jogtár Kommentár, a 2023. évi XXV. törvény - a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról Indokolás)

A whistleblowing törvény II. Fejezete az Irányelv rendelkezéseinek való megfelelést szolgálja. Martus et al. (2019), Mizser (2023) áttekintést nyújt a magánszférára és a közszférára vonatkozó szabályokról.

A panaszokról és közérdekű bejelentésekről szóló törvény Magyarországon a demokratikus jogállamiság erősítését célozza, elősegítve az állampolgárok jogainak védelmét, az állami szervek átláthatóságát és a hatékony közérdekű ügyek intézését. A panaszokról és közérdekű bejelentésekről szóló törvény megalkotása az

Alaptörvény XXV. cikkével, a petíciós joggal kapcsolatos szabályozási összhang megteremtéséből indult ki. A panaszjog alapjog, azaz mindenkinek joga van ahhoz, hogy egyedül vagy másokkal együtt, írásban kérelemmel, panasszal vagy javaslattal forduljon bármely közhatalmat gyakorló szervhez.

A "whistleblowing", azaz közérdekű bejelentés törvény Magyarországon kiemelkedő jelentőséggel bír az átláthatóság, a korrupció elleni (Hajdú-Lukács, 2019) küzdelem és az állami szervek felelősségre vonása terén. Cél, hogy védelmet nyújtson azoknak a személyeknek, akik szervezeti belső információkat vagy a közérdek védelmét szolgáló adatokat hoznak nyilvánosságra azáltal, hogy korrupciót, törvényteleniséget vagy más szabályszegéseket jelentenek be. (Mizser, Cs., 2023)

Köszönhetően a téma jelentős összefüggéseket mutató elhelyezkedésének, több tényező közül különösen a munkahelyi bizalom, a vezetés felé fennálló bizalom jeleként vizsgálhatóak a visszaélések bejelentésének körülményei. (Mizser, Cs., 2023) T3 állítás a fentiek következtében igazolható.

4. A béke elérését a bizalom és a konfliktusmenedzsment eszközei támogatják.

T4: A békemenedzsment lehetőségei háborús helyzetekben korlátozottak, de a béke és a bizalom közötti kapcsolat igazolható.

4.1. Háborúk

A háborúk romboló következményei még élénkebben és szembeűnően fejtik ki hatásukat a 2022-es orosz-ukrán háború kirobbanása óta. Társadalmi és egyéni szinten is bizalmi válságot eredményez a háború? Negatív hatással van -e az egyének egymás közötti kapcsolatára egy elhúzódó háború? és tehet -e az egyes ember egyénileg bármit a békéért? (Mizser, Cs. 2023)

A TÁRKI 2022-es Társadalmi Riportja kiemeli, hogy a magyar gazdaság 2009 óta, azaz a globális pénzüpiaci válság óta nem volt ilyen súlyos helyzetben, sőt nem kizárt az előző válságnál drámaibb kimenet sem. A rövid távú kilátásokat az határozza meg, hogy a 2022

közepére feltorlódott, egymással is összefüggő egyensúlyi problémákkal miként tud a gazdaságpolitika megbírkózni és az milyen gazdasági és társadalmi áldozattal jár. (Kolosi et al, 2022)

A háború (Ágh, 1989, Sun, 1994, Clausewitz, 2003, Dyer, 2005, Szilágyi, 2004) egyik negatív társadalmi következménye a megosztottság és ellenségkép. A háborúk általában két vagy több fél közötti konfliktusok (Ágh, 1989), amelyek az embereket különböző oldalakra állítják. Az ellenségképek kialakulása és a másik oldal dehumanizálása által romlik a társadalmi kapcsolatok minősége. Antony 2022-es tanulmánya megvizsgálja a 2021-es ukrán-országi határfeszültséget, a nyugat-országi geopolitikai rivalizálást Ukrajnával, és ennek a régió stabilitására, biztonságára és békéjére gyakorolt hatásait. Tekintettel a válság összetettségére, még várni kell, hogy a nézeteltérések ellenére sikerül-e békés konfliktusmegoldást elérni diplomácia és párbeszéd útján. (Antony, 2022) Csak egy távolabb eső következményt kiemelve a számos közül, Háda (2022) munkája bemutatja két állam Pakisztán és Sri Lanka

válságának legfontosabb összetevőit, különös tekintettel azokra, amelyeket az orosz–ukrán háború idézett elő. A 21. század harmadik évtizedének elejére Pakisztán és Srí Lanka mély válságok sorozatával néz szembe. A két ország évek óta halmozódó gazdasági problémáit és belpolitikai feszültségeit tovább súlyosbították a 2020. évi koronavírus-világjárvány és a 2022. évi orosz–ukrán háború következményei. E negatív hatások 2022 tavaszára alapvető változásokat kényszerítettek ki az érintett dél-ázsiai államokban. Pakisztánban a gazdasági nehézségek miatt megbukott a kormány, Srí Lankán pedig ennél is sokkal súlyosabb, társadalmi válságot eredményező összeomlás következett be. (Háda, 2022)

A konfliktusok által sújtott területeken nehezebb a gazdasági növekedés előmozdítását elérni, biztosítani. A konfliktusérzékeny társadalmi-gazdasági mérése beépítendő a programtervezésbe és -végrehajtásba a hosszú távú gazdasági növekedés és stabilitás megteremtése érdekében. (Auriemo, 2022)

4.2. Békekövetek

A magyar nyelv értelmező szótára szerint a békekövet főnév 1. Hivatalos megbízott, aki békét ajánlani, békekötésre irányuló szándékot, kívánságot közvetíteni megy az ellenséghez. 2. Két haragos közt békességet, kibékülést közvetítő, békéltető szándékkal eljáró személy. (www.arcanum.hu) A békekövetek szerepei és feladatai sokfélék lehetnek és az adott helyzet és kontextus függvényében változhatnak. Az alábbiakban néhány jellemző feladatukat és tevékenységüket említem meg.

Diplomácia és tárgyalás keretében a békekövetek diplomáciai eszközökkel és tárgyalásokkal próbálnak megoldást találni a konfliktusokra. Ők közvetítők lehetnek a felek között, segítve a párbeszédet, a megértést és a kölcsönös megegyezést. Konfliktusanalízis és értékelés folyamatában a békekövetek mélyrehatóan vizsgálják a konfliktusokat,

megértik a kiváltó okokat, az érdekeket és a felek közötti kapcsolatokat. Ez segít abban, hogy hatékony stratégiákat dolgozzanak ki a békés megoldás elérése érdekében. A média eszközzel a békekövetek információt terjesztenek és kommunikálnak a konfliktusokkal kapcsolatban. Ez lehet a helyzet tudósítása, a konfliktusban érintett felek közötti kommunikáció elősegítése, valamint a nyilvánosság és a média tájékoztatása a békefolyamatokról. Konfliktusmegelőzéssel, oktatással és kapacitásépítéssel a békekövetek elősegítik a konfliktusok megelőzését. Céljuk, hogy erősítsék a helyi közösségek képességeit a konfliktusok kezelésére és a békefenntartásra. (Mizser, Cs., 2022) (Mizser, Cs., 2023) T4 állítás jelen 4. tézispontban rögzítettek alapján igazolható.

Halász (2023) összefoglalja, hogy a nemzetközi diplomáciai gyakorlatban a békéltető szándékú közreműködésnek több fajtája létezik.

Békeköveti megnevezése	tevékenység	Tevékenység tartalma
1. Diplomáciai tárgyalások		A nemzetközi békeközvetítői diplomácia olyan folyamat, amelyben harmadik fél beavatkozik a konfliktusok megoldásába, hogy segítsen a békés megállapodás elérésében. A békeközvetítők diplomáciai eszközökkel dolgoznak, hogy elősegítsék a tárgyalásokat, a párbeszédet és a kölcsönös megértést a konfliktusban érintett felek között.
2. Közvetítés és mediáció		A békeközvetítők közvetítenek a felek között, segítve a kommunikációt és az érdekek összehangolását. Objektív harmadik félként segítenek az ellentétes nézetek és igények egyeztetésében.
3. Konfliktusanalízis		A békeközvetítők elemzik a konfliktusokat, megértik azok gyökereit és dinamikáját.
4. Békétárgyalások előkészítése		A békeközvetítők segítenek az előkészítő munkában a békétárgyalásokhoz, beleértve a napirend kialakítását, a résztvevők meghívását és az érdekelt felek bevonását.
5. Bizalmi építés		A békeközvetítők folyamatosan dolgoznak a bizalomépítésen a felek között. Ez magában foglalhat közös projekteket, bizalmi intézkedéseket és kölcsönös támogatások előmozdítását.
6. Jogi keretek kidolgozása		A békeközvetítők segíthetnek a jogi keretek kidolgozásában és a jogi alapok megteremtésében a megállapodások támogatásához és végrehajtásához.
7. Nemzetközi támogatás és közvetítői hálózatok		A békeközvetítők kapcsolatban állnak más diplomáciai hálózatokkal.

2. sz. táblázat: Békekövetek, békeközvetítők lehetőségei

Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

Rousseau et al. (1998) alapján a bizalom olyan pszichológiai állapot, amelyben hajlandóak vagyunk elfogadni a sebezhetőséget mások szándékaival vagy magatartásaival kapcsolatos pozitív várakozások alapján.

Kováts (2018) elemzi, hogy miért soksznű, érdekes téma a bizalom. Többek között a bizalom jelentőségét az adja, hogy multiplikátor hatása van, csökkenti a társas helyzetek kognitív komplexitását azáltal, hogy leszűkíti azoknak a magatartásoknak a körét, amelyeket a többi szereplővel kapcsolatban valószínűnek tartunk. Bizalom nélkül mindig minden lehetséges magatartást figyelembe kellene venni, amely komplex környezetben lassabb döntéshozatalhoz, cselekvőképtelenséghez vezethet. Mindezek mellett a bizalom hozzájárul a közösségek kialakulásához és növeli a szereplők együttműködési készségét is. A bizalom tehát látszólag csodaszer, hiszen sokféle társadalmi bajra nyújt gyógyírt. A bizalommal foglalkozó

írások gyakran azt sugallják (tudatosan vagy nem), hogy a bizalom minél magasabb foka kívánatos. Ez a sugalmazás arra épül, hogy az alacsony szintű bizalom drágává teszi a szereplők közötti tranzakciókat, mert a szereplők a bizalom alacsony szintje miatt túlbiztosítják a kockázatokat, hosszabban ellenőrzik egymást és a kelleténél több biztosítékot építenek be. Következésképp a magas szintű bizalom az ilyen költségek csökkenésével jár, ami kívánatos. Ennek ellenére a bizalom szerepét nem szabad túlértékelni, hiszen a korlátlan bizalom aligha lehet célszerű magatartás és a bizalmatlanság is lehet kívánatos. (Kováts, 2018)

Az alternatív vitarendezés, az egyezség, a bizalom meglétét vagy helyreállíthatóságot reálisnak tartó lehetőség a személyek konfliktusa esetén. Kutatói munkám és a jelen tézisekben bemutatott téma innovációja az, hogy a jogviták, peres eljárások száma csökkenhet, amennyiben a szervezetrendszerben a bizalom jelen van és helyet kap a bizalmon alapuló vitarendezés. A szervezeti kommunikáció fejlesztése, asszertív szervezeti kommunikáció elsajátítása, beépítése a mindennapi gyakorlatba elengedhetetlen az alternatív

vitarendezés alapjainak megteremtéséhez, mint ahogyan az is, hogy az empátia fogalma és képessége beépüljön a mindennapi szervezeti, üzleti kommunikáció életébe. (Mizser, 2022) Bizalommal kapcsolatos döntéseinknél elmondható, hogy megelőlegezünk egy olyan biztonsági állapotot, amiben az adott pillanatban még nem lehetünk teljes mértékben biztosak. A bizalom állapotában valamekkora mértékű kockázatot vállalunk és formáljuk a jövőbeli kapcsolódásokat, eseményeket, körülményeket.

Kutatói munkásságommal az egyezségek megkötésének nemcsak elméleti, hanem gyakorlati megvalósulási támogatását is szolgálhattam, a konkrét módszerek, egyéni példák feldolgozásán keresztül. Olyan témaköröket integráltam a szervezet és bizalom tengelyén egy közös rendszerbe, amelyek új egységként lehetnek jelen a tudományos életben, ezért innovációként tudnak működni és az innováció menedzsment területét bővíthetik. Tartós, a folyamatokra választ nyújtó, azokat keretbe foglaló, „kézen fogva” történő vezetést jelent kutatási témám: a konfliktustól a megoldásig és a békés megegyezésig.

Kutatásom fontos lehet bármely természetes vagy jogi személynek, elméleti és gyakorlati szakembereknek egyaránt, mind a közsférában, mind a magánszférában. Vállalkozások képviselői és a konfliktust kezelő, vitarendező szakemberek számára is fontos összegzést nyújt, legyen szó akár bírákról, ügyvédekről, jogtanácsosokról, mediátokról, választottbírókról, békéltető testületekben dolgozó szakemberekről, oktatókról, munkaadókról, munkavállalókról.

III. A KUTATÁS ÉS A BEMUTATOTT EREDMÉNYEK HATÁSA, VISSZHANGJA

103 független hivatkozással rendelkeznek kutatásaim, hazai és nemzetközi tudományos munkáknak, szerzőknek köszönhetően. Kutatásaim közül a legmagasabb hivatkozási számmal az *Ekonomicko-Manazerske Spektrum* 2019-es számában megjelent cikkem *Conflict management-resolution based on trust?* című cikk rendelkezik. 23 független idéző, melyből számos lektorált folyóiratban megjelent, illetve Scopus-os, Web of Science-es hivatkozás történt. Kutatásaimra

történő hivatkozások nemcsak a jog és az alternatív vitarendezés területéről érkeztek, hanem a vállalkozásfejlesztés, kommunikáció, startégiai menedzsment, határmenti, kultúrák közötti együttműködések témájában is. Értékes hivatkozások többek között és a teljesség igénye nélkül: Seemann, Peter et al. Impacts of Globalization and Conflicts on Business Performance and Possibilities of Its Solution. (2021) SHS WEB OF CONFERENCES; Anikó, Kelemen-Erdős et al. Ethics and Social Responsibility of Information Intermediaries in International Businesses. (2021) Arab Journal of Administration; Tamirat Shimelis et al. Indigenous conflict management: Factors contributing to the effectiveness of the strategies. A systematic review. (2023) Conflict Studies Quarterly 2285-7605 & 43 47-67.

Kohlhoffer-Mizser Csilla munkásságának összefoglalása MTMT közlemény és idéző összefoglaló táblázat				
Tudományos közlemények	Száma		Hivatkozások	
	Összesen	Részletezve	Független	Összes

Összes tudományos közlemény	103		78	93
Összes közlemény és összes idézőik	105		103	118

Forrás: MTMT, 2024. május 13.

IV. IRODALMI HIVATKOZÁSOK LISTÁJA

1. 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről
2. 2023. évi XXV. törvény a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról
3. Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
4. Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
5. Ambrus, I. (2014). Issues regarding the Hungarian Regulation of public interest disclosures. *Boston University Law Review*, 2, 483.
6. Ágh, A. (1989). *Konfliktusok, háborúk*. Zrínyi Kiadó

7. Auriemo, B. (2022): Why conflict analysis matters for economic development. <https://chemonics.com/blog/why-conflict-analysis-matters-for-economic-development/>
8. Bakacsi- Balaton - Dobák - Máriás (1991): Vezetés - Szervezés I-II.
9. Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A., Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business* Vol. 37. Issue 1.
10. Bercovitch J. & Jackson R. (2001). Negotiation or Mediation?: An Exploration of Factors Affecting the Choice of Conflict Management in International Conflict. *Negotiation Journal* Volume17, Issue1, Pages 59-77.
11. Clausewitz, C. (2003). *On war*. Penguin UK.
12. Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict* (Vol. 9). Routledge.
13. Coser, L.A. (1998): *The functions of social conflict*. *The International Library of Sociology* 1919 *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*
14. De Pree, Max: *Leadership is an Art*. Currency Book Doubleday, New York 2004
15. Dyer, G. (2005). *War*. Vintage Books Canada.

16. Fayol, H. (2013): Administration Industrielle et Générale, Fayol, H. General and Industrial Management, Eastford, CT: Martino Fine Books.

17. Fink, C.F.: (1968): Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. Journal of Conflict Resolution, XII, 4: 413-458

18. Fürjes Balázs-Krémer András-Pallai Katalin. (2009) Közösségi konfliktuskezelés, Alternatív vitarendezési módszerek a települési és közösségi konfliktusok kezelésében, Budapest

19. Fürjes, B., Krémer, A., Somodi, É. (2010): A mediáció és a bírósági eljárások kapcsolata Magyarországon. 2009/2010. évi kísérleti bírósági mediációs program kiértékelése. Budapest Available at: http://www.mediacio.hu/files/tanulmany_mediacios_programrol.pdf

20. Guba, V. (2023): Ha én egyszer kinyitom a számat – a véleménynyilvánítás szabadsága és a visszaélés-bejelentés | Wolters Kluwer Hungary Kft. elérés: https://www.wolterskluwer.com/hu-hu/know/whistleblowing-velemenynyilvanitas-whitepaper?utm_medium=email_marketing&utm_source=Eloqua&utm_campaign=WKHU_LEG_ACQ_Whistleblowing_WP_Munkajogi_konferencia_2023_2325&utm_content=WKHU_LEG_ACQ_Whistleblowing_WP_Munkajogi_konferencia_2023_2325&utm_econtactid=CWOLT000009021364&utm_crmid=#gc, 2023.08.23. 13:38

21. Háda, B. (2022). Halmozódó válságok: Pakisztán és Srí Lanka az orosz–ukrán háború árnyékában. NEMZET ÉS BIZTONSÁG: BIZTONSÁGPOLITIKAI SZEMLE, 15(1), 49-67.
22. Hajdú, J., & Lukács, A. (2019). Whistleblowing és a közösségi média szerepe a korrupció elleni fellépésben. Gurr, T. R., & Harff, B. (1994). *Ethnic Conflict in World Politics*. Boulder: Westview Press.
23. Halász Iván (2023). Ki lehet a békekövet? <https://orszagut.com/kozelet/ki-lehet-a-bekekövet-4114>
24. Helen W. Nies (1991), Rambo, Lawyering: The Need for Civility in Civil Litigation, 32 IDEA 1, 1-2.
25. Herendy, C. (2020). Hogyan érvényesülnek a felhasználói szempontok a korrupció-és panaszbejelentő felületeken? = How do corruption and public complaint reporting interfaces satisfy user considerations?. JEL-KÉP: KOMMUNIKÁCIÓ KÖZVÉLEMÉNY MÉDIA, (1.), 21-52.
26. <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezozotara-1BE8B/b-1EF8E/bekekövet-1FDF6/>
27. Kohlhoffer-Mizser Cs. (2019) Vezetési stílusok és konfliktusmenedzsment stílusok, In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században – IX/2. tanulmánykötet : Kihívások a marketing és a*

menedzsment területén a XXI. században, Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2019) 204 p. pp. 68-74. , 7 p.

28. Kohlhoffer-Mizser, Cs. (2019). Conflict management-resolution based on trust?. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 13(1), 72-82.

29. Mizser, Csilla Ilona (2023) A háború, ami a bizalmat is rombolja. Kitekintés egyes lehetséges megoldások felé In: Bodáné, Kendrovics Rita (szerk.) *A tudomány és az oktatás felelőssége* Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar (2023) 402 p. pp. 373-379. , 7 p.

30. Kohlhoffer-Mizser, C., Zelaya, S. L. H., Guillen, F. P., & Reina, F. E. R. (2019). Alternative Dispute Resolution in Hungary and in Spain. Are Conflicts Expensive for Us?. In *FIKUSZ'19 SYMPOSIUM FOR YOUNG RESEARCHERS* (p. 106).

31. Kohlhoffer-Mizser, Csilla (2020) A döntés útjai konfliktusainkban - mediáció és alternatív vitarendezés egyes európai példái *MAGYAR JOG* 0025-0147

32. Kolosi Tamás–Szelényi Iván–Tóth István György Szerk. (2022) *TÁRKI Társadalmi Riport*

33. Kovács I. V. (2012). Alternatív vitarendezés a nemzetközi gyakorlatban. *Mindennapi ütközések*, 17.

34. Kováts, G. (2018). A sokszínű bizalom. *Educatio*, 27(4), 531-547.
35. Lederach, J.P. (1995) *Proposing for Peace Across Cultures*. Syracuse University Press
36. Lederach, J. (2015). *Little book of conflict transformation: Clear articulation of the guiding principles by a pioneer in the field*. Simon and Schuster.
37. Leung, K., Koch, P. T. & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 201-220.
38. Lieberman, J. K. & Henry, J. F (1986) *Lessons from the Alternative Dispute Resolution Movement*, *The University of Chicago Law Review*, 53 424-439
39. Mélypataki, G. (2018). Érdekek és értékek ütközése a gazdasági szférában: A bennfentes informátorok munkajogi védelmének alap gondolata az USA-ban és Európa egyes országaiban. *Alternatív Konfliktuskezelési és Vitarendezési Európai Szemle*, 2018(1), 59-67.
40. Miernicka, I., Pietras, A., & Skupień, D. (2021). *Workplace Whistleblower Protection in the V4 Countries France and Slovenia Current Regulations and Proposed Changes*. Book of Abstracts. International Scientific Conference Organized Online Department of European, International and Collective Labour Law Faculty of Law and Administration, University of Lodz 15th

June 2021. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

41. Mizser, Cs. (2022): Bizalommal gyorsabb vagy egyszerűbb? Konfliktusok a szervezetrendszerben in: Horváth, Bálint; Földi, Péter (szerk.) Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók VIII. Nemzetközi Téli Konferenciája, Budapest, Magyarország : Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály 238 p. pp. 152-158.

42. Mizser, Csilla (2022): Global Answers in Conflict Management. Reasonable Time in Civil and Criminal Procedure JOURNAL OF POSITIVE PSYCHOLOGY AND WELLBEING 6 : 2

43. Mizser, Csilla (2023) Competence of confidence –assertiveness as a right of “z” generations. EKONOMICKO-MANAZERSKE SPEKTRUM / ECONOMIC AND MANAGERIAL SPECTRUM 1337-0839

44. Mizser, Cs. (2023) Szervezet és biztonság: a visszaélések bejelentéséről. A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak interdiszciplináris megközelítései. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest

45. Mizser, Csilla Ilona (2023) Whistleblowing as a security issue in Hungarian organizations from Revista de Gestão e Secretariado 2178-9010

46. Molnár, E. (2016). A közérdekű bejelentés bűnmegelőzési és bünfelderítési relevanciájának

vizsgálata a gazdálkodó szervezeten belül elkövetett bűncselekmények vonatkozásában. Belügyi Szemle, 64(9), 76-100.

47. Molnár, E. (2021). Compliance és az üzleti titok. Miskolci Jogi Szemle, 16(1), II-48.

48. Ott, U.F., Ghauri P. N. (2018): Brexit negotiations: From negotiation space to agreement zones. Journal of International Business Studies 1-13

49. Pallai, K. (2012). Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére–javaslat egy konzisztens terminológiára,[Participation Procedures for Dealing with Settlement and Community Disputes and Conflicts–Proposal for a Consistent Terminology]. Magyar Közigazgatás, 62(1), 77-90.

50. Peterson, M. F., Søndergaard, M. & Kara, A. (2018). Traversing cultural boundaries in IB: The complex relationships between explicit country and implicit cultural group boundaries at multiple levels. Journal of International Business Studies, 49(8), 1081-1099.

51. Pondy, L.R. (1967): Organizational conflict: concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12: 296-320

52. Rahim, A.M. (2011): Managing Conflict in Organizations, Tylor&Francis

53. Reiche, S. B., Harzing, A-W. & Pudelko, M. (2015). Why and how does shared language

affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46, 528-551.

54. Rosenberg, M. B., & Chopra, D. (2015). *Nonviolent communication: A language of life: Life-changing tools for healthy relationships*. PuddleDancer Press.

55. Rousseau, D.M., Sitkin B.S., Burt R.S., Camerer C. (1998): Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust, *Academy of Management Review*, 393-404

56. Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. McGraw-Hill Book Company.

57. Rúzs-M. K. (2005). *A mediáció az alternatív vitamegoldás rendszerében, különös tekintettel munkajogi szerepére* (Doctoral dissertation, Szegedi Tudományegyetem (Hungary)).

58. Saeed, T, Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. (2014): Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25, 214-225

59. Sass, J., & Síklaki, I. (2011). *A társadalmi konfliktusok kezelése*.

60. Antony, S. (2022). *Escalation of Ukraine Crisis and Russia-West Geopolitical Rivalry: Implications for Regional Stability, Security and Peace*.

61. Schuler, S. (2018). Mediation in intercultural conflicts: How far can mediation help? CEDR Article. Available at: <https://www.cedr.com/articles/?item=Mediation-in-Intercultural-Conflicts-How-far-can-mediation-help>.
62. Steiner, M. E. (1995). The Lawyer as Peacemaker: Law and Community in Abraham Lincoln's Slander Cases. *Journal of the Abraham Lincoln Association*, 16(2).
63. Sun, T. (1994). *The art of war* (Vol. 68). Westview Press.
64. Szekszárdi, Júlia (2001): A konfliktuskezelés gyakorlata, [https://epa.oszk.hu/00000/00035/00049/2001-05-ta-Szekszardi Konfliktuskezeles.html](https://epa.oszk.hu/00000/00035/00049/2001-05-ta-Szekszardi-Konfliktuskezeles.html), Új Pedagógiai Szemle
65. Szilágyi, Á. (2004). A háború privatizálása. Kalligram
66. Új Jogtár Kommentár, a 2023. évi XXV. törvény - a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról Indokolás

V. TÉZISPONTOKHOZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

K1 (T1) Kohlhoffer-Mizser Cs. (2019) Vezetési stílusok és konfliktusmenedzsment stílusok, In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században – IX/2. tanulmánykötet : Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században, Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2019) 204 p. pp. 68-74. , 7 p.

K2 (T1) Kohlhoffer-Mizser, Cs. (2019). Conflict management-resolution based on trust?. Ekonomicko-manazerske spektrum, 13(1), 72-82. 1337-0839 2585-7258 Tudományos Folyóiratcikk Szakcikk 11 Angol 0,4

K3 (T4) Mizser, Csilla Ilona (2023) A háború, ami a bizalmat is rombolja. Kitekintés egyes lehetséges megoldások felé In: Bodáné, Kendrovics Rita (szerk.) A tudomány és az oktatás felelőssége

Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar 402 p. pp. 373-379. , 7 p.

K4 (T1) Kohlhoffer-Mizser, C., Zelaya, S. L. H., Guillen, F. P., & Reina, F. E. R. (2019). Alternative Dispute Resolution in Hungary and in Spain. Are Conflicts Expensive for Us?. In FIKUSZ'19 SYMPOSIUM FOR YOUNG RESEARCHERS (p. 106).

K5 (T2) Mizser, Csilla (2022): Global Answers in Conflict Management. Reasonable Time in Civil and Criminal Procedure JOURNAL OF POSITIVE

PSYCHOLOGY AND WELLBEING 6 : 2 Angol 0,4
0,4 Scopus v. WoS, Q1

K6 (T3) Mizser, Cs. (2023) Szervezet és biztonság: a visszaélések bejelentéséről. A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak interdiszciplináris megközelítései. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest

K7 (T2) Mizser, Cs. (2022): Bizalommal gyorsabb vagy egyszerűbb? Konfliktusok a szervezetrendszerben in: Horváth, Bálint; Földi, Péter (szerk.) Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók VIII. Nemzetközi Téli Konferenciája, Budapest, Magyarország : Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály 238 p. pp. 152-158.

K8 (T3) Mizser, Csilla Ilona (2023) Whistleblowing as a security issue in Hungarian organizations from Revista de Gestão e Secretariado 2178-9010 Folyóiratcikk Szakcikk (Folyóiratcikk) IX. Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság: D nemzetközi Revista de Gestão e Secretariado 2178-9010 16 Angol 0,6 0,6 IF | WoS | MTA IX.

K9 (T4) Csilla, Mizser (2022) Competence of confidence –assertiveness as a right of “z” generations EKONOMICKO-MANAZERSKE SPEKTRUM / ECONOMIC AND MANAGERIAL SPECTRUM 1337-0839 2585-7258 Tudományos FolyóiratcikkSzakcikk (Folyóiratcikk) 7 Angol 0,4 0,4

K10 Kohlhoffer-Mizser, Csilla (2020) (T1) A döntés
útfajái konfliktusainkban - mediáció és alternatív
vitarendezés egyes európai példái MAGYAR JOG
0025-0147 Tudományos Folyóiratcikk IX.
Állam- és Jogtudományi Bizottság: A hazai
MAGYAR JOG 0025-0147; IX. Szociológiai
Tudományos Bizottság: C hazai MAGYAR JOG
0025-0147 7 Magyar 0,3 0,3 MTA
IX.