

Gazdasági mediáció – igazság vagy üzlet: melyiket válasszam?

Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
mizser.csilla@kgk.uni-obuda.hu

*Hogy mi az igazság az nagyon fontos. De hogy kinek van igaza, az csaknem érdektelen.
Mégis e körül folyik a vér.
Ancsel Éva*

Absztrakt: Az üzleti élet, a gazdasági társaságok, vállalkozások élete, viszonyrendszere természetesen magában hordozza a konfliktus lehetőségét. A gazdasági társaságok életéhez hozzátartozik a verseny, de hozzátartozik az együttműködés is. Külön kell választani a vállalkozások belső és külső konfliktusait. Nemcsak a konfliktusmenedzsment fogalma jelentős az üzleti élet konfliktusait vizsgálva, hanem a változásmenedzsment fogalma és területe is. A konfliktus pozitív irányú változást is hordozhat, a változás azonban magában foglalhatja a konfliktus kialakulásának lehetőségét.

Jelen tanulmány a gazdasági mediációt vizsgálja, választ keresve arra, hogy mennyire ismerik a hazai vállalkozások az alternatív vitarendezés lehetőségeit, illetve mennyire élnek az AVR lehetőségeivel. Mi segítheti elő az alternatív vitarendezés üzleti életben történő hangsúlyosabb térnyerését, mi motiválhatja a gazdasági társaság vezetőjét arra, hogy az AVR-t válassza. Másképpen megközelítve: miért dönt úgy a tulajdonos és/vagy a vezető tisztségviselő, hogy alternatív vitarendezést választ és alkalmaz –akár általánosságban, akár egy konkrét ügyben.

Kulcsszavak: gazdasági mediáció, együttműködés, alternatív vitarendezés, konfliktusmenedzsment, változásmenedzsment

1. A gazdasági mediációról

Gazdasági vagy üzleti konfliktusról akkor beszélünk, amikor az érdekek, igények ütközésében részt vevő felek közül legalább az egyik fél a gazdasági, üzleti élet résztvevői közül van jelen a konfliktusban. Résztvevők a vállalkozás, a gazdálkodó szervezet, a gazdasági társaság, a jogi személy. De természetesen nem feltétlenül minden résztvevő jogi személy a gazdasági konfliktusok, üzleti konfliktusok világában. A gazdasági, üzleti konfliktusban részt vevő felek, azaz személyek,

nem felétlenül mindannyian jogi személyek, természetes személyek között is felmerülhet a gazdasági, üzleti konfliktus. A konfliktus különös tekintettel erre a specifikus területre, elkerülhetetlen, mozgásba hozza a változást, a változásnak lehetséges velejárója. Meghaladható az a szemléletmód, amely a konfliktusokat negatívnak, elkerülendőnek, valamilyen szempontból rossz dolognak minősíti.

A korszerű nemzetközi konfliktusteória különféle eszközöket ajánl a menedzsment részére és határozottan bátorítja a konfliktusok felszínre kerülését, mivel a hatékony konfliktusmenedzsment nemcsak a vállalkozás üzleti és gazdasági fejlődésére, valamint hatékonyságára, hanem egyben a nemzetgazdaság stabilitására és fejlődésére annak valamennyi ágazatára befolyással van. (Nagy-Szilágyi: Gazdasági mediáció in: Sáriné Simkó Edit: Mediáció [2012])

A konfliktuskezelés egy kreatív tevékenység, melyet a vállalkozásoknak, cégeknek hasznos professzionális szintre fejleszteni és fókuszálni a konfliktus és a harmónia dinamizmusára, egyensúlyára. Konfliktuskezelő kreativitás. Az üzleti életben ez egy előremutató fogalom, kiegészítve azzal az állítással, mely szerint a mediáció művészet. A kreativitás és a művészet között ismerjük az összefüggést, de összpontosítva az üzleti életben történő konfliktuskezelésre, a gazdasági társaságok hasznosítás céljából alakulnak és az alternatív vitarendezés szempontjából is tekintsünk a velük lefolytatandó eljárásra annak középpontba helyezésével, hogy milyen módon járhat ez az eljárás számukra a legnagyobb haszonnal. A gazdasági mediáció módszerének tartalmaznia kell, hogy konstruktív megoldási lehetőségeket tudjon felajánlani, gyorsan reagáljon, több megoldási irányt is képes legyen mutatni a jövőre nézve. Az egyezségkötésekhez, megállapodásokhoz vezető egyeztetések, tárgyalások folyamatában gyakran találkozunk hasonló mondatokkal: „valakinek engedni kell”, „a kompromisszumot meg kell kötni”, „mind-egyik félnek engedni kell valamennyit”. A kompromisszum kifejezés nem párosul mindig pozitív jelentéstartalommal, különös tekintettel az üzleti élet profitközpontú működésére. Kompromisszum helyett sokkal több előnnyel jár a konszenzus fogalmát használni a gazdasági élet alternatív vitarendezésének területén – elméletben és gyakorlatban egyaránt.

Kiemelendő, hogy a jogi személyek közötti kapcsolatokban nagy jelentőséggel bír a különféle nemzetközi szereplőkkel történő találkozás. Fel kell készülni rá, hogy több különböző kultúrára, szokásra, jogra, üzleti magatartásra, tradícióra, szokás-jogra, egyéb szabályozó eszközök különböző felfogására szükséges helyezni a vitarendezés alapjait. Ehhez fontos lehet a szakember különböző nemzetekhez, kultúrákhoz fűződő ismerete, nyelvtudása és ezek figyelembevételével kialakított eljárásrendje, ezen környezethez alakított technikái, módszerei.

Az erőszakmentes kommunikáció eszközei a gazdasági mediációban is kiemelkedő jelentőséggel bírnak. A gazdasági vitarendezésben különös tekintettel kell lenni egy mondat ítélkezéstől mentes megfogalmazására, a rejtett ítélkezést, értékelést magában foglaló mondatok, szavak vagy akár gesztusok eldönthetik a vita rendezésének sikerét, vagyis inkább sikertelenségét. Egy mondattal, egy szóval is meg tudunk nyitni egy addig zárt ajtót, de fordítva is igaz ez a képlet, ajtók záródhatnak be, falakat húzhat fel azonnal egy értékelő, ítélkező mondat.

Egy áttekintés a gazdasági, üzleti vállalkozáson belüli konfliktusokról:

- Szervezetrendszer különböző szintjeinek konfliktusa /a.) legfőbb döntéshozó szerv; b.) vezető tisztségviselői szint; c.) felügyelőbizottság; d.) könyvvizsgáló;
- Tulajdonosok és a jogi személy munkavállalói közötti konfliktus;
- Tulajdonosok és vezető tisztségviselők közötti konfliktus;
- Munkavállalók és a vezető tisztségviselői szint / Munkáltató és munkavállaló közötti konfliktusok.
- Tulajdonosok egymás között felmerülő konfliktusai;
- Munkavállalók egymás közötti konfliktusai;
- Gazdasági társaságok átalakulása;
- Nyeresség;
- Szerzői joggal kapcsolatos kérdések.

A munkajogi konfliktusok egyik oldalán a legtöbb esetben egy jogi személy, a munkáltató áll –de természetesen az is megfigyelhető, hogy a munkavállalói oldalon is jogi személy szerepel. A 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről szóló törvény rögzíti, hogy a törvény célja, hogy elősegítse a természetes személyek és más személyek személyi és vagyoni jogaival kapcsolatban felmerült azon polgári jogviták rendezését, amelyekben a felek rendelkezési jogát törvény nem korlátozza. A polgári jogviták számos területéből az egyik a munkajog területe. (Kohlhoffer-Mizser Cs.: Mediáció a jogi személyek életében II. –munkaügyi mediáció [2017])

Gazdasági, üzleti vállalkozáson kívüli konfliktusok:

- szerződésekből, kötelezettségvállalásokból származó konfliktusok;
- jogi személyek közötti jog- és érdekviták;
- örökösödési kérdések;
- jogi személy és az állam, illetve az államigazgatás között felmerülő viták;
- vállalkozó-alvállalkozó közötti viták;
- kártérítési kérdések;
- fogyasztóvédelem területe;
- versenytársak között felmerülő viták.

2. Pereskedni rossz?

A mediációnak, azaz a közvetítésnek számos területe ismert. Számos terület felsorolására tesztek kísérletet, a teljesség nem garantálható, hiszen atipikus ügyek, esetek is ismertek.

- családjog
- öröklési jog, hagyatéki viták
- szomszédjogi konfliktusok
- munkaügyek, munkajog
- oktatás
- egészségügy
- büntetőjog
- egészségügy
- fogyasztóvédelem
- pénzügyek
- jogi személyek, gazdasági társaságok

A módszerek, az eljárás felépítése is eltérő lehet, nem ugyanazon eszközökkel szükséges és célravezető dolgozni egy szomszédjogi, illetve egy családjogi eset tekintetében. Még ugyanazon jogágon vagy jogterületen belül is igaz a mondás, hogy nincs két egyforma eset, tehát nincsen egy mindenre ráilleszhető minta, egyedileg kell megvizsgálni időről időre, hogy mely módszerek használata lesz a legcélravezetőbb a konkrét ügyben.

A közvetítés eljárás technika, különböző módszerek, irányok használatával, amely az eljárásbeli kommunikációt mederben tartja, a felek által szem előtt tartott cél eléréséhez adja meg a megfelelő keretet. Ebben a keretben kell élni az evaluatív, azaz az értékelő, a resztoratív, azaz a helyreállító és a transzformatív, azaz az átalakító mediáció eszközrendszerével. A gazdasági mediáció speciális –többek között- abban, hogy igazán az üzleti érdekek és igények mentén kell működnie. Ez nem jelenti azt, hogy az elmúlt évek adatait is áttekintve megszűnőben lenne a pereskedés iránt érzett kedv Magyarországon. A peres eljárások alakulásában a polgári, de kifejezett a gazdasági perek tekintetében azonban számottevő csökkenést láthatunk és igaz ez a gazdasági nemperes eljárásokra is. Csak egy érzékeltető példa: 2009. évben 620.597 polgári és gazdasági nemperes ügy indult Magyarországon, míg 2016. évben ez a szám 71.247.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2018

1. táblázat: peres eljárások számadatai 1990-2003 között

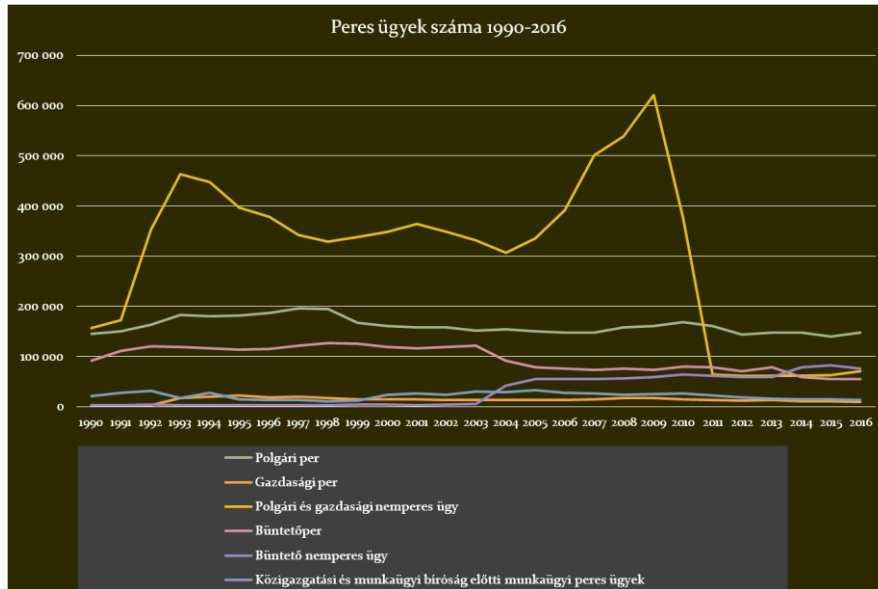
Év	Polgári per	Gazdasági per	Polgári és gazdasági nemperes ügy	Büntetőper	Büntető nemperes ügy	Közigazgatási és munkaügyi bíróság előtti munkaügyi peres ügyek
1990	145 290	3 531	157 316	91 742	2 725	20 959
1991	150 694	3 413	172 424	111 671	2 562	28 253
1992	162 663	3 053	352 760	120 036	4 475	31 319
1993	182 703	17 227	462 891	118 829	3 065	17 394
1994	180 345	19 819	448 138	116 241	3 152	28 243
1995	182 065	22 725	397 232	113 294	2 664	14 458
1996	187 145	18 139	378 983	114 482	2 582	12 842
1997	195 957	19 539	341 927	121 296	2 454	13 318
1998	195 041	17 007	328 882	126 539	2 839	10 589
1999	166 981	15 189	337 930	124 868	4 478	11 490
2000	160 242	14 153	347 783	119 003	4 147	23 732
2001	158 486	14 172	363 681	116 056	3 356	26 099
2002	158 007	13 928	348 822	118 952	4 808	23 798
2003	151 204	13 329	331 601	120 962	5 179	29 801

forrás: www.ksh.hu

2. táblázat: peres eljárások számadatai 2003-2016 között

Év	Polgári per	Gazdasági per	Polgári és gazdasági nemperes ügy	Büntetőper	Büntető nemperes ügy	Közigazgatási és munkaügyi bíróság előtti munkaügyi peres ügyek
2004	154 067	13 612	306 928	91 910	41 540	28 856
2005	150 268	13 502	334 956	77 932	55 125	32 818
2006	148 180	13 415	391 954	75 708	55 447	27 903
2007	148 176	15 226	500 964	73 090	54 669	26 538
2008	158 558	16 764	538 364	76 589	56 446	24 086
2009	161 082	17 329	620 597	73 458	59 307	25 075
2010	168 045	15 217	375 981	80 155	64 265	26 745
2011	161 335	13 881	64 328	77 980	62 186	22 844
2012	143 904	12 324	61 521	70 886	58 838	18 299
2013	148 181	12 924	62 138	77 978	59 012	16 023
2014	147 428	10 900	62 019	58 944	78 074	14 186
2015	139 705	11 123	63 293	54 625	82 130	14 273
2016	148 279	9 478	71 247	55 681	76 159	13 477

forrás: www.ksh.hu



1. ábra: a peres eljárások alakulása 1990-2016 között
forrás: www.ksh.hu

A peres eljárások statisztikája mellett megvizsgálva a közvetítői eljárások Igazságügyi Minisztérium által gondozott adatait is, látható, hogy egyéb polgári jogi viták tekintetében az összes közvetítői eljárás száma 2003. évről 2009. évre több, mint a háromszorosára emelkedett. A konfliktusmegoldás jogi vitává “keményítésének” legmagasabb fokát jelenti, ha még az ítélet után is tovább folyik a jogi út kimerítése, és fellebbezéssel kísérlik meg az ítélet megváltoztatását. (Pokol: A jog elkerülésének útjai [2002])

3. táblázat: közvetítői eljárások alakulása, 2003. év, 2009. év

2003	Eredményes	Eredménytelen	Összesen	Hatásfok
Családi jogi vita	36	12	48	75%
Munkajogi vita	7	1	8	88%
Egyéb polgári jogi vita	300	39	339	88%
Összesen	343	52	395	87%
2009	Eredményes	Eredménytelen	Összesen	Hatásfok
Családi jogi vita	401	169	570	70%
Munkajogi vita	36	21	57	63%
Egyéb polgári jogi vita	871	308	1179	74%
Összesen	1308	498	1806	72%

forrás: http://mediaciokonyv.hu/kapcsolodo_anyagok/kozvetitoi-statisztikak/

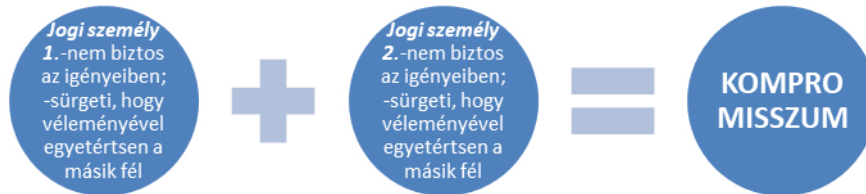
3. Konszenzus: megmarad az igazság és az üzlet is.

Kompromisszumot kell kötni -halljuk gyakran viták során. Különösen a gazdasági mediációban hangsúlyozandó, hogy kompromisszum helyett a konszenzus kialakítására kell fókuszálni. A fogalmi különbség elemzése azzal kezdhető, hogy konszenzust eleve nem kötünk, hanem kialakítunk, nem utal lemondásra a fogalom, hanem pozitív tevésen, aktivitáson alapul. (kompromisszum-valamelyik fél oldaláról feltételez egyfajta passzivitást, lemondást.) Feltételezhetnénk, hogy kompromisszum és konszenzus egy és ugyanaz, de ez nem állja meg a helyét.

Kompromisszumot kötni azt jelenti, hogy a felek között egyezséget létrehozni, úgy, hogy a felek mindegyike felad valamennyit a követeléseiből, kéréseiből, igényeiből. A vitákban a kompromisszum azt jelenti, hogy a megegyezésig a kommunikáción, a feltételek közös elfogadásán keresztül jutnak el a felek – gyakran beolvastva eredeti célok vagy vágyak változásait. A kompromisszum ötlete rendszerint azon alapul, hogy igények versengenek egymással és valamekkora szándék is látható arra, hogy az igény egy részét feladják. Mindegyik fél azt nyilatkozza, hogy hajlandó az igényének egy részét feladni, azért, hogy a másik fél kész legyen a megegyezésre. Amennyiben megegyeznek, az az érzés kerülhet előtérbe, hogy győztek vagy éppen vesztek, de egyik fél sem bízik majd abban, hogy a másik önként teljesíti a megállapodásban foglaltakat. A kompromisszum hamarosan összeomolhat és gyakran feledésbe merül. Ez mindkét felet a tehetlenség, a keserűség és a bizalmatlanság növekvő érzésével tölti el.

A kompromisszum szerkezete manipulatívva és társfüggővé tudja változtatni a feleket:

1. feladnak pillanatnyilag valamit;
2. hogy megkapjanak a másik féltől valamit cserébe (Jogi személy 1-Jogi személy 2);
3. Később a felek kérik a megállapodás módosítását, vagy úgy viselkednek, mint ha nem lenne megállapodás. A felek mind manipulatívva, mind kontrollállóvá válhatnak, amely a függőség két pillére. A felek itt már egyre türelmetlenebbé, megfontolás nélkülivé és tehetlenné válnak.



2. ábra: Jogi személyek közötti kompromisszum létrehozásának útja saját szerkesztés

A konszenzusos döntéshozatal a döntéshozatali eljárások a döntéshozatali eljárások azon csoportjába tartoznak, amelyek az együttműködést keresik és nem feltétlenül a résztvevők megállapodását és az ellenvetések feloldását. A konszenzus elsősorban általános megállapodást jelent és másodsorban csoportosítja a hitek vagy érzelmek együttérzését. Eredete a latin *cōnsēnsus* (megegyezés) szó, amely a *cōnsentiō* szó szerinti jelentéséből azt jelenti, hogy a másikkal együtt érezni. Használatos egyrészt a döntés leírására és a döntés elérésének folyamatára is.

A konszenzus ötlete az érdekek átfedésén alapul. Azok a jogi személyek, amelyek a közös munka mellett döntenek és általában a közös érdekek hosszú listájával rendelkeznek, különös tekintettel arra, ha vannak céljaik azon felül, hogy profitot termeljenek. Az üzleti kapcsolatok bonyolulttá válhatnak, de vannak erősségek a kapcsolatokban, amelyek az egyes szereplők erősségeiből erednek. Ezen erősségek rendszerint jókora mennyiségű megosztható értéket képviselnek. A konszenzusban a felek megtapasztalhatják azt, hogy felhagyhatnak azzal a próbálkozásukkal, hogy rávegyék a másik felet arra, hogy egyetértsen azzal, amivel nem ért egyet. Helyette azonban arra fókuszálhatnak, hogy megegyezésre jussanak és a közös érdekek területei mentén oldják meg a problémát vagy a problémák összességét.



3. ábra: Jogi személyek közötti konszenzus kialakításának lehetősége saját szerkesztés

4. Összegzés

A mediációban rendkívül fontos a kommunikáció és az eljárás kézben tartása. A gazdasági mediáció azzal a sajátossággal kell, hogy számoljon, hogy nem kizárólag a felek belső ügye, magánügye a vitás eset, hanem az ügynek egyéb aspektusai is vannak, többek között az üzletfelek megítélése, a versenytársak megítélése, a piac megítélése, végső soron az egész ügy, vita, konfliktus gazdasági jelentőségére, hatására is figyelemmel kell lenni. Ez minden részes fél érdeke. A konszenzus kialakítás, a három alapvető mediációs eljárási technika, módszer közül, a transzformáció, átalakítás, az NVC egyszerűen gyakorolható, de sokszor csodákra képes és alkalmas módszerei mind ehhez az érdekkörhöz nyújtanak változatos segítséget. Az a dolgunk ezen a területen, hogy minél professzionálisabban megismerjük és alkalmazzuk helyesen ezen módszereket. Igazság és üzlet között nem szükséges választani, dönthetünk úgy, hogy mindkettő a jövőt jelenti.

Felhasznált irodalom:

- [1.] Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
- [2.] 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről

- [3.] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- [4.] 2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről
- [5.] Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla: Mediáció a jogi személyek életében II. – munkaügyi mediáció. in: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2017. pp. 292-302. (ISBN:978-963-449 -028-9)
- [6.] Magyarország Alaptörvénye
- [7.] Pokol Béla: A jog elkerülésének útjai. Mediáció. Egyezségkötés. Jogelméleti Szemle 2002/1. szám. http://jesz.ajk.elte.hu/2002_1.html
- [8.] Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012
- [9.] http://mediaciokonyv.hu/kapcsolodo_anyagok/kozvetitoi-statisztikak/
- [10.] www.ksh.hu
- [11.] <http://www.selftimeout.org/assets/consensus.pdf>