
A gazdasági vitarendezés főbb elméleti és gyakorlati kérdései

Inzelt Éva*

1. Bevezető gondolatok

az életünk minden területén, így a gazdaságban, az üzleti életben is találkozunk konfliktusokkal. Sokan a nézeteltéréseket még mindig negatív jelenségként kezelik, pedig tudjuk, hogy gyakran a viták azok, amelyek előrébb visznek egy-egy újító (jogi, technológiai) megoldás felé. Éppen ennek felismerése nyitotta meg a nyugat-európai és amerikai társadalomban annak az utat, hogy a konfliktusokat gyorsan és hatékonyan kezeljék, annak eredményét az adott piaci szereplő a jövőbeni működése során hasznosítani tudja. A konfliktus egy vállalat életében kockázati tényező, amelynek megoldásán van a hangsúly. Ha egy szervezetben belüli – két munkavállaló közötti – vitás helyzetet veszünk például, ami elfajul, és azzal nem foglalkoznak, oda vezethet, hogy az egyik munkavállaló a – rá nehezedő stressz miatt – többet van betegállományban, ami a cég termelékenységét csökkenti. Ezt felismerve számos vállalat a kockázatmenedzsment rendszerébe konfliktusmenedzsmenti eljárásokat is épít. Egy konfliktusmenedzsmenti rendszer a vállalati kultúra részeként működve pontosan meghatározza azokat az eljárás módokat, amelyek során a konfliktusok felszínre és feldolgozásra kerülnek. Gaál-Baier Ildikó a II. Alternatív Vitarendezési Konferencián 2017-ben ismertette a PriceWaterhouseCoopers és Europa Universitát Viadrina Frankfurt (Oder)¹ kutatási eredményeit, mely alapján azt láthatjuk, hogy 2006-ban a német vállalatok konfliktusok esetén a tárgyalást követően jellemzően a bírósági utat választották, addig 2016-ban a tárgyalás után a békéltetés és a mediáció lett a leginkább igénybe vett vitarendezési eljárás. Ennek oka, hogy az alternatív eljárások megfeleltek a vállalat filozófiájának, jelentős költségeket takarítottak meg, valamint bizalmas eljárást biztosítottak a számukra.²

* Egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Állam-és Jogtudományi Kar, Kriminológiai Tanszék

1 <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Konfliktmanagement+in+der++dt+Wirtschaft/?card=20371>

2 <https://www.mnb.hu/bekeltetes/alternativ-vitarendezesi-konferencia/alternativ-vitarendezesi-konferencia-2017-szeptember-28-29>

2. A konfliktus fogalma és megközelítési módjai különösen a gazdasági életben

A konfliktust az emberek vagy emberek csoportjai közötti versengés egyik formájaként határozza meg a szakirodalom. Akkor tapasztalhatjuk, ha két vagy több személy verseng, olyan célokért, vagy korlátozott javakért, amelyek ténylegesen vagy az ő észlelésük szerint nem érhető el mindnyájuk számára.³ Laue szerint a konfliktus olyan egyének vagy csoportok közötti eszkalálódott versengés, ahol mindenki azt szeretné elérni, hogy előnyökhöz jusson a hatalom, források, érdekek, értékek, szükségletek területén, és legalább az egyik fél szerint kapcsolatukat az határozza meg, hogy céljaik összeegyeztethetetlenek.⁴ A konfliktusok okait alapvetően az érintett személyek céljai közötti kölcsönös függés, valamint az érintettek cselekvései befolyásolják. Kölcsönös függés esetén, ha a függés pozitív irányú, akkor ez a függés az együttműködés alapját teremti meg, míg negatív függés esetén létrejön a versengés. A versengés mint a vita fő eleme a felek közötti különbözőségek és eltérések eredménye és nem oka.⁵

Az emberek többféleképpen cselekszenek, de a konfliktus kialakulása szempontjából vagy hatékonyan, vagyis elősegítik az egyén saját céljainak teljesülését, vagy nem hatékonyan, tehát az egyén saját céljainak teljesülését hátráltatja.⁶ A felek gyakran nem ismerik fel azt, hogy saját céljaikat a másik nélkül nem képesek elérni. Hatékony konfliktuskezelés akkor lehetséges, ha a felek megértik, hogy céljaik és szükségleteik teljesülése egymástól függ, illetve a kialakított együttműködés hatékony.⁷

A felek között létrejövő nézeteltérések alapját tekintve változó konfliktus típusokat különböztetünk meg, mint például a kapcsolati alapú, a strukturális alapú, az érték alapú, az érdek alapú, az információs alapú, a szükséglet alapú, vagy éppen a szituatív alapúakat.⁸ A szervezetekben előforduló leggyakoribb konfliktus típusok az alábbiak. Az információs alapú vitát okozhatja a túl sok vagy túl kevés információ. A tények, adatok visszatartása vagy elakadása, illetve a téves információ. Ez a leggyakoribb konfliktus típus egy csoporton belül, illetve csoportok között. A mediáció fókuszában a kommunikáció és az információátadás minőségi változása kell, hogy álljon. A kapcsolat alapú konfliktusokban a felek között hosszabb ideje rossz a kommunikáció, a helyzet eszkalálódott, negatív érzésekkel teli. A mediátornak a kommunikáció változására, az alapvető szükségletek feltárására és egymás pozitívumainak felismerésére kell fókuszálni. Az értékalapú konfliktus a hétköznapokban alapvetően fontos értékek közötti különbségekre vezethető vissza. Ez az egyik legnehezebben kezelhető konfliktus. Az értékkonfliktusok nem mediálhatóak és nem facilitálhatóak, az elfogadást lehet

3 Kenneth Boulding: *Conflict and Defense*, New York: Harper and Row, 1962.

4 Jim Laue: The Emergence and institutionalization of third party roles in conflicts. In. Sandole D.J. D. Sandole-Staroste I. (Eds.) *Conflictmanagement and problem solving: Interpersonal to international applications*. New York. New York Press, 1992 17-29. o.

5 Kertész Tibor: *Mediáció a gyakorlatban*. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2010, 19. o.

6 Kertész: im. 19. o.

7 Kertész: im. 19-21. o.

8 Kertész: im. 21-27. o.

erősíteni és az értékek mögötti érdekeket közelíteni. A strukturális alapú ellentét a szervezeti hierarchiából fakadó előnyök az egyik félnél. Amiről nem szabad elfelejtkezni az a függőségi viszony és ebből fakadóan a veszteség lehetősége az erőfitogtatás esetén. A szükséglet alapú konfliktusok általános motivációk, mint megbecsülés, elismerés, bizalom, odafigyelés. A vitarendezés hangsúlya a negatív érzelmek feldolgozásán van. Az érdekalapú konfliktusok a szervezetekben jellemzően a foglalkozáshoz kötődő törekvésekhez kapcsolódnak, anyagi javakhoz vagy szerepelvárásokhoz kötődnek. Fontos különbséget tenni az érdekek, az értékek, és a szükségletek között. Az érdekekről lehet tárgyalni, a szükségletek kielégíthetőek, de az értékek nem képezik vita tárgyát. A konfliktusoknak van érzelmi(szükséglet) és tartalmi (érdek)oldala, amik gyakran összekapcsolódnak. A mediáció módszerével konfliktust csak a háttérben „lobogó” érzelmek feltárásával lehet hatékonyan kezelni. Nincs ez másként a gazdasági mediációs ügyeknél sem. Ezen esetekben a mediáció sikere szintén azon múlik, hogy mennyire tudjuk felszínre hozni azokat az érdekeket és szükségleteket, amik a látszólagos konfliktus alatt találhatóak. Például, hogy a munkavállalói elégedetlenségnek milyen elemei vannak (munkakörülmények, eszközök, bérezés) és hogyan tudna ezen javítani a munkáltató. Amennyiben egy információs alapú konfliktus nincsen kezelve, idővel eszkalálódik, személyes szintre toódik és kapcsolati alapúvá is válik. A felek elkezdenek pozícióból tárgyalni, ami tovább rontja az információáramlást és máris egy strukturális alapú nézeteltérésbe kulminálódik.

Mediátorként fontos annak felismerése, hogy a felek a konfliktus éppen milyen szakaszában vannak. Az ellentétek eszkalációjának hat fázisa van: a jelzés, a vita, a polarizáció, a szegregáció, a destrukció és a kimerülés.⁹ A jelzés során a felek valamilyen módon egymás tudomására hozzák, hogy konfliktusuk van egymással. A vita alkalmával már egyértelműen és közvetlenül artikulálják, hogy konkrétan mi az álláspontjuk és érdekük. A polarizáció idején a pozíciók megmerevednek, felek a másik álláspontjából már csak azt hajlandóak észrevenni, ami eltér saját álláspontjuktól. A szegregáció fázisában a felek már képtelenek a közvetlen kommunikációra, nem állnak szóba egymással. A destrukció szakaszában a kapcsolat, illetve a másik fél „rombolása” a céljuk. A kimerülés fázisában az érintettek kifáradnak, csökken a feszültség. A jelzés és a vita szakaszában a facilitálás lehet célravezető, a vita, a polarizáció és a szegregáció fázisában pedig a mediáció a hatékony konfliktuskezelési eszköz.

3. Az üzleti életben megjelenő konfliktusok

Az üzleti életben alapvetően konfliktusok két nagy csoportját különböztethetjük meg. Az egyik a *vállalaton belüli*, a másik a *vállalaton kívüli* konfliktusok. Előbbiek közé soroljuk csoportok/osztályok/részlegek közötti konfliktusokat; a munkaadó és a munkavállaló közötti konfliktusokat; a munkavállalók egymás közötti konfliktusait; a szerzői jogokkal kapcsolatos vitákat; a menedzsment tagjai közötti

⁹ Kertész: im. 27-30. o.

konfliktusokat; a munkaszervezési konfliktusokat; a profitelosztási problémákat vagy éppen a fúziók után keletkező vitás helyzeteket.¹⁰

A szervezeten belüli nézeteltérések tipikus jelei a rossz kommunikáció (s a rossz információ alapján hozott rossz döntések); a részlegek közötti irigység, gyűlölet; az emberek közötti személyes összeütközések, elhidegülés; az egyre magasabb szinten igényelt formális igazságtevés; a szabályok megmerevedése és a frusztrált, ideges, reménytelen hangulat.¹¹ A cégen belüli konfliktusok kezelésére alkalmas lehet a tárgyalás, a coaching, a különböző tréningek (pl. erőszakmentes kommunikáció, érzékenyítés), a facilitáció és a gazdasági mediáció.

Ezen eszközök hatékony alkalmazásának kulcsa az adott vállalat szervezeti kultúrájának felépítése. „*A szervezeti kultúra azoknak az alapfeltevéseknek (hipotéziseknek), értékeknek és meggyőződéseknek rendszere, amelyeket a szervezet tagjai fedeztek fel vagy fejlesztettek ki, miközben megtanultak szembenézni a külső alkalmazkodás és a belső integrálás problémáival. Ezeket a szervezet tagjai elfogadják, követik és az új tagoknak átadják, mint követendő, kívánatos gondolkodási módot és viselkedési mintát.*”¹²

Szeicz rámutat arra is, hogy a kultúra a szervezetek belső értékrendje, amelyet a közösség tagjainak többsége követ.¹³ Ezáltal kialakul egy közösségi viselkedés, amit a környezet érzékel és reagál rá. Ezzel párhuzamosan a közösség tagjaiban is kialakul egy kép önmagukról és környezetükről. A szervezeti kultúra nem csak tudati konstrukció, hanem minden a szervezet életére jellemző érték, norma, magatartásminta, szokás és rutinok összessége, amelyek meghatározzák a szervezetben dolgozók tevékenységét, így válik a szervezeti kultúra a szervezet önkifejeződésévé.¹⁴

Schein¹⁵ a szervezeti kultúrát komplex jelenségnek tekinti, mely a szervezet mindennapi életében végbemenő probléma-megoldási folyamatok termékeként jön létre. Alapvetően három terület hat a kialakulására, a konkrétabb értelemben vett tárgyi világ, fizikai környezet; a viselkedésminták és viselkedés-szabályok és a nyelvhasználat, a kommunikáció és a jelrendszerek.

Hofstede¹⁶ holland szociálpszichológus azt állította, hogy a nemzeti kultúra sajátosságai egyértelműen befolyásolják azt, hogy milyen kultúra alakul ki egy szervezeten belül. Eredeti művében négy olyan dimenziót állapít meg, amely alapján a nemzeti kultúrák eltérnek egymástól: az első a hatalmi távolság, vagyis az emberek közötti egyenlőtlenségeknek az a foka, amit egy adott ország

10 Nagy László – Szilágyi András: Gazdasági mediáció. in: Sáriné Simkó Ágnes (Szerk.). *Mediáció. Közvetítői eljárások*, Budapest, HVG-ORAC, 2012, 328.o.

11 Klein Balázs és Klein Sándor: *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kft., Budapest, 2006, 533. o.

12 H. Schein Edgar: *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco-CA, Jossey – Bass, 1985. idézi Szeicz János: *Szervezeti magatartás – Szervezetfejlesztés*, Budapesti Corvinus Egyetemi, Budapest 2008. 58.o.

13 Szeicz János: *Szervezeti magatartás – Szervezetfejlesztés*, Budapesti Corvinus Egyetemi, Budapest 2008. 58.o.

14 Szeicz: im. 58. o.

15 H. Schein Edgar: *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco-CA, Jossey – Bass, 1985. idézi Klein Sándor: *Vezetés és-szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kft., Budapest, 498. o.

16 Geert Hofstede: *Culture's Consequences. International differences in work related values*, Sage Publications, London and Beverly Hills, 1980.

népessége elfogadhatónak tart; a második a bizonytalanság elkerülése, tehát a szabályokhoz való ragaszkodás mértékét, az érzékelt stressz nagyságát, az alkalmazottak bizonytalansághoz való adaptációját mutatja meg; a harmadik az individualizmus-kollektívizmus, amely megmutatja, hogy az egyén, vagy a közösség a fontosabb az adott nemzetnek; a negyedik pedig a férfiasság-nőiesség, vagyis hogy az előbbi esetén az ambíció, teljesítményközpontúság, az anyagi javak vagy az utóbbi esetében az emberi kapcsolatok és a gondoskodás dominál-e. Később e felsorolását kiegészítette egy ötödik kategóriával, mely a hosszútávra gondolkodás, előrelátás. A kultúra Hofstede megfogalmazásában „közösségi programozottságot”, „mentális szoftvert” jelent, amely meghatározó a tekintetben, hogy egy adott társadalomban mit tekintenek problémának, milyen potenciális megoldási mechanizmusokat működtetnek, milyen úton jutnak el a megvalósítandó módszer kiválasztásához, valamint hogyan ültetik azt a gyakorlatba.

Ha megnézzük Hofstede eredményeit, amely Magyarországot és Ausztriát hasonlítja össze, jól látszik, hogy hazánkban a vagyoni előnyök sokkal hangsúlyosabbak, mint az osztrákoknál. Individualistábbak vagyunk, nagyobb az emberek közötti egyenlőtlenség, mint amit elfogadhatónak tartana a társadalom.¹⁷ Ezek a különbségek akkor válnak még jelentősebbé, ha egy vállalatnál különböző nemzetiségű alkalmazottak dolgoznak. Emiatt a szervezeti kultúra, vagy az arról való elképzelés is különbözően fog alakulni, mely rengeteg megoldandó konfliktust idéz elő a cégen belül. Ezt felismerve Nyugat-Európában például Ausztriában, Németországban vagy Hollandiában vannak olyan vállalatok, akik alkalmaznak szervezeti mediátort a cégen belüli nézeteltérések kezelésére.

Vállalaton kívüli konfliktusok lehetnek például a szerződések létrehozása és értelmezése körüli viták; a szerződések teljesítésekor felmerülő nézeteltérések; a kártérítési igények érvényesítésével kapcsolatos problémák; az alvállalkozókkal való viták; továbbá a vevőkkel, ügyfelekkel való konfliktusok.¹⁸ Felszínre kerülhetnek közvetlen (személyes megkeresés, telefonon, emailen keresztül), vagy éppen közvetett (jogi képviselőkön keresztül) módon. Kezelésükre alkalmazható módszer lehet a tárgyalás, a facilitáció, a gazdasági mediáció és az arbitráció.

4. Leonard Riskin koncepciója a probléma meghatározottságának folytonosságáról¹⁹

Riskin a probléma meghatározásában folytonosságot lát, amely egy szűk értelmezéstől a tágabb felfogás felé halad. Ennek fázisai a peres/tárgyalásos ügyek; az üzleti érdekek; a személyes, szakmai és kapcsolati érdekek, valamint a közösségi érdekek. Nagyon szűken értelmezve egy probléma megoldásának lényege abban áll, hogy a vitatott kérdést olyan megállapodással rendezzük, amely megközelíti azt az eredményt, amelyet egy valószínűsített alternatív vitarendezési

¹⁷ <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

¹⁸ Nagy-Szilágyi: im. 328. o.

¹⁹ Leonard L. Riskin: *Understanding Mediators' Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed*, Harvard Negotiation Law Review, 7 (1996) 8-51. o.

eljárás, például egy tárgyalás eredményezne, anélkül hogy ezt az esetleg késedelmes vagy költséges alternatív vitarendezési eljárást igénybe vettük volna. Ez a közvetlen tárgyalás tartásának szorgalmazására utal. Ebben a szakaszban a legfontosabb kérdés a jogvita valószínűsített kimenetele. A második szakaszban a mediáció a felek erősségeire és gyengeségeire összpontosítanak. Ezen a szinten a közvetítés számos olyan kérdéssel foglalkozna, amelyet a bíróság valószínűleg nem tárna fel. A cél az üzleti érdekek kielégítése. A harmadik szakaszban a mediáció már sokkal inkább a személyes kérdésekre és érdekekre fókuszál. Például egy 100 millió forintos vita kialakulása során a vitában érintett minden egyes cég vezetője ellenségeskedést, rosszindulatot vagy olyan magatartást tapasztalt a másik cég vezetőitől, amely őt sértette. Ez az ellenségeskedés szorongást, vagy az önbecsülés elvesztését eredményezheti. Instrumentális szinten az ilyen személyes reakciók akadályozhatják a megállapodás létrejöttét. Annak ellenére, hogy Fisher, Ury és Patton a "válaszd el az embert a problémától" tézist nyomatékosítják, néha pont az ember a probléma.²⁰ Ennél fogva a mediációban részt vevő felek gyakran foglalkoznak az interakcióik kapcsolati és érzelmi aspektusaival, annak érdekében, hogy megtalálják a megoldást a konkrét gazdasági kérdésben. Riskin szerint a negyedik szintben a mediáció még szélesebb körű érdekeket foglal magába, hiszen azon közösségek vagy szervezetek érdekei is megjelen(het)nek, amelyek nem vesz részt (kezdetben) a vitában.²¹

5. A pozicionális és az érdekalapú tárgyalás különbségének jelentősége üzleti konfliktusok esetén

Az *érdekalapú* és a *pozicionális tárgyalás* közötti különbséget először Roger Fisher és William Ury határozták meg az 1981-ben írt *Getting to Yes* című művükben.²² A pozicionális tárgyalás fő célja hogy a felek a kiinduló pozíciójukból a legrövidebb idő alatt, a lehető legkisebb erőfeszítéssel minél nagyobb nyereségre tegyenek szert, és nem cél kreatív javaslatok megfogalmazása. A pozicionális tárgyalásnál a felek előre meghatározzák kezdő pozíciójukat, melyhez ragaszkodnak, és magukban eldöntik azt is, hogy mit akarnak elérni, mennyit hajlandók engedni. A cél a minél nagyobb győzelem elérése a másikkal szemben. A tárgyalás fókuszában a saját pozíció erősítése céljából a másik fél gyenge pontjainak hangsúlyozása áll. Mivel a felek véges mennyiségben rendelkezésre álló erőforrások elosztásáról tárgyalnak, a saját nyereségük csak úgy növelhető, hogy a másik ugyanennyivel többet veszít. A pozicionális tárgyalási stratégia lényege, hogy a felek céljuk elérése érdekében minimális információt osztanak meg a másik féllel, mert nem szeretnék gyengíteni saját pozíciójukat. A tárgyalás légköre alapvetően bizalmatlan. A pozicionális alku az esetek többségében rontja a kapcsolatot a másik féllel, mely abból is adódik, hogy a felek számára elsősorban nem a jövőbeni kapcsolat

20 Az elmélet kifejtését lásd a következő fejezetben.

21 Riskin: im. 18-23. o.

22 Roger Fisher-William Ury: *Getting to Yes. Negotiating an Agreement without giving in*. Random House Business Books. 1981.

fenntartása a fontos, hanem az, hogy az éppen zajló tárgyalásból győztesen kerüljenek ki.

Az érdekeken alapuló tárgyalás célja a felek érdekeinek és szükségleteinek kölcsönös figyelembe vétele és kielégítése. Ennek elérése érdekében *együttműködésre* van szükség. Együttműködés pedig akkor tud kialakulni, ha van bizalmas légkör, ahol a felek biztonságban érzik magukat és ezáltal megosztanak információkat egymással. A probléma megoldása érdekében pedig képesek segíteni egymásnak és kreatív javaslatokat megfogalmazni. Bővíthető erőforrásokat tárnak fel, amelyen azt a folyamatot értjük, aminek során a felek belátják, hogy a rendelkezésre álló források nem végesek, és egyéb források bevonásával a konfliktus megoldható.²³ A tárgyalás e formája hosszabb időt vesz igénybe, azonban a felek elégedettebbek lesznek az eredménnyel és a jövőbeni kapcsolatuk is rendezettebbé válik.

Fisher és Ury a tárgyalás négy releváns elemét határozza meg, amelyet minden körülmény között alkalmazandónak gondolnak egy hatékony konfliktuskezelés érdekében. Ezen összetevők az alábbiak: a felek válasszák le az embert a problémáról; összepontosítsanak inkább az érdekekre, mint a pozíciókra; találjanak a kölcsönös nyereséghez vezető utakat, és ragaszkodjanak az objektív kritériumok használatához.²⁴ Hangsúlyozzák annak fontosságát, hogy hogyan is nézzünk szembe a problémával és az emberrel, akivel az adott konfliktusunk fennáll. Mindenki tudja, hogy mennyire nehéz kezelni a problémát anélkül, hogy az emberek félreértenék egymást, dühösek és idegesek legyenek és személyes sértésként élnék meg helyzeteket. A vállalati és nemzetközi tárgyalási helyzetekben könnyű elfelejteni, hogy a másik fél egy emberi lény és nem a másik cég egy képviselője. Ebből fakadóan vannak érzése, mélyen gyökerező értékrendje, eltérő nézőpontja és gyakran kiszámíthatatlanok. Egy olyan munkakapcsolat, ahol a bizalom, a megértés, a tisztelet és a barátság idővel felépül, ezen tény minden új tárgyalást simábbá és hatékonyabbá tehet. Az emberek vágya, hogy jól érezzék magukat, és az aggodalmukat, hogy mások mit gondolnak róluk, gyakran érzékenyebbé teszik őket egy másik tárgyaló érdekeire való fókuszálás során. Másrészt az emberek dühösek, depressziósak, félelmetesek, ellenségesek, csalódottak és sértettek. Egóval rendelkeznek, ami könnyen fenyegetetté válik. Saját személyes nézőpontjukból látják a világot, és gyakran összezavarják észleléseiket a valósággal. Minden tárgyaló félnek kétféle érdeke van: a lényegi és a kapcsolatra vonatkozó. Az érdekek határozzák meg a problémát. A tárgyalások alapvető problémája nem az egymással ellentétes álláspontokban rejlik, hanem az egyes oldalak igényei, vágyai, aggályai és félelmei közötti konfliktusban. Az érdekek motiválják az embereket. A pozíció az, ami mellett a fél döntött. Az érdeke az, ami miatt eldöntötte, hogy az adott módon fog eljárni. A kérdés az, hogy a fentiek fényében hogyan azonosíthatóak az érdekek. Azt meg tudjuk állapítani, hogy a probléma közös, azonban úgy tűnik, hogy nincsen olyan megoldás, amivel mindkét fél elégedett lenne. Ugyanakkor, ha minél inkább törekszenek a felek a másik oldal érdekeinek megértésére, annál

23 Kertész: im. 51. o.

24 Fisher-Ury: im. 9-10. o.

találékonyabban feltalálják az érdekek összeegyeztetésének módját. Megjegyzendő azonban, hogy bármennyire nagyra értékelik a felek a folyamatosan fennálló jó kapcsolatot, szinte mindig szembe kell nézni az ellentétes érdekek kemény valóságával, ami pedig konfliktust eredményez. A "nyertes-nyertes" stratégiákról szóló beszélgetés nem rejtheti el ezt a tényt.²⁵ Ezeket mind-mind figyelembe kell venni, amikor gazdasági vitarendezés történik.

Az *üzleti nézeteltérések* esetén azt tapasztalhatjuk, hogy alapvetően a felek a *pozíciójukból* tárgyalnak. A pozicionális alku során a felek nem az együttműködésre, hanem a nyeresre törekednek. Ez automatikusan generálja a versengő magatartást, amely során a felek egyáltalán nem érdekeltek a kapcsolat fenntartásában, illetve annak javításában. Amíg egy szervezeten belül a részt vevők folyamatosan a pozicionális alku mentén tárgyalnak, és annak megfelelően kívánják rendezni ügyeiket, addig nem jöhet létre egy jól szervezett és gördülékeny, jó eredményeket produkáló csapatmunka. Ez a fajta magatartás pedig hosszú távon súlyos következményekkel jár mint például elbocsátás, átszervezés, a cég bevételeinek csökkenése.

A konfliktuskezelésnek alapvetően három kimenetele lehet a gazdasági életben, egyrészt a vállalkozások közötti kapcsolat megszakad; másrészt a vállalkozások közötti kapcsolat fennmarad, de megromlik; harmadrészt a vállalkozások közötti kapcsolat fennmarad és egyben megjavul; vagy ugyanolyan marad mint a konfliktus előtt.

A *konfliktuskezelési stratégia megválasztása* függ attól, hogy a vitában álló felek számára mennyire fontos a jövőbeni viszonyuk. Amennyiben a felek egymásra utaltak, függő helyzetben vannak, akkor motiváltak abban, hogy a konfliktus kezelésekor is együttműködjenek egymással, egy mindkét fél számára előnyös megállapodás megkötése érdekében, amelynek következménye lehet, hogy a kapcsolatuk stabilizálódik, vagy elmélyül. Ha ez a függőség közöttük nem áll fenn, akkor a kapcsolat 'megmentése' helyett a vállalatok célja a rövidtávon megszerezhető nyereség maximalizálása, mely a fennálló viszonyra negatív hatást gyakorolhat. A konfliktuskezelési stratégiák e logika alapján csoportosíthatóak a felek aktivitása és a kimenetből származó egyéni és/vagy kölcsönös haszonmaximalizálás alapján. *Konfrontációs* stratégia, amikor a felek aktív résztvevői az eljárásnak, ide tartoznak a jogi megoldások, a *versengő* stratégiák és a *problémamegoldó* stratégiák. A másik csoportba tartoznak azok a stratégiák, mikor legalább az egyik fél inaktív, ide sorolandóak az *elkerülő* és az *alkalmazkodó* stratégiák. A haszonmaximalizálás szempontjából megkülönböztetünk olyan megoldásokat, amelyekben az egyik fél haszna a másik veszteségével egyenlő; ezekhez sorolandóak a jogi megoldások, a versengő stratégiák és az alkalmazkodó stratégiák. Ugyanakkor léteznek olyan eredmények, amikor mind az együttes, mind az egyéni haszon maximális, vagyis az egyik fél nyeresége nem zárja ki a másik nyereségét (nyertes-nyertes helyzetek), ide tartozik a problémamegoldó stratégia.

25 Fisher-Ury: im. 11-49.o.

Az elkerülő stratégiákban a probléma okától és jellegétől függően a megoldás lehet nyertes-vesztes vagy vesztes-vesztes.²⁶

Csécsei²⁷ és Erdélyi²⁸ is azt hangsúlyozza, hogy az üzleti jogvitákban alkalmazott mediáció fontossága abban áll, hogy a felek között hosszú távú szerződéses kapcsolat van. A mediáció jelentősége – a gyors, költségkímélő és bizalmas jellege mellett – abban áll, hogy a felek motiváltak a kapcsolatuk helyreállításában.

6. Záró gondolatok

A mediáció kiváló eszköz a jogviták elkerüléséhez és hozzájárulhat társadalmunk konfliktuskezelési kultúrájának fejlődéséhez is. A gazdasági mediáció pedig a korrekt, hosszútávon fenntartható üzleti kapcsolatok egyik tartópillére lehet, mely stabilizálja és erősíti a gazdaságot, növelheti egy ország GDP-jét. A peres eljárásokhoz képest a mediáció sokkal gyorsabb, költségkímélőbb és hatékonyabb megoldást nyújt a viták kezelésére. A megállapodás mindkét fél érdekét szolgálja, ők alakítják ki annak tartalmát, az ügyük feletti döntési képességet és felelősséget nem adják át harmadik személynek, ennek köszönhetően elégedettek is lesznek azzal. Az eljárás bizalmas légköre és a titoktartás – utóbbi nem csak a felekre, hanem a mediátorra is vonatkozik – járul hozzá ahhoz, hogy üzleti ügyekben népszerű megoldási módszer legyen. Véleményem szerint ennek támogatását és népszerűsítését állami és nem állami eszközökkel is szükséges előmozdítani. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara által 2016-ban kb. 4000 önkéntes tag körében végzett közvélemény-kutatás azt az eredményt hozta, hogy a megkérdezettek kb. 80 %-a tudta, hogy mi a mediáció, azonban csak néhány százalékuk vette igénybe valaha ezt a módszert.²⁹ Statisztikai adatok elemzéséből azt is tudjuk, hogy azokban az esetekben, amikor megállapodással zárul egy mediációs eljárás, akkor azt a felek 80-90 %-ban betartják, amely igen jelentős jogkövető magatartást jelent, ami indokolná a módszer szélesebb körben való elterjesztését. Ehhez azonban hatékonyabb tájékoztatási eszközökre és társadalmi szerepvállalásra lenne szükség. Ebből következően szükség lenne a törvényi feltételek (anyagi és eljárásjogi szabályok) áttekintésére, módosítására például keresetlevél beadását ahhoz kötni, hogy a felek a per megkezdése előtt valóban megpróbálták-e egyeztetni egymással, egy mediátor igénybevételével. Azt gondolom, hogy szemléletváltást azzal lehetne elérni, ha a felek saját ügyükben

26 Balogh Eszter: *Kooperáció és opportunizmus: a vállalkozói kapcsolatok megromlása és helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban. Egy feltáró kutatás eredményei*, Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola, PhD. értekezés, Budapest, 2007, 25-29.o.

27 Csécsei Roland: Szerződéses jogviták és mediáció. In: Eörsi Máttyás és Ábrahám Zita. (szerk.) *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés*, Budapest, Minerva Kiadó, 2003., 67-87. o.

28 Erdélyi Katalin: Mediációs lehetőségek a társasági jog területén. In: Eörsi Máttyás és Ábrahám Zita (szerk.) *Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés* Budapest: Minerva Kiadó, 2003, 88-103. o.

29 Dr. Kiss Zoltán: Mediáció a vállalkozások életében (AVR Konferencia, 2016) <https://www.mnb.hu/bekeltetes/alternativ-vitarendezezesi-konferencia/alternativ-vitarendezezes-magyarorszagon-konferencia-2016-november-30-december-1>

tapasztalnák meg, hogy milyen előnyökkel jár a mediációs eljárás. Motiváló eszköz lehetne, hogy ha bírósági eljárásra kerülne sor, az idézéssel egyidejűleg célszerű lenne tájékoztatni a feleket az alternatív vitarendezési eljárások lehetőségéről is. A módszer elterjedésének hatékony technikája lehetne, ha szerződési klauzulaként rögzítenék a felek a szerződés megkötésekor, hogy ha az adott szerződéses jogviszonyból később vitájuk ered, azt elsődlegesen mediátor igénybe vételével rendezik. A tájékoztatás és a népszerűsítés, így az ügyvédek, jogtanácsosok, a különböző kamarák (pl. ügyvédi kamara, közjegyzői kamara, kereskedelmi és iparkamra) feladata is lenne. A multinacionális és nagyvállalati környezetben a szervezeti mediátorok foglalkoztatása és a konfliktusok kezelésének e módszere a vállalati kultúra része kell hogy legyen.
