

---

---

# 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 üggyel 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.

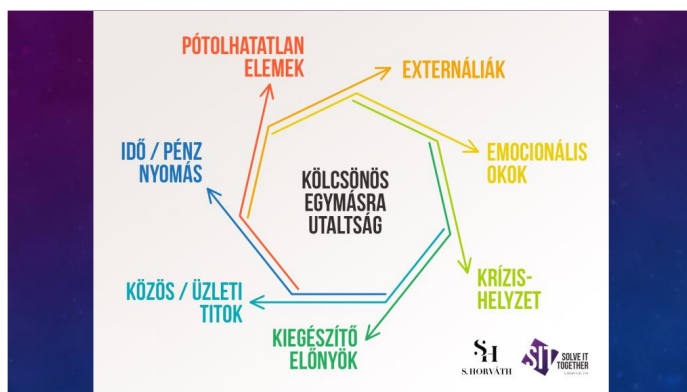
### d) Megállapodás, döntés

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.*

---

---