

MISKOLCI

JOGI SZEMLE

A Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Karának folyóirata

15. évfolyam

2020

4. különszám

MISKOLCI

JOGI SZEMLE

A Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Karának folyóirata
15. évfolyam (2020) 4. különszám

Tanulmány

CSEMÁNÉ VÁRADI ERIKA:

A gazdasági szereplők konfliktusai 7

BERNHARD BÖHM:

Elváráskezelés, mint a konfliktusok megelőzésének eszköze14

NÉMETH ZOLTÁN - SZILÁGYI ANDRÁS:

Mediáció a gazdasági ügyekben - Hatékonyság, proaktivitás, gazdaságosság.....19

DIANA CÎRMACIU:

Vállalati mediáció Romániában39

S. HORVÁTH ÁGOTA - HORVÁTH DÉNES:

Az evaluatív mediáció, mint a gazdasági jogviták kezelésének jó gyakorlata45

STEFANIE JIRGAL:

Mediáció 4.0 Változások a digitális átalakulás idején51

MÉLYPATAKI GÁBOR:

A munkaügyi vitákkal foglalkozó vitarendező szolgálat tapasztalatai55

KUNOS ISTVÁN:

A vezetői coaching, mint a vállalaton belüli konfliktuskezelés egyik eszköze..... 63

JACSÓ JUDIT:

Compliance management szerepe és jelentősége a vállalatokon belül..... 72

Nemzetközi kitekintés

LISA STEINDL - OLIVER AHRENS:

Rejtett konfliktusok – vak foltok, a vállalatok életében felmerülő felesleges költségek 83

A Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara - az Igazságügyi Minisztérium jogászképzés színvonalát emelő programjai keretében - a Herbstakademie IV. projekt részeként *Mediáció és konfliktuskezelés a vállalatoknál és szervezeteknél* c. nemzetközi konferenciát szervezett 2020. február 20. napján a Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation szervezet és külföldi szakértők közreműködésével. Jelen kötet a konferencián elhangzott előadások továbbdolgozott, átalakított formáit tartalmazza, amely által az Olvasók megismerkedhetnek az alternatív konfliktuskezelés és vitarendezés aktuális hazai és nemzetközi tendenciáival.

A gazdasági élet számtalan kihívásai közül különösen nagy hatást gyakorol valamennyi szereplőre részben a költséghatékonyság, nyereségesség szükségességének kényszere, részben az, hogy mindezt változó körülmények, társadalmi, demográfiai, jogszabályi feltételek mentén, egy globalizált szintéren érzék el. Úgy, hogy közben képesek legyenek a legjobb válaszokat adni a digitalizáció/robotika adta feszítő kérdésekre, a folyamatosan gyorsuló versenyre, s emellett meg tudják szólítani és saját szervezetüknél tartani a versenyhelyzetet és a korábbi munkaszervezeti, irányítási struktúrákat, alá-felérendeltségi viszonyokat elutasító, nagyobb szabadságra, az önmegvalósítás esélyére vágyó újgenerációs potenciális munkavállalókat.

Ezek a kihívások már akkor is komoly konfliktushelyzeteket generálnak a gazdasági szereplőkön belül illetve más szervezetek felé, ha nem számolunk olyan váratlan, előre nem látható eseményekkel, mint a SARS-CoV-2 vírus által kiváltott pandémia, és az azt követő veszélyhelyzeti működési protokoll.

Jelen kötet szerzői arra tesznek kísérletet, hogy ezt a bonyolult, sokrétű problémakört egy-egy aspektusból megvilágítsák, felhívva a figyelmet arra, hogy a konfliktusok nem vagy nem megfelelő kezelése nem csak a szervezet illetve annak mozgatói, a vezetők és munkavállalók szempontjából jelentik a legrosszabb megoldást (hosszú távon is), hanem arra is rávilágítanak, hogy minden szervezeten belüli ellentét, összetűzés, probléma euróokban/forintokban jól nevesíthető konkrét veszteséget is okoz a nyereségességre törekvő gazdasági-piaci szereplőknek.

A Miskolci Jogi Szemle ezen különszáma az Igazságügyi Minisztérium „Jogászképzés színvonalának emelését célzó programjai” támogatásával jelenik meg.

Miskolc, 2020.

Csemáné Várad Erika és Jacsó Judit
szakmai felelősök

A gazdasági szereplők konfliktusai

Csemáné Váradi Erika*

1. Bevezetés

aXXI. század számos kihívása közül az egyik legerőteljesebb a digitalizáció, robotika, az erre való innovatív válaszadás kényszere valamennyi gazdasági-piaci szereplő számára.

Úgy, hogy mindeközben megőrizték nyereségességüket, alkalmazkodjanak mind a lokális gazdasági-társadalmi-jogszabályi környezethez, mind a globális működés elvárásaihoz és veszélyeihez. Mindeközben nem szabad a lényegét sem szem elől téveszteniük: a humán faktor szerepét és helyzetét. Hiszen a cégek eredményes működése a jó döntéseket hozni képes, a szerepével összhangban lévő vezetőn épp úgy múlik, mint azon a munkavállalón, aki a jó munkahelyi légkör előnyeit élvezve szívesen megy a munkahelyére, igényesen látja el munkáját, mert quasi tulajdonosi szemlélet, a munkaadója iránti lojális hozzáállás jellemzi.

A mindennapi működés ezen aspektusai önmagukban is számos súrlódáshoz, ellentétbe vezethetnek a szervezet minden szintjén, melyet a humán faktor esetleges szerep-, kapcsolati, értékkonfliktusai tovább színesíthetnek. És itt még nincs szó olyan speciális helyzetről, mint amivel a 2020-as évben szembe kellett nézni: a SARS-CoV-2 vírus okozta pandémiáról, annak a gazdaságra, a fogyasztói szokásokra, stb. gyakorolt hatásairól. Noha több ágazat egyértelműen vesztese volt a történéseknek, ez nem általános: a pénzügyi, informatikai, IT-szektor, bizonyos szolgáltatók (így különösen az online kereskedelmet működtető vállalkozások) korábban nem látott növekedést könyvelhettek el.

2. A gazdasági szereplők konfliktusai

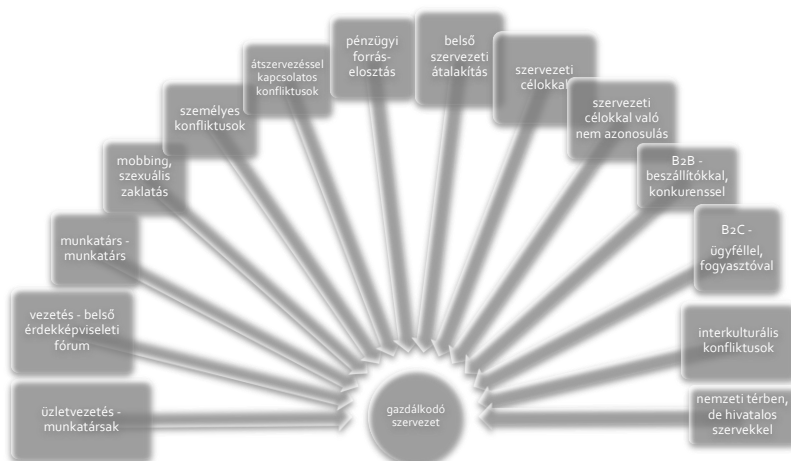
A színes, sokféle aspektusból vizsgálható konfliktushalmaz azonban bizonyos szempontok szerint azonban strukturálható, elősegítve ezzel a közös pontok és kezelési módok meghatározását.

* Elnök, Alternatív Konfliktuskezelési és Vitarendezési Interdiszciplináris Kutatóközpont. Egyetemi docens, Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Bűnügyi Tudományok Intézete, Büntetőjogi és Kriminológiai Intézeti Tanszék.

Így például jelentős különbségek vannak az együttműködés kereteinek, szabályanyagának eltéréséből adódóan akkor, ha a nemzetközi szintér az Európai Unió, vagy egy ennél tágabb globális szinterről van szó. Előbbi esetében jól kimunkált jogszabályi protokollok mentén zajlik a gazdasági-kereskedelmi kooperáció, utóbbinál a nemzeti szabályozás szerepe jóval nagyobb. Más problémákkal küzdenek a nagyberuházások, megint más a gazdasági szereplők önkormányzattal, lakossággal való ellentéte vagy egymás közötti nézeteltérések, vitáik.

A gazdasági élet konfliktusai tehát széles körben és igen eltérő formákban jelenhetnek meg. Ahogy markáns különbségek vannak gazdasági, szervezeti, pénzügyi, működési stb. szempontból a gazdaság vagy a társadalom különböző területein működő, ott más- más funkciót betöltő szereplők között, a kis- és közepes vállalkozások vagy a multinacionális cégek között, úgy nagyon eltérő problémakör kíséri a mindennapjaikat.

De a konfliktusok attól függően is eltérőek lehetnek, hogy milyen közegben és viszonyrendszerben, milyen ellenérdekű féllel való kapcsolatban jelennek meg.



1. ábra Konfliktusok a gazdaságban

Még ugyanazon gazdasági szereplő konfliktus-térképe is eltérő képet mutathat, attól függően, hogy milyen van-e valamilyen speciális vizsgálódási pont. Így például másként fest az ábra, ha a fókuszba a gazdasági fejlődést¹, mint célt helyezi. Minden gazdasági szereplő célja ugyanis a rentabilitás, a nyereségesség megteremtése, mely szükségképpen feltételezi a gazdasági fejlődés folyamatát is. E tekintetben a konfliktustérkép elemei lehetnek:

- a makroökómia stabilitás
- humán túke fejlesztése

¹ Nakao, Takehiko: Eight key conditions for economic development. in: Nikkei Asain Review, 2015. február 5. Online: <https://asia.nikkei.com/Economy/Eight-key-conditions-for-economic-development>

- infrastruktúra fejlesztése
- aktív magánszektor
- politikai stabilitás
- good governance
- (köz)biztonság
- nyitott kereskedelem
- gazdasági fejlődés
- stratégia
- társadalmi befogadás

Utóbbi egy olyan komplex tevékenység², mely pénzügyi szempontból biztonságossá teszi a cég működését, ugyanakkor rendkívüli mértékben környezet-érzékeny; direkt vagy indirekt módon ezer szállal kötődik, de sokszor függ is olyan változásoktól, amelyekre semmilyen, vagy csak nagyon csekély hatása van. Ilyen például az adott ország/terület infrastruktúrája (pl.: van-e 5G ellátottság, milyen könnyen érhető el és milyen közlekedési eszközzel), az oktatástól (pl.: van-e megfelelően kiművelt, szaktudással rendelkező munkavállaló), a makroökonómiai, politikai és geopolitikai stabilitástól (pl.: határon átnyúló kereskedelem lehetősége, áruk határátléptetésének nehezítettsége, büntetővámok lehetősége), a gazdasági fejlődést támogató nyitott kereskedelem lététől, a magánszektor aktivitásától (pl.: potenciális partnerek a piacon), a kormányzat befektetésbarát jellegétől illetve attól, hogy

- bír-e gazdaság-stratégiai tervekkel, ha igen,
- azok mennyire markánsak/határozottak, vagy kiforratlanságuk okán
- hektikusan változóak, hogy
- mennyire törekszik a vagyoni egyenlőtlenségek alacsony szinten tartására, s
- ennek érdekében milyen eszközökkel (pl.: adók) és mennyire kíván beleavatkozni a szabadpiaci folyamatokba?

Ezen sokszínűség ellenére is azt mondhatjuk, hogy a gazdasági szereplők konfliktusai döntően két nagy, bár egymásra ható, de markánsan eltérő *konfliktuscsoportba* oszthatóak:

- a belső – „*in house*” - konfliktusok és a
- külső konfliktusok (leggyakrabban *B2B* (Business to Business / vállalkozások³ közötti) illetve *B2C* (Business to Customer/vállalkozás és fogyasztó közötti).

Természetesen vannak olyan konfliktusok, amelyek mintegy horizontálisan keresztülfeksznek a különböző csoportosításokon. Ilyenek lehetnek például a *személyiségen alapuló* vagy a *kapcsolati* konfliktusok (tipikusan erős érzelmi bevonódással kísérve).

² Lásd erről részletesebben: Csemáné Váradi Erika: Az alternatív vitarendezés létjogosultsága a gazdaságban. in: Miskolci Jogi Szemle 2019/(14)1.különszám 7-18.o.

³ Természetesen más konfliktus-típusok is ismertek: a B2G (Business to Government), az állami vállalatok irányában fennálló, a B2E (Business to Employee) a munkavállalók számára biztosított, míg a C2C (Consumer to Consumer) a magánszemélyek közötti üzleti kapcsolatot fedí le. Előbbi hazánkban közbeszerzési eljárás alá esik, a második forma pedig igen ritka (pl.: a cég a saját munkavállalóinak kínál kedvezményes vételi lehetőséget a saját termékekre); a leggyakoribb a harmadik lehetőség, erre szolgáltatásmentes felület, platform, újság stb. szolgál (Apró, Vatera, eBay, garázsvásárok). Jellegüknél fogva ezek kiesnek jelen témakör vizsgálati fókuszából.

Általánosságban rögzíthető, hogy a konfliktusok egy része a gazdasági szereplők esetén is strukturális jellegű és például a döntéshozatali kompetenciák különbözőségéből ered. Az érdekalapú konfliktushelyzetek fő kiváltó oka a források véges volta és ebből adódóan a felek közötti látszólagos vagy vélt ellentét, vagy ha az egyik fél saját szükségleteit, igényét a másik terhére, kárára próbálja biztosítani.

Más megközelítés szerint a gazdasági szereplők esetén a munkahelyi vitáktól a személyek közötti összeütközésen át akár a nemzetközi konfliktusokig minden előfordulhat, s a háttérben ugyanúgy megtalálható a rossz információáramlásból eredő stresszhelyzet, mint az eredményesség csökkenése, a munkahelyi morál romlása, mint a belső struktúra átszervezése.

A belső, azaz in house konfliktusok legáltalánosabb megközelítési módja azon alapszik, hogy a vállalkozás sem más, mint egy szervezet, így rá is vonatkoznak azok a sajátosságok, amelyek a szervezeteket jellemzik. Ugyanakkor különböző megközelítésmódok ismertek a tekintetben, hogy egy szervezethez kapcsolódó konfliktusok mennyiben tekinthetők negatív jelenségnek. Kell-e, szükséges-e egy intézménynek lépéseket tennie a keletkező ellentétek, (érdek-)összeütközések kezelése érdekében? A válaszadás során jelentős szerepe van annak, miként kerül a szervezet fogalma meghatározásra, s mely tudományterület megközelítésmódja a domináns. A szervezet fogalmát ugyanis eltérő súlypontok mellett adja meg például a vezetéslelektan, a szociálpszichológia, a szervezetpszichológia, a gazdaságtudomány vagy a mérnöki tudományok. Még az előbbiek körében is jelentős az az álláspont, mely a szervezetet egy személytelen kapcsolatokra épülő embercsoportként határozza meg, ahol a közös kapcsoló erő egy adott konkrét cél elérése, életre hívása (pl.: Andorka Rudolf, Klein Sándor). Mások (pl.: Elton Mayo) úgy vélik, egy szervezetben a csoporttagok egymáshoz való viszonya nagyon is élő, kapcsolódása az adott szervezethez egyáltalán nem személytelen, s mindez jelentősen kihat arra is, mennyire tud eredményesen működni egy személyközösség. Információhiányból, az érintettek eltérő szükségleteiből vagy akár a kommunikáció nem megfelelő jellegéből.

Az, hogy az egyén hogyan éli meg ezt az ellentétet, függ a *tag szervezettel kapcsolatos érzelmétől*, melyet alapvetően 11 érték kategória mentén lehet meghatározni (Bakacsi⁴):

- a munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás;
- egyén- vagy csoportközpontúság;
- kapcsolat- vagy feladatorientáció;
- a belső függés - függetlenség kérdése;
- erős vagy gyenge kontrolláltság;
- kockázatvállalás - kockázatkerülés;
- teljesítményorientáció;
- konfliktustűrés, konfliktuskerülés;
- cél-, eszközorientáció;
- nyílt vagy zárt rendszer;
- rövid vagy hosszú távú idő-orientáció.

⁴ lásd erről részletesebben: Bakacsi Gyula - Bokor Attila (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

A tag szervezethez való kapcsolódása, érzelmei mellett a *szervezeti klíma* milyensége⁵ is jelentősen befolyásolja munkahelyi jelenlétének minőségét. A mindennap megéleendő légkör azonban nem csak arra hat közvetlenül, hogy mennyire lesz elégedett a tag a szervezettel, hanem arra is, hogy mit gondol a szervezet vezetéséről. A munkahelyi légkör kialakulásában már az olyan, a felszín alatt megjelenő feszültségek is szerephez jutnak, melyek mélyebb ellentétekből, kulturális vagy attitűdbeli különbségekből erednek, s melyeket a formális viselkedés mindennapi szerepelvárásai elrejtene.

A szervezet tagja által megélt feszültségek egy része azonban nem a személyközi interakciókban gyökerezik, hanem az egyén szerepkonfliktusában; azaz abban, hogy mennyire alkalmas és tud megfelelni azoknak az elvárásoknak, melyek az általa betöltött szerephez – ténylegesen vagy általa feltételezetten – kapcsolódnak. A szervezethez való lojalitás, a munkahely kohéziós ereje azonban ez a szorongást, negatív érzetet is képes jelentősen csökkenteni illetve mértékét befolyásolni.

A munkahelyi konfliktusok kapcsán azonban fontos rögzíteni, hogy „önmagában az eltérő érdekek nem okoznak konfliktusos helyzeteket, ha a felek kompromisszum készek és törekszenek a lehető legjobb win-win szituáció elérésére. Konfliktusról onnantól beszélünk, ha a két oldalon álló felek tartósan nem tudnak túllendülni az ellentéteken.” A munkahelyi konfliktusok sajátossága, hogy bár ezek gyakran jelennek meg azonos szinten lévő kollégák, munkatársak között, nem ritkán fennáll egy speciális ‘nehezítő’ körülmény is: ez pedig a felek alá-felérendeltségi vagy más szempontból eltérően súlyozott helyzete. Ez különösen élesen jelenik meg, ha a munkahelyi konfliktus tárgya érinti a munkaviszonyt. Itt ugyanis a felek közötti alaphelyzet az eltérő alá-felérendelti pozíció. Természetesen a munkajogi szabályok egyik célja a munkavállaló kiszolgáltatottabb helyzetének jogi eszközökkel való védelme, s az eltérő hatalmi státuszok kiegyenlítetté tétele. Ennek ellenére számos olyan konfliktushelyzet van, ahol a munkáltató és munkavállaló között áll fenn az ellentét, s amelyre eredménnyel lenne alkalmazható a mediáció vagy más alternatív konfliktuskezelési eljárás.

A vállalatok mindennapjait egyéb jól körvonalazható potenciális konfliktusok is jellemezheti. Ilyen a globalizációval, a szabad munkavállalással együttjáró kulturális eltérés. Természetesen még homogén társadalmakban is sokféle munkakultúra, eltérő értékrend jellemezheti a munkavállalókat, ami konfliktusokhoz vezethet (pl.: rend vagy káosz az íróasztalon, pontosság vagy késés, ..). Ezt színezi tovább a külföldről érkező, vagy ott munkát vállalók, a más országokban szocializálódott vezetők, vagy a nemzetközi cégeknél az anyacég és a leányvállalatok eltérő háttéré és vállalati kultúrája.

A gazdasági, stratégiai kérdések való döntéshozatal óriási felelősség mind a vállalkozás egésze, mind az ott érintett munkavállalók okán; jó példa erre a vállalat rövid- és hosszútávú érdekeinek egyensúlyba hozatala. Ezt a kihívásokkal teli folyamatot esetenként számos más körülmény is nehezítheti, mint például a

⁵ Lásd erről részletesebben: Szőke-Milinte Enikő: Konfliktuskezelés és pedagógusmesterség. OPKM, Budapest, 2006.

független igazgatók és a vezérigazgató, a felügyelőbizottság és a vezetés problémás kapcsolata vagy az, ha az igazgatók úgy ítélik meg, nem megfelelő minőségű információt szolgáltató feljűk a vezetés, vagy egyenesen elmarad az igazgató(k), a vezetés és/vagy a menedzsment közötti egyeztetés szerepeiket, illetékességi és hatáskörüket illetően. De komoly feszültségek keletkezhetnek a döntési kényszert kiváltó gazdasági válsághelyzetek vagy gyenge vállalati teljesítmény kezelésénél, az új hosszútávú stratégiák bevezetésénél, a személyi (vezető, ..) állomány változásánál is.

A vállalatirányítással kapcsolatos belső viták súlyát jól jelzi, hogy a 2001-2006 között a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara elé került jogviták 20%-a a vállalatirányítás⁶ területéhez kapcsolódott. (Így például a vezetők díjazása, döntéshozatali folyamatok megoszlása)

Komoly problémát jelent, ha ezek a nézeteltérések kezeletlenül maradnak; stabilizálódnak, még rosszabb esetben eskalálódnak. Ez ugyanis érzelmi bevonódást feltételez, s tipikusan áttevődik az igazgatóság/vezetőség/menedzsment többi tagjára is, állásfoglalásra, valamelyik fél mellé állásra készítve őket. Előbb-utóbb nem csak az alkalmazotti kör, de a külvilág is megérzi ezt. Pedig a vállalkozások igyekeznek elkerülni a nyilvánosságot vitáik során. Amikor a sajtó beszámol ezekről az többnyire negatív előjellel történik és a társadalom visszacsapódó véleménye is negatívan érinti a gazdasági szereplőket. Nem csak a sajtóban megjelenést, de a vita perré válását is a vállalatvezetés súlyos kudarcaként élék meg, hisz egyrészt vizualizálja a vállalat belüli (és egyebekben a B2C – azaz a beszállítókkal, ügyfelekkel, bankokkal, stb.) ellentétek rossz kezelési metodikáját, illetve azt, hogy az adott irányítói, hatalmi pozícióban lévők ezirányú kompetenciái hiányoztak. A perek mindezeket túl nyilvánosságra hozhatják a cégen belüli kapcsolatok milyenségét is.

A nem kezelt konfliktushelyzetek tehát kontraproduktív vitákat generálnak, melyek nem a vállalat működését megzavarva komoly pénzügyi terhekhez és egyéb veszteségekhez vezethetnek.

A gazdasági szereplők külső konfliktusai során két meghatározó interakció-típus kerül kiemelésre: a *B2B* – azaz a gazdasági szereplők közötti, és a *B2C*, azaz közvetlenül⁷ a fogyasztók, vevők, felhasználók irányában fennálló kapcsolat. Önmagában már e tény is több olyan markáns eltérést hordoz, amely befolyásolja az ott keletkező konfliktusok sajátosságait és kezelési, feloldási lehetőségeiket.

Míg a B2B kapcsolat a menedzserek, vezetők stb. szintjén jelenik meg, akik ebben a saját cégüket (és annak érdekeit) képviselik, addig B2C esetén a másik oldalon az egyéni fogyasztó áll. Ez számos következményt von maga után. Míg az első esetben a másik szereplő pontosan beazonosítható, „arccal” jelenik meg a cég képviselője előtt, érdekei, magatartása, reakciói, szükségletei beazonosíthatóak, felmérhető például, hogy milyen tárgyalási stílust követ, stb. Ezzel szemben a B2C

⁶ Runesson, Eric M.-Marie-Laurence Guy: Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes. Global Corporate Governance Forum Focus 4. International Finance Corporation, Washington, DC, 2007. p 18.

⁷ leadsquared: B2B vs B2C Sales: 10 Differences and 9 Similarities. in: leadsquared, 2021.03.01. Online: <https://www.leadsquared.com/b2b-vs-b2c-sales-differences-similarities/>

esetén a másik oldallal való kiinduló kapcsolat is sokkal lazább, hisz a célközönség nem jelenik meg entitásként, sokkal inkább valamilyen paraméterek mentén körbeírt személyközösségeként. S noha a marketingstratégia fontos eleme lesz ennek a körnek minél mélyebb szintű megismerése, ez sosem lehet olyan részletes, mint a B2B kapcsolatok esetén. Ebből adódóan a konfliktushelyzetek is eltérnek egymástól, és más technikák részesíthetők előnyben az első illetve a második esetben. Mások a céggel szembeni elvárások is. Míg a B2B kapcsolat esetén az egyéb objektív tényezőkön (pl.: termék/szolgáltatás jellemzői, ár, stb.) túl a meggyőző szakmai tudás, a vezetők jól képzett volta elengedhetetlen az üzleti bizalom kiépítéséhez (és így a kooperáció létrejöttéhez), addig B2C esetén – épp a személytelenséggel együtt járó csekélyebb információs bázis miatt - az alapvető termékismeretek átadása is kielégíti a vásárlói/fogyasztói stb. igényeket. A B2B üzleti kapcsolat létrejöttéhez – részben a bizalmi faktor miatt - hosszabb idő szükséges (18%⁸ esetén a kapcsolatépítés az üzlet realizálódásáig meghaladta az egy évet). Ez egyben azt is jelenti, hogy sokkal több a tranzakció a gazdasági szereplők között. A megfontolva haladás hátterében a bizalmi faktoron túl az is szerepet kap, hogy ez esetben az adott személy a gazdálkodó szervezet nevében jár el (annak minden felelősségével és következményével), tipikusan magasabb a szóban forgó összvetelár is és számos esetben – például a B2B technológiai vásárlások – a szakmai kompetenciák miatt több lesz a bevont személyek száma (informatikus, informatikai vezető, pénzügyi igazgató, ..).

3. Fókuszban az egyén

A közvetlenül a *személyiséghez kötődő*, vagy az adott személy belső szerepkonfliktusának lecsapódásaként megjelenő viselkedési, magatartási, habitusbeli sajátosságok is számos esetben generálhatnak konfliktushelyzeteket, melyek kezelése épp ezen okok miatt még nehezebb. Pedig a személyiség-alapú konfliktusok mind az egyén, mind a szervezet számára károsak. Az érintett fél ugyanis reakcióit karakteres egója és felsőbbrendűség-érzete vezérli. Ezek a problémák azonban nem szükségképpen jelennek meg minden szituációban vagy jellemzik az egyént a kezdetektől. Vannak olyan rizikótényezők, melyek megléte esetén az az annak jó táptalajul szolgáló személyiségszerkezet kifejlődnek ezek a nem kívánatos attitűdök. Egy olyan gazdasági szervezet, ahol például erős a töredezettség, nincs integritás- és konfliktuskezelési kultúra, kiválthatja mindezt, s olyan destruktív reakciókig vezethet el, mint a bizalmatlanság, szemrehányás, harag, gyűlölet, belső 'személyi kultusz'. Ezek pedig a szervezet működésére olyan negatív hatással vannak, melyek annak hatékonyságát, stratégiai és személyi döntéseit, eredményességét is negatívan érintik.

⁸ Jayawardene, Errol: B2b sales: how marketing and sales can work together. Red Lorry, Yellow Lorry, April 9, 2020. Online: <https://www.rtyl.com/uk/b2b-sales-marketing/>

⁹ Eketu, Continue Anddison: Dysfunctionality of Personality-Based Conflicts in Organizations.in: International Journal of Social Sciences and Management Review, 2018/1 pp 50-59.

„A pszichológiai szerződés“

Elváráskezelés, mint a konfliktusok megelőzésének eszköze*

Bernhard Böhm**

1. Bevezetés

ab eteljesületlen, csalódott elvárások egy lehetséges konfliktus csírái lehetnek. Mivel gyakran csak akkor kerül sor a megbeszélésre, amikor már „a gyerek a kútba esett”. Ezt megnehezíti az is, hogy az elvárásokat gyakran nem is vagy csak közvetett módon nyilvánítják ki. Másfelől az elvárások korai megismerése és ennek a viszonyoknak az összehangolása szilárd alapját képezheti egy virágzó (munka)kapcsolatnak. De hogyan lehet az elvárások „kezelése” sikeres?

2. Az elvárások olyan egyoldalú szerződések, amelyeket a szerződő partner nem ismer

Bevezetésül egy példa a hosszú éveken át tervezett beszállítói kapcsolat gyakorlatából. Az üzleti partnerek közti szerződést egyoldalúan felmondták. A csalódottság ugyanis olyan nagymértékű volt, hogy további közös együttműködésre és jövőre már gondolni sem lehetett. Pedig két évvel korábban nagyon eufórikusan indult neki. Úgy tűnt, mindent elrendeztek, a szerződéseket aláírták és egy rózsás jövőbe vezető utat egyengettek. A bizakodás nagy volt, a célok pedig ambíciózusak. Mi romolhatott el?

Idővel azonban növekedtek az első kételyek. Ilyen kijelentések hangzottak el a teremben: „A tapasztalatára tekintettel többet vártam volna az üzleti partneremtől”; „Reméltem, hogy a többiek egy hajóban eveznek velem”; „A viselkedése irritál engem”; stb.

A felek a kezdeti lelkesedésükben valamiről alaposan megfeledkeztek: az „egyoldalúan kötött titkos szerződésekről”, más néven a „pszichológiai szerződésről”. Ezen informális „szerződések” tartalma többnyire elvárás.

* A tanulmányt fordította: Szikszai Dóra joghallgató, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

** Ügyvéd, mediátor, ügyvezető igazgató, KNPP Recht Patent Mediation, Leipzig, Stuttgart.

Az alattomos ebben az, hogy ezekről a szerződésekről az állítólagos szerződéses partnernek gyakran egyáltalán nincs vagy csak töredékeiben van tudomása. És így a tragédia gyorsan bekövetkezik. Az ilyen pszichológiai szerződések keretében az alapot a szerződéses partner vélt ígéretei képezik, amelyre az elvárások egy „különleges” osztálya épül.

A „különleges” elvárások az együttélésünk fontos alapját alkotják, mind a magánéletünkben, mind szakmailag. Ezek feltevések a jövőről és megtestesítik, amit akarunk vagy remélünk. Az elvárások befolyásolják a viselkedésünket és tapasztalatainkat. A beteljesületlen elvárások termékeny táptalajai a konfliktusoknak.



1. ábra: pszichológiai és jogi szerződés

Ezenkívül a gyakorlatban pontosan az ügyvédek azok, akik átsiklanak afelett, hogy a pszichológiai szerződés sokkal átfogóbb és összetettebb, mint a jogi szerződés.

3. Tapogatózás az „elvárások kódében”

Mivel a jogi szerződésekben gyakran csak a nyilvánvaló elvárásokat szemlélik és szabályozzák, mint például a fenti beszállítói kapcsolat esetében a minőség, az ár és a szállítási idő kérdését. Az alapvető elvárások, mint a viselkedések, indítékok és értékek kifejtése – tapasztalataim szerint – gyakran nem történik meg. Az elvárások is többnyire csak akkor válnak láthatóvá, amikor valaki csalódik.

4. Elvárások elvárása

Az elvárások A egyén feltevései arról, milyen viselkedési prognózist és követelést támaszt B egyén A egyénnel szemben. Niklas Luhmann szerint nem csak a másik viselkedését, hanem az elvárásait is elvárhatjuk azért, hogy megfelelően tudjunk

reagálni.¹ Mivel B egyénnek a maga részéről is lehetnek feltételezései A egyén elvárásairól, léteznek az elvárásnak elvárásai.²

Az elvárások egy jövőbeli esemény feltételezésére vagy elképzelésére vonatkoznak. Befolyásolják a gondolkodásunkat és cselekvési céljainkat, valamint hatást gyakorolnak viselkedésünkre és tapasztalatainkra is.³

Emellett pedig az elvárások megtestesítik, amit akarunk vagy amiben reménykedünk és amit a jövőbeni eseményektől elvárunk. Ezáltal implicit módon tartalmazzák annak a valószínűségét is, hogy mi fog várhatóan történni.

Alapvetően az elvárásainkat az érdeklődések, igények és célok formálják, de a tapasztalatok, a szocializáció, valamint az értékek és a normák is alakítják. Ezen alapvető érdekek megismerése „az elvárások mögött” döntő fontosságú annak érdekében, hogy az elvárásokból eredő konfliktusokat felismerjük és megoldjuk.

5. Elvárások dimenziói és perspektívái

Az elvárások összetettek és különböző perspektívákra vonatkoznak:⁴

(1) *Önmagunkkal szembeni elvárások*

Ezek írják le a személy viszonyulását egyes viselkedésekhez és ezáltal az elvárást, amit valaki saját magával szemben támaszt. Példaként említendő, hogy egy képesség alapján egy meghatározott cselekvés sikeresen kivitelezhető. Az elégedetlenség a meghiúsult, saját elvárások miatt gyorsan kivethető a kapcsolatokra is. Végső soron olyan belső konfliktusokról van szó, amelyek a tényleges kapcsolattal egyáltalán nem állnak összekötésben.

(2) *Mások velem szembeni vagy az én másokkal szembeni elvárásaim*

Ennél az emberek közötti kapcsolatok elvárásairól van szó, tehát olyan elvárásokról, amelyeket A személy B személlyel szemben támaszt és fordítva. Könnyen lehet, hogy az elvárások nem átláthatóak, tehát A személy B személy elvárásait nem ismeri és fordítva. Ezenkívül előfordulhat, hogy olyan elvárásokat vélelmeznek, amelyek egyáltalán nem is léteznek.

6. Tisztázatlan, látens és implicit elvárások következményei

A tisztázatlan, látens és implicit elvárások egy állandóan zajló háttérfojyomathoz vezetnek annak érdekében, hogy a vélt elvárásokat megfejtsek. És ezzel egy bizonytalan állapothoz vagy energiavesztéshez is, például azáltal, hogy megpróbálják teljesíteni a soha nem létező elvárásokat. Ha feldolgozatlanul maradnak, az hamar egy eskzalációs spirálhoz vezet.

Ezenkívül gyakori hiba az is, hogy csak az átlatható elvárásokat veszik figyelembe, például olyan egyedi szempontokat, mint a vállalati fejlődés vagy a cél

¹ Vö. LUHMANN, Niklas: *Soziale Systeme*. 11. Auflage. Suhrkamp, 2001.

² <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/erwartungserwartung/erwartungserwartung.htm> (4.08.2021)

³ Vö. LANGE, Sabrina: *Erwartungsmanagement in Projekten*. Wiesbaden, 2016, 59 ff.

⁴ Vö. LANGE, Sabrina: *Erwartungsmanagement in Projekten*. Wiesbaden, 2016, 25 ff.

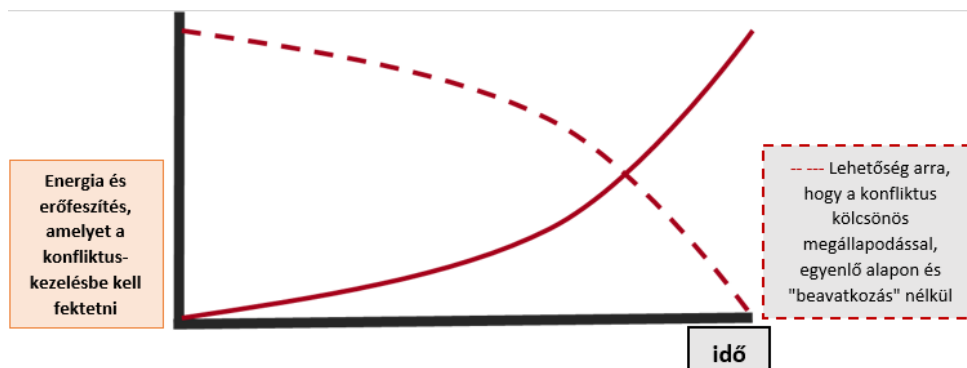
elérése. Olyan területei az elvárásoknak, mint a viselkedés, a bánásmód, a szerepek vagy az értékek figyelmen kívül maradnak. Az alapvető igények vagy érdekek „az elvárások mögött” rejtve maradnak. Gyakran elsiklanak afelett a nézőpont felett is, hogy az elvárások rugalmasak és megváltoztathatók és mindig egy általános rendszerben kell őket szemlélni. A ma elvárásai holnapra teljesen eltérőek lehetnek.

7. „Energiafaló” tisztázatlan elvárások

Az elvárások tisztázására szánt idő jól befektetett idő. Mert pontosan a feltételezett, implicit elvárások vezetnek a megfejtés folyamatos kísérletéhez. Ezzel az érthetőséget ritkán nyerik el, a bizonytalanságot annál inkább. Sok energiát fordítanak arra, hogy soha nem létező elvárásokat teljesítsenek. Más elvárások viszont láthatatlanok maradnak, habár valaki számára fontosak lettek volna.

Az elvárások be nem tartása súlyos következményekkel jár a motiváció és a kapcsolat minősége szempontjából. Ez különösen igaz az olyan szerződésekre, amelyek nemcsak jogviszonyt, hanem szociálpszichológiai kapcsolatot is létesítenek. A – legalábbis jogilag – nem követelhető elvárások a szolgáltatás és ellenszolgáltatás tekintetében a szubjektívan értelmezett ígéretet alapján a szerződéses partnerek között pszichológiai szerződés alapját képezik.⁵

Egy további szempont, hogy minél tovább tisztázatlanok maradnak az elvárások és minél tovább nő a konfliktus lehetősége, annál magasabb lesz az energiaráfordítás annak érdekében, hogy az elvárásokból adódó konfliktusokat tisztázzák. Ezzel egyidejűleg csökken az esélye az egyetértő, kooperatív megoldásnak.



2. ábra: az elvárások és a konfliktus tisztázásának „X”-e

⁵ HUF, Stefan: Personalmanagement als Erwartungsmanagement. Der psychologische Vertrag, *Personalführung*, 2011/3, 30.

8. Az elvárások egyensúlyban tartása

Ahhoz, hogy egy kooperatív szerződéses kapcsolatot elérjünk, szükség van jó elváráskezelésre. És megfelelő bátorságra, hogy a helyes kérdéseket feltegyük, mint például:

„Mit várok magamtól? Én másoktól? Esetleg mások tőlem? Vagy mások másoktól? És mit társítok ezekhez az elvárásokhoz? Milyen mélyebb meggyőződések vagy igények húzódnak emögött?”

Érdemes kritikusan megkérdőjelezni az „elvárási csapdákat”:

„Elvárom, hogy a célállapot cselekvés nélkül következzen be? („remény”-elv) Vagy azt várom, hogy bizonyos jellemzők bizonyos eredményhez vezessenek és sztereotípiákat, illetve dogmákat fogok használni: „Mit várhatnék még egy személy előtörténetétől?”

Nem szabad azonban arról sem megfeledkezni, hogy az elvárások semmiképpen sem csak egy másik személyre irányulhatnak. A kérdés tehát az is, hogy „mit mondanak rólam a másokkal szembeni elvárásaim?” És mit tanulhatok én ebből vagy min változtathatnék?

Minden ilyen kérdésseltevésnél egy, az elvárásoknak szentelt szempontnak kell a középpontban állnia és kidolgozva lennie: az elvárások mögötti érdekek.

9. Összegzés

A különböző, ígért vagy implicit elvárásokon alapuló pszichológiai szerződések állandó „újrátárgyalást” igényelnek. Ez egy agilis szerződés, amelynek lyukait folyamatosan ki kell tölteni és ellentmondásait feloldani. Ez megköveteli a „szerződéses partnerek” nyílt, bizalommal teli párbeszédét és a rendszeres kommunikációt. A saját és mások elvárásait rendszeresen meg kell vizsgálni a vakfoltok megismerése érdekében. Az ebben az értelemben folytatott aktív elváráskezelés egy sikeres konfliktusmegelőzés alapja.

Mediáció a gazdasági ügyekben - Hatékonyság, proaktivitás, gazdaságosság

Kutatási összefoglaló tanulmány

Németh Zoltán* - Szilágyi András**

1. Bevezetés

a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (továbbiakban: BKIK) évekkel ezelőtt együttműködési megállapodást kötött a Közép Európai Mediációs Intézettel (továbbiakban: KEMI), amelynek célja, hogy a két szervezet együtt segítse a mediáció terjedését, a gazdasági Mediációs ügyek számának növekedését. Az eddigi közös munka már rengeteg eredménnyel járt. Közös rendezvényekkel és szakmai egyeztetésekkel, a szakmai álláspontok sajtóban és szakmai körökben történő megjelentetésével igyekezett a két szervezet segíteni a szakma további épülését, fejlődését. 2019 második félévére pedig egy olyan közös projektet hozott, amely lehetőséget biztosított arra, hogy a két szervezet elvégezze az eddigi munka értékelése mellett a szakma jelenlegi állapotának felmérését és megvizsgálja, hogy milyen továbblépési lehetőségek állnak előttük a közeljövőben.

Egyöntetű vélemény hazai és EU szinten is az, hogy viták, nézeteltérések rendezése egyre inkább eltolódik az alternatív lehetőségek irányába és ezt a tendenciát hivatott ez a kutatás megalapozni, mivel a levont következtetések segítenek minket abban, hogy világosan lássuk azt, hogy milyen lépések megtételére lesz szükségünk a jövőben. Ajánljuk ezt a kutatást minden gazdasági szereplőnek, gyakorló mediátornak, jogásznak, vállalkozónak, leendő mediátoroknak, közigazgatási szervezeteknek és a jövőbeni közös munka reményében és a mediáció iránt érzett megkérdőjelezhetetlen elhivatottságunk jegyében bízunk abban, hogy az eddigi partnerekkel megerősödik az együttműködésünk és ezen felül további olyan partnerekkel is együtt tudunk dolgozni, akikkel elérhetjük, hogy hazánk a régióban a mediáció központja legyen.

Tanulmányunkban bemutatjuk a gazdasági mediáció igénybevétele mellett szóló érveket és azt a kutatást, ami arra fókuszált, hogy a kkv szektorban mennyire ismert ez a vitarendezési módszer.

* Elnök, Közép-Európai Mediációs Intézet.

** Elnök, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Mediációs és Jogi koordinációs Osztály.

2. A gazdasági mediáció mellett szóló pénzügyi és jogi előnyök

A BKIK az egyetlen köztisztviselési formában működő mediációs szolgáltató, ami a függetlenség és pártatlanság záloga. A mediáció nem jelent joglemondást, az üzleti partnerek előtt változatlanul nyitva marad a bírósági út.

Joghatása, hogy az elévülést megszakítja (amire a kötelezett felszólítása már nem alkalmas). A mediációs eljárás megindítása nem jelent kötelezettséget a megállapodás megkötésére, csak egy jó esélyt a megállapodásra, amelyet jogilag is indokolatlan elszalasztani.

A bíróság legjobb szándéka ellenére sem tud az igazságszolgáltatásban meghatározott funkciója miatt olyan ítéletet hozni, amely akár csak a felperes igényeinek mindenben megfelelően, tényleges akaratának megfelelően döntené el a vitás ügyet.

Könnyen belátható, hogy a peres eljárás illetékét, a szakértő(k) díját, a jogi képviselő jelentős költségét, a pénzeszközök szükségszerű lekötését magában hordozó bírósági eljárással szemben milyen fokú versenyelőnyt jelent a nagyságrendileg alacsonyabb költséggel és időigénnyel járó gazdasági mediáció.

Az üzleti jó hírnév, a kialakult arculat megőrzéséből fakadó előnyök a mediációs eljárás által lehetővé tett közvetlen megtakarításon túli anyagi hozadékkal járnak.

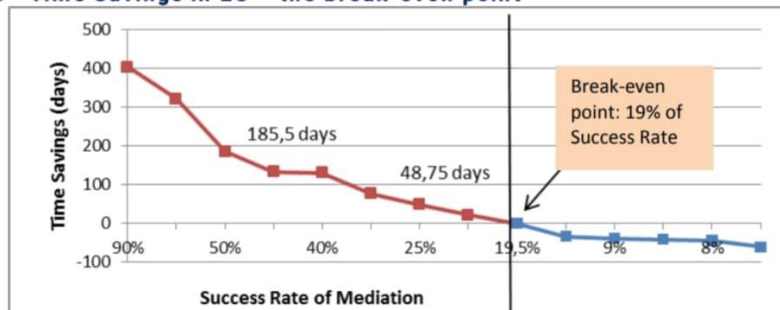
Előnyök számokban:

Követelés értéke/pertárgyérték	Bírósági eljárás illetéke	A bírósági eljárás illetékéből mediációra fordítható óraszám
500.000 Ft	30.000 Ft	1 óra
1.000.000 Ft	60.000 Ft	2 óra
2.000.000 Ft	120.000 Ft	4 óra
5.000.000 Ft	300.000 Ft	11 óra
10.000.000 Ft	600.000 Ft	23 óra
25.000.000 Ft	1.500.000 Ft	59 óra

Ehhez hozzájön az elsőfokú bírósági eljárásban, pénzben kifejezhető pertárgy esetén az ügyvéd munkadíjának a pereszes felet terhelő összege, amely 10 millió Ft-ot meg nem haladó pertárgyérték esetén a pertárgyérték 5%-a, de legalább 10 000 Ft (azaz 10.000-500.000 Ft), 10 és 100 millió Ft közötti pertárgyérték esetén az előző pontban meghatározott munkadíj és a 10 millió Ft feletti összeg 3%-a (azaz 2.700.000 Ft), de legalább 100 000 Ft.

A táblázatból jól látszik, hogy egy – a gazdasági jogvitákban igen alacsonynak számító – 5 millió forint pertárgy értékű ügynél csak a peres eljárás illetékéből 100

Table 8 - Time Savings in EU – the break-even point



Source: ADR Center calculations

%-os garanciával megtérül a mediációt választani! Ráadásul tapasztalataink szerint a 2-3 alkalomnál több tárgyalás igen ritka, így átlagosan 3-6 óra időráfordítással zárulhatnak eredményesen az ügyek.¹

Giuseppe De Palo, Ahlen Beasley és Flavia Orecchini egy átfogó kutatásban² azt vizsgálta, hogy a mediációnak pontosan milyen időbeli és gazdasági előnyei vannak és ezeket hogyan lehet számszerűsíteni. Ezek az eredmények különösen a gazdasági mediáció szempontjából nagyon fontosak, hiszen a cégek a pereskedéssel rengeteg erőforrást elpazarolnak.

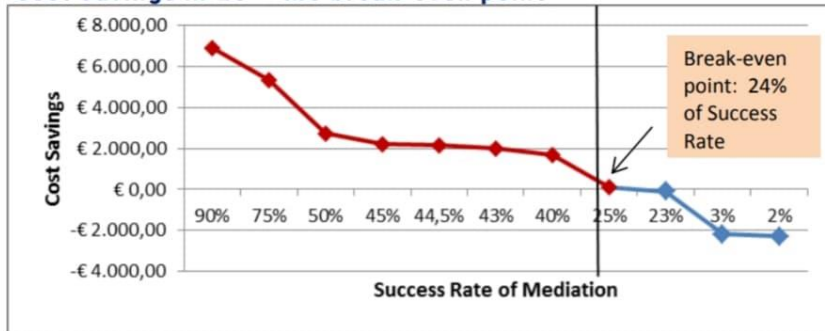
Kutatásukban először azt vizsgálták, hogy egy konfliktus megoldása átlagosan mennyi időt vesz igénybe. A World Bank 2009-es kutatási eredményei felhasználásával eredményeiket az alábbi táblázatban foglalták össze, amelyben látható például, hogy Magyarországon átlagosan ez az érték 395 nap, azaz több mint egy év, amellyel a középmezőny elejébe tartozunk, de ettől függetlenül a megoldási folyamat lényegesen felgyorsítható, ha Mediációs eljárást vesznek igénybe a felek.

A kutatók ezután megvizsgálták azt is, hogy mennyivel lehetne csökkenteni a konfliktusok megoldására szánt időt azzal, ha mediációs eljárás keretében oldanák meg azokat a felek.

Látható, hogy a mediáció belépésével nagyon jelentős időmegtakarítás érhető el, ami már mérhető gazdasági megtakarítással is jár a cégek számára és ezt az alábbi táblázat szemlélteti:

¹ <http://www.mediatorokamara.hu/a-mediacio-elonyei/> (letöltés dátuma: 2020.06.07.)

² European Parliament: Directorate General for Internal Policies Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs Legal Affairs: Quantifying the cost of not using mediation – a data analysis, Note, 2011 (szerzők: Giuseppe De Palo, Ahlen Beasley és Flavia Orecchini).
<https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201105/20110518ATT19592/20110518ATT19592EN.pdf> (letöltés dátuma: 2020.06.07.)

Table 9 - Cost Savings in EU – the break-even point

Source: ADR Center calculations

Fontos aláhúzni, hogy EU szinten egy jogvita átlagos. Költsége 10.449 euró, míg a mediáció átlagos költsége 2.497 euró. Abban az esetben, ha a mediáció sikeres és eredményes, az EU polgárok, cégek 7.500 eurót spórolhatnak meg átlagosan ügynként.³

3. A gazdasági mediáció folyamata, lépései

A mediációs eljárás azzal indul, hogy a felek közös megegyezés alapján az általuk választott mediátor felkérését írásban kezdeményezik. Ha a mediátor a felkérést elfogadja, a mediáció lefolytatására ő jogosult.

A mediátor a felekhez intézett elfogadó nyilatkozatában meghívja a feleket az első mediációs megbeszélésre, amelyen tájékoztatja őket többek között a közvetítés alapelveiről, a közvetítői megbeszélés főbb szakaszairól, a hatékony megegyezési lehetőségek feltárásához vezető folyamatról, az eljárás költségeiről.

Az eljárás folyamán a mediátor a feleket részletesen meghallgatja, biztosítva azt, hogy a felek egyenlő elbánásban részesüljenek. Ennek során a felek kifejthetik érdekeik alapján kialakított álláspontjukat és a rendelkezésükre álló iratokat is bemutatathatják. A mediátor a felek egyetértésével szakértőt vehet igénybe és meghallgathat a vitás ügy körülményeiről tudomással bíró más személyeket is. Ezek a technikák és személyek segítenek abban, hogy kialakuljon a végeredmény, egy mindkét félnek megfelelő megállapodás.

Ha a konszenzus létrejön, és a felek a megállapodást aláírják, a mediációs eljárás befejeződik. A mediátor a felek együttes jelenlétében megkötött megállapodást írásba foglalja, és a feleknek átadja. A felek ettől függetlenül bírósághoz vagy választottbíróshoz is fordulhatnak, bár erre az esetek többségében egyáltalán nincs szükség, hiszen a megállapodás mindkét félnek megfelelő.

³ⁿ The Cost of Non ADR - Survey Data Report 2010"

Egy megállapodás akkor jó, ha:

- végrehajtható
- tömör, ugyanakkor részletes és pontos
- garanciákat tartalmaz
- mindkét fél szükségleteit és érdekeit megjeleníti
- teljes egyetértés mellett jön létre

A gyakorlat szerint a mediációs konszenzust a felek több mint 80%-ban önkéntesen teljesítik. A tapasztalatok azt igazolják, hogy a mediációs eljárása leghatékonyabb alternatív vitarendezési módszer.⁴

A közvetítői törvény nem ad pontos választ az eljárás lefolytatásáról (oka: szabad eljárási szabályok felek általi rugalmas kialakítása)

Javasolt menet:



4. A kutatás bemutatása, módszertana

A BKIK és a KEMI 2019 november hónapban átfogó kutatás keretében vizsgálta a cégek munkahelyi konfliktusokhoz való viszonyát, a gazdasági mediáció ismertségét, a konfliktuskezelési módszerek alkalmazását. Az ezzel kapcsolatos kérdőívet 167 cégvezető, alkalmazott, vállalkozó töltötte ki a 18-65 éves korosztályból, akik általában felsőfokú végzettséggel rendelkeztek. Ez egy korábbi kutatáshoz képest többszörös emelkedés a kitöltések szempontjából.

A kérdőíven a következő kérdések szerepeltek:

- Ha szervezetében konfliktust érzékel, akkor melyik megoldási lehetőséget szokta választani?
- Milyen konfliktuskezelői eljárásban vett már részt?

⁴ <http://www.mediatorkamara.hu/a-mediacio-menete/>

- A mediációnak nagyon sok előnye van a bírósági eljárással szemben. Mit gondol melyek ezek?
- Mit gondol, egy cég összes költségének hány százalékát teszik ki a konfliktusok költségei?
- Az emberek idejük jelentős részét a munkahelyeiken töltik, ezért sok konfliktussal ott találkoznak. Önt mennyire terheli le a munkahelyi konfliktus?
- Milyen szakemberhez fordulna segítségért, ha munkahelyi konfliktust észlel?
- Vett már részt bármilyen mediációs eljárásban?
- Tudta, hogy a mediátorok tevékenységét az Igazságügyi Minisztérium ellenőrzi?
- Mire lenne szüksége ahhoz, hogy eredménytelen beszélgetések és tárgyalások után egy közvetítőhöz(mediátorhoz) forduljon?
- Ha gazdasági mediációs eljárást szeretne igénybe venni, akkor kihez fordulna?

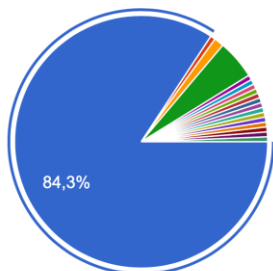
A feltett kérdések átfogóan vizsgálták azt, hogy a válaszolók milyen saját tapasztalatokkal rendelkeznek azzal kapcsolatban, hogy saját munkahelyi konfliktusait hogyan kezelik. Érdekes és elgondolkodtató következtetéseket lehet levonni a kérdőív segítségével arról, hogy jelenleg Magyarországon milyen szinten van a mediáció ismertsége, azonban ehhez mindenképpen fontos megjegyezni, hogy a válaszolók köre nagy valószínűséggel az átlagnál többet tud vagy hallott a mediáció intézményéről.

A kérdőív egyes kérdéseire adott válaszok és azok kiértékelése

1. Ha szervezetében konfliktust érzékel, akkor melyik megoldási lehetőséget szokta választani?

Ha szervezetében konfliktust érzékel, akkor melyik megoldási lehetőséget szokta választani?

159 válasz



- Addig beszélünk velük, amíg közös...
- Felmondom az együttműködést
- Bírósághoz fordulok
- Felkeresek egy mediátort vagy profi...
- Hosszabb időn keresztül próbálok k...
- Addig beszélünk velük... + (ha nem...
- Magam is konfliktuskezelő vagyok,...
- helyzetől függő, de megpróbálok s...

▲ 1/3 ▼

A kérdésre 159 fő adott választ, akiknek a jelentős, 84,3 %-os többsége az első opciót jelölte meg, mint lehetséges megoldási lehetőség. A fennmaradó közel 16%

pedig vagy a többi választható opció közül jelölt meg egyet vagy saját választ adott meg, mivel erre a kérdésnél volt lehetőség.

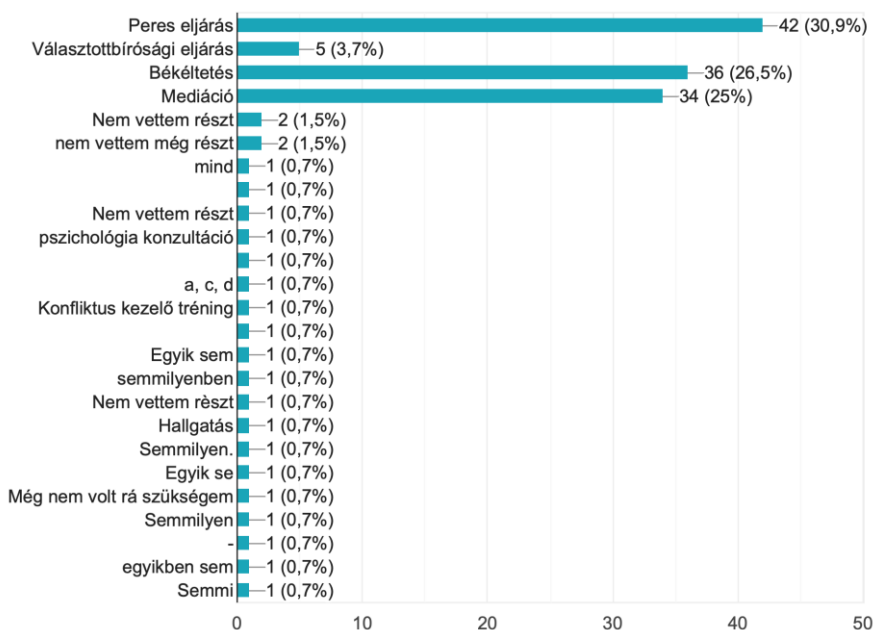
Érdekes lehet áttekinteni, hogy milyen saját megoldási lehetőségeket vázoltak fel a kitöltők:

- Elkerülöm a konfliktust,
- Megpróbálom a szőnyeg alá söpörni a konfliktust,
- A működés hatékonyságát növelhetik egyes konfliktusok, ezért nem mindet szükséges megoldani,
- Egy ideig hajlok a kompromisszumra, de bizonyos esetekben ez nem lehetséges és ilyenkor inkább felmondom az együttműködést
- Tűröm a konfliktust,
- Először magam keresem a megoldást és csak azután fordulok szakemberhez, végső esetben bírósághoz.

2. Milyen konfliktuskezelői eljárásban vett már részt?

Milyen konfliktuskezelői eljárásban vett már részt?

136 válasz



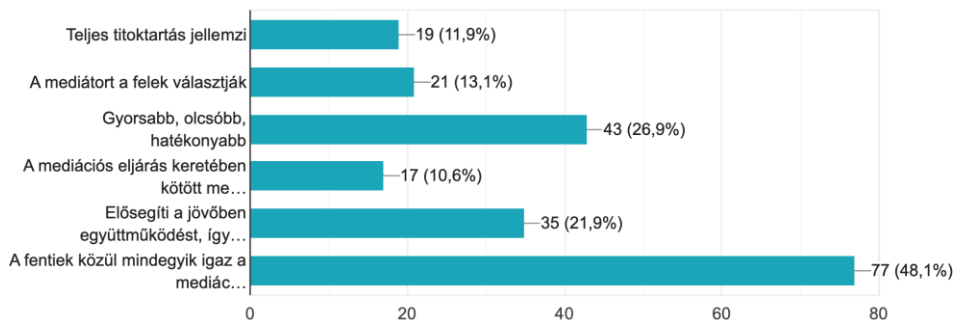
Összesen 136-an válaszoltak erre a kérdésre, ami az összes feltett kérdés közül a legalacsonyabb részvételi arányt jelenti. Magyarországon a mediáció és az egyéb alternatív vitarendezési formák már jelentős múltra tekintenek vissza és ezt a beérkezett válaszok is visszaigazolták, mivel a kitöltők 25%-a vett már részt mediációs eljárásban.

Érdekes adalék, hogy a válaszadók 30,9%-a peres eljárást jelölte meg, ami azt a vélekedést támasztja alá, hogy még mindig ez a vitarendezési forma a legismertebb. Szorosan követi ezt egyébként a békéltetés intézménye (26,5%), ami azt igazolja vissza, hogy volt eredménye a békéltető testületek fejlesztésének, megismertetésének. A választottbírói eljárást 3,7% jelölte meg, ami arra vezethető vissza, hogy a kérdőívet kitöltő cégek, cégvezetők általában a kis és közepes vállalkozások közül kerültek ki.

3. A mediációnak nagyon sok előnye van a bírósági eljárással szemben. Mit gondol melyek ezek?

A mediációnak nagyon sok előnye van a bírósági eljárással szemben. Mit gondol melyek ezek?

160 válasz



Erre a kérdésre 160-an válaszoltak. A mediációnak több, kimutatható előnye is van a bírósági eljárással szemben, amelyek összefoglalva a következők:

Mediáció	Bírósági eljárás
Közös kérelemre indul	egyik fél kérelmére indul
A mediátor választják	a bírót hivatalból jelölik
Eljárési módszertan alapján zajlik	szigorú eljárési szabályok szerint zajlik
Célja a közös, win-win megoldás	cél a jogszolgáltatás
Gyors	lassú
Olcsó	drága (illeték, ügyvédi költség, perköltség)
A döntés felelőssége a feleké	a döntés felelőssége a bíróé
A jövőbeni kapcsolat javulhat	a jövőbeni kapcsolat romolhat
A megoldással mindkét fél elégedett	A megoldással egyik vagy egyik fél sem elégedett

A peres eljárások hazai alakulásának illusztrálásaként megemlítjük, hogy 2018-ban összesen 1 226 728 ügy indult a bíróságok előtt. Ebből 256 590 volt a peres ügy, a helyi bíróság előtt első fokon indult polgári ügyek száma 114 669, míg a helyi bíróságok előtt indult gazdasági perek száma 6.474 esetet jelentett, amihez még

hozzátartozik a három millió forint összeget el nem érő pénzkövetelések érvényesítésére kötelezően alkalmazandó mintegy 480 000 darab fizetési meghagyásos eljárás.

Európai összehasonlításban az EU Bizottsága Mediációs Munkacsoportjának 2016-os jelentése szerint⁵ a mediációs ügyek pedig az alábbiak szerint alakultak a peres eljárásokhoz képest:

<i>Ország</i>	<i>Mediációs ügyek száma</i>	<i>Sikerességi arány</i>	<i>Beérkező peres eljárások száma</i>	<i>Per/mediáció arány</i>
Bosznia-Hercegovina	1.931	97,2%	158.046	1,22%
Finnország	1.870	64,7%	10.677	17,51 %
Magyarország	919	54,4%	180.382	0,51%
Olaszország	183.977	42,2% ⁴	1.585.740	11,60 %
Norvégia	2.037	63,9%	19.382	10,51 %
Lengyelország	6.638	6,6%	1.226.470	0,54%
Románia	250	72,0%	1.526.483	0,02%

Tehát ameddig több európai országban a mediáció/per arányszám 10 % feletti értéket mutat, hazánkban ez a mutató ennek csak a töredéke (0,51%).

Az alacsony mutató lehetséges okát maga a jelentés rögzíti, miszerint: „A bírói kar kötelező mediációs oktatása/tudatosítása nélkül – történjen az, akár tanulmányaik, akár első éves gyakorlatuk során – a közvetítői eljárásra utalt ügyek (polgári, családjogi, büntetőjogi és közigazgatási ügyek) száma változatlanul alacsony marad és továbbra sem lesz szignifikáns az azonos ügyekben indult peres eljárásokhoz képest. Hasonlóan, a kötelező alternatív vitarendezésnek (ADR) oktatása és képzése nélkül, a jogászok és ügyvédek a régi, berögzült szokások alapján szisztematikusan és automatikusan – konfliktuskezelés központú gondolkodás hiányában – a klasszikus igazságszolgáltatás rendszerét fogják igénybe venni és előnyben részesíteni.”

A válaszadók jelentős része (48,1 %) azonosította, hogy a kérdésben megjelölt válaszadási lehetőségek gyakorlatilag mind a mediáció előnyeit jelentik. Ebből az a következtetés vonható le, hogy tudatosítással és megfelelő információk nyújtásával

⁵ CEPEJ-GT-MED(2017)8, a szerző fordítása

jelentősen növelhető például a gazdasági mediációba kerülő ügyek száma, amely számos gazdasági előnnyel együtt jár.

A személyek közötti viták, a különböző érdekek ütközése a mindennapok során gyakran előforduló jelenségek, gondoljunk csak a munkahelyen vagy a magánéletben előforduló vitás ügyeinkre. A konfliktusok megoldásánál célszerű a gyorsabban, olcsóbban és egyszerűbben igénybe vehető alternatív vitarendezés mechanizmusait választani a peres eljárásokkal szemben. Az alternatív vitarendezés legismertebb intézményei jelenleg a közvetítés (mediáció), a békéltetés és a választott bírászkodás.

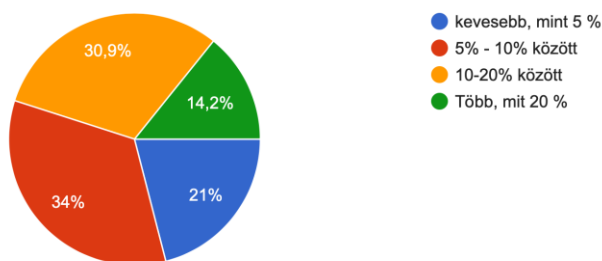
A mediáció kézenfekvő előnyeit a hagyományos, pereskedéssel és végrehajtással járó vitarendezéshez képest hosszan lehetne sorolni. Ehelyett beszédesebb egyetlen adatot idézni: a mediáció során kötött megállapodások 85-90 százalékát a felek betartják, vagyis mindössze az esetek 10 százalékában fordul elő a megállapodás nem megfelelő teljesítése.

A mediáció egyik legnagyobb előnye, hogy még abban az esetben is kedvező a hatása, ha végül nem kerül sor megállapodásra, mert a felek közötti jövőbeni kommunikációra így is jótékony hatással van. A mediáció képes feloldani akár évtizedes ellentéteket; egy képzett és megfelelő gyakorlattal rendelkező mediátor képes ugyanis úgy irányítani a felek közötti beszélgetést, hogy a reménytelennek tűnő helyzetben is eredményre vezessen.⁶

4. Mit gondol, egy cég összes költségének hány százalékát teszik ki a konfliktusok költségei?

Mit gondol, egy cég összes költségének hány százalékát teszik ki a konfliktusok költségei?

162 válasz



Erre a kérdésre 162 válasz érkezett. Nagyon fontos tudnunk azt, hogy milyen összegeket emészt fel a cégek életében a nem megoldott, nem megfelelően megoldott konfliktus illetve az, hogy a megoldás érdekében milyen eszközöket vesznek igénybe. A válaszadók nagyjából hasonló arányban jelölték meg a

⁶ A mediáció erőforrásokat szabadít fel – interjú Dr. Trócsányi László igazságügyi miniszterrel, <https://azuzlet.hu/egyezseg-interju-dr-trocsanyi-laszloval/>

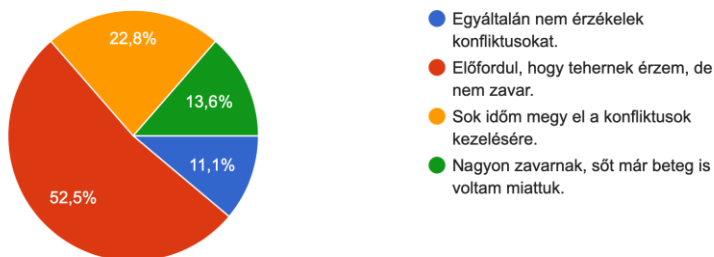
lehetséges válaszokat, de a legtöbben (34%) úgy vélik, hogy a cégeknek éves szinten 5-10%-os költségvetési terhet jelent a konfliktusok léte, kezelése, nem kezelése. Sokan, 30,9% vélik úgy, hogy ez a költség inkább 10-20% között mozog, míg 21% gondolja úgy, hogy kevesebb, mint 5%-ot tesz ki és 14,2 százaléknak az a véleménye, hogy több mint 20%-a a konfliktusok költsége.

A válaszokból az a következtetés vonható le, hogy bizony a cégek, munkavállalóik életében a munkájuk során létrejövő különféle konfliktusok komoly költségvetési hatásokkal járhatnak. Ezen valószínűleg feleslegesen elköltött összegek teljesen alkalmasak lehetnek arra, hogy a cégek megtanulják és a munkavállalóknak, vezetőknak, tulajdonosoknak megtanítsák a helyes konfliktuskezelést.

5. Az emberek idejük jelentős részét a munkahelyeiken töltik, ezért sok konfliktussal ott találkozhatnak. Önt mennyire terheli le a munkahelyi konfliktus?

Az emberek idejük jelentős részét a munkahelyeiken töltik, ezért sok konfliktussal ott találkozhatnak. Önt mennyire terheli le a munkahelyi konfliktus?

162 válasz



Erre a kérdésre 162 válasz érkezett. Teljesen egyértelmű, hogy az emberek az életük jelentős részét a munkahelyükön töltik, így ott találkozhatnak konfliktusaik egy jelentős részével. Fontos tisztázni, hogy az élet mely területein találkozhatunk konfliktusokkal:

- munkahely,
- magánélet, családi élet,
- baráti társaság,
- ismeretségi kör,
- a hírek kapcsán lehetnek belső konfliktusaink
- társadalmi szinten is megjelenhetnek.

Látható, hogy a konfliktusok életünk szerves részét képezik, így fontos, hogy megfelelően foglalkozunk velük. A válaszadók 52,5%-a azt válaszolta, hogy tehernek érzi a munkahelyi konfliktust, 22,8%-nak ezen kívül még sok ideje is elmegy a konfliktusok kezelésére, 13,6%-nak nagyon zavaróak a konfliktusai és

még egyéb negatív hatást is meg tudott említeni és mindössze 11,1% mondta azt, hogy egyáltalán nem érzékel konfliktust a munkahelyén.

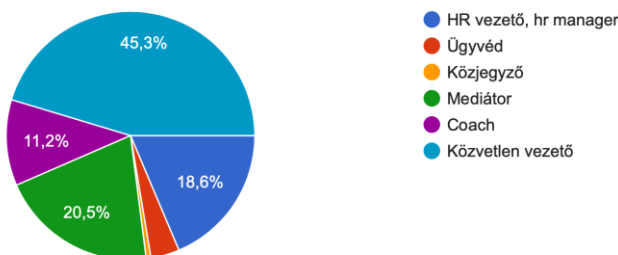
Ezek a számok alátámasztják, hogy nagyon kevés olyan munkavállalóval találkozunk, akinek ne lenne valamiféle konfliktusa a munkahelyén. Ezek lehetnek a munkatársakkal, vezetőikkel, egyéb személyzettel, ügyfelekkel egyaránt. A lényeg ezekkel kapcsolatban az, hogy a munkahelyhez köthetők.

Abban az esetben, ha ezek kezeletlenek maradnak vagy nem megfelelően kerülnek kezelésre a munkaidőn, munkahelyen messze túlmutató negatív hatásokat okozhatnak, amelyek már kihatnak az egyén saját, privát életére is, amely aztán olyan negatív hatásokat vált ki, mint például a betegségek, munkahelyváltás, pszichés problémák, párkapcsolati, házassági gondok, szülő-gyermek kapcsolatban problémák, bezárkózás, szakmai visszafejlődés.

6. Milyen szakemberhez fordulna segítségért, ha munkahelyi konfliktust észlel?

Milyen szakemberhez fordulna segítségért, ha munkahelyi konfliktust észlel?

161 válasz



A kérdésre 161 válasz érkezett és ezek túlnyomó többsége (45,3%) azt a választ adta, hogy munkahelyi konfliktus esetén a közvetlen vezetőhöz fordulna segítségért, vele beszélne meg először a felmerült problémát. A válaszadók 20,5%-a fordulna mediátorhoz, 18,6%-a keresné meg a HR vezetőt vagy HR managert és 11,2%-a kérné coach segítségét. Ügyvédet vagy közjegyzőt mindössze a válaszadók pár százaléka vonna be egy ilyen folyamatba.

Az adatok elemzése során arra a következtetésre juthatunk, hogy a közvetlen vezető irányába olyan mély a munkavállalók bizalma, hogy tőle várják azt, hogy segítsen a konfliktusok megoldásában, ezért a közvetlen munkahelyi vezetőknek erre felkészülniük kell lenniük. Sokszor előforduló helyzet ugyanis, hogy a vezető kezelni próbálja a konfliktust, de inkább elmélyíti azt, még akkor is, ha amúgy a mögöttes szándéka jó. A cégek hatékonyabb működését segítheti elő az, hogy a vezetőket még a kinevezésük előtt olyan tréningre, képzésre küldik, amely a hatékony és megfelelő konfliktuskezelésről szól, és fontos az is, hogy a vezetők időközönként, de minimum fél évente beszéljenek olyan független szakemberrel, aki segítheti a vezetőt abban, hogy hatékony konfliktuskezelő legyen.

Egy jó vezetőnek rendelkeznie kell bizonyos ismeretekkel, skillekkel ahhoz, hogy komfortosan elboldoguljon a konfliktusok tengerében. Ezek bemutatása előtt érdemes megvizsgálni, hogy a milyen hatások érik a vezetőt és ezek hogyan befolyásolják azt, hogy valakiből jó vezető lehessen.

Külső környezeti hatások a szervezeten kívülről hatnak a vezetőre, amelyek mintegy objektív elvárásaként jelennek meg, például társadalmi, jogi, gazdasági, kulturális szabályok, szokások.⁷

A szervezeti, személyi tényezők a szervezeti hierarchia pillanatnyi adottságai a vezető számára, valamint a többi vezető társ, mint együttműködésre „kötelezett” partner. Egy középvezető számára például tipikus alkalmazkodási szituáció, amely jelentősen befolyásolhatja vezetői munkáját és magatartását.

A csoporthatás a vezető által irányított csoport és csoporttagok részéről nyilvánul meg, mint egyéni és csoport érdek, vagy különböző karakterű egyéniségek együttműködésének koordinációja, mint kihívás. Mindhárom külsőnek tekintett ható tényező alakítja a vezetői magatartást, az emberekkel való bánásmódot és a koncepcionális képességek érvényesülését egyaránt.

A szakirodalom és a tapasztalatok szerint a jó menedzser fontosnak tartott képességei a következők⁸:

- alpműveltségi „plusz”,
- az előrelátás képessége,
- kreativitás,
- pozitív gondolkodásmód,
- önismeret, önkontroll képessége,
- segítő készség,
- időérzék,
- operativitás,
- döntésképeség,
- delegáló képesség,
- együttműködés és hatalomgyakorlás,
- vezetői szerepvállalás,
- személyes példamutatás.

Fontos az is, hogy a HR területen dolgozó szakemberek is kapjanak konfliktuskezelési képzést, mivel az ő hozzáállásuk nagyban segítheti a munkavállalókat abban, hogy merjék vállalni és megoldani a konfliktusaikat.

Fontos továbbá az is, hogy a munkavállalók is részesüljenek a külön a részükre kialakított konfliktuskezelési képzésben, ami nem csapatépítő tréning, hanem egy egész napos önismeret fejlesztési, konfliktuskezelési tréning, amelyet rendszeres időközönként frissítő tréning követ.

Ha a cégek a megoldatlan konfliktusokból eredő veszteségeik pár százalékát ilyen célokra fordítják, akkor annak kimutatható, számszerűsíthető és konkrét hasznai lesznek. A munkavállalók hangulata, produktivitása és munkához való viszonya mellett a cég működési hatékonysága is jelentős mértékben javulni fog.

⁷ Kadocsa György: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest, 2013.

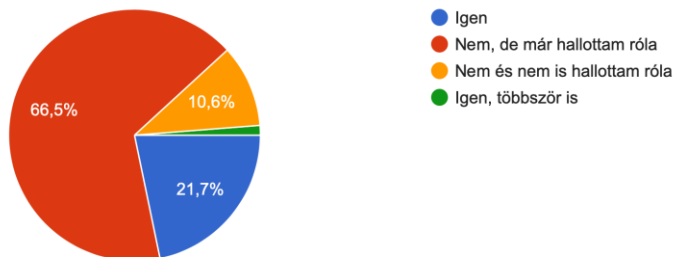
⁸ Kadocsa György: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest, 2013.

Hajlamosak vagyunk elbagatellizálni a kérdésben rejlő problémát, pedig az egyáltalán nem olyan marginális, mint azt első ránézésre sokan gondolják. Életünk egyharmadát a munkahelyünkön töltjük, természetes tehát, hogy a munkatársainkkal kialakított kapcsolatok jót és rosszat egyaránt tartogathatnak számunkra. Ugyanakkor a velük eltöltött idő hossza miatt minden itt át- és megélt konfliktus komolyan befolyásolja életünket, lelkiállapotunkat, kapcsolatainkat. Ha arra figyelmet fordítunk, hogy a barátainkkal és a családukkal töltött időt a nyugalom, harmónia és összetartás jellemezze, akkor a mindennapjainknak éppennyire szerves részét, a munkakapcsolatainkat is ápolni kellene – ennek pedig legjobb eszköze az egymással való kommunikáció.⁹

7. Vett már részt bármilyen mediációs eljárásban?

Vett már részt bármilyen mediációs eljárásban?

161 válasz



Erre a kérdésre 161 válasz érkezett. A válaszadók 66,5 %-a jelezte, hogy nem vett még részt mediációs eljárásban, de legalább már hallott róla, 21,7%-a már vett részt mediációs eljárásban, 10,6%-a nem és nem is hallott még a mediációról és ugyan csak pár százalék, de volt olyan válaszadó is, aki már több alkalommal is vett részt mediációs eljárásban.

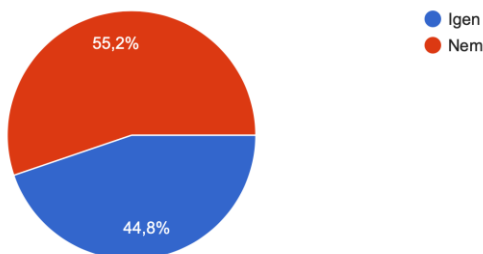
A számok jól tükrözik a gazdasági mediáció és tágabban a mediáció jelenlegi helyzetét, viszont pozitív, hogy a válaszadók 2/3-a hallott már a mediációról. Erre az adatra már lehet egy olyan kampányt, ismeretterjesztést építeni, ami elősegíti majd azt, hogy részt is vegyenek mediációs eljárásban. Természetesen külön elemzést igényel az, hogy mi az oka annak, hogy azok, akik hallottak a mediációról, miért nem vettek még benn részt.

8. Tudta, hogy a mediátorok tevékenységét az Igazságügyi Minisztérium ellenőrzi?

⁹ Németh Zoltán, KEMI

Tudta, hogy a mediátorok tevékenységét az Igazságügyi Minisztérium ellenőrzi?

163 válasz



Erre a kérdésre 163 válasz érkezett és a kérdés feltevésének a célja az volt, hogy megmérje, hogy a válaszadók tudják-e azt, hogy a mediátorok felügyeleti szerve az Igazságügyi Minisztérium.

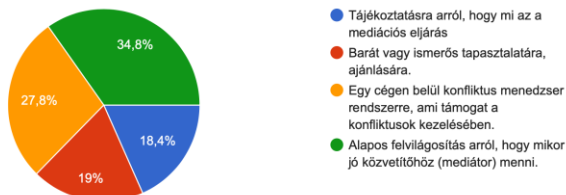
55,2%, azaz a válaszadók jelentős többsége nem tudta, hogy az Igazságügyi Minisztérium felügyeli a mediátorok tevékenységét, ami azért fontos adat, mivel ennek tudatosítása segíthet abban, hogy kialakuljon egy alap bizalom mediátor szakma iránt az állampolgárok és a cégek irányából is.

Természetesen hosszabb távon megfontolandó az, hogy mediátorok is rendelkezzenek egy közttestülettel, kamarával, amely egyfajta szakmai irányító, módszertani és érdekképviselői szervként összefogná a szakmát. Ehhez természetesen szükséges az ügyszámok jelentős növelése és a teljes szakmai reform megvalósítása, hiszen éves szinten mindössze kb 1.500 esetet jelentenek a mediátorok, amiben minden polgári eljárás, azaz a gazdasági mediáció is benne van.

9. Mire lenne szüksége ahhoz, hogy eredménytelen beszélgetések és tárgyalások után egy közvetítőhöz (mediátorhoz) forduljon?

Mire lenne szüksége ahhoz, hogy eredménytelen beszélgetések és tárgyalások után egy közvetítőhöz (mediátorhoz) forduljon?

158 válasz



Erre a kérdésre 158 válasz érkezett és 34,8% szerint alapos felvilágosításra lenne szükség arról, hogy mikor érdemes mediátorhoz fordulni, 27,8% szerint szükség lenne egy cégen belül működő konfliktus menedzser rendszerre, ami támogatást tud nyújtani a konfliktusok kezelésében. A válaszadók 29%-a szerint egy barát vagy ismerős ajánlása olyan erővel bír, ami elegendő számára, hogy mediátorhoz forduljon és végül 18,4% szerint tájékoztatásra lenne szükség magáról a Mediációs eljárásról.

A válaszokból levonható az a következtetés, hogy sokkal több és hatékonyabb információs akcióra, kampányra lenne szükség, mivel pusztán a baráti ajánlás nem képes növelni a mediációba terelt ügyek számát.

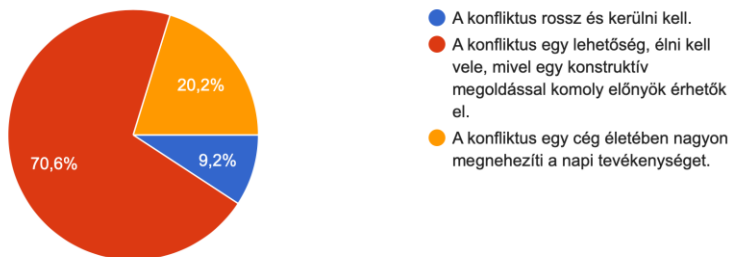
A cégen belüli konfliktus menedzser rendszer a már korábban leírtakat támasztja alá, azaz egy hatékony konfliktusmenedzser rendszer képes jelentősen csökkenteni a konfliktusokra "kidobott" költségvetési részeket és jelentő spórolást tudnak a cégek elérni. Egy olya rendszerben, amelyben a konfliktusmenedzser nem a cég vezetéséhez vagy a HR osztályhoz lojális, hanem független harmadik személy, sokkal hatékonyabb lehet a konfliktusok feltárása és kezelése. Ezen a téren komoly fejlesztésekre és befektetésekre lenne szükség, mivel a konfliktusok száma nem csökken, hanem a sok-sok külső, az egyéneken kívüli hatás miatt inkább emelkedik és ennek a tendenciának a megváltozására rohanó világunkban nincs esély.

Javasolt a cégeknek, hogy először kísérleti projektek keretében kísérleljék meg egy ilyen rendszer felépítését és hagyják azt működni 1-2 költségvetési évben és közben folyamatosan mérjék a bekövetkezett hatásokat, a kiadásokat, ráfordításokat és természetesen a megoldott konfliktusoknak köszönhető produktivitás növekedést, megváltozott munkahelyi hangulatot. Ezeket komplexen, teljeskörűen érdemes megvizsgálniuk és dönteniük egy állandó rendszer működtetésén.

10. Ön szerint... A konfliktus rossz és kerülni kell vagy a konfliktus egy lehetőség, élni kell vele, mivel egy konstruktív megoldással komoly előnyök érhetők el vagy a konfliktus egy cég életében nagyon megnehezíti a napi tevékenységet?

Ön szerint...

163 válasz



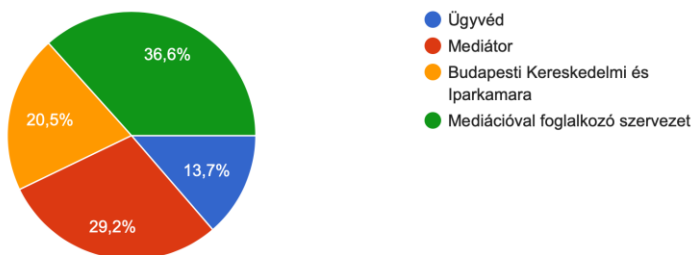
Erre a kérdésre 163 válasz érkezett és a kutató részére is meglepő eredménnyel zárult. 70,6% szerint ugyanis a konfliktus egy lehetőség, élni kell vele, mivel egy konstruktív megoldással komoly előnyök érhetők el. A konfliktusokkal foglalkozó szakemberek álláspontja szerint is ez a helyzet és örömteli, hogy a konfliktussal közvetlenül találkozó emberek, a konfliktusokat közvetlenül megélő aktívkorú vezetők, munkavállalók is pozitív lehetőségként tekintenek rá.

Ez egy óriási lehetőség az alternatív vitarendezéssel foglalkozók részére, mivel egy olyan alapot ad, amely elindíthat egy olyan folyamatot, amelynek már középtávon is az lehet az eredménye, hogy egyre többen fognak a konfliktuskezelés alternatív útjai felé fordulni. Nem feltétlenül egyértelmű azonban az, hogy ezek mind Mediációs esetek is lesznek, ugyanis már az is nagy eredmény, ha két konfliktusban álló fél képes arra, hogy együtt oldják meg a konfliktusukat, konfliktusaikat. Azért ilyen helyzetekben is erősen javasolt, hogy sok nézeteltérés esetén fontolják meg egy külső szakember bevonását, mert vele hosszabb távon és hatékonyabban tudják kezelni a konfliktusaikat.

11. Ha gazdasági mediációs eljárást szeretne igénybe venni, akkor kihez fordulna?

Ha gazdasági mediációs eljárást szeretne igénybe venni, akkor kihez fordulna?

161 válasz



Erre a kérdésre 161 válasz érkezett és az eredmény meglepőnek is tekinthető. A válaszadók 36,6%-a jelezte, hogy gazdasági mediáció esetén egy Mediációs szervezethez fordulna leginkább, míg 29,2 % jelezte, hogy közvetlenül mediátorhoz fordulna. A harmadik legtöbb válasz, 20,5% jelezte, hogy a BKIK-t hívná segítségül és végzetül 13,7% fordulna ügyvédhez.

A mediátor egy független, harmadik személy és ez a függetlensége megkérdőjelezhetetlen. Talán éppen ez okozza azt, hogy jelentős többség közvetlenül egy mediációs szervezethez vagy magához a mediátorhoz fordulna, mivel így érzi biztosítottnak a teljes pártatlanságot, ami az ügye megoldása szempontjából kulcskérdésnek tekinthető.

Érdekes adalék, hogy a BKIK-t 20,5% választaná. Ez megerősíti, hogy abban az esetben, ha a BKIK növelni szeretné a mediációs esetek számát és támogatni

kívánja a gazdasági mediáció terjedését, akkor célszerűnek mutatkozik erre külön szervezeti fórumot alapítania, amelynek minőségi munkáját nemzetközi szinten is elismert Mediátorképző Akadémiáján magas szinten kiképzett és tapasztalt mediátorokkal és együttműködő partnereivel képes biztosítani. Ez az együttműködés elvezethet oda, hogy akár a BKIK által anyagilag támogatott formában elindulhatna egy Mediációs szolgáltatás, amelyet a rendezett kamarai státuszú cégek ingyenesen vagy kedvezménnyel vehetnének igénybe az első évben és ennek tapasztalatai alapján lehetne tovább fejleszteni ezt a területet, rendszeresen megtámogatva különféle hazai és nemzetközi rendezvényekkel.

5. A kutatás konklúziója

"Kerüld a pereskedést! Győzd meg ismerőseidet, kössenek kompromisszumot amikor csak lehet. Hívd fel a figyelmedet, hogy a pereskedés győztese milyen gyakran vesztes a valóságban a kiadások, költségek, és az elfecsérelt idő tekintetében." - mondta Abraham Lincoln 1850-ben. Gondolata még most is aktuális, talán aktuálisabb, mint valaha.

A mai globalizált világunkban nagyon fontos, hogy a cégek, a kis és középvállalkozások hatékonyan, az erőforrásaikat megfelelően felhasználva tudjanak olyan együttműködésben tevékenykedni, amely hozzájárulhat országuk versenyképességének javításához és megteremti a folyamatos fejlődés, növekedés lehetőségét, különösen a közel 2 millió főt foglalkoztató KKV szektor számára.

A nemzetközi cégek sokkal több esetben alkalmazzák ezt a vitarendezési módot, mint például a kkv szektor, de az utóbbi években itt is elindult némi fejlődés. A gazdasági mediáció egy olyan terület, amely stratégiaileg kiemelten fontos, ugyanis a cégek egy békés megegyezés esetén pénzt spórolnak, erőforrásokat szabadítanak fel vagy takarítanak meg, ezáltal tovább tudnak fejlődni, ami nemzetgazdasági érdek is.

Hazánkban évente kb. 15 ezer gazdasági jellegű per van, amelyeknek mindössze 6 százaléka oldódik meg alternatív módon. Ezen az arányon a jövőben a cégek versenyképessége miatt is változtatni kell. Ehhez nem csak a jogalkotó oldaláról tett kezdeményezésekre, hanem az érintettek esetén szemléletváltásra is szükség lehet.

Szükség van továbbá a mediátor szakma és a társszakmák szoros, szakmailag megalapozott együttműködésére is, amelyben a Magyar Országos Közjegyzői Kamara vezetésének köszönhetően a közjegyzők élen járnak. Ha az ügyvédek, bíróságok is felismerik a mediátorokkal való együttműködés fontosságát, akkor sokkal több sikeres ügy várható. Ebben a munkában a BKIK és a KEMI vállalja a hídpítő szerepet, mivel a nemzetgazdaság kifejezett érdeke, hogy a cégek minden erejükkel a fejlődésre, termelésre tudjanak koncentrálni a hosszú pereskedés helyett.

Több társaság alkalmazza a szerződéskötési gyakorlatában a mediációs klauzulát, amelyben vállalják, hogy vitás ügyeiket elsősorban peren kívül, mediátor

segítségével oldják meg és csak ennek sikertelensége esetén fordulnak a bírósághoz. Javasolt mintaklauzulánk a tanulmány mellékletében található.

A mediációs eljárás gyors, hatékony és olcsó. Segít a bizalom újraépítésében és lehetőséget ad a gazdasági szereplőknek arra, hogy a jövőben is együttműködjenek egymással. Az EU tagállamaiban szintén fejlődő szakaszban van ez a szakma és elmondható, hogy egyre több esetben veszik igénybe cégek is ezt a fajta vitarendezési eljárást. Sok esetben használják ezt a módszert cégen belüli, szervezeti konfliktusok megoldására is, de sztrájkok idején is segíthet a helyzet gyors megoldásában. A világ számos pontjáról hallani sikeres, cégek közötti mediációs eljárásokról.

A nemzetközi környezet is támogatja az alternatív vitarendezés terjedését. Az ENSZ Kereskedelmi Jogi Bizottsága 2018 júliusában fogadta el a Szingapúri Egyezményt, amely a nemzetközi elemet tartalmazó mediációs megállapodások végrehajthatóságát szabályozza, de az Európai Unió is már hosszú évek óta szorgalmazza a viták alternatív úton történő megoldásának terjedését.

Magyarországon eljött az ideje annak, hogy a különféle vitás helyzeteket a lehetőségekhez képest az alternatív vitarendezés irányába mozdítsuk el. A feltörekvő fiatalabb generációk is sokkal fogékonyabbak erre a lehetőségre, ami nem csak egyéni érdek, hanem ösztársadalmi érdek is egyben. A mediációval foglalkozó szervezetek, szakemberek közös érdeke, hogy a terület tovább fejlődjön és ehhez szükséges elérni azt, hogy minél többen megismerjék ezt a vitarendezési formát.

A mediáció fejlesztésének jövőbeni lehetséges sarokpontjai

1. Információ nyújtása a mediációról, tájékoztató kampányok,
2. A társszakmák együttműködésének fokozása,
3. A mediátor képzések átalakítása, komplexebbé tétele,
4. Egységes etikai, magatartási szabályok kidolgozása,
5. A mediátor szakma részére országos hatókörű szervezet létrehozása,
6. Közép Európa szintű események, konferenciák szervezése,
7. A mediációra fókuszáló kutatások támogatása,
8. A mediációval kapcsolatos ismeretek beépítése a középiskolai tananyagba,
9. Mediátori mentor program kialakítása,
10. A Polgári Perrendtartás hatékonyabb alkalmazása, a mediációhoz igazítása, jogalkotói támogatás,
11. A gazdasági ügyekben bizonyos értékhatár alatt megfontolandó a kötelezés bevezetése, válások esetén pedig a kötelezés bevezetése olyan ügyekben, amelyekben gyermek is érintett,
12. A bírósági közvetítés kinyitási a piaci mediátorok irányába (bírósági mediátorok névjegyzékének létrehozása),
13. A BKIK nyújtson a rendezett kamarai státuszú vállalkozások részére ingyenes mediációs tanácsadást és a konkrét mediációs eljárást is kedvező feltételekkel tegye lehetővé a vállalkozások részére.

Konkrétan a gazdasági mediáció területére fókuszálva pedig az alábbi megoldások segíthetnék előtérbe hozni azt, hogy érdemi változások következzenek be.

- A Polgári perrendtartásról szóló törvény (Pp.) módosítása, miszerint a jelenlegi bíróság mérlegelési jogkör helyett meghatározott ügycsoportokra nézve (pl.: *a lakásbérlet, a közös tulajdon megosztása, öröklés, a lízing, a kölcsön, a biztosítási, valamint a banki szerződések, stb.*) a keresetlevél kötelező melléke legyen a mediációs eljárás lefolytatásának megkísérlése; ennek meglétéhez/elmaradásához pedig jogkövetkezmények fűzése (pl.: mérsékelt illeték, perköltség viselés pervesztességre tekintet nélkül, stb.)
- A fizetési meghagyásos (Fmh.) eljárás bírósági fázisa elé, az közjegyzői szakaszt és ellentmondást követően beépíteni a mediáció lehetőségét/kötelezettségét, amelyet a MOKK által akkreditált „kamarai mediátor” folytathatna le a közjegyzői irodában, amelyhez így közvetlenül közjegyzői közreműködés és végrehajthatóság is párosítható lenne, a szerepek tökéletes elkülönítésével.
- Követeléskezelés során, a követelés engedményezése alkalmával, egyoldalú közjegyzői okiratban történjen a jogutódlásról szóló adósi értesítés és fogyasztó esetén kötelező lenne a fizetési megállapodás megkötésének megkísérlése szintén csak minősített kamarai mediátor részvételével, amit fentiek alapján ítélet hatályú közjegyzői egyezségbe foglalt mediációs megállapodással lehetne zárni.¹⁰

Végezetül egy jövőbe mutató gondolattal szeretnénk zárni tanulmányunkat, amely alátámasztja, hogy a mediáció előtt szép és reményteljes jövő áll: „Megjósolom, hogy a következő generáció legnagyobb társadalmi lehetősége abban rejlik, hogy az emberi hajlamot az együttműködés és a megegyezés irányába tudjuk terelni a versengés és a rivalizálás helyett. Ez lehet napjaink legkreatívabb társadalmi tapasztalata.” - Derek C. Bok a Harvard Egyetem korábbi elnöke¹¹

¹⁰ Dr. Szilágyi András, BKIK

¹¹ Derek C. Bok - https://en.wikipedia.org/wiki/Derek_Bok (2020.06.10.)

VÁLLALATI MEDIÁCIÓ ROMÁNIÁBAN*

Diana Cîrmaciu***

a munkakapcsolatok – a munkavállaló és a munkáltató között létrejött munkaszerződés rendelkezéseiből fakadó jogi karaktere mellett – erős érzelmi töltettel rendelkeznek. Ebből fakadóan a mediáció alkalmazása e téren ésszerű lehetőségnek bizonyul. Amikor napjaink nagy részét az irodában töltjük munkatársainkkal – akár kollegiális, akár alá- vagy fölérendelt viszonyban –, a professzionális kontaktuson kívül számos egyéb interperszonális, azaz emberi kapcsolat fejlődik ki. Ez utóbbiak esetében nagyobb eséllyel alakul ki – akár rejtve maradó – konfliktus, mint a professzionális érintkezésekkel összefüggésben.

Ahogy az a mediáció működését érintő joganyagból és az ahhoz kapcsolódó munkajogi rendelkezésekből (Munka Törvénykönyve¹ és Szociális párbeszédéről szóló törvény²) következik, csak azon munkaügyi vitákban alkalmazható közvetítés, amelyek alapját a munkaszerződés egyes kikötései, az egyes rendelkezések munkáltató általi értelmezése (jogszerűtlen vagy nem megfelelő rendelkezések) vagy bizonyos, a munkaszerződésben foglalt hiányos záradékok képezik.

Ekképp még a jogalkotó is elismeri annak lehetőségét, hogy az egyéni munkaügyi konfliktusokat mediáció segítségével oldják fel. Ez nyilvánvalóan csak azokra a vitákra igaz, amelyek megfelelnek a Munka Törvénykönyvének 38. szakaszában megfogalmazott követelményeknek.

Arra, hogy mely egyéni munkaügyi vitákat kellene kimondottan a mediáció útjára terelni, a jog említ néhány példát, úgymint:

- viták, melyek tárgya a munkavállalók által egyénileg kialakított, kizárólag az egyéni munkaszerződésben biztosított jog vagy jogok (nem ideértve a kollektív munkaszerződésben biztosított jogokat);
- viták a félreérthető kikötések értelmezését vagy a munkaszerződés hiányosságait illetően;
- vitás helyzetek, amelyek azért bontakoztak ki, mert a munkavállalók nem voltak tisztában a munkáltató egyes követeléseinek jogszerűségével, jogalapjával;

* Fordította: Lindt Roland joghallgató, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

** Egyetemi adjunktus PhD., Oradeai Egyetem, Jogtudományi Kar.

¹ 53/2003-as törvény, legutóbb közzétéve a hivatalos román közlöny 345. számában (2011.05.18.)

² 62/2011-es törvény, közzétéve a hivatalos román közlöny 322. számában (2011.05.10.)

- a felek valamely kötelezettségének nemteljesítéséből vagy hibás teljesítéséből fakadó kár megtérítése iránti viták, amelyek nem érintenek olyan kapcsolódó jogokat, amelyeket jogszabály vagy kollektív szerződés rendelkezése biztosít.

Ennek fényében az az álláspont, miszerint a jelenleg tárgyalt jogi szabályozás problémát okozhat a bírók és más jogalkalmazók számára a mediációs eljárással feloldható viták azonosításában, nem helytálló.

Az üzleti világ szereplőivel folytatott eszmecsere során azt érzékeljük, hogy egyfajta tartózkodás jelentkezik a közvetítői eljárással szemben, mivel tévesen azt hiszik, hogy a mediációs szolgáltatások igénybevétele megköveteli a szerződöttetett ügyvédi irodáról való lemondást az adott ügy kapcsán. Ezért is próbáltuk mindig megvilágítani a mediáció előnyös aspektusait:

- racionalizálni, egyszerűsíteni a tevékenységet a kívánt eredmény elérése végett;
- a megállapodás bizalmas és „magán” jellege;
- gyors és elegáns problémamegoldás;
- a kapcsolat fenntartása a másik féllel;
- a felek teljes döntési autonómiája a végső megoldást illetően;
- a mediáció nem ismeri az „ítélkezési szünetet”; ezért fontos az érintettek tájékoztatása arról, hogy a közvetítés során is képviseltethetik magukat vagy tanácskozhatnak ügyvéddel

A számtalan előny ellenére még mindig abban az időszakban vagyunk, amikor a román vállalatok még csak ismerkednek a mediáció mibenlétével. A multinacionális cégek tisztában vannak azzal, hogy mi történik külföldön, tudják, mi az a mediáció, és rendszeresen alkalmazzák is. A román üzleti szektorban a mediáció főként a következő területeket érinti:

- *gazdasági jogviták* (bármely típusú vállalati nézeteltérés, amely bíróság elé kerülhet; gazdasági entitások, avagy egy cég és egy természetes személy között kibontakozó viták széles skálája; kereskedelmi szerződések megkötésének, végrehajtásának, értelmezésének a módja; a tulajdonosi jogok vagy a részesedések újratárgyalásának egyes aspektusai egy cégen belül;
- viták, amelyek partnercégek között, beszállítók és megrendelők között bontakoznak ki, késedelem vagy szerződések végrehajtása okán), *munkaügyi jogviták*,
- *jogviták szakmabeliekkel* (fizetési meghagyások, követelések, partner kizárása vagy visszalépése etc.).

A partnerek közötti viták esetében a mediáció olyan esetekkel kerül szembe, amikor a cégből való kilépéssel, a részesedések elosztásával vagy egy igazgató kinevezésével áll összefüggésben a nézeteltérés.

Bár a legtöbb konfliktus kezelése a jogi személy keretein belül kivitelezhető, a mediáció tipikusan csak akkor kelti fel egy jogi személy érdeklődését, ha számára konkrét előnyöket kínál. Az indoknak elég erősnek kell lennie ahhoz, hogy eltökélje a cég vezetőségét a konfliktus feloldása mellett. A mediáció elfogadásának egyik meggyőző oka lehet egy jogi személy esetében az a haszon, amellyel a konfliktus

mediálásában való részvétel kecsegtet.

De mégis, hogyan profitálhat egy jogi személy a mediációból, hiszen az eljárásnak mindenképpen vannak bizonyos költségei (beleértve például a mediátor díjazását)?

Ha ragaszkodunk a profitorientált nézőponthoz, akkor a mediáció befektetésként értelmezhető, hiszen a kapitalizmusban minden haszon egy befektetésből származik. E tekintetben a mediáció befektetés a vita baráti alapú rendezésébe annak érdekében, hogy profitáljunk a konfliktushelyzetből, vagy hogy a lehető legkevesebbet veszítsünk, amennyiben a konfliktus kizárólag veszteséghez vezethet.

Megítélésünk szerint a közvetítés az egyetlen barátságos vitarendezési procedúra, amelyre egy jogi személy valódi nyereségként tekinthet. Ez az egyetlen eljárás a jogi személyek közti viták feloldására, amely jelentős megtakarítást jelenthet a felek számára a rendkívül drága és erőforrás-igényes bírósági eljáráshoz képest. Az irodánkban mediált, e munkában összefoglalt és bemutatott esetek ékesen példázzák nem csupán az előnyöket, amelyeket a mediáció biztosít a jogi személyek számára, hanem a konkrét jogvitában részt vevő cégek nyereségeit is.

Egy konfliktus esetében a jogi személy döntéshozói, az igazgató, az igazgatótanács vagy a cég vezetősége a jogi osztállyal vagy annak jogászával kiegészülve fogják eldönteni, hogy melyik módszert alkalmazzák a vitás vagy peres szituációban annak érdekében, hogy a lehető legtöbbet hozzák ki az adott helyzetből. Ők fogják véglegesen meghatározni, hogy a mediáció az adott jogi személy esetében veszteség vagy nyereség.

Egy konkrét esetben³ a közvetítésre két olyan vállalat közötti vitában került sor, amelyek társulási szerződést kötöttek egy városfejlesztési munka kivitelezésével összefüggésben. A projekt egy pontján az egyik vállalat nem volt figyelemmel szerződéses kötelezettségeire, melynek okán a másik vállalat nem tudta megvalósítani a munka ráeső részét. Emellett az előbbi fél (amelyik nem volt figyelemmel kötelezettségeire) kapta a juttatásokat is a megrendelőtől - az összeg megfelelő részét azonban nem továbbította a partnercég irányába, amelyik már beruházott az alapanyagokra és egy bizonyos pontig el is kezdte a munkálatokat. Ha leegyszerűsítjük: gyakorlatilag az egyik cég megszerezte a pénzt, és nem csinált semmit az építkezésen. Hat hónap telt el azóta, hogy a vesztes vállalat jogi osztálya értesítéseket és felszólításokat küldött a nem teljesítő cégnek, ezek azonban vagy válasz nélkül maradtak, vagy semmitmondó válaszok érkeztek („majd meglátjuk, majd beszélünk”...). Soha semmi konkrétum. A konfliktus ezen pontján a jogi osztály megkeresett egy mediátort, és a meghívott fél – meglepetésre - elfogadta a mediációt. A találkozáson mindkét érintett cég képviselője tett néhány javaslatot, és azonosításra kerültek azon okok, amelyek ellehetetlenítették a nem teljesítő céget a projekt folytatásától. A létrejött megállapodás értelmében a szerződésben foglaltak szerinti összeg 30 napon belül megfizetésre kerül, de egyetértésre jutottak arról is, hogy a munkát folytatni kívánó vállalat átveszi a teljes projektet. E helyzet megoldására egy háromórás ülés

³ Mediációs megállapodás (nem publikált) – Sala Ruxandra Mihaela mediátor irodája

elegendőnek bizonyult.

Meggyőződésünk, hogy a közvetítés gyümölcsöző volt á és elsősorban nem azért, mert a hátralékról született egy legfeljebb 30 napon belül teljesítendő fizetési megállapodás. Hanem különösképp azért, mert a projekt nem került felfüggesztésre, és összességében többet vehetett át az a jogi személy, amelyik folytatni akarta a tervet. Pozitív hozadéka a megállapodásnak az is, hogy azt látva a megrendelő – bár megtehetette volna – nem 'büntette' meg a cégeket, nem bontotta fel a szerződést. Ez mindkét vállalat számára hatalmas veszteséget okozott volna. Kulcsfontosságúak voltak a szóban forgó összegek is. A cég ügyvédje, aki a közvetítést kezdeményezte, nagyon elégedett volt mind a folyamattal, mind a mediáció eredményével.

Elképzelhetjük, hogyan alakult volna ez a vita a bíróság előtt; mennyi idő, mennyi anyagi erőforrás, mennyi veszteség jelenhetett volna meg mindkét fél oldalán.

A munkaügyi jogvitákról szólván köztudott, hogy előbb vagy utóbb minden vállalatnál előfordulnak, és amellet, hogy tönkreteszik a humán környezetet, még a működés hatékonyságát is befolyásolják. A pereskedés okai változatosak: nyomás alatti munkavégzés; erőforrások hiánya (anyagi, humán, tárgyi); különböző munkavállalói attitűdök, értékrendek, felfogások; a feladatokkal, prioritásokkal és érdekekkel kapcsolatos félreértések; nem megfelelő kommunikáció; kényszerű együttműködése olyan emberek között, akikben semmi közös nincs.

Sokféle stratégia alkalmazható a munkaügyi jogviták kezelése során, melyek attól függően térnek el, hogy milyen okok vezettek a problémáig; azonban az ilyen szituációk hatékony lecsillapítása végett, úgy véljük, a mediáció az egyik legjobb technika, amelyet mind a multinacionális cégek, mind a kisebb gazdasági-piaci szereplők igénybe vehetnek.

Szintén megoldhatók közvetítéssel azok a problémák is, amelyek a munkajogi szabályok nem megfelelő alkalmazásából, az egyéni munkaszerződés megszüntetéséből, értelmezéséből, egyes elemei - például időtartam, munkavégzés helye, munkaidő hossza etc. - megváltoztatásából fakadnak.

A gyakorlatban gyakran talákoztam olyan közvetítői eljárással, melynek tárgya a munkavállaló által a munkáltató irányába felhalmozott azon adósság volt, amely enyhébb súlyú, a munkavégzéssel kapcsolatos – azonban a munkáltatónak kárt okozó - fegyelmi vétségekből fakadt. Az egyik ilyen esetben⁴ a közvetítésre X SRL munkáltató és egyik munkavállalója között került sor, aki 10.527 román lej nagyságú összeggel tartozott. Ezt a cég nevében vette át, azonban nem tette be a munkahelyi 'kasszába'. A végleges megállapodás értelmében az alkalmazott vállalta, hogy hat havi részletben törleszti az összeget. Amennyiben a munkavállaló magatartása megfelel a megállapodásban foglaltaknak, a cég lemond a jogáról, hogy kérelmezze az adósság újraszámítását az inflációs ráta alapján. Emellet az SC X SRL jogi képviselője által a rendőrség számára készített feljelentés is felfüggesztésre, majd a teljes adósság megfizetése után visszavonásra kerül.

⁴ Mediációs megállapodás (nem publikált) – Benchiş Mihai mediátor irodája

Meg kell említenünk, hogy a Munka Törvénykönyvének módosításáról és kiegészítéséről szóló 213/2020-as törvénnyel⁵ a román jogalkotó lehetővé tette a felek érdekében az egyéni munkaszerződéssel kapcsolatban a jogorvoslatot – a bíróság értesítését megelőzően, békéltető eljárás bevonásával. Ezáltal a munkajogi jogviták megoldását egy külső, munkajogra specializálódott tanácsadó (aki – a jogszabály szerint – akár mediátor is lehet) bevonásával, a semlegesség, pártatlanság, bizalom elvei mellett, a felek szabad egyetértésével.

Az individuális munkajogi jogviták békés feloldásának – a rendelkezések alapján – számos specifikus jellegzetessége van:⁶

- a. Az eljárás kizárólagosan az egyéni munkajogi jogvitákra koncentrál.
- b. Az egyéni munkajogi jogviták megoldásának egy békés módját reprezentálja, amely a jóhiszeműségen és a felek szabad akaratán alapszik anélkül, hogy az Alkotmányban garantált igazságszolgáltatáshoz való jogot korlátozná.
- c. Alapvetően ez egy opcionális eljárás, melyről a felek eldönthetik az egyéni munkaszerződés megkötése közben vagy akár annak végrehajtása során, hogy egy erre vonatkozó kikötéssel alávetik magukat a vita ekképpeni feloldásának. Fontos megjegyezni, hogy ha ez megtörténik az egyéni munkaszerződésben vagy annak kiegészítésében, onnantól a békéltető eljárás kötelező lesz a felek számára. Ezt a gyakorlatban a következőképpen szokták megszövegezni:

„... § (1) Bármely nézeteltérés, vita vagy jogvita, amely e szerződés kikötéseinek végrehajtásából, értelmezéséből, gyakorlásából vagy módosításából fakad, ideértve az érvényesség és a megszüntetés kérdését, békésen, egymás tiszteletben tartásával, békéltetés útján kerül megoldásra, vagyis békéltető eljárás kerül lebonyolításra.

(2) A mediátor a felek közös megegyezése alapján:

----- mediátor irodája, melynek székhelye -----

--

(3) Csak e jogorvoslati lehetőség alkalmazása után, ennek sikertelensége esetén fordulnak a felek az illetékes intézményhez, hatósághoz vagy bírósághoz.”

d. Az eljárás megköveteli egy, a felek közös akaratával kijelölt, külső, munkajogra specializálódott tanácsadó közreműködését, aki lehet jogász, munkajogra specializálódott mediátor vagy egyéb munkajogi szakértő, aki az aktív szerepvállalás útján és a semlegesség, pártatlanság és bizalmasság elveinek megfelelően elősegíti, hogy a felek felelősségteljesen cselekedjenek a jogvita

⁵ Közzétéve a hivatalos román közlöny 893. számában (2020.09.30.)

⁶ <https://www.ilegis.ro/oficiale/index/act/230562>, lásd: 213/2020-as törvény 3. §

⁷ Eredeti szöveg: *"Art... (1) Any misunderstanding, dispute or litigation of any kind, which may arise from this contract regarding the execution, interpretation, performance or modification of the contractual clauses, including those relating to its validity, or its termination, will be resolved on amicably and respectively by conciliation, in the sense of going through a conciliation procedure, until obtaining the minutes of closing the conciliation.*

(2) The mediator agreed and chosen by mutual agreement shall be:

----- Mediator's Office, headquartered in -----

(3) Only after completing this stage and in case of failure of conciliation, the parties agree to address the competent institutions, authorities or courts ”.

feloldásának érdekében, és garantálja a munkavállalók törvény által elismert vagy munkaszerződésben foglalt jogainak tiszteletben tartását.

e. A békéltető eljárás lefolytatása felfüggeszti az egyéni munkaügyi perindításra nyitva álló határidőt, azzal, hogy az eljárás befejezése után – kimenetelétől függetlenül – a határidő folytatódik, figyelembe véve a feltétel teljesítését és a felfüggesztés előtt eltelt időt.

f. A békéltetés többlépcsős eljárás, melynek célja az individuális munkajogi jogviták megoldása, és az alábbi lépéseket tartalmazza:

- Az írásos meghívó továbbítása: valamelyik félnek meg kell keresnie a mediátort/tanácsadót, hogy megindítsa a jogvita békés rendezése iránti eljárást.
- A békéltető eljárás megnyitása: az írásos meghívó elküldésétől számított 5 munkanapon belül – a felek által meghatározva, az egyéni munkaszerződésben foglaltak szerint – meg kell kezdeni a békéltető eljárást.
- A békéltető eljárás lezárása egy, a felek által aláírt jegyzőkönyv készítésével történik az alábbi esetekben:
 - a) a felek a konfliktus rendezése során minden, az egyéni munkajogi vitát érintő kérdésben megegyezésre jutottak;
 - b) a felek csak részben jutottak megegyezésre;⁸
 - c) a mediátor megállapítja az eljárás sikertelenségét;
 - d) az egyik fél nem jelent meg az írásos meghívóban rögzített napon.

Úgy látjuk, hogy a békéltetés jogi szabályozása hasznos a munkaügyi kapcsolatok dinamikus természetének kontextusában, illetve az individuális munkajogi jogviták gyors megoldásának szükségességének tükrében.

Ne felejtjük el, hogy a közvetítésen keresztül a felek a saját akaratuknak megfelelően találják meg a konfliktus feloldását, míg a bíróságon a felek az igazukat „keresik”. A mediáció alkalmazásával az üzleti környezetben gyors és sikeres konfliktuskezelést lehet megvalósítani. Taktikus és kreatív gondolkodás mellett az eljárás egy lehetőség, sőt, „levegő” az üzleti környezetnek és a jog jelenének, jövőjének.

⁸ Az első két esetben a mediátor készít egy megállapodást, amely tartalmazza a felek egyezségét és a konfliktus megoldásának módját. A megállapodást aláírásukkal látják el a felek, valamint a mediátor, a megállapodás az aláírás napjától vagy egyéb benne foglalt időponttól hatályos. A megállapodás megkötése esetén a felek nem vitatják az abban foglaltakat, valamint nem élnek jogorvoslattal az illetékes bíróság előtt e kérdésekben.

Az evaluatív mediáció, mint a gazdasági jogviták kezelésének jó gyakorlata

S. Horváth Ágota* - Horváth Dénes**

1. Bevezető

Az S. Horváth Ügyvédi és Mediációs Irodában, jellemzően evaluatív mediációs módszertannal dolgozunk, amelyet már több mint tíz éve gyakorlunk, hazai és nemzetközi ügyekben egyaránt. Cikkünkben ezekbe az ügyekbe, és az általunk alkalmazott evaluatív mediáció gyakorlatába nyújtunk betekintést.

Az evaluatív mediáció módszertana Amerikából származik, de nyilvánvaló volt számunkra, hogy nem lehetséges egy az egyben átvenni az eredeti metódust mindenben. Szükség volt rá, hogy átdolgozzuk, annak érdekében, hogy akár különböző kultúrákból származó emberek közti vitákban is eredményesen alkalmazhassuk ezt a módszert.

2. Az evaluatív mediáció helye az alternatív vitakezelési rendszerben



Amennyiben egy vita során a kommunikáció és a tárgyalás szakaszát követően nem születik megoldás, és annak eléréséhez nélkülözhetetlen harmadik fél bevonása, akkor lép be a folyamatba a mediációs szakembergárda. A mediációnak, az alkalmazott módszertana alapján, három fajtáját különböztethetjük meg. A narratív, a magyar bírói gyakorlat által legjobban ismert transzformatív, illetve az általunk is alkalmazott evaluatív mediációt. Úgy

gondoljuk, hogy a viták, és azok rendezése érdekében folytatott kommunikációs, tárgyalási, és facilitációs, illetve mediációs szakasz, nem a jogszolgáltatáshoz tartozó területek, annak ellenére, hogy a jogszolgáltatáson belül is léteznek

* Jogász, közgazdász, mediátor, S Horváth Ügyvédi és Mediációs Iroda.

** MBA, jogi szakokleveles közgazdász, mediátor, S Horváth Ügyvédi és Mediációs Iroda.

alternatív vitakezelési technikák (mint pl. a választott bíróság, vagy a peres bírósági eljárások). Az *evaluatív mediáció tulajdonképpen egy érdekegyeztető mediáció*, amely úgy képes értéket teremteni, hogy közben számos egyéb hasznos változást tud létrehozni a vállalatok, szervezetek, vezetők, családi vállalatok tagjainak életében. Tevékenységünk során nem kizárólag a vitákat próbáljuk kezelni a szervezetek között, vagy a szervezeteken belül, hanem a vállalatok munkatársainak, pl. HR-eseinek, megtanítjuk azt a gyakorlati tudást, amelynek birtokában, a későbbiekben hatékonyan tudják alkalmazni ezeket a módszereket, a szakmai és a privát életükben egyaránt.

3. Az evaluatív mediáció alkalmazási területei

Az evaluatív mediációt *három alkalmazási területen gyakoroljuk*, melyeket az alábbiakban saját praxisunkból vett *konkrét példákön keresztül* mutatunk be - természetesen a résztvevő felek konkrét és beazonosításra alkalmas megnevezése nélkül.

3.1. Szervezetek közti vitarendezés. Egy néhány évvel ezelőtti esetünk kiválóan bemutatja, hogy egy összetett probléma hogyan oldható meg egyeztetéssel úgy, hogy ezt követően a felek egy új szerződés keretében, közösen dolgozzanak tovább. A szóban forgó eset egy szabadalmi ügy volt, amely a hozzánk kerülésekor már 5 éve zajlott. Az ügyben 202 szabadalom, és 11 érdekelt fél, (12 országból, 4 különböző kontinensről) vett részt, a megoldási folyamat során a *felek érdekein kívül, össze kellett egyeztetnünk a rengeteg ország és állam szabadalmi, és védjegy törvényeit* is. A kommunikációt személyesen, telefonkonferenciákon, e-mailek útján folytattuk, és extra kihívás volt az, hogy a kommunikációs folyamat során az adott országok (pl. Japán, Olaszország, Svédország, USA stb.) kulturális kontextusaihoz is igazodjunk. Végül kb. másfél év alatt, sikerült *olyan stratégiával megoldanunk a konfliktust, amelyről a felek is azt nyilatkozták, hogy ez a fajta vitarendezés volt az egyetlen megoldás, amelynek eredményeként az új licencia szerződések megkötése megvalósulhatott*. Ezzel az ügygel nyertük meg az első innovációs jogászdíjunkat, a Wolters Kluwer szervezésében kiadott "Az év vitarendezési ügyek Csapata 2016" díjat.

3.2. Szervezeteken belüli vitarendezés. Szintén pár évvel ezelőtt sikeresen mediáltunk egy a vitát egy 4000 és egy 6000 fős vállalat és a szakszervezet közt. Mielőtt mi bekapcsolódtunk a folyamatba, már 9 hónapja próbáltak dűlőre jutni másfajta konfliktuskezelési technikákkal – eredménytelenül. Ekkor a szakszervezet sztrájkot hirdetett, amely amellelt, hogy több millió eurós bevételkiesést jelentett a gyártó cégnek, rengeteg alvállalkozójuk életére is negatív hatással volt.

Mi a *gazdasági kár, vagyis a sztrájk megtörténte után kaptunk megbízást* a vita rendezésére, és a mi megkeresésünket követő napra hirdettek újabb sztrájkot. Gyakorlatilag *két órát kaptunk a vita rendezésére, amelyet sikerrel meg is oldottunk*, így a másnapi sztrájk nem következett be, ami már önmagában hatalmas eredmény volt a vállalat számára.

A mi módszerünkkel ilyen rövid idő alatt is sikerült megtalálni a közös hangot a résztvevőkkel, könnyen tudtunk általa olyan információkat nyerni, amelyek birtokában javaslatot tudtunk tenni a megállapodás megkötésére. Ezt a megállapodást a munkavállalók több mint 85%-ban elégedettséggel küldték vissza, így a szerződésük részévé tudott válni.

Mostanra több mint egy tucat ilyen nagyvállalati szervezeten belüli, sikeresen lezárt vita van már a portfóliónkban, a világ rengeteg pontjáról.

Legnagyobb eredménye a munkánknak, úgy gondoljuk az, hogy a segítségünkkel, és hatékony közreműködésünkkel, fejlődik a vitarendezési kultúra, és a tőlünk kapott, általunk megtanult módszereket, a későbbiekben is eredményesen tudják alkalmazni a vállalatok munkatársai – immár a mi bevonásunk nélkül.

3.3. Családi vállalatok vitarendezése. Magyar vonatkozásban a családi vállalatok (amely alatt most közép-és nagyvállalatokat értünk, ahol minimum 150-200 fő dolgozik) *jellemző alanyai a generációváltásnak, amely jelenleg intenzív fázisban van.*

Ezeknél a vállalatoknál, ahol *folyamatos konfliktust okozhat a szakmai és az érzelmi kapcsolat közti vékony mezsgyén történő egyensúlyozás, a mediációval kiválóan strukturálhatók a problémák,* és úgy tudjuk felszínre hozni a szükségleteket, és igényeket, hogy sikerül elkerülnünk azt, hogy családi veszekedésbe torkolljon egy-egy konfrontáció.

Az evaluatív mediációval képesek vagyunk *racionális észérvek mentén* rendezni, és megoldani a problémahalmazt. Így az ügyfelek kognitív kapaszkodókat kapnak ahhoz, hogy kik legyenek a jövőbeni vezetők, vagy hogyan osszák szét az üzletreszeket és egyéb vagyoni elemeket, illetve milyen kompenzációs rendszert valósíthatnak meg, amennyiben nem sikerül teljes egyetértésre jutniuk.

Főként a kompenzációs rendszerek kidolgozása során lehet szükségünk olyan szakemberek segítségére a mediációs folyamat során, mint a szakjogászok, közgazdászok, könyvelők, adószakértők, akiknek a bevonása biztosítja többek között azt, hogy *a mediáció teljes folyamatában, és minden megbeszélésén, a gazdasági kérdések maradjanak a középpontban.*

4. Az evaluatív mediáció interdiszciplináris kapcsolatai

Fontos megjegyeznünk, hogy a mediációink során kezelt a viták jellemzően gazdasági vonatkozásúak, és rendezésük sok esetben jogvitának tűnhet, vagy abba torkollhat. Közös jellemzőjük azonban, hogy általában jelen van bennük valamilyen pszichológiai szál is, többek között már ezen körülmény miatt is elmondható, hogy *az evaluatív mediáció területe, tulajdonképpen egy interdiszciplináris területnek is tekinthető.*

A mediáció során, jogászokon kívül közgazdászokkal, szociológusokkal, pedagógusokkal, pszichológusokkal, vagy nemzetközi ügyek esetén, akár protokoll és diplomáciai szakértőkkel is szükséges lehet együtt dolgozunk, hiszen rendkívül fontos, hogy egy multikulturális nagyvállalati környezetben, minden résztvevőhöz a

saját nyelvén, a saját kulturális sajátosságaihoz igazodva tudjunk szólni.

5. Az evaluatív mediációs folyamat szakaszai

Nézzük, hogy, milyen lépésekben haladunk a módszer alkalmazása során!

a) Felkészítési szakasz

A felkészítési szakasz folyamán, a feleket meginvitáljuk a mediációs ülésekre, ahol *a felek közösen megállapodnak azokban a feltételekben, amelyeknek a keretei közt maradvá, rendezni kívánják a fennálló gazdasági-, vagy jogvitájukat. Mindez a gyakorlatban:* szakszervezeti vita rendezése során egy 6.000 és egy 4.000 fős vállalatnál valamennyi munkavállalót megkérdeztük arról, hogy mi az, ami a vitát kirobbantotta, illetve ami számára személy szerint problémát okoz a vállalat működésében. Ezt kérdőívek segítségével valósítottuk meg, illetve a saját, vagy az adott cég HR-es munkatársait készítettük fel arra, hogy ezeket a vitákat facilitálni tudják. Ezen kívül elektronikus és offline felületeket biztosítottunk. Ezek segítségével rengeteg információt ki tudtunk nyerni, amelyeket be tudtunk építeni a későbbi megállapodásba.

b) Feltárási szakasz

Miután a felkészítési szakaszban megszületett a vitarendezés „eljárási szabályzata”, következhet a feltárási szakasz. Ebben a fázisban *a felek feltárják, hogy milyen érdekek, szükségletek azok, amelyeket a mediációs szakembereknek össze kellene hangolni köztük. Mindez a gyakorlatban:* Mi úgynevezett inga-mediációs praxist folytatunk, melynek lényege, hogy a feleket külön-külön hallgatjuk meg. Ezt az eljárást tarjuk ugyanis a leghatékonyabbnak és legpraktikusabbnak. Ennek egyik fő oka az, hogy ilyenkor a feleknek nem kell egymás előtt feltárniuk olyan belső információkat, amelyeket a másik vitás féllel nem kívánnak megosztani. Ezen kívül számos pszichológiai előnye is van, megadja a résztvevőknek a lehetőséget a pszichológiai visszacsatolásra, a ventilálásra. Ennek eredményeképpen a későbbiekben, a tények szintjén lesznek képesek ismét tárgyalni egymással a vitapartnerek.

c) Egyeztető szakasz

Amikor feltérképeztük azt, hogy melyek a felek közös érdekei, és céljai, és a mediátor úgy ítéli meg, hogy *a felek eljutottak arra a szintre, hogy képesek egyeztetni a megoldásokról, megkezdődik az egyeztető, tárgyalási szakasz.* Itt nyer igazán jogosultságot a különböző szakterületek szakértőinek (pl. pszichológusok, közgazdászok, szakjogászok) bevonása, akik segítenek a központi probléma fókuszban tartásában, a hatékony, konstruktív megoldási mód kidolgozása érdekében.

d) Megállapodás, döntés

Az evaluatív mediáció lényeges különbsége a transzformatív mediációhoz képest abban áll, hogy az egyeztetés során feltárt érdekek, szükségletek, célok, károk, jogok, kötelezettségek stb. mentén, a mediátor által *felkért szakértői stáb dolga, egy olyan megoldás kidolgozása, amely a feleknek megfelelő.*

Mindez a gyakorlatban: A felkért szakemberek (pl. szakjogászok, közgazdászok) olyan mélységben tárják csak fel a múltat, amennyire az szükséges a jövőbeni célok eléréséhez. Mindehhez olyan kreatív szellemi munkát tesznek hozzá, amellyel új értéket teremtenek megállapodási kultúrában.

A szakértők által kínált megoldás nem egy, hanem sok esetben 3-4 féle alternatívát jelent. Ez nem csak lehetőséget ad a feleknek arra, hogy alkalmazzák azt, hanem lehet ez egy kötelező döntés is a vitájukra tekintettel. Ez a módszer az ún. medárd eljárásból (a mediáció és az arbitráció kerszeteződése) ismert, amikor a felek már a felkészítési szakaszban egy ún. alávetési nyilatkozatot írnak alá, amelyben azt kérik, a bírósági peres eljárást elkerülendő, hogy a szakértői stáb hozzon döntést, és ajánljon olyan megoldást, amely a későbbiekben elfogadható minden fél számára.

6. Minden környezetben alkalmazható az evaluatív mediációs eljárás?



A rövid válaszuk: igen – nagyvállalati környezetben pedig kimagaslóan jó eredményeket érhetünk el az evaluatív mediációs eljárással. A felek között jelen lévő kölcsönös egymásra utaltság számtalan helyzetből tud fakadni. Például abból, hogy az

együttműködés megkezdését követően externália következik be, és az ebből eredő viták megoldására nem elsősorban a peres eljárás a legjobb – főként annak időbeli hosszúsága miatt. Sokkal kedvezőbb számukra, ha az eltérő véleményeiket egy külső szakember segít integrálni, és megegyezésre jutni.

Az ilyen okok mellett a családi vállalatok esetében gyakorta fordulnak elő emocionális okok is, amelyekről nyilvánvaló egy jogász számára, hogy nem lehet bírósághoz fordulni a megoldás érdekében. A krízishelyzet (haláleset, betegség) is a kölcsönös egymásra utaltság körébe tartozik, amelyek bekövetkezése kizárja azt, hogy a vezetői státuszban lévő személyek a továbbiakban is irányítani tudják a csoportot, amely hozzájuk tartozik. Ebben az anomáliában tud a szakértő segítséget nyújtani.

A bíróság elé vinni nem kívánt közös üzleti titkok is a mediáció felé terelhetik a feleket, ugyanúgy, ahogy az is, ha nem akarják hivatalos személyek elé tárni azt, hogy miképpen alakult ki a konfliktus a résztvevők közt.

7. Összegzés és tapasztalatok az evaluatív mediációs eljárás eredményeiről

Statistikai adataink szerint az általunk alkalmazott evaluatív mediációs eljárás, *akár a nyolcadára képes csökkenteni a viták sikeres rendezésére fordított időt, az egyéb módszerekhez viszonyítva. Költségeit tekintve is hatékonyabb, mint más módszerek, és a gyakorlatban minden szempontból kedvezőbb a feleknek, mintha egy hosszadalmas bírósági peres eljárás során oldanák meg a helyzetet.*

Összességében a felek száma, vagy a téma indikálhatja azt, hogy az érintettek az alternatív vitarendezési eljárás mellett döntsenek a lehetséges opciók közül. Természetesen nem a peres eljárások kizárólagos alternatíváját látjuk az evaluatív mediációban, mindössze a saját praxisunkban szerzett tapasztalataink alapján azt tapasztaltuk, hogy léteznek olyan jogviták, vagy gazdasági viták, amelyek a magyar jogrendszer nyújtotta keretek közé, amelyet peres eljárásnak nevezünk, nem illeszthetők be.

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy módszertanunk rendkívül integratív, és inkluzív. Vezető mediátoraink feladata a problémák, a beszélgetések, és az egyeztetések strukturálása, illetve a teljes folyamat tulajdonképpen navigációja egyaránt, amelyben a más szakterületekről bevont, az aktuális ügyben szakképzettségüket tekintve kompetens szakemberek közreműködésével, fel tudjuk gyorsítani a folyamatot, majd a megállapodási szakaszban, nagyon találó, minden vitás fél számára kielégítő megoldási opciók kidolgozását segíthetjük elő, az irányításunkkal megvalósuló hatékony csapatmunka révén.

Mediáció 4.0 – Változások a digitális átalakulás idején*

Stefanie Jirgal**

1. Bevezetés

a digitális átalakulás alatt azt a változási folyamatot értjük, amely a digitális fejlődés következményeként megy végbe. Ez a folyamat mind a vállalatokat, mind pedig az egész társadalmat érinti. A konfliktuskezelés területére, a mediációra is kiterjed ez a fejlődési folyamat. Ez a gondolatmenet gyorsan átvezet minket az online mediációra, ahol a felek az egyes videóplatformok segítségével országhatárok nélkül tudnak egymással kommunikálni. Ezt a tudományágat ma már a digitális technológia révén végzik, azonban ennek elmélete mégsem újkeletű. Gondoljunk csak a levél formájában lebonyolított „shuttle-mediációra”, amely jóval azelőtt létezett, hogy a telefonok és hasonló eszközök megjelentek volna. Németországban és Ausztriában a biztosítótársaságok például telefonos vitarendezést is kínálnak, ahol szintén nem egy helyiségben tartózkodnak a részt vevő felek. Emellett például az osztrák bíróságok is alkalmaznak videóplatformokat a tanúvallomások közvetítésére.

A technológia napról napra változtatja meg az életünket. Ez azonban nem csak a mindennapjainkat határozza meg, hanem gondolkodásmódunkat is befolyásolja. Az online tevékenységet folytató magánszemélyeknek, iparágaknak és gazdasági társaságoknak is tanácsos az úgynevezett digitális gondolkodásmódra minél hamarabb átállni.

2. Digitális gondolkodásmód elemei

2.1. Párbeszéd monológ helyett. A digitális világot az emberek egymás közötti, illetve az emberek és a gépek közötti kommunikáció alakítja. A közösségi médiában például az algoritmusok olyan információkat részesítenek előnyben, amelyek interakciókat váltanak ki. Még a klasszikus, internetes jelenléti médiák sem csupán

* Fordította: dr. Czibrik Eszter doktorandusz, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

** Dipl. Ing., okleveles mérnök, mediátor, lösungsorientiert.at, Wien.

cikkeket tesznek közzé, hanem általában fórumokat, hozzászólási lehetőséget és információcsere felületet is biztosítanak.

2.2. Együtműködés a verseny helyett. Az internet összehasonlíthatóvá teszi a dolgokat. A szükséges információk pedig ennek köszönhetően másodperceken belül megtalálhatók. Emiatt már nincs is értelme versenyben gondolkodni, amikor a keretfeltételek összehasonlíthatók. A megkülönböztethetőség érdekében fontos egyedivé válni: akár valamilyen arculat vagy egy különleges szolgáltatás formájában. A verseny helyett még annál is jobb, ha kooperálnak másokkal annak érdekében, hogy közösen egy megoldást kínáljanak. Tehát arról van szó, hogy valódi hozzáadott értéket kínáljanak.

2.3. Elutasítás helyett kíváncsiság. Lehetetlen lépést tartani a technika mindenkori állásával. Folyamatosan jelennek meg új megoldások, új technológiák stb. Csak egy nyitott, kíváncsi hozzáállással lehet lépést tartani. Fontos, hogy az ember új dolgokat próbáljon ki és emellett folyamatosan tanuljon is.

2.4. Hálózatépítés egydimenziós gondolkodás helyett. A digitális térben virágzik a hálózatépítés. Az egyik téma egy kattintással a következőhöz vezet. Az internet felhasználói már mondhatni hozzászoktak, hogy ez az alapvető helyzet. Ezáltal alakul ki egy információs hálózat.

3. Digitalizáció és mediáció

Ezeket az általános pontokat alkalmazhatjuk a mediáció területére is. Emellett kíváncsinak kell maradnunk a további lehetőségek kapcsán is. Nekem személy szerint a digitális világ csak a „való világ” kibővített valósága. Meggyőződésem, hogy a digitális technológiák alkalmazásával még több embernek segíthetünk a konfliktusok megoldásában. Én személy szerint a következő mottót követem: *„THINK DIGITAL – ACT HUMAN” (Gondolkodj digitálisan – cselekedj emberségesen!)*

Amennyiben például egy kamerán keresztül beszélünk egy online mediáció során, még akkor sem szabad megfélemednünk a kamera mögött álló személyről és úgy kell interakcióba lépni, mintha ténylegesen egy hús-vér ember ülne velünk szemben. Az online kommunikáció során továbbra is az emberekre összpontosítunk, nem pedig a gépekre, erről nem szabad megfélemednünk, annak ellenére, még ha a technika segítségével is léptünk kapcsolatba egymással. Személyre szabottan alakíthatjuk ki a kommunikáció típusát és ezáltal empatikusan járhatunk el az online térben.

Beszélhetünk-e egy trendről az online tér felé elmozdulás tekintetében? Az emberek egyre gyakrabban szoktak kommunikálni, tanácsokat adni és ötleteket cserélni az online médián keresztül. Ausztriában már évek óta létezik egy online pszichoterápiával foglalkozó portál (www.instahelp.at). Németországban a www.scheidung.de honlapon például a válások rendezhetők, és egy nonprofit szervezet emellett online tanácsadást is kínál. Mindez azt mutatja, hogy ez a közeg már nem életidegen és egyre inkább a mindennapi életünk részévé válik.

Az online mediáció típusai. Most térjünk át az online mediáció témakörére. Alapvetően meg kell különböztetni a szinkron és az aszinkron formákat. A videón keresztüli kommunikáció, valamint a telefonbeszélgetés is szinkronnak minősül, mivel minden fél egyszerre kommunikál és egyszerre reagál az elhangzottakra közvetlenül. Az aszinkron formák esetében azonban késés van a cselekvés és a reakció között. Ilyen például az e-mail forgalom vagy az internetes fórumokon folytatott kommunikáció.

Melyik technológia szükséges? Elvileg elegendő lenne egy beépített mikrofonnal és videó funkcióval rendelkező laptop. A mai eszközök egy stabil internetkapcsolattal már kiváló minőségűeknek számítanak. Célszerű különös figyelmet fordítani a hangminőségre. Ezért egy jó mikrofonba ajánlatos befektetni. Esetleg egy külső kamera is lehetséges a még jobb videóminőség érdekében. Fontos a helyiség megfelelő megvilágítása is, hogy a személy pontosan láthassa a másik fél mimikáját és gesztusait. Nyilvánvaló, hogy a megfelelő digitális tér kiválasztása elengedhetetlen. Különös figyelmet kell fordítani az adatvédelemre (titoktartás!) is. Felételezem, hogy emellett az adott országban alkalmazandó jogi keret is megismerésre kerül.

Milyen kompetenciákra vagy előfeltételekre van szükség az online mediációhoz? A technika magabiztos használata alapvető követelmény, a szükséges készségek azonban bármikor elsajátíthatók és gyakorolhatók. Ez együtt jár az alapvető digitális készségfejlesztéssel. A technológia használatának egyre inkább mindennaposá kellene válnia az emberek életében. A tervezés fontos szempont. A vitarendezésben részt vevő feleknek nem csak a tartalmi előkészítésre (hogyan működik a mediáció, mik az elvei stb.), hanem a technikai tájékoztatóra (melyik platformok használjuk, hogyan működik a technika stb.) is szükségük van. Ennek a tájékoztatásnak a legjobb módja, ha az összes fontos információval ellátott „checklist”-et készítünk, a korábban levezetett telefonhívásokkal, a nyitva hagyott kérdésekkel, majd a mediáció elején pedig foglalkozni kell a technikai részletekkel is.

Internet nélkül azonban ez nem működik. Alapvető követelmény a feleknek a stabil internetkapcsolat. Fontos emellett azt is ellenőrizni, hogy a résztvevők egyáltalán ismerik-e az adott infokommunikációs eszközt. Meg kell vizsgálni, hogy elfogadóak-e egyáltalán a videó platformon történő kommunikációval. Manapság a gazdasági szektorban már igencsak elterjedt ez a fajta kommunikáció, azonban a magánszférában még eléggé eltérő lehet.

Az elfogadás témaköréhez hozzátartozik az ismertetés is. Saját célcsoportjában lehet arról beszélni, hogy hogyan működik az online mediáció, milyen előnyökkel és hátrányokkal jár, és hogyan kerülhet bevezetésre egyáltalán. Az információ nagyon fontos. Sokat lehetne még a témáról írni – jelen tanulmány csak egy kis bepillantást nyújtott erről a hatalmas területről.

4. Összegzés

Az online mediáció a metódus gazdagítása, nem a személyes mediáció pótlására szolgál. Egyre inkább megjelenik az online vitarendezés a vállalatoknál, amely már többnyire ismert eljárási mód. Az online mediáció mindenki számára lehetséges, aki bízik az eljárásban és kíváncsi rá, emellett könnyen tanulható, nem igényli a technikai eszközök igénybevételét. Az online mediáció sok embernek segít abban, hogy könnyebben kifejezzék érzelmeiket.

A munkaügyi vitákkal foglalkozó alternatív vitarendező szolgálat tapasztalatai

Mélypataki Gábor*

1. Bevezetés

Az emberi természetből fakadóan a kapcsolataink tele vannak konfliktusokkal. A konfliktusaink különböző relációkból fakadnak, melynek az alapja a felek közötti relációk változatossága. A mindennapi életünk egyik legkonfliktusosabb területe a munkavégzéshez kötődik. A konfliktusok egyik forrása a felek közötti erőeltolódásból adódik. Ezen területekhez kapcsolódik a munkavégzés is. A munkavállaló a kiszolgáltatottabb fél pozícióját tölti be. A munkajogi szabályok próbálják meg a felek közötti különbségeket csökkenteni. Hogy ezeket a szabályokat jobban értelmezni tudjuk, ahhoz a munkajog felosztásáig szükséges visszamennünk. A munkajogon belül megkülönböztetjük az individuális és a kollektív munkajogot. Az individuális munkajoghoz kapcsolódó élethelyzeteket nevezhetjük a „face to face” szituációknak. Ebben az esetekben ugyanis egy vagy kis létszámú munkavállaló és a munkáltató kapcsolatáról tudunk beszélni. Az ezekből a helyzetekből származó konfliktusok általában egyéni jogvitákat eredményeznek. A munkajognak azonban nem csak az egyéni, hanem a kollektív oldaláról is beszélni szükséges. A kollektív munkajogi szereplők feladata, hogy segítsék az egyéni jogintézmények esetében a munkavállalói érdekek előmozdítását. Ennek megfelelően a vitás helyzetek egy jelentős része érdekvita lesz majd. A kollektív munkajogi szereplők a munkáltatóval természetesen egy sajátos jogi kapcsolatban is állnak. Mindezekből fakadóan kollektív érdekvitákról és kollektív jogvitákról is beszélhetünk ezen kapcsolatrendszerekben.

A munkaügyi viták sokfélék lehetnek, mivel a munkaviszonyok keretében szabályozott élethelyzetek elég komplexek. A viták feloldásának vannak klasszikus útjai és vannak persze alternatív lehetőségek is. Mindegyik útnak megvannak az előnyei és a hátrányai is. A viták feloldásának az egyik módja a bírósági út, mely az általános utat jelenti. Az utóbbi időszakban a bírósági jogérvényesítésben is több változás következett be. Ezek közé sorolható, hogy a tisztviselői jogviszonyok kikerültek a munkaügyi perek köréből, és a közigazgatási hatáskörben eljáró

* Adjunktus, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete, Agrár és Munkajogi Tanszék.

bíróságok hatáskörébe utalta őket a jogalkotó. Jelentős változás, hogy 2020. április 1.-jén megszűnt a Közigazgatási és Munkaügyi bíróságok rendszere. A munkaügyi perek ezt követően a munkaügyi bírósági ügyekben első fokon az illetékes törvényszékek, másodfokon fellebbezési eljárásban az ítéletábrák, míg a felülvizsgálati eljárásban a Kúria jár el.

Jelen tanulmány keretében nem foglalkozunk minden szegmensevel, mivel ez olyan kiterjedt téma amely nem férne bele egy szimpla dolgozatba. A munkaügyi vitákról, azok osztályozásáról és feloldásának lehetőségeiről több kiváló PhD dolgozat és szakkönyv¹ is született már. A mi célunk nem is ennek a reprodukálása, hanem az, hogy a munkaügyi vitarendezés legújabb fórumát bemutassuk. A bemutatást szeretném a saját tapasztalataimmal kiegészítve megvalósítani. Az alábbiakban a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálatot (továbbiakban: MTVSZ) szeretném bemutatni. Én magam a 2016-os indulása óta aktív tagja vagyok a szolgálatnak. Több vitarendezési eljárásban is részt vettem.

2. Érdekvita vs. jogvita

Kezdeképpen azonban szükséges megnéznünk a jogvita és az érdekvita közötti különbséget. Ennek az oka, hogy az MTVSZ csak érdekviták helyzetekben járhat el. Az érdekvitának ugyan van jogi kontextusa, de nem az a domináns. Az érdekvita valamilyen jogviszonyból származó jog vagy kötelesség megsértéséből származó jogi nézetkülönbség.² Kiss György kiemeli azt is, hogy a jogvita-érdekvita osztályozásban az utóbbi alapvetően azt jelenti, hogy az adott konfliktus nem egy – már jogszabályban vagy megállapodásban lerögzített – jog vagy kötelesség megszegéséből fakad, hanem nincs ilyen jellegű „írott” jog, és a vita éppen ennek a jövőbeli megalkotására vonatkozik, természetesen elsődlegesen a megállapodások viszonylatában. A jogvita-érdekvita felosztás – kissé leegyszerűsítve – felfogható a döntésmechanizmus oldaláról is. A kollektív jellegű érdekvitákban általában a munkaszervezeten belüli vagy azon kívüli – de még ez utóbbi esetben is munka- adói-munkavállalói pozíciót megtestesítő –, a döntést megelőző érdekkülönbségek jelennek meg, míg a kollektív vagy akár egyéni jogvita a döntést követően, ezáltal valamilyen jogviszonyból származó jog vagy kötelesség megsértéséből származó jogi nézetkülönbség. Erre kiváló példa lehet az az eset, melyben a kötelező minimálbér emelés elvitte a munkáltató cafetéria büdzsését. A munkavállalók egy része a minimálbér emelést követően így kevesebbet tudtak hazavinni, mint a emelés előtt. Ennek a kérdésnek tételes jogi szabályozása nincs. Így külön jogvitát alapítani rá nehéz lenne, főleg mivel a munkáltató jogszerűen járt el. A jogkövetés azonban generált egy vitás helyzetet, mely az érdekek mentén alakult ki. A példaként felvetett ügyből is jól kiolvasható, hogy az érdekviták

¹ RÚZS MOLNÁR Krisztina: *Mediáció a munkajogban*, Szeged, Pólay Elemér Alapítvány 2007; RÁ CZ Zoltán: *A munkaügyi viták megoldásának rendszerei eljárási szempontból, különös tekintettel az érdekvitákra*, PhD disszertáció, Miskolc, 2003; NACSA Beáta: *A munkaügyi viták rendezését támogató munkajogi szabályozás*, PhD disszertáció, Budapest, 2009

² Kiss György: *Munkajog*, Budapest, Osiris Kiadó, 2005 VI. fejezet

feloldása azon okból is fontos, hogy ne alakuljon át jogvitává. Az érdekviták eskalálódása gyakran súlyos jogvitákhoz is vezethet. Az érdekviták feloldásának nincs olyan formában bebetonozott fórumrendszere, mint a jogviták feloldásának. Többnyire a felek szabadságára van bízva, hogy akarják-e, tudják-e feloldani a vitás helyzeteket? Az érdekviták feloldása vagy kizárólag a felekre hárul, ha külső segítség nélkül is meg tudják oldani, vagy igénybe tudnak venni külső segítséget is. A külső segítségnek is sok formája lehet a mediátortól kezdve a döntőbíróig változatos formában. Ezek lehetnek külön-külön személyek is, de egy szolgálat keretei között is működhetnek. Jelen tanulmány keretében a szolgálat keretében működő vitarendezést szeretném bemutatni. Ahogy korábban is említettem az MTVSZ keretében egy komplex vitarendezési fórumrendszert vehetnek igénybe a szociális partnerek.

3. Az MTVSZ

Az MTVSZ nem előzmények nélküli a magyar jogi környezetben.³ Bizonyos szempontból elődjének (ha nem is jogelődjének) tekinthető a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (továbbiakban: MKDSZ).⁴ Az MKDSZ megszűnését követően sokáig nem volt intézményes formája a munkaügyi érdekviták feloldásának. Szabó Imre kiemeli, hogy az adott jogi környezetben az Európai Unió elvárások tükrében is egy hiánypótló lépés volt az MTVSZ 2016-as megalapítása.⁵

A szolgálat jelenlegi formáját próbálták úgy kialakítani, hogy a korábbi megoldások hibáiból megpróbáltak tanulni. A Szolgálat az eddig ismert megoldásokhoz képest egy új szervezési formát valósított meg. Nagyon sokszor problémát jelent a túlzott Budapest központúság. Nem volt ez másképp az MKDSZ esetében sem. Az MKDSZ centralizáltan Budapest központtal működött országos lefedettséggel. Az MTVSZ ehhez képest, már csak az EU -s finanszírozásból adódóan is regionális Szolgálatokból épül fel.⁶ A régióbeosztás igazodik a stratégiai tervezési régiókhoz. Ez megoldás azért is érdekes, mert a többi alternatív vitarendezési fórumhoz képest teljesen más utat követ. Amíg mondjuk a fogyasztóvédelmi ügyekben eljáró Békéltető Testület megyei szinteken szerveződik, vagy a Pénzügyi Békéltető Testület országosan.⁷ A munkaügyi vitarendezés 6+1 régióra bomlik. A +1 régió a Közép-Magyarországi Régió, mely fejlettsége okán külön uniós forrásra nem jogosult, így ott a Pénzügyminisztérium végzi a

³ LUX Judit: Alternatív vitarendezés régen és most, *Munkaügyi Szemle*, 2019 május, in:

<https://www.munkaugyiszemle.hu/alternativ-vitarendezes-regen-es-most>, (2021.01.11.)

⁴ RÁCZ Zoltán – MÉLYPATAKI Gábor: Alternatív vitarendezés a munkajog gyakorlatában, *Miskolci Jogi Szemle* 2018. 1. sz., 36-43. o.

⁵ SZABÓ Imre Szilárd: Az alternatív vitarendezés elterjesztésének újszerű kísérlete és kihívásai a kollektív munkaügyi érdekviták területén, in *Visegrád 15.0* (szerk.: Pál Lajos-Petrovics Zoltán) Budapest, Wolters Kluwer, 2018. 451-462. o.

⁶ KUN Attila – BANKÓ Zoltán – SZABÓ Imre Szilárd: A Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat, in: A gazdasági jogalkotás aktuális kérdései (szerk.: Galvanits Judit) Budapest, Dialóg Campus, 2019, 141-152. o.

⁷ Erről bővebben: KOVÁCS Erika: Pénzügyi Békéltető Testület – pernelküli megoldás a pénzügyi fogyasztói jogvitákban, *Miskolci Jogi Szemle*, 2018. 1. sz., 52-62. o.

koordinációs feladatokat.

A regionális szolgálatokba a tagokat pályázat útján vették fel. Egy adott regionális szolgálatnál a tagok mellett a régiós koordinátor az aki a regionális Szolgálat munkáját szervezi. A pályázat lezárását követően régióként kiválasztásra kerültek a Szolgálat tagjai, akik mind munkajogi elméleti- és gyakorlati szakemberek. ki. A munkajogászokból álló elsődleges listát egészíti ki a szakértők (például munkavédelmi, közgazdasági stb.) és a tanácsadók (mediátorok, kommunikációs szakemberek, pszichológusok) két listája, akik bevonásával a jogász erőforrás(vitarendező) komplex, célzott szolgáltatást tud nyújtani egy-egy – akár összetettebb – ügyben.⁸ A szolgálat esetében koncentrált erőforrásokról és tudásbázisról beszélhetünk, mely biztosítja, hogy a szociális partnerek a lehető legmagasabb szintű szolgáltatást kapják. A szolgálat azonban nem csak a szimpla vitarendezési fórum szeretne lenni, hanem tevékeny szerepet kíván játszani a hazai munkaügyi kapcsolatok kultúrájának fejlesztésében.

4. Mit is kínál pontosan az MTVSZ?

A Szolgálat által nyújtott szolgáltatások lefedik az alternatív vitarendezési paletta egészét. Mondhatjuk azt, hogy az egyes eljárások épülhetnek egymásra is, de lehetnek egymástól teljesen függetlenek. Az egymásra épülés megvalósulhat úgy is, hogy a kérelmező fél először Tanácsadást vesz igénybe, majd ezt követően ugyanazon tényállás keretében elindít egy teljesen más eljárást is. Hogyan lehet ez? Ha egy példán keresztül nézzük a kérdést. Vegyünk egy munkáltatót, aki módosítani szeretné a kollektív szerződést, de nem tudja milyen módon kommunikálja ezt a szakszervezet felé. A Tanácsadás keretében a feltett kérdéseire megkapott válasz birtokában dönthet úgy, hogy mondjuk egy egyeztetési eljárás keretében kérné tovább a Szolgálat segítségét a másik féllel való tárgyaláshoz. Itt két dolgot kell kiemelni. Az egyik, hogy a két különböző eljárást/szolgáltatást a Szolgálat két különböző tagja fogja lefolytatni. Ennek oka, hogy a Szolgálat tagjának az eljárás során pártatlannak kell lennie és köti a titoktartási kötelezettség is. Ennek megfelelően, aki a tanácsadást tartotta a többi erre épülő eljárásban nem vehet részt, hiszen ő már bevonódott, és olyan információk birtokában lehet, amelyre nézve titoktartási kötelezettsége van.

A másik fontos kiemelendő dolog, hogy a tanácsadás kivételével a felek együttes jelenléte tőszükséges az eljárásokban. Ahogy a fentiekben is láttuk a tanácsadás némileg kiegészítő jellegű a többi alternatív vitarendezési eljáráshoz képest, de nagyon sokszor nélkülözhetetlen. Az MTVSZ keretében igénybe vehető szolgáltatások:

- tanácsadás
- békéltetés
- közvetítés
- egyeztetés

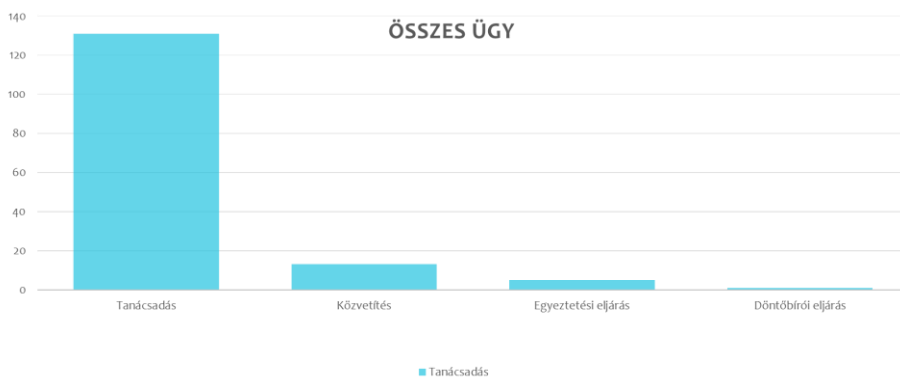
⁸ KUN-BANKÓ-SZABÓ: i.m. 142. o.

- döntőbíráskodás.

Jelen tanulmány keretében nem célunk az egyes szolgáltatások részletesebb kifejtése. Ezt egy korábbi írásban már megtettük.⁹ Az egyes szolgáltatásokkal csak annyiban foglalkozunk, amely a legfrissebb adatok értelmezéséhez szükségesek.

5. Mit mutatnak a számok?

Az MTVSZ első ciklusában viszonylag nagyobb számú ügyet vitt. Az általunk felvázolt és elemzett statisztika a hat vidéki régió összességét tartalmazza majd. A Közép-Magyarországi régió speciális helyzete okán külön számítandó. A Szolgálat hat régiós egysége (tehát a minisztérium által működtetett külön KMR-t ide nem értve) összesen 150 ügyet vitt, mely ügyek többsége tanácsadás (131) volt, de előfordult néhány közvetítési (13) és egyeztetési eljárás (5) is (döntőbíráskodásban mindösszesen egy alkalommal vett részt a Szolgálat).¹⁰



1. ábra: Az MTVSZ ügyeloszlása 2016-2019 (saját szerkesztés)

Már magukból a számokból is érzékelhető, de talán a szerkesztett grafikonon még szembetűnőbb az a különbség, mely az egyes szolgáltatások igénybevételének gyakoriságával kapcsolódik össze. A tanácsadás az összes ügy kicsivel több mint kétharmadát adja. Hogyan is lehet ez? A tanácsadás keretében a Szolgálat eljáró tagja a munkaügyi kapcsolatok körébe tartozó kérdésben, kollektív munkaügyi érdekvita megelőzése, békés rendezése érdekében tanácsadást nyújt a félnek, illetve feleknek. Sok témakörre kiterjedhet a tanácsadás a kollektív munkajogon belül, de ennél is fontosabb, hogy ezt a szolgáltatást csak az egyik fél is igénybe veheti. Nincs szükség a másik fél jelenlétére. Nem csak a jelenléte nem szükséges, de külön az engedélye sem. A többi szolgáltatást lényegében kevesebbszer vették igénybe a polgárok. Sőt a kimutatás szerint békéltetést egyetlen egyszer sem vették igénybe a felek. Ez a tény kicsit megbontja azt, hogy a mindig egyre nagyobb befolyást megengedő szolgáltatások ügyszáma csökkenő sorrendbe

⁹ RÁCZ – MÉLYPATAKI: i.m. 36-43.o.

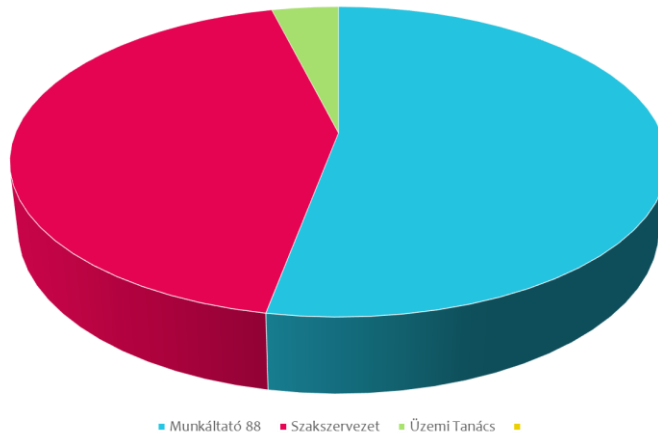
¹⁰ KUN Attila: Tájékoztató a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat (MTVSZ) első (2016–2019) és második (2019–2021) működési periódusáról, *Munkajog* 2019/3, 65-69. o.

állítható. Ebben az esetben bizalmi kérdéstről szó van. A felek nehezebben engednek be külső feleket a vitás helyzetekbe. Ahogy a harmadik személy jogosultságai egyre nőnek egyre kevesebb ügyről van szó. A harmadik külső személy szerepének a változása kimutatható az egye vitarendezési módok fogalmainak az összehasonlításával.

Békéltetés	Közvetítés	Egyeztetés	Döntőbíró
A békéltetés olyan vitarendezési eljárás, amely során a felek vita rendezése érdekében tőlük független, a vitában nem érintett békéltetőt vesznek igénybe, aki megegyezés létrehozását kíséri meg.	A közvetítés olyan vitarendezési eljárás, amely során a felek a kollektív munkaügyi érdekvita rendezése érdekében tőlük független, a vitában nem érintett közvetítőt vesznek igénybe, aki megegyezés létrehozását kíséri meg, és ezt saját javaslat kidolgozásával is segíti.	Egyeztetés során egyeztető bizottság jár el. Az egyeztető bizottság (a továbbiakban: bizottság) elnöke a Szolgálat eljáró tagja. A bizottság tagjai az elnökkel közösen dolgozzák ki azokat a megoldási javaslatokat (alternatívákat), amelyekről dönteni kell	A döntőbíráskodás a kollektív munkaügyi érdekviták feloldására szolgáló olyan vitarendezési eljárás, amely során a döntőbíró a vitát lezárva, határozattal dönt. A döntőbíró határozata a felekre kötelező. A Szolgálat eljáró tagja a döntőbíró.

1. táblázat. A tanácsadáson kívüli AVR formák (saját szerkesztés)

Mindezek mellett egy érdekes tendencia, hogy az eljárást kezdeményezők között többségben voltak a munkáltatók. A munkáltatók előnye azonban nem számottevő, így a szociális partnerek közel azonos mértékben vették igénybe a szolgáltatásokat. Nagy különbséget a munkavállalói oldalon a szakszervezet és az üzemi tanácsok által kezdeményezett eljárások számában van. Ez egyébként is egybe cseng az üzemi tanácsok elterjedtségével, és erősnek általában nem mondható pozíciójával.



2. ábra: Az ügyek eloszlása az eljárást indító személyek tükrében (saját szerkesztés)

Az országos tendencia a régiós szinteken is leképeződik. Tanulmányomban az Észak-Magyarországi Régió eredményeinek bemutatásával foglalkozom még. A régióban a 23 ügyből 22 tanácsadás, és 1 sikeres közvetítés volt, a 23 ügyben 14 különböző ügyfél kérte a Szolgálat eljárását, megállapítható, hogy többen ismételten igénybe vették a Szolgáltatást. Az ügyek jelentős részében, 16 esetben a munkáltató vagy munkáltatói érdekképviselői szervezet, 7 ügyben a szakszervezet kérte a Szolgálat segítségét munkaügyi vitás kérdésben.

Itt szükséges megemlítenünk azt a tendenciát, mely szerint az ügyfelek elsősorban kissé bizalmatlanok de a későbbiekben, amikor megismerik a munkánkat már bizalommal fordulnak hozzánk a többi alkalommal is.

6. Összegzés

Az eddig leírtakból is látszik, hogy az MTVSZ egy hiánypótló vitarendezési fórum, melyet európai uniós programok hívtak életre. A kérdés mindig az, hogy lesz -e folytatás. A jelen tanulmány megírásának az időpontjában, már a második ciklusát tölti a szolgálat. Én magam az első ciklus tapasztalatait osztottam meg a fenti részekben. Fontos kérdés, hogy vajon kap-e jogszabályi legitimációt? Erre ugyanis nagy szükség lenne, ha a jogalkotó és a szociális partnerek gondolkodnak a folytatásban. A munkaügyi kapcsolatok és a munkaügyi kultúrának a képviselt szegmense még fejlesztésre szorul. Felmerülhet persze kérdésként, miért kardoskodunk ilyen intézmények megmaradása alkalmazása mellett, ha a kollektív szerződéssel történő lefedettsége a magyar munkaerőpiacnak alacsony? Egyrészt bármennyire is kevés vagy sok a szervezet munkavállalók száma, konfliktusok keletkeznek, amelyek esetében jelentős kérdés a feloldás módja. Másfelől pedig öngeneráló folyamatnak is gondolom, Ha azt a jelenleg még kevés számú munkaügyi kapcsolatot sikerül a vitarendezés szempontjából jól menedzselni, az pozitív hatással lehet a rendszer egészére is. A fent vázolt eredményeket lehet

pozitívan és negatívan is értékelni. Lehet mondani, hogy sok vagy kevés. Persze lehetne mérni az MKDSZ-hez, mint ahogy azt többen megteszik. Én azt mondom, hogy az eredményeink kezdetnek jók, a cél a továbbfejlesztés.

A vezetői coaching, mint a vállalaton belüli konfliktuskezelés egyik eszköze

Kunos István*

*„Hitünk és gondolkodásunk hatnak viselkedésünkre,
befolyásolják tetteinket. Tetteink könnyen
szokássá válhatnak. Céljainkat többnyire
szokásaink megváltoztatásával érhetjük el,
miközben jellemünket is formáljuk,
meghatározva sorsunkat.”*

Kunos István

Bevezetés

Cikkemben a coaching rövid bemutatásán túlmenően igyekszem rávilágítani a vezetői coaching konfliktuskezelésben betöltött szerepének fontosságára. Ennek hatékony megvalósítása tudatos előre gondolkodást, majd két lépcsős aktív vezetői részvételt igényel, melynek során – első lépésként – a vezető coaching-ban részesül, megtapasztalva annak szellemiségét, módszertanát, gyakorlatát, és remélhetőleg eredményeit is. Második fázisként pedig – mintegy coach-csá válva –, coach-ként közelít kollégái felé. A szervezeti konfliktusok ekképp történő kezelésének persze vannak előfeltételei, de ha a megfelelő körülmények rendelkezésre állnak és a folyamat sikeres lesz, úgy a végeredmény nem csak hatékonyabb szervezetettel, hanem elégedettebb dolgozókkal is jutalmaz.

1. A coaching helye a társadalomban

Az emberiség ősi vágya, hogy elérje céljait. Olykor ez nem könnyű. Társas lények lévén már régóta „rá vagyunk kényszerítve” arra, hogy dilemmáinkat, problémáinkat abban a természetes közegben oldjuk meg, melyet úgy hívunk, hogy emberi társadalom. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményesek legyenek, nem árt tisztában lenni emberi lényünkől eredő tulajdonságainkkal, a rendelkezésre

* Kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék

álló erőforrásainkkal, és egyáltalán azzal a közeggel, melyben élünk.

Közösségi létünk és természetünk tálcán kínálja az együttes gondolkodás és problémamegoldás lehetőségét, mely az embert középpontba állító tudományágakban, illetve azok szűkebb területein, így például az emberi erőforrás menedzsmentnél, a személyiségfejlesztésnél, a konfliktuskezelésnél, a vezetéslelektannál, vagy a coaching-nál markánsan meg is jelenik.

A coaching mára jól kiforrott módszertanával, a jelen kor társadalmi igényeihez igazodó lehetőségeivel úgy tud hatásos támogatást nyújtani problémáink megoldásához az élet szinte minden területén – egyéneknek, csoportoknak, és még szélesebb köröknek is –, hogy közben számos „járulékos” előnyt is hordoz, mellőzve az arroganciának minden formáját. Három dolgot különösen szeretnék kiemelni, mely a coaching értékét nagymértékben növeli.

Egy megfelelően végigvitt coaching folyamat minden esetben az önismeret mélyítésével jár – itt jegyzem meg, hogy véleményem szerint ez nem csak az ügyfélre, hanem a coach-ra is vonatkozik –, mely az életünk minőségét leginkább befolyásoló tényezők kulcseleme. Egy élethosszig tartó folyamat, mely földi létünk során nem kipipálható, életünk végéig dolgozhatunk rajta.

Másik fontos tényező, hogy idővel a folyamat képes „önjáróvá” válni, vagyis a támogatott személy, csoport stb. elsajátítja mindazon ismereteket – és szemléletmódot –, mely a segítő, támogató coaching filozófiáján keresztül képessé teszi a rászorultakat arra, hogy önállóan is sikeresen tudják alkalmazni a coachingban megismert és begyakorolt elemeket, illetve magát a folyamatot.

Harmadsorban, szép példája lehet ez annak, ahogy egy hatékony – komoly történelmi gyökerekkel rendelkező – eszmerendszer, a hozzá kidolgozott módszertani repertoár, és a mindehhez szervesen, harmonikusan kapcsolódó gyakorlati megvalósítás, hogyan szolgálhatja azt – az egyénből kiinduló, akár a társadalom egészére kiterjedő – nemes célt, tovagyűrűző jótékony hatást, mely tágabb értelemben az egész emberiség javát szolgálja.

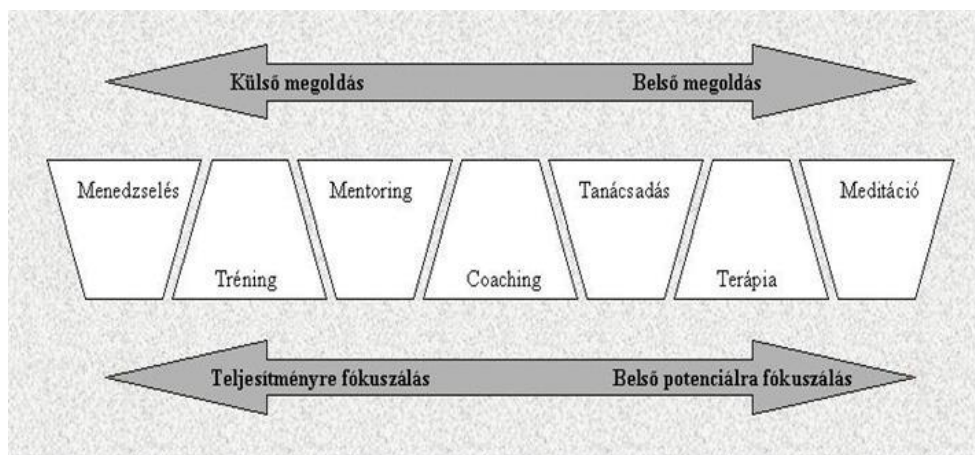
2. A coaching szerepe és elhelyezkedése a rokon tudományok között

A menedzsment tudományok területén már a múlt században megfigyelhettük a „kemény”, illetve a „puha” – az emberi tényező fontosságát hangsúlyozó – irányzatok párharciát. A coaching megjelenése és intenzív térnyerése jól példázza az utóbbi időben felerősödő „puha” megközelítés létjogosultságát. A személy, a képességek, készségek és kompetenciák reflektorfénybe kerülése, a „Leadership” irányzatokban megjelenő, személyek változására fókuszáló, az azon keresztül megvalósuló hatékony változás-kezelés mind-mind a „puha” eszközök érdemét harsogják.

Ez a tendencia a kutatási módszerek reformjában is észrevehető. Az egyre bonyolultabbá, komplexebbé váló szervezeti és vezetési környezet új módszertanok után kiált. A megismerés nehézsége, az „oksági homályosság”, a történések mögötti láthatatlan mozgatóerők feltérképezhetősége életre hívta az interpretatív metodika, az akciókutatás világát. Az értelmező társadalomtudomány – és az

ahhoz szervesen kapcsolódó coaching – lehetővé teszi a rejtett cselekvésekben való olvasást (pl. a változással szembeni ellenállás gyökerének feltárását). Az emberi viselkedés gyökér-okainak kiderítésével és megértésével konkrét akciótervek készíthetők, melyek a gyakorlat nyelvére könnyen lefordítható, a vezetéstudomány szinte minden területén komoly hozzáadott értéket képviselő ajándékot jelentenek számunkra.

A coaching szerepének általános áttekintéséhez – véleményem szerint – először érdemes megvizsgálni a coaching helyzetét, és viszonyulását a többi segítő tudományhoz:



1. ábra: A coaching elhelyezkedése a többi segítő tudomány között
Location of coaching among other related disciplines

Forrás: Cope, M.: A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, 2007

Az 1. ábrából látható, hogy a coaching a többi segítő tudomány között középen helyezkedik el, mind irányát, mind fókuszát tekintve. Mondhatjuk, hogy összekapcsolja a külső és belső megoldásra építő tudományokat csakúgy, mint a teljesítményre fókuszáló, és a belső potenciálra koncentrálókat. A coaching rugalmasságát jól jellemzi, hogy a tudományterület lehetőséget ad a coach-nak, hogy a konkrét szituációtól függően elmozduljon vagy az egyik, vagy a másik irányba. Meg kell jegyezni, hogy olykor éppen ez a jellegzetesség okozza a coaching fogalma körüli bizonytalanságokat. Ennek eloszlátása érdekében célszerűnek látom, ha összefoglaljuk azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a coaching-ot a vele rokon tudományterületektől.

A coaching olyan személyre szabott fejlesztés, mely nem tréning, nem tanácsadás, nem pszichoterápia, és nem is pusztán baráti beszélgetés.

A tréningtől az különbözteti meg, hogy a coach – a trénerrel eltérően – nem mindig ugyanazokat a „diákat” mondja el, tevékenységét mindig testre kell szabnia, ahány eset annyi féle. Véleményem szerint pont ebben a változatosságban rejlik egyik fő szépsége. Általában nem 10-12 fő vesz részt a folyamatban, hanem csak 2 (legalábbis a „klasszikus” coaching-nál).

A coaching nem tanácsadás, mert egy valamire való coach sosem ad tanácsot. Erre egyszerűen nincs szüksége, ha a szakmáját megfelelően végzi. Ebben a vonatkozásban jómagam is a „keményvonalasok” azon népes táborába tartozom, akik éles határvonalat húznak coaching és tanácsadás közé. Úgy gondolom, hogy ez még vita tárgya sem lehet, ugyanakkor vannak olyanok, akik coach-nak vallják magukat, de ezt mégsem így gondolják ... A tanácsadástól eltérően, a coaching során az ügyfél folyamatosan fejlődik, ezáltal képessé válik a legközelebb előálló hasonló dilemma egyedüli megoldására, és nem lesz rá szüksége, hogy újra tanácsadót hívjon. A coach nem tanácsokat, kész megoldásokat ad, hanem kérdéseivel és a coaching módszertani eszköztárának felhasználásával segít alternatív megoldási lehetőségek feltárásában, majd megvalósításában. Ha úgy tetszik, a kiválasztott út bejárásához segít megtalálni az egyéni, testre szabott utat. A folyamat során minden döntést az ügyfél hoz, miközben a coach támogat, motivál, visszajelez és katalizál.

A pszichoterápiától leginkább az különbözteti meg, hogy elsősorban nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrál. Ehhez azonban nyilvánvalóan fontos szerepe van a múltat feltáró diagnózis fázisnak, és a jelen (kialakult) helyzet elemzésének, de a hangsúly a jövőre irányuló fejlesztésen van.

A coaching alapvető jellegzetességei közé tartozik időtartama, mely egyetlen találkozástól (amit például a nemzetközileg is elismert, Svájcban élő Peter Szabo preferál) pár hónaptól akár egy évig is terjedhet. Ez általában 5-10 alkalmat jelent. A jól működő coaching szoros, bizalomra épülő kapcsolatot feltételez coach és ügyfele között. A coaching tulajdonképpen egy olyan támogató tevékenység, mely segít megtanulni az ügyfélnek, hogy hogyan fejlődjön. A folyamat során az ügyfél a coach által olyan fontos visszajelzésekhez jut, melyekben egyébként sosem részesülnének. Ezek vonatkozhatnak az ügyfél személyére, teljesítményére, hivatására, kompetenciáira, és még sok mindenre. Mindezek fő célja három szóban foglalható össze: tanulás, fejlődés, változás.

Fontosnak tartom aláhúzni a „segítség” és „támogatás” szavak közötti tartalmi különbséget. A coaching-hoz sokkal inkább a „támogatás” szót párosítanám, ellentétben a „segítség” szóval. Ennek okát abban látom, hogy a coach-tól jövő „támogatás” során az ügyfél tanul, miközben sikerélmények érik (mindeközben a felelősség is többnyire nála van), ezzel szemben „segítség” esetén a felelősség a segítő személynél van (*direkt nem a coach szót használtam*), emiatt az ügyfél keveset tanul, kevés sikerélménnyel kísérve.

A coaching-nak számos célja lehet, így például a teljesítmény növeléséhez szükséges viselkedésváltozás elérése, üzleti problémák kezelése, személyes és szakmai fejlődés, folyamatos tanulás stb.. A folyamat elején coach és ügyfele közösen meghatározzák a coaching-együttműködés irányát, amely mentén majd megvalósítják a kívánt elmozdulást. Ennek a meghatározása több találkozást is igényelhet, de akár evidens is lehet már a kezdetektől. A coaching irányultsága, fókusza leggyakrabban a készségek fejlesztésére (konkrét, világos, konszenzuson alapul, és erősen kézben tartott folyamat), teljesítménynövelésre (például segíti a vezetőt saját teljesítményének értékelésében, valamint visszacsatolást biztosít erősségei és gyengeségei vonatkozásában), fejlesztésre (a későbbi munkavégzésre

vonatkozik, például segíti a vezetőt erősségeinek és gyengeségeinek a feltárásában, a szükséges fejlődési területek kijelölésében, valamint a hiányosságok pótlási lehetőségeinek felkutatásában) irányul. A coaching ugyanakkor kapcsolódhat egy szervezet prioritásaihoz is, így például a gyakorlatot szem előtt tartva segíthet bevezetni bizonyos változtatásokat.

A coaching-folyamat lehetséges kimenetei között tartjuk számon a magasabb szintű önismeret elérését, a kívánt viselkedésváltozást, teljesítménynövekedést, a szociális kapcsolatok fejlődését, nagyobb mértékű kitartást, a rugalmasság növekedését, nagyobb toleranciát, és érzelmi kontrollt. A coaching-nak támogatnia kell az ügyfél nagyobb felelősségvállalási készségét, és autonómiáját, tágabb értelemben véve a fejlődésre kell koncentrálnia.

A coaching-ot úgy elméletileg, mint gyakorlatilag sok irányból közelítik. Ennek legfőbb oka hamar nyilvánvalóvá válik, ha figyelmünket azokra a pszichológiai irányzatokra szegezzük, melyekből – többek között – a coaching eszközszerrendszere kifejlődött. Még mélyebbre ásva két alappillérre lehetünk. Az ezeken támaszkodó felépítmény egyik lábát azok a – korábban élsportolók trenírozására használt – mentális technikák képezik, melyeket később az önismeret-fejlesztő programokba építettek be, míg a másik vonal azoknak a pszichoterapeutáknak köszönhető, akik felismerték, hogy nem csak a krízishelyzetben lévő személyeknek lehet szükségük segítségre, támogatásra, hanem azoknak is, akik egyszerűen szeretnének többet felszínre hozni adottságaikból elégedettségük fokozása érdekében.

3. A vezetői coaching, mint a szervezeten belüli konfliktuskezelés egyik eszköze

Az első pontban leírtak szerint fontos, hogy idővel a coaching képes legyen „önjáróvá” válni. Ez azt jelenti, hogy adott esetben a támogatott személy – vezetői coaching esetén a vezető – saját tapasztalásain keresztül elsajátítja mindazon ismereteket és szemléletmódot, mely a támogató coaching filozófiája által lehetővé teszi, hogy önállóan is sikeresen tudja alkalmazni a coaching-ban megismert és begyakorolt elemeket, illetve magát a folyamatot saját kollégái, ha úgy tetszik beosztottai irányában is. Több mint 10 éves gyakorlati tapasztalatom alapján a vezetők döntő többsége rövid idő alatt „beleszeret” a coaching-ba, ahonnan már csak egy lépés, hogy kis idő elteltével „átüljenek az asztal másik oldalára” és megkezdjék munkahelyi, gyakorlati szárnypróbálgatásukat kollégáik felé. Ezt úgy lehet elképzelni, hogy – a konfliktuskezelésre fókuszálva – a vezető a coaching-ból megismert aktív figyelem, kérdezőtechnika, és módszertanok segítségével ügyfélként kezeli beosztottait, a konfliktusok számának és intenzitásának csökkentését tartva fő célként.

Az alkalmazásnak azonban vannak korlátai, melyek – nem csak a konfliktuskezelés esetében, hanem általában véve is – a coaching alkalmazhatóságából erednek. Nem lehet hatékonyan alkalmazni a coaching-ot például erőszakos szervezeteknél (katonaság, rendőrség, tűzoltóság stb.), ahol sok esetben csak az autokrata vezetési stílus lehet eredményes. Minden olyan

szervezetnél, ahol a rend, a fegyelem, a kockázat, és a sürgettség alapvető, ott a coaching relatíve „puha”, megengedő stílusa, az ügyfél sorozatos döntéseivel halálra ítéltetett. Mi lenne például annak a helyzetnek a következménye, ha egy, a hazáját védő katonát coaching módszereket alkalmazva kérdezne a parancsnoka, hogy ugyan van-e kedve harcba indulni egy golyózáporos háztömbbe? Ilyen helyzetben természetesen parancsra van szükség, ahol nincs helye a beosztott mérlegelésének, ez egyszerűen nem fér össze a coaching szellemiségével. Azt azonban hozzá kell tennem, hogy egy erőszakszervezetben belül is elképzelhető a coaching – akár vezető általi – alkalmazása, de semmiképp nem a frontvonalon, hanem inkább az irodai, háttér-környezetben.

No, és persze itt is igaz a régi magyar mondás, mi szerint kettőn áll a vásár, vagyis jelen esetben a konfliktuskezelés sikeres megvalósítása nem csak a coachon – most a konfliktusokat kezelni kívánó munkahelyi vezetőn –, hanem az ügyfélen – aktuálisan a beosztotton – is múlik, már ami a hozzáállást illeti. Nem egy esetben láttam példát arra, hogy a szervezeten belüli konfliktusok csökkentésének céljával hozzám forduló vezető a folyamat végére nem csak hogy sikerrel vált „belső” coach-csá, hanem még a munkahelyen kívüli konfliktusokat is hatékonyabban kezelte ezután ...

Irodalomjegyzék

- Auerbach, J.E. (2006): Cognitive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Balogh, L., Barta, T., Dominik, Gy., Koncz, I. (2000): Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Beattie, R.S. (2006): HRD in the public sector: The case of health and social care. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), Human resource development in the health and social care context, Routledge, London
- Besser-Siegmund, C., Siegmund, H. (2011): Wingwave coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással, Z-Press, Miskolc
- Beth O’Neill, M. (2007): Executive Coaching with Backbone and Heart, John Wiley & Sons, Hoboken
- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L., Roman, C.H. (2002): Leading from the inside out – A coaching model, Sage, London
- Chödrön, P. (2003): Bölcsességek, Alexandra, Budapest
- Cope, M. (2007): A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Cope, M. (2004): The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching, Prentice Hall, London
- Cox, E., Bachkírova, T., Clutterbuck, D. (2010): The Complete Handbook of Coaching, Sage, London
- Easterby, M., Thorpe, S. R., Jackson, P. R. (2011): Management Research, Sage, London
- Ellinger, A.M. (1997): Managers as facilitators of learning in learning organizations (unpublished Doctoral dissertation, University of Georgia at

- Athens, GA)
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (2002): An examination of managers' belief about their roles as facilitators of learning, *Management Learning*. 33 (2): 147-79.
 - Evered, R.D., & Selman, J.C. (1989): Coaching and the art of management, *Organizational Dynamics*. 18., 16-32.
 - Fedor, Gy., Hidegkuti, I., Münnich, Á. (2001): Tesztek használata a pszichológiában és a pedagógiában: minőségi és alkalmazhatósági kritériumok, *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évfolyam, 1. szám, 55-62.
 - Gerevich, J., Bácskai, E., Rózsa, S. (2002): A temperamentum és karakter kérdőív alkalmazhatósága drogfogyasztók körében. Egy multicentrikus kutatás első eredményei, *Psychiatria Hungarica*, 17 (2), 182-192.
 - Gordon, T. (2003): *Vezetői eredményesség tréning*, Budapest, Assertiv Kiadó
 - Grant, A.M. (2006): Solution-focused coaching. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*, pp. 73-90. London: Kogan Press
 - Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., & Beattie, R.S. (2006): Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross--study of managerial behaviours, *Human Resource Development International*, 9 (3): 305-331.
 - Hawkins, P. (2007): *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*, Open University Press, Maidenhead
 - Hunt, J.M., & Weintraub, J.R. (2002): How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21 (2): 39-44.
 - Johnes, T., Brinkert, R. (2008): *Conflict Coaching*, Sage, London
 - Juhász, M. (2000): Munka és Személyiség/ Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, *Alkalmazott pszichológia*, 2. évfolyam, 4. szám, 43-57.
 - Kelló, É. (2014): *Coaching alapok és irányzatok*, Akadémia Kiadó, Budapest
 - Komócsin, L. (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.*, Budapest, Manager Könyvkiadó
 - Kornfield, J. (2003): *Bölcsességek*, Alexandra, Budapest
 - Kun, Á. (1999): Van-e általános érvényű taxonómia? Az ötfaktoros személyiségmodell, *Alkalmazott pszichológia*, 1. évfolyam 2. szám, 61-73.
 - Kunos, I. (2005): A vezetéstudomány viselkedés-centrikus megközelítése - a humánológia tükrében, *Vezetéstudomány*, 36. évfolyam, 4. szám
 - Kunos, I. (2010): A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, *Kvalifikációs szakdolgozat*, Business Coach Akadémia, Budapest
 - Kunos, I. (2010): Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old., Budapest, Manager Kiadó
 - Kunos, I. (2011): Önbizalom növelés, in: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II.*, szerk.: Komócsin Laura, 45-63. old., Budapest, Manager Könyvkiadó
 - Kunos, I. (2011): *Personality Development*, Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc

- Kunos, I. (2012): Coaching a magyar HRM-ben, in: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. szerk.: Poór-Karoliny-Berde-Takács, Budapest, Complex Kiadó, pp. 266-277.
- Kunos, I. (2012): Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze, in: Veresné Somosi Mariann (szerk.): Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására. Miskolc: Miskolci Egyetem, pp. 63-77., 1. köt.
- Kunos, I. (2015): Sikeres szervezet-coaching egy multinacionális vállalatnál, in: Nemzetközi menedzsment, Szerk.: Blahó András, Czakó Erzsébet, Poór József, Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 376-387.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2009): Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, Humánpolitikai Szemle, 21. évf., 34-52. old.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Coaching related findings of a comparative personality survey. Társszerző: Komócsin Laura, in: European Integration Studies, Volume 8, Number 1, Miskolc University Press. pp 81-106.
- Lee, G. (2003): Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance, Chartered Institute of Personnel & Development, London
- Louf, A. (2006): A spirituális kísérés, Bencés Kiadó, Budapest
- Mobley, S. A. (1999): Judge not: How coaches create healthy organizations, The journal for Quality and Participation, 22 (4): 57-60.
- Münnich, Á., Balázs, K., Fedor, Gy., Hidegkuti, I. (2001): Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek, Alkalmazott Pszichológia, 3. évfolyam, 2. szám, 65-87.
- Noer, D.M., Leupold, C.R., & Valle, M. (2007): An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors, Journal of Managerial Issues, 19 (2): 271-87.
- Orpen, C. (1996): A vezetéskutatás relevanciája, Vezetéstudomány, 27. évfolyam, 6. szám
- Palmer, S., Whybrow, A. (2008): Handbook of Coaching Psychology, Routledge, Hove
- Passmore, J. (2006): Excellence in Coaching, Kogan Page, London
- Peterson, D.B. (2006): People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook, pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Rózsa, S., Kállai, J., Osváth, A., Bánki, M. Cs. (2005): Temperamentum és karakter: Cloninger pszichobiológiai modellje, Medicina, Budapest
- Rózsa, S., Kő, N., Komlóssi, A., Somogyi, E., Dezső, L., Kállai, J., Osváth, A., Bánki M. Cs. (2004): A személyiség pszichobiológiai modellje: A temperamentum és karakter kérdőívvel szerzett hazai tapasztalatok, Pszichológia, 24. évfolyam, 3. szám
- Rózsa, S., Kő, N., Oláh, A. (2006): Rekonstruálható-e a Big Five hazai mintán?,

Pszichológia, 26. évfolyam, 1. szám, 57-76.

- Rózsa, S., Kő, N., Somogyi, E., Faludi, G., Dezső, L., Degrell, I., Kállai, J., Osváth, A., Trixler, M., Bánki, M. Cs. (2004): A személyiségzavarok dimenzionális modellje, A Temperamentum és Karakter Kérdőív klinikai alkalmazása, *Psychiatria Hungarica*, Budapest
 - Vogelauer, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
 - Vogelauer, W. (2002): Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
 - Weöres Sándor: „Az ősz tudás” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>
 - Weöres Sándor: „Szembe fordított tükrök” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>
 - Whitmore, J. (1996): *Coaching for Performance*, N. Brealey Pub., London
 - XIV. Dalai Láma (2003): *Bölcsességek*, Alexandra, Budapest
-
-

Compliance menedzsment szerepe és jelentősége a vállalatokon belül

Jacsó Judit*

1. Bevezető gondolatok

a *compliance (megfelelés)* és az azzal összefüggő kérdések vizsgálata az elmúlt években egyre inkább reflektorfénybe kerül mind a gyakorlati - különösen a gazdasági élet szereplői -, mind pedig az elméleti szakemberek körében. Ez a folyamat több indokra vezethető vissza. Egyrészt a szabályozási környezet dinamikusan változott az elmúlt évtizedben, másrészt a globalizáció hatására a vállalatok nemzetközi kapcsolatai is bővültek és egyre komplexebbé váltak. Mielőtt azt gondolnánk, hogy mindez csak a nagyvállalatokat, konserneket érinti, fontos leszögeznünk, hogy a compliance a kis- és középvállalatok számára is egyre fokozódó kihívást jelent.¹

A *compliance* tágabb értelemben *megfelelést* jelent. Egy adott vállalat vonatkozásában a szabályoknak megfelelő működést takarja, illetve az annak elérését szolgáló intézkedések gyűjtőfogalmaként is felfogható.² Fontos hangsúlyozni, hogy a *szabályok* fogalma tágan értelmezendő, az nemcsak a jogszabályi előírásokat, hanem az etikai követelményeket is magában foglalja. *Kocziszký György – Kardkovács Kolos*³ szerzőpáros rámutatott arra is, hogy a

* Dékánhelyettes, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Bűnügyi Tudományok Intézete, Büntetőjogi és Kriminológiai Intézeti Tanszék.

¹ CSONKA Attila: Mi is az a compliance management? <http://solvergroup.hu/sajtoszoba/mi-is-az-a-compliance-management> (2020.07.12.)

² Lásd a fogalomról: KOCZISZKY György – KARDKOVÁCS Kolos: *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében. Elmélet és gyakorlat.* Akadémia Kiadó, 2020. 11. o.; JACSÓ Judit: A compliance fogalmáról és szerepéről a gazdasági életben. *Miskolci Jogi Szemle* 2019/1. Különszám, 82-87. o.; JACSÓ Judit: A pénzmosás compliance hazai és európai dimenzióban a társadalmi innováció tükrében. *Miskolci Jogi Szemle*, 2019/2. Különszám 1. kötet., 396-398. o.; AMBRUS István – FARKAS Ádám: *A compliance alapkérdései – az etikus vállalati működés elmélete és gyakorlata.* Wolters Kluwer. Budapest, 2019, 19. o.; BALOGH Mónika: A munkaügyi compliance audit. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest, 2015, 15. o.; ROTSCHE, Thomas: Criminal Compliance, *Zeitschrift für die international Strafrechtsdogmatik* (a továbbiakban: *ZIS*) 2010/10, 614. o.; BOCK, Dennis: Strafrechtliche Aspekte der Compliance-Diskussion – § 130 OWiG als zentrale Norm der Criminal Compliance. *ZIS* 2009/2, 293. o.

³ KOCZISZKY György – KARDKOVÁCS Kolos: *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében. Elmélet és gyakorlat.* Akadémia Kiadó, 2020, 21. o.

compliance egyben *szemléletmódot* is jelent, amely az *etikus vállalati működés* követelményének megfelelést is magában foglalja.⁴

A compliance fogalma a *felelős vállalati irányítással* is szoros összefüggésben áll.⁵ *Szervezeti oldalról* megközelítve a gyakorlatban egyet jelent egy *compliance szervezeti egység* felállításával, amelynek a feladata a *compliance kockázatok* (így például a jogszabályi előírások be nem tartásával együtt járó jogi vagy pénzügyi következmények) feltárása és elhárítása. Szektorspecifikusan lehet meghatározni, hogy egy adott vállalaton belül a compliance intézkedések konkrétan mely előírások (jogszabályok, belső szabályzatok, etikai kódexek) betartását elérni hivatottak.

Általánosan elfogadott az a nézet, hogy a *compliance menedzsment* hatékony működtetéséhez nélkülözhetetlen a *compliance kultúra* kialakítása az adott vállalaton belül. E fogalom nem jelent mást, mint a vállalat (szervezet) vezetőinek és munkatársainak szabálykövető hozzáállását és értékrendjét.⁶ Egy pozitív compliance kultúra kialakításánál kiemelt szerepe van a vezetői hozzáállásnak és kommunikációnak. A pozitív megfelelési kultúra a kiindulópontja és alapja a megfelelő és hatékony compliance menedzsment rendszernek is.⁷

A compliance szoros összefüggésben van a *vállalati társadalmi felelősségvállalás* (*Corporate Social Responsibility – CSR*⁸) kérdésével is, amely az elmúlt években a nyilvánosságra kerülő gazdasági visszaélések hatására a társadalom részéről is megfogalmazott igénygé vált.⁹ Az Európai Tanács a következőképpen határozza meg a CSR fogalmát: „*A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) alapvető fogalom, amelyet azért alakítottak ki, hogy segítsen a vállalatoknak a társadalmi és ökológiai kérdéseket vállalati tevékenységeikbe és az érdekelt felekkel való viszonyukba integrálni.*”¹⁰ Az Európai Unióban is felismerték tehát, hogy a vállalatok intézkedései jelentős hatást gyakorolnak a polgárok életére. Nemcsak az általuk kínált termékek és szolgáltatások, illetve az általuk teremtett munkahelyek tekintetében, hanem a munkakörülmények, az emberi jogok, az egészség, a környezet, az innováció, az oktatás és a képzés tekintetében is.¹¹ A compliance és a társadalmi felelősségvállalás fogalmak között azonban lényegi különbség is felmutatható. „*A társadalmi felelősségvállalás egy üzleti fogalom, amely szerint a vállalatok önszabályozási folyamatokon keresztül figyelembe veszik a társadalom érdekeit, mégpedig azáltal, hogy tevékenységükben tekintettel vannak*

⁴ AMBRUS István-FARKAS Ádám: A compliance alapkérdései – az etikus vállalati működés elmélete és gyakorlata. Wolters Kluwer. Budapest, 2019, 19. o.

⁵ Lásd bővebben e fogalomról: KECSKÉS András: Felelős társaságirányítás (Corporate Governance). HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., 2011.

⁶ Lásd e fogalommal kapcsolatosan megfogalmazott kritikáról: JÜTTNER, Markus – BARNUTZ, Sebastian: Compliance-Kultur und Integrität – Über den Wolken einer naiven. Managementromantik und die harte Landung. *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)* 2020, 250. o.

⁷ Ezt szokták „*Tone from the Top*” – azaz „felülről jövő hang” – kifejezéssel illetni. GRÜTZNER, Thomas – JAKOB, Alexander (Hrsg.): *Compliance von A-Z*. 2015, Beck online Datenbank (2020.08.01.)

⁸ Más elnevezéssel: Responsible business conduct (RBC).

⁹ Lásd e fogalomról bővebben: BRAUN Róbert: Vállalati társadalmi felelősségvállalás. Akadémia Kiadó, Budapest, 2015.

¹⁰ https://www.csr-kompetenz.de/fileadmin/dokumente/CSR_TRAINING_HU.pdf (2020.07.06.)

¹¹ https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_hu (2020.08.06.)

*üzletfeleikre, beszállítóikra, alkalmazottjaikra, tulajdonosaikra és a környezetre.*¹² Láthatjuk tehát, hogy e fogalom tágabb jelentéstartalommal bír, mint a compliance, amely lényegében a normatív és etikai szabályoknak megfelelést takarja. A gazdálkodó szervezetek jogi és etikai kockázatoknak vannak kitéve. A compliance a már meglévő kockázatkezelést egészíti ki, amelynek indoka a napjainkban gyorsan változó gazdasági, szabályozási és társadalmi környezetben keresendő. A compliance menedzsment célja a szabálytalan működésből eredő kockázatok csökkentése és ezáltal támogatni az adott vállalatot stratégiai céljai elérésében – foglalja össze e két fogalom közötti különbséget Benedek Petra.¹³

Jelen tanulmány célja a compliance menedzsment fogalmának meghatározását követően a benne rejlő lehetőségek és előnyök feltérképezésén keresztül annak igazolása, hogy a compliance funkció megfelelő működése nagyban hozzá tud járulni a vállalatok szabályoknak megfelelő – azaz compliance – működéséhez. A tanulmány második részében a compliance-re vonatkozó – közelmúltban hatályba lépő – normatív szabályozás lényegi elemei is ismertetésre kerülnek.

2. A compliance menedzsment (CMS) fogalmi meghatározása

Szükségesnek mutatkozik elsőként meghatározni, hogy mit is értünk valójában a compliance menedzsment fogalma alatt.

A *menedzsment* fogalmát gyakran lehet hallani az üzleti, illetve a gazdasági életben, értve ez alatt a vállalkozást vagy vállalatot irányító vezetést vagy a vállalaton belüli bármilyen tevékenység/folyamat irányítását.¹⁴

A *compliance menedzsment* (rövidítve az angol terminológiából: *CMS*¹⁵) az a rendszer, amely csökkenti a vállalatot fenyegető visszaélésekből eredő kockázatokat a szabályok betartatása által.¹⁶ Rendszer alatt érthetjük egyrészt magát a folyamatot, amely az adott vállalaton/szervezeten belül a szabályszerű működés érdekében bevezetésre kerül, másrészt magát a szervezetet is, amelynek legfőbb feladata ennek elérése.

A *compliance menedzsment* (CMS) folyamatok és módszerek összességéként is felfogható, amelynek célja a vállalat „*szabályszerű, eredményes és hatékony működése, valamint a megbízható beszámoló elérésének*” biztosítása.¹⁷ A compliance menedzsmentnek *támogató funkciója* van, hiszen a vállalat/szervezet hatékony irányításához is segítséget nyújt, azáltal, hogy proaktív módon feltárja a szabálytalanságok (visszaélések) lehetőségét (kockázatát) és annak megelőzésére megfelelő intézkedést vezet be. A compliance területen nélkülözhetetlen a felmerülő problémákra (feltárt kockázatokra) történő gyors reagálás.

¹² BENEDEK Petra: A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, 2014/7-8. 29. o.

¹³ BENEDEK Petra: A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, 2014/7-8. 29-30. o.

¹⁴ <https://idegen-szavak.hu/menedzsment> (2020.08.19)

¹⁵ Compliance Management System

¹⁶ WIEDMANN, Michael - Dr. GREUBEL, Marco: Compliance Management Systeme – Ein Beitrag zur effektiven und effizienten Ausgestaltung. *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)* 2019, 88. o.

¹⁷ BENEDEK Petra: Compliance menedzsment HR szemmel. *Munkaügyi Szemle* 2015/5. 51. o.

A *compliance menedzsmentrendszer* a vállalati működés nélkülözhetetlen elemévé vált. Kocziszky – Kardkovács megfogalmazása szerint a compliance-menedzsment „azoknak a tevékenységeknek a tudatos rendszerbe foglalása, amelyek eredményeként az adott gazdálkodó szervezet munkavállalói ismerik a feladataik ellátásához kapcsolódó jogszabályi, etikai, szakmai és teljesítmény-előírásokat, elvárásokat és az előírásoktól, az elvárásoktól való eltérésre (beépített) kontrollok figyelmeztetnek, illetve a kontrollok segítségével a rendszer korrekációs lehetőségeket ajánl fel, így a szervezet felkészülhet a problémák kezelésére, kijavítására.”¹⁸

Hangsúlyozni kell azonban, hogy a compliance menedzsment szoros kapcsolatban áll más területekkel is (így pl. minőségbiztosítás, belső ellenőrzés, vezetői kontrolling), de fontos utalnunk a compliance elkülönült jellegére is. E terület jelentőségét növeli, hogy a más területeken fellelhető hiányosságok kiküszöbölésére is alkalmas lehet. A *compliance szervezet* a vállalat üzleti céljait, a hatékony vállalatirányítás támogatását szolgálja azáltal, hogy „meghatározza a jogszerű és etikus magatartás határait, a hatósági követelmények és a szervezet saját belső szabályozásának ismeretében”.¹⁹ Fontos azonban arra is utalnunk, hogy a compliance menedzsment nemcsak a határokat mutatja fel, hanem - a „hogyan” kérdésre is választ adva – útmutatást ad a compliance működés eléréséhez is, pont ebben ragadható meg kiemelt jelentősége.

A compliance menedzsment szerepének utóbbi években tapasztalható növekedésének indokaként több tényezőt is meg lehet említeni. Így például a szabályozási környezet komplexé válása mellett annak dinamikus változása is megemlíthető. Ugyanakkor a vállalatoknak nemcsak a jogszabályi előírásokat kell betartaniuk, hanem saját maguk által elfogadott szabályzatokat, továbbá az irányadó ajánlásokat, ún. soft law jellegű rendelkezéseket is figyelembe kell venniük működésük során. Mindemellett azonban etikai követelményeknek is meg kell felelniük. A compliance terület tehát egyértelműen komplex megközelítést jelent.

A szabályok be nem tartása számos hátránnyal jár a vállalat számára. A non-compliance működés jogi és pénzügyi következménnyel (felügyeleti és egyéb bírságok), továbbá reputációvesztéssel is járhat. Kiemelt jelentősége van a *büntetőjogi compliance*²⁰ területének is, hiszen e körben nemcsak anyagi veszteség, hanem a büntetőjogi felelősség megállapításának kockázata is felmerül

¹⁸ KOCZISZKY György – KARDKOVÁCS Kolos: *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében. Elmélet és gyakorlat.* Akadémia Kiadó, 2020. 96. o.

¹⁹ BENEDEK Petra: *Compliance menedzsment a szolgáltatási szektorban.* PhD értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, 2019. 17. o.

²⁰ Lásd e fogalomról: JACsó Judit: A pénzmosság compliance hazai és európai dimenzióban a társadalmi innováció tükrében. *Miskolci Jogi Szemle* 2019/2. Különszám 1. kötet., 397-398. o.; AMBRUS István – FARKAS Ádám: *A compliance alapkérdései – az etikus vállalati működés elmélete és gyakorlata.* Wolters Kluwer. Budapest, 2019, 49-52. o.; AMBRUS István: A 21. századi modernizációs adható büntetőjogi válaszok. *Ügyészek Lapja* 2019/6. online verzió: <http://ugyeszeklapja.hu/?p=2697> (2020.07.06.) Lásd a korrupciós kockázatokról: KOCZISZKY György – KARDKOVÁCS Kolos: *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében. Elmélet és gyakorlat.* Akadémia Kiadó, 2020. 99-101.

a vállalat vezetői, alkalmazottai körében, illetve vannak olyan országok, melyek ismerik a szervezetek büntetőjogi felelősségét is (példaként említhető az osztrák szabályozás²¹). Hazánkban a jogi személlyel szemben büntetőjogi intézkedések kiszabására van lehetőség 2004-től²² (ezek közül a legsúlyosabb a szervezet megszüntetése).²³

3. Compliance menedzsment rendszerre vonatkozó nemzetközi előírások

Fontos megemlíteni, hogy a *Nemzetközi Szabványügyi Szervezet*²⁴ 2012-től fokozott figyelmet fordított a compliance terület egységesítésére, ekkor fogadtak el egy javaslatot a nemzetközi szabvány kidolgozására vonatkozóan. Ausztrália 2012-ben nyújtott be egy javaslatot a Nemzetközi Szabványügyi Szervezethez „compliance programokra” vonatkozó nemzetközi szabvány kidolgozására.²⁵ 2014-ben a compliance menedzsmentre vonatkozóan elfogadásra került az *ISO 19600:2014 szabvány*²⁶, amely az egyik legfontosabb és széles körben használt nemzetközi ajánlás a vállalkozások szabályszerűségének kezelésére.²⁷

Fontos hangsúlyozni, hogy a szabvány nem kötelező érvényű követelményeket fogalmaz meg, hanem olyan általános jellegű iránymutatásokat tartalmaz, amelyek nemcsak a vállalatoknál, hanem alapítványoknál, egyesületeknél és állami intézményeknél is alkalmazhatók, joghatóságra való tekintet nélkül.²⁸ A szabvány kiegészíti a kockázatmenedzsment²⁹, illetve a társadalmi felelősségvállalás³⁰

²¹ Bundesgesetz über die Verantwortlichkeit von Verbänden für Straftaten (Verbandsverantwortlichkeitsgesetz – VbVG) StF: BGBl. I Nr. 151/2005 (NR: GP XXII RV 994 AB 1077 S. 122. BR: AB 7387 S. 725.). Lásd bővebben: HILF, Marianne: *VbVG Verbandsverantwortlichkeitsgesetz. Textausgabe mit Anmerkungen*. Verlag Österreich, Wien 2006.

²² 2001. évi CIV. törvény a jogi személlyel szemben alkalmazható büntetőjogi intézkedésekről

²³ Lásd pl.: SÁNTHA Ferenc: A jogi személyekkel szemben alkalmazható büntetőjogi jogkövetkezmények, *Jogtudományi Közöny*, 2000/6. 230-240. o.; FANTOLY Zsanett: *A jogi személyek büntetőjogi felelőssége*. HVG ORAC Kiadó, Budapest, 2008.; SÁNTHA Ferenc: *A jogi személy büntetőjogi felelősségéről*. KJK-KERSZÖV, Budapest, 2002. Lásd a legújabb vonatkozó szakirodalomból: MOLNÁR Erzsébet: *A gazdálkodó szervezet vezetőjének speciális büntetőjogi felelőssége*. Iurisperitus Kiadó, Szeged, 2020.; SÁNTHA Ferenc: A gazdasági, illetve a gazdálkodással kapcsolatos bűncselekmények újabb fejleményei és a digitalizáció kihívásai a büntetőjogban. *Miskolci Jogi Szemle* 2020/3. Különszám, 175-183. o.

²⁴ International Organization for Standardization (a továbbiakban: ISO)

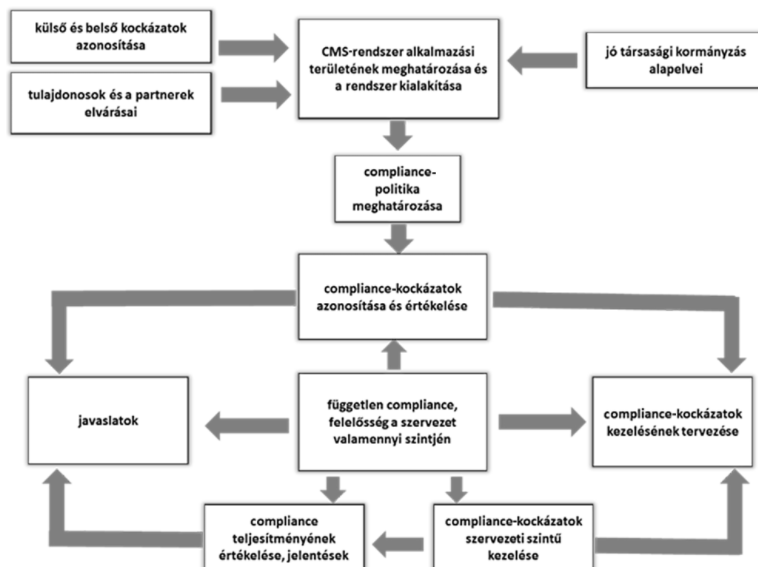
²⁵ FILA, David – PÜSCHEL, Carolin: Wie misst man Compliance? – Ein aktueller Überblick zu den Möglichkeiten der Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen und Compliance-Verantwortlichen. *Newsdienst Compliance* 2019, 210017, beck-online (2020.07.10.)

²⁶ ISO: 19600:2014 Compliance management system – Guidelines. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en> (2020.08.02.)

²⁷ BENEDEK Petra: Compliance menedzsment a szolgáltatási szektorban, PhD dolgozat, 2019, 32. o.

²⁸ Németországban megfogalmazódott olyan kritika a szabvánnyal kapcsolatban, hogy az útmutatások a kis- és középvállalatoknál nehezen valósíthatók meg, ugyanakkor annak bevezetése külső nyomást jelent számukra is. Lásd bővebben: FILA, David – PÜSCHEL, Carolin: Wie misst man Compliance? – Ein aktueller Überblick zu den Möglichkeiten der Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen und Compliance-Verantwortlichen. *Newsdienst Compliance* 2019, 210017, beck-online (2020.07.10.)

²⁹ Risk management ISO 31000: 2010, ISO 31000: 2018 - Kockázatmenedzsment szabvány. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf> (2020.06.05.)



1. ábra: Compliance fázisainak modellje Forrás: Kocziszky-Kardkovács 2020³⁴

A tanulmány következő pontjában egy konkrét példa – a köztulajdonban álló gazdasági társaságokra vonatkozóan – mutatjuk be a compliance menedzsmentre vonatkozó hazai szabályokat. Látható, hogy a compliance jelentőségét nemcsak a gazdasági élet szereplői, hanem a hazai jogalkotó is felismerte és a „közsférára” vonatkozóan kötelező jellegű szabályokat fogadott el.

4. Compliance menedzsment a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény (Takarékostv.) Magyarország 2020. évi központi költségvetésének megalapozásáról szóló 2019. évi LXVI. törvény 69-70. §-a által módosításra került.

Meghatározott esetekben a köztulajdonú gazdasági társaságok vezetőinek kötelezettségévé vált a *belső kontrollrendszer* kialakítása. Ezt megelőzően a köztulajdonban álló gazdasági társaságok számára jogszabály ezt nem írta elő, annak ellenére, hogy az általuk kezelt nemzeti vagyon és a felhasznált közpénzek miatt ez indokolt lett volna. Ezt a hiányosságot pótolta a jogalkotó az említett módosítással.

³⁴ KOCZISZKY György – KARDKOVÁCS Kolos: *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében. Elmélet és gyakorlat.* Akadémia Kiadó, 2020. 161. o.

4.1. Fogalmi meghatározások. Fontos elsőként azt a kérdést megvizsgálni, hogy mit ért a Takarékv. a *köztulajdonban álló gazdasági társaság* fogalma alatt. Az értelmező rendelkezés meghatározása szerint „*az a gazdasági társaság, amelyben a Magyar Állam, helyi önkormányzat, a helyi önkormányzat jogi személyiséggel rendelkező társulása, többcélú kistérségi társulás, fejlesztési tanács, nemzetiségi önkormányzat, nemzetiségi önkormányzat jogi személyiségű társulása, költségvetési szerv vagy közalapítvány külön-külön vagy együttesen számítva többségi befolyással rendelkezik.*”³⁵ A többségi befolyás a szavazatok több mint ötven százalékával - közvetlenül vagy a jogi személyben szavazati joggal rendelkező más jogi személy (köztes vállalkozás) szavazati jogán keresztül – rendelkezést jelenti.³⁶

Fontos hangsúlyozni, hogy a belső kontrollrendszer kialakítása meghatározott esetekben kötelező, de e nélkül is alkalmazhatja és működtetheti a gazdasági társaság a tulajdonosi joggyakorló, vagy a felügyelőbizottság javaslata alapján.³⁷

A Takarékv. a belső kontrollrendszer működtetésének feltételeként *három mutatóértéket* határoz meg:

- a *mérlegfőösszeg*: 600 millió forint,
- az *éves nettó árbevétel*: 1 200 millió forint,
- az átlagosan *foglalkoztatottak száma*: 100 fő

Abban az esetben, ha ezek közül *legalább kettő* a tárgyévet megelőző *két üzleti évben* a mérlegforduló napján a társaság elfogadott (egyszerűsített) éves beszámolója (konszolidált éves beszámolója) alapján meghaladja a határértéket, akkor kötelező az adott köztulajdonban álló gazdasági társaságnál belső kontrollrendszer bevezetésére.

A Takarékv. csak szűkszavúan ír a *belső kontrollrendszerről*. Annak kialakítását az első számú vezető kötelezettségeként írja elő. Meghatározza továbbá a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének céljait. A jogszabályi kötelezettségeknek való tudatos megfelelés, a kockázatok kezelése és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében a belső kontrollrendszer azt a célt szolgálja, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság

- a működése és gazdálkodása során a tevékenységét *gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen* hajtsa végre,
- az *elszámolási kötelezettségeit* teljesítse,
- *megvédje az erőforrásait* a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától,
- működésével kapcsolatosan *megfelelő, pontos és naprakész információ* álljon rendelkezésre,
- biztosítsa a *jogszabályi előírásoknak megfelelő, szabályozott, átlátható és etikus működését*,
- védje a *tulajdonos(ok) és az ügyfelek érdekeit*,
- *kezelje a köztulajdonban álló gazdasági társaság kockázatait*, különös tekintettel az integritás kockázatokra.³⁸

³⁵ Takarékv. 1. § a) pontja.

³⁶ Takarékv. 1. § b) pontja.

³⁷ Takarékv. 7/J. § (2) bek.

Láthatjuk, hogy a jogalkotó noha a jogszabályi megfelelést írja elő kötelezettségként, de utalást találunk a célok meghatározásánál az etikus működésre is, amely a compliance tágabb meghatározásának szemléletére utal.

A belső kontrollrendszer egymásra épülő és egymást kiegészítő elemei az alábbiak, amelynek kialakítása az első számú vezető kötelezettsége:

BELSŐ KONTROLLRENDSZER ELEMEI
1.kontrollkörnyezet
2.integrált kockázatkezelési rendszer
3.kontrolltevékenységek
4.információs és kommunikációs rendszer
5.nyomon követési rendszer (monitoring)

A megfelelés támogató szervezeti egységre vonatkozó részletszabályokat a *köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. Rendeletben* találjuk.

4.2. A megfelelést támogató szervezeti egységre (megfelelési tanácsadóra) vonatkozó szabályok. A 339/2019. (XII. 23.) Korm. Rendelet (továbbiakban Korm. rend.) előírja *megfelelést támogató szervezeti egység* felállítását vagy *megfelelési tanácsadó* kijelölését, akinek évente jelentéstételi kötelezettséget ír elő.³⁹ A szabályozás újszerűsége és átfogó jellege miatt a kormányrendelet megfelelő időt biztosított a kötelezetteknek az új követelmények átültetésére. A Korm. rendelet hatályba lépése végül – a vírushelyzetre tekintettel is – elhúzódott, 2020. július 1. helyett végül 2021. január 1. napjától alkalmazandó.⁴⁰ Megemlítendő, hogy az új jogszabályi rendelkezések gyakorlati megvalósításának elősegítése érdekében egy *irányelv* is kiadásra került.⁴¹ A Korm. rendelet a compliance kifejezés helyett a *megfelelés* szót használja.

A *compliance menedzsment* alapvető feladata annak elősegítése, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság megfeleljen a tevékenységére és működésére vonatkozó jogszabályokban foglaltaknak és a szabályzatai összhangban legyenek a jogszabályi rendelkezésekkel. A Korm. rendelet alapján – megfelelően az ISO 196000 szabványban megfogalmazott követelményhez – a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének kiemelt szerepe van. Hiszen olyan kontrollkörnyezetet kell kialakítania, amelyben az etikus működést és a jogszabályoknak való *megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra* jön

³⁸ Takarékv. 7/J. § (3) bek.

³⁹ 339/2019. (XII. 23.) Korm. Rendelet 9.§-10.§

⁴⁰ A Kormány 467/2020. (X. 27.) Korm. rendelete az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet módosításáról.

⁴¹ Nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter – Pénzügyminisztérium: Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez, 2020. december, NPSZKÁK/6104/4/2020-MKI; <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/Ir%C3%A1nyelv%20k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre.pdf> (2020.12.11.)

létre.⁴² Láthatjuk, hogy megjelenik az etikus működés követelménye is, így a Korm. rendelet is a compliance tágabb fogalmából indul ki, a compliance az etikai alapokon nyugvó normáknak való megfelelést is hivatott szolgálni.

4.3. Compliance (megfelelési) alapelvek. A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének a szervezeti megfeleléssel kapcsolatos intézkedések (ezeket nevezhetjük *compliance intézkedéseknek*) meghozatalakor figyelembe kell venni az alábbi *megfelelési alapelveket*⁴³:

- a *jogszabályoknak való megfelelés és az etikus működés összekapcsolása a köztulajdonban álló gazdasági társaság működési céljaival,*
- az egyes megfelelési intézkedések *kockázatalapú megközelítése,*
- a megfelelési intézkedéseknek a köztulajdonban álló gazdasági társaság *összes tevékenységi körében és vezetési szintjén* való érvényesítése,
- a megfelelést támogató szervezeti egység vagy megfelelési tanácsadó részéről *tájékoztatás nyújtása a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője részére* a megfelelési kockázatok bejelentő személy észrevételeiről, a kockázat csökkentéséhez szükséges intézkedésekről, a kockázattal érintett szervezeti egységekről és ezen intézkedések megtételéről,
- a *köztulajdonban álló gazdasági társaság működése során észlelt jogszabálysértések megszüntetésének szervezeti szintű biztosítása.*

4.4. A megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjére (megfelelési tanácsadóra) vonatkozó szabályok. A Korm. rendelet meghatározza a megfelelést támogató szervezeti egység vezetőjével (megfelelési tanácsadóval) szemben támasztott követelményeket is. Ezt a pozíciót *felsőfokú jogi vagy gazdasági végzettséggel rendelkező, büntetlen előéletű személy* töltheti be, a felügyelőbizottság egyetértésével. További feltétel, hogy a megfelelési tanácsadónak vagy megfelelést támogató szervezeti egység esetében legalább egy megfelelési tanácsadónak *legalább kétéves, a végzettségének megfelelő szakmai gyakorlattal kell rendelkeznie.*

Fontos követelmény a *függetlenség alapelve,* amely szerint a megfelelési tanácsadó a szakmai álláspontját befolyástól mentesen alakítja ki, amely miatt hátrány nem érheti.⁴⁴ A Korm. rendelet kifejezett rendelkezése szerint a megfelelési tanácsadói és a belső ellenőri funkció elkülönült területek.⁴⁵

⁴² 339/2019. (XII. 23.) Korm. Rendelet 4. § (1) bek.

⁴³ 339/2019. (XII. 23.) Korm. Rendelet 4. § (2) bek.

⁴⁴ Ezt hivatott elérni a Korm. rendelet *összeférhetetlenségre* vonatkozó rendelkezése, amely szerint megfelelési tanácsadónak nem jelölhető ki a tulajdonos képviselőjének, a köztulajdonban álló gazdasági társaság tulajdonosi joggyakorlójának, első számú vezetőjének, az igazgatóság tagjának, valamint a felügyelőbizottság tagjának a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója, a tulajdonosnál vagy a tulajdonosi joggyakorlónál belső ellenőrzési vagy integritás tanácsadói tevékenységet végző személy és annak a Polgári Törvénykönyvről szóló törvény szerinti hozzátartozója, illetve akitől az adott feladat tárgyilagossága végrehajtása egyéb okból nem várható el. (Korm. rend. 9. § (6) bek.)

⁴⁵ Korm. rend. 9. § (5) bek.

5. Záró gondolatok

Egy jól működő compliance rendszer számos előnnyel jár. Többek között hozzájárulhat a vállalat gazdasági hatékonyságához.⁴⁶ Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy ha egy vállalat felismeri a compliance terület jelentőségét és hajlandó erre áldozni, versenyelőnyre tehet szert.⁴⁷ Ma már elfogadott nézet, hogy *hosszabb távon nem éri meg a non-compliance magatartás*.

Azt is megállapíthatjuk, hogy a fogyasztók körében is egyre fontosabb szerepet játszik az ár mellett a szabályszerű működés követelménye.⁴⁸ Utalnunk kell arra is, hogy vannak olyan országok, ahol a vállalatokkal szembeni büntetőeljárásban a megfelelően működő compliance menedzsment a büntetőjogi felelősség alóli mentesülésnél, illetve annak enyhítésénél is szerepet játszhat (lásd Ausztria).⁴⁹

Pozitív fejlemény, hogy a hazai jogalkotó felismerte a compliance terület jelentőségét a közsférában és meghatározott esetekben kötelezővé tette a köztulajdonban álló gazdasági társasgoknál megfelelés támogató szervezeti egység, illetve megfelelési tanácsadó alkalmazását és ezáltal compliance menedzsment működtetésének alapjait lefektette. Önmagában azonban a szervezeti struktúra kialakítása nem elegendő, nem jelent garanciát, csupán a keretrendszert biztosítja, annak hatékony működtetéséhez nélkülözhetetlen a felső vezetés elkötelezettsége és a gazdasági társaság valamennyi alkalmazottjának támogató hozzáállása. A compliance a szabályszerű működés által csak így tud hozzájárulni a vállalat stratégiai céljainak eléréséhez. Végül fontos megemlíteni, hogy a compliance az ún. „három védelmi vonal” rendszerében a másik két védelmi vonallal⁵⁰ együtt tudja - a szabálykövetés kultúrájának megteremtése által - a vállalatok működését és gazdálkodásának hatékonyságát elősegíteni.

⁴⁶ Lásd ennek a compliance menedzsment hatékonyságának méréséről: BENEDEK Petra: A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, 2014/7-8. 30-39.

⁴⁷ Lásd bővebben a versenyképesség fogalmát: CHIKÁN Attila: Vállalatgazdaságtan [Digitális kiadás]. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2020 https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_218_p25#m795valgt_218_p25 (2020.08.25.) 2.1.3. Azt is meg kell azonban jegyeznünk, hogy szkeptikus vélemények szerint épphogy a compliance jelent hátrányt a versenyben, hiszen annak működtetése anyagi ráfordítást igényel és bizonyos korlátozásokkal jár együtt. Lásd:

⁴⁸ Lásd pl. ún. „Kinder tojás”-botrányt, ahol Ferrero Rocher romániai beszállítói gyermekmunkával készítették el a tojásokat. Ez az eset arra is jó példa, hogy a compliance funkció a kkv szektorra is hatással lehet, ha a vállalat az etikai kódexének betartását a beszállítótól is megköveteli.

⁴⁹ Bővebben e témáról lásd: SCHUMANN, Stefan – SOYER, Richard: A vállalati büntetőjogi megfelelés (Criminal Compliance) szerepe a közpéntek védelmében. In: Dannecker, Gerhard – Farkas Ákos – Jacsó Judit (szerk.): *Az Európai Unió pénzügyi érdekei védelmének büntetőjogi aspektusai - különös tekintettel az adócsalás, a korrupció, a pénzmosás és a büntetőjogi compliance nemzeti szabályozására, valamint a kiberbűnözésre*. Wolters Kluwer Hungary, Budapest, 2019, 393-412. o.

⁵⁰ Így a belső ellenőrzés és a kontrollring. Lásd bővebben e témáról: Kocziszky György – Kardkovács Kolos: *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében. Elmélet és gyakorlat*. Akadémia Kiadó, 2020, 12-30.

nemzetközi kitekintés

Rejtett konfliktusok – vak foltok, a vállalatok életében felmerülő felesleges költségek*

Lisa Steindl** – Oliver Ahrens***

☉ Mennyi időt pazarol el egy konfliktussal? Milyen lehetőségeket kínál a célzott konfliktuskezelés? A vállalatok között felmerülő konfliktusok elkerülhetetlenek és mindig akkor fordulnak elő, amikor különböző érdekek összekapcsolódnak. A mediáció és a konfliktuskezelés hozzájárul a költségek csökkentéséhez és a hatékonyság növeléséhez. A konfliktushelyzetek holisztikus elemzésével a destruktív konfliktusok azonosíthatók és nyilvánvalóvá válnak. Ez megállíthatja az erőforrások pazarlását és csökkentheti a költségeket.

A konfliktussal járó költségeket és azok vállalkozásra gyakorolt hatásait nagymértékben alábecsülik. Ugyanakkor a munkahelyi konfliktusok mindenütt jelen vannak. Ezen állítást különböző tanulmányok is alátámasztják. Függetlenül attól, hogy részleteiben eltérnek-e egymástól, amelyek a változó szerkezetnek és a különböző behatárolásoknak tudhatók be, mind hajlamosak ugyanabba az irányba mutatni:

Konfliktusok számokban kifejezve:

→ A vezetők munkaidejük 20–40%-át töltik a konfliktuskezelésre (Runde/Flanagan 2012:7).

→ Minden vállalatnál a munkaidő 10-15%-át konfliktuskezeléssel töltik (KPMG 2009).

→ Az alkalmazottak hetente átlagosan 2,1 órát töltenek konfliktusokkal (CPP 2008:4).

→ A munkavállalók 85%-a állítja, hogy konfliktusokat tapasztal a vállalaton belül (CPP 2008:4).

→ A destruktív konfliktusok csökkentési lehetőségei 25 és 50% között mozog (KPMG 2009).

→ A konfliktussal járó legmagasabb költségeket az ipari vállalatoknak a

* „A Verborgene Konflikte – blinde Flecken, die Unternehmen unnötig Kraft kosten“ c. tanulmányt (Die Mediation 2019/II) fordította: dr. Czibrik Eszter doktorandusz, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

** Mediátor, couch, közgazdász, www.gscheitermiteinander.at

*** Közgazdász, vezető, Festo AG & Co.

meghiúsult és elhúzódó projektek jelentik. A vállalatok 50%-a erre évente 50.000 Eurót költ. (KPMG 2009).

→ Zaklatási ügyenként a költségek átlagosan 60.000 Euróra rúgnak (KPMG 2009).

→ Egy alkalmazott elvesztése és munkahelyének pótlása a személy éves fizetésének 150%-áig terjedhet. (SHRM 2017).

Ezeket a számokat vizsgálva, felmerül a kérdés: Túl sok időt pazarolunk konfliktusokra?

A konfliktus két oldala és azok hatása a vállalati hatékonyságra

Mindenekelőtt fontos különbséget tenni a destruktív, illetve a konstruktív konfliktusok között. A vállalkozáson belüli súrlódásokat nem szabad mindig negatívan felfogni, mivel az innovációhoz szükség van a vélemény sokféleségére és különbözőségére. Ha a konstruktív viselkedés a konfliktusok által sújtott helyzetekben mutatkozik meg, akkor ezek szolgálhatnak a kreativitás, a kohézió és a további fejlődés táptalajaként. Az olyan készségek, mint más nézőpontok átvétele, megoldások kidolgozása, empátia vagy a problémák nyílt kezelése nagyrészt konstruktív konfliktuskezelésnek minősülnek.

„Az időfecsérlés (...) a legnagyobb pazarlás, mert az elveszett idő soha sem kerül meg, és amit elég időnek nevezünk, az mindig igen rövidnek bizonyul.” Benjamin Franklin

Ezzel szemben a destruktív konfliktus során tanúsított magatartás következményei nagyrészt pazarlónak tekinthetők. Azonban inkább kártékonyan hatnak és nagy mennyiségű „rejtett költségeket” rejtenek magukban. Gyakran fel nem ismert megtakarítási lehetőségeket is rejtenek magukban. A destruktív magatartás többek között magában foglalja a konfliktusok kezelését, valamint az érzelmek olyan mérvű elnyomását is, amikor valaki hangosan szól a másikhoz, a másikat helytelenül kritizálja vagy amikor pusztán a vita megnyerésére van szükség. A hatékonyság mértékének ilyen módon történő kézzelfoghatóvá tételéhez változó támogatásokra van szükség, mivel a hatások különböző módon jelennek meg.

A konfliktusköltség-kalkulátor – megfelelő eszköz a vak foltok feltárására

Gyakran nehéz felismerni, hogy milyen óriási költségekkel járnak a destruktív konfliktusok. A konfliktus-költség kalkulátor (www.konfliktkostenrechner.de) segít valószínűségeen alapuló konkrét számadatok készítésére. Oliver Ahrens 2012-ben fejlesztette ki ezt az online eszközt, annak érdekében, hogy a destruktív konfliktusokkal járó költségeket a lehető legpontosabban számokba öntse. A konfliktusköltségeket szisztematikusan rögzíti a rendszer hét általános konfliktusismertetőjel felhasználásával, ideértve a munkavállalói veszteségeket, betegségeket és távolléteket, a vállalat veszteséges működését, az ügyfélforgalmat, a csapat

problémáit, valamint a folyamatokkal kapcsolatos problémákat és szankciókat. A felesleges személyi költségeket, a készpénzkiadásokat és a hatékonyság hiányának hatásait az egyes területek határozzák meg. A társaságok konfliktusokkal járó költségei holisztikusan kerülnek nyilvántartásra és a célzott intervenciók stratégiák döntésének alapjául szolgálhatnak. *„Nem a dolgokat kell jól csinálni, hanem jó dolgokat kell csinálni.” Peter Drucker*

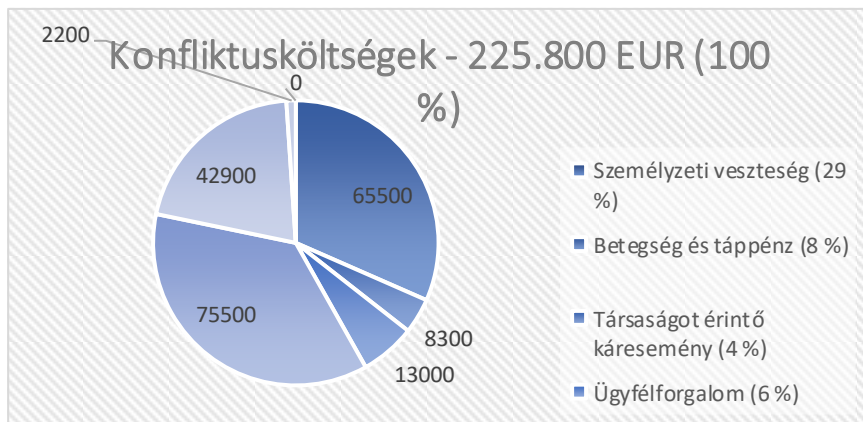
A hatástalanságok számszerűsítésével a konfliktusköltség-kalkulátor átláthatóságot és megfelelő alapot teremt a megbeszéléshez. Ily módon nyomást gyakorol a döntéshozókra, hogy végül a jobb együttműködés felé törekedjenek.

Gyakorlati példa: konfliktusköltségek részlegek összeolvadása során

A megváltozott vállalati stratégia miatt két részleg összevonásra kerül. A tervek szerint a továbbiakban a két osztályvezető együttesen átveszi a terület irányítását és a felelősség megosztását újradefiniálják. Az osztályok egyesülése összesen 23 alkalmazottat érint. A vezetőség úgy dönt, hogy az operatív felelősséget az egyik osztályvezetőre, a stratégiai felelősséget a másikra ruházza át. Egy közös rendezvényt terveznek, amelynek már egységes teamként kell működnie. A szabadtéri csoportos tevékenységekkel és az azt követő esti rendezvénnyel a közös nap megalapozhatja a további folyamatos és konstruktív együttműködést. A csapatösszerázó nap elején már nyilvánvalóvá válik, hogy a részlegek között némi feszültség tapasztalható. A szerepek nem egyértelmű megoszlása miatt a két osztályvezető közötti együttműködés már a kezdetektől fogva nehézkes. Számos esetben kimutatható, hogy nehéz megkülönböztetni az operatív és a stratégiai felelősséget. Mindkettő felelősséggel tartozik bizonyos kérdésekért, de ezek pontos lehatárolása nem tisztázott teljesen. A helyzet viszont csak romlik az elkövetkező hat hónapban. Nem hivatalosan továbbra is két különböző csapat dolgozik, akik egymásra megalázó megjegyzéseket tesznek és pletykálnak egymás háta mögött. Az osztályon belüli kommunikáció lassú, gyakoriak a gúnyolódások, emiatt pedig az egyik műszaki alkalmazott elhagyja a céget a rossz munkakörnyezetre hivatkozva. A két osztályvezető között pedig folyamatosan heves viták zajlanak. A megoldatlan konfliktusok fizikai és pszichológiai hatással is vannak az egyes résztvevőkre, ami betegségekhez és távollétekhez vezet. A folyamat hatékonyságának hiánya legfőképpen az osztályon belüli kommunikációs problémák miatt merül fel, ami azt is jelenti, hogy az ügyfelek elvárásai már nem teljesíthetők. Ez pedig akár az ügyfelek elvesztéséhez is vezethet. A destruktív konfliktusok során felmerült költségek, amelyek a részlegek egyesülésétől számított hat hónap alatt halmozódtak fel, a konfliktusköltség-kalkulátor használata után 225.800 Euróra rúghatnak. Az 1. ábra a költségek megoszlását mutatja.

A számadatok részben konkrét tételeken, részben becsléseken alapulnak. A konfliktusköltségek becsléséhez a következő tényezőket használták fel, és ezeket a konfliktusköltség-kalkulátorban tárolták standard értékeként (általában módosíthatók, ha szükséges):

Tényezők (példaeset)	
<p>Az érintett alkalmazottak átlagos költsége a munkáltató számára évi bontásban</p> <p>Évi fizetés a kiegészítő költségekkel együtt: referenciaérték, amely megegyezik a költségek azon részével, amely a munkáltatónak legfeljebb egy év alatt merülne fel, ha a munkavállalót ő fizeti, de nem jár hozzáadottérték-hozzájárulással.</p>	50.000 €
Évi munkanapok száma	220 nap
<p>A járulék átlagos vesztesége alkalmazottanként</p> <p>(Lehetséges költségek, ha egy alkalmazott nem tud hozzájárulni a vállalat sikeréhez; a becslés alapját képező tényezők:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A legtöbb tőzsdén jegyzett gazdasági társaság esetében az alkalmazottak átlagosan évi 100.000 Euróval járulnak hozzá az eladásokhoz. 2. Minden alkalmazott hozzávetőlegesen 40 %-os hozzájárulási haszonnal járul hozzá a vállalat sikeréhez. 	40.000 €



1. ábra: A meghatározott konfliktusköltségek eloszlása (forrás: konfliktusköltségkalkulátor).

Költségtényezők a csoport problémája kapcsán

A teljes konfliktusköltségek 33%-át, azaz összesen 75.500 Eurót tesznek ki a csoportban felmerülő konfliktusokkal járó költségek. A konfliktuskezelés ezen a területen messze a legnagyobb lehetőséget kínálja a konfliktusköltségek csökkentésére. Ha a csoporton belüli kommunikáció nem működik és az együttműködés is ellentmondásos, akkor súlyosan zavarja a kitűzött célok elérését. Mindenekelőtt a következő területeken jelentkeznek magas költségek:

1. *Csökken a teljesítmény és csökken az eredmények minősége.* Ha az együttműködés a konfliktusok miatt szenved hátrányt, akkor a tényleges feladatok elvégzésére való hajlandóság vagy képesség is csorbát szenved. Ezen túlmenően az egyes hozzájárulások eredményeinek minősége gyakran romlik. A projektmunka egyre kevésbé lesz hatékony. Ha tizenegy érintett alkalmazott teljesítménye hat hónapos időszakonként 10%-kal csökken, akkor a destruktív konfliktusköltségek 27.500 Euróra rúgnak.
2. Jelentős költségeket okoznak a *további olyan megbeszélések, amelyek nem hatékonyak.* Megoldatlan konfliktusok esetén általában további tisztázásra van szükség; ezáltal feleslegesen telik a munkaidő és akadályozza a vállalati feladatok elvégzését. Ha feltételezzük, hogy az érintett alkalmazottak átlagosan hetente egy órát töltenek megbeszélésekkel, hat hónap alatt – hetente egy órát, amikor nem tudták elvégezni a tényleges feladataikat –, a költségek 12.100 Euróra rúgnának.
3. A *késedelmek* miatt további erőfeszítéseket kellett tenni a hiányzó projekt eredményeinek kompenzálására. Ezek az intézkedések mintegy 5.000 Euróba kerülnek.
4. A *projekt haladásának hiánya* miatt a folyamat hatékonyságát a 23 munkavállaló 12 tagja a hat hónapos időszakban 10%-ra becsülte. Ez körülbelül 22.000 Euró elkerülhető költséget eredményezett.
5. A projekt megszüntetése a meglévő szervezeten belüli különbségek miatt *kiesett munkaidőt* jelent - az érintett alkalmazottak befektetett munkaideje, amelyet más célokra felhasználhattak volna. A jelen esetben két alkalmazott munkaidejét két hétben határozták meg, ami további 4.600 Euró destruktív költséget eredményezett.
6. Összességében 3.300 Eurót tettek ki az olyan *felesleges kiadások* vagy a beruházások / általánosan felmerülő költségek, amelyeket már a projekt visszavonása után nem lehetett ésszerű módon felhasználni.
7. Ha a projekteket nem lehet időben befejezni és bizonyos minőségi előírásokat sem sikerül betartani, vagy ha azokat még el is kell törölni, akkor ez a *vállalat értékének csökkenését* is eredményezheti. A példában ezt az összeget nagyon óvatosan becsülik 1.000 Euróra.

Ésszerű intézkedések. Egy 2012-es KPMG tanulmány szerint a 225.800 Eurós konfliktusköltségeket 25-50%-kal lehet csökkenteni, ha megfelelő intézkedéseket hoznak. De milyen intézkedések szükségesek? Kétféle megoldást javaslunk a hatékonyabb együttműködésre:

Prevenációs intézkedések. Az érintett alkalmazottak közötti problémákat és konfliktusokat meg kell vitatni és kezelni szükséges. A felelőségek tisztázása elkerülhetetlen a meglévő szerepkonfliktusok megoldásához, mind az egyesített osztályok alkalmazottai, mind pedig különösen a két vezető között. Ezenkívül tovább folytatható a munkavállalók képzése annak érdekében, hogy létrejöjjön egy kommunikációs kultúra, amely csökkenti a kihívást jelentő konfliktushelyzeteket. Fontos az átláthatóság és a társasági célokkal kapcsolatos egyértelmű kommunikáció, valamint a nyitott és őszinte visszajelzési kultúra („feedback-kultúra”) kialakítása a társaságban.

Azonnali intézkedés. A mediátor alkalmazható olyan konfliktusok esetén, amelyek már eszkalálódtak. Fontos továbbá a belső kapcsolattartók felállítása is. Ebben a forgatókönyvben a konzultációs költségek és a konstruktív konfliktuskezeléshez szükséges költségek viszonylag alacsonyak a fentebb felsorolt konfliktusköltségekhez képest, s a konstruktív konfliktuskezeléshez kevés idő szükséges. Ez megerősíti a csökkentési potenciált akár 50%-kal. Ezen a ponton hangsúlyozni kell, hogy a konstruktív együttműködés sokkal többet jelent a költségek pusztá megtakarításánál.

„A sikeres együttműködés a fenntartható vállalati fejlődés alapvető előfeltétele, amelyben él a kölcsönös tisztelet és az emberek összetartanak a céljaik elérése érdekében.” Lisa Steindl (2018)

Mi következik a megállapításokból?

Miután a vezetőket és a döntéshozókat felkéri annak érdekében, hogy lépjenek túl a komfortérzetükön és nézzenek szembe a konfliktusokkal, ezáltal kihasználják a rejtett konfliktusköltségeket. A „konfliktus” szó sok emberben negatív hatásokat vált ki. De tetszik vagy sem, a konfliktusok elkerülhetetlenek, amikor az emberek együtt dolgoznak. Konfliktusok merülnek fel, amint a különböző érdekek összeütköznek. A változás és a további fejlődés nélkülözhetetlen részei.

Viktor E. Frankl osztrák neurológus és pszichiáter egyszer a következőket írta: „Van egy hely az inger és a reakció között. Ebben a helyiségben rejlik az a képességünk, hogy megválaszthatjuk a leadott reakciót. Fejlődésünk és szabadságunk a reakciónkban rejlik. Ugyanez vonatkozik a konfliktusokra: szabadon választjuk meg a viselkedésünket, a reakciónkat. Ha destruktív módon viselkedünk, például konfliktuskerülő módon, ridegen, akkor minden konfliktus gyötrelmessé válik. Fontos megváltoztatnunk ezért a nézőpontunkat, elhárítanunk a tehetetlenség érzetét és tudatosan konstruktív intézkedéseket kell tennünk a különböző érdekek végső céljainak elérése érdekében.”

Mindenekelőtt a destruktív konfliktusköltségek „ismeretlen” vagy „rejtett” pazarlását láthatóvá kell tenni. Mert azok, akik nem látják a hatásokat, alábecsülik a problémát. Tehát valami diffúz és fenyegető dologból kézzelfogható és értékelhető születik. Ki lehet alakítani a célzott intézkedések kiindulási pontját. Végül az „ismeretlen” felfedezésre kerül és felébreszti a cselekvési hajlandóságot, bátorságot.

„Az ismeretlen, feldolgozatlan marad.” Oliver Ahrens (2012)

Irodalomjegyzék

- CPP Global (2008): Human Capital Report: Workplace Conflict and How Businesses Can Harness it to Thrive. Online abrufbar unter: https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf.
 - KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009): Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Online letölthető: http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf.
 - KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012): Best Practice Konflikt(kosten)- Management 2012. Der wahre Wert der Mediation. Online letölthető: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/02/best-practice-konfliktkosten-management-2012-kpmg.pdf>.
 - Runde, Craig E. / Flanagan, Tim A. (2012): *Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
 - SHRM Society for Human Resource Management (2017): 2017 Employee Benefits. Remaining Competitive in a Challenging Talent Marketplace. Online letölthető: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/researchandsurveys/Documents/2017%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>
-
-