

### **30. PM Műhely : Konfliktus kezelés alternatív vitarendezési módszerekkel**

A projektek komplexitása a résztvevők érdek-, cél- és gondolkodási eltérését is hozza magával. A menedzsment egyik legfontosabb feladata a különböző szintű- és méretű konfliktusok kölcsönös előnyökön alapuló feloldása. A közös munka sikerét a feloldatlan konfliktusok által kiváltott rossz hangulat, stressz, torzult viselkedések nagy mértékben akadályozzák. Rendkívül fontos, hogy a menedzserek tisztába legyenek a konfliktus megoldás módszereivel, amik segítségével a konfliktus feloldása vagy pozitív, teljesítménynövelő tényezővé alakítása történhet

A **2016. szeptember 15-i 30. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a projektek sikerét befolyásoló emberi és szervezeti konfliktusok rendezési módszereinek megismerését és ezek projektmenedzsmentben való alkalmazásának lehetséges módjait kívánja feltárni a résztvevők közreműködésével. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Krémer András** és **Mosonyi Dianát** kérték fel.

## **CÍMKÉK**

Alternatív vitarendezés, arbitráció, döntőbíráskodás, békéltetés, mediáció, indulatok kezelése, semlegesség, önkéntesség, titoktartás, konfliktus megoldási stratégiák, szervezeti konfliktusok.

## **BLOG tartalom**

### **Krémer András - Mosonyi Diana : Konfliktus kezelés alternatív vitarendezési módszerekkel**

#### **Az alternatív vitarendezés szabályozása**

Közvetítési tevékenységről szóló 2002 LV. törvény a polgári jogviták bíróságon kívüli rendezés feltételeit foglalja keretbe. Célja a természetes személyek és más személyek személyi és vagyoni jogaival kapcsolatban felmerülő polgári jogviták tisztázása. A törvény közvetítés fogalma alatt olyan permegelőző vagy bírósági, illetve hatósági eljárás befejezést elősegítő, egyeztető, konfliktuskezelő, vitarendező eljárás ért, amelynek célja a vitában érdekelt felek kölcsönös megegyezése egy írásos megállapodás létrejötté. Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/ EK Irányelve a határokon átnyúló polgári és kereskedelmi jogviták bíróságon kívüli rendezését szabályozza. Célja „a jogviták alternatív rendezéséhez való hozzáférés elősegítése és a jogviták egyezséggel történő rendezésének megkönnyítése, azáltal, hogy ösztönzi a közvetítés igénybevételét és biztosítja a közvetítés és a bírósági eljárás közötti kiegyensúlyozott kapcsolatot.”

#### **Alternatív vitarendezés módjai**

Az alternatív vitarendezés módszerei az arbitráció, békéltetés, és a mediáció. Az **arbitráció** olyan vitarendezési mód, ahol a felek önkéntes megállapodása alapján alávetik magukat a közösen kiválasztott harmadik személy döntésének, ahol a döntés nem jogsértés megállapítása alapján szankcionál (mint a bíróság döntése), hanem a felek közötti hiányzó megállapodást mondja ki. Ez igen gyors, a felmerülő

vitákat véglegesen lezáró eljárás, számos esetben alkalmazzák különféle szervezeteken belül felmerült vitákban sérelmet okozó cselekmények, magatartások rendezésében, így többek között a munkaügyi viták rendezésének egyik ismert alternatív módja. Az eljárás során garantált a végeredmény a vitában lévő személyek döntési jogukat átengedik egy semleges harmadik félnek, döntéséhez a rendelkezésükre álló alátámasztó adatokat és érveket a választott döntőbíró elé terjesztik. A döntőbírók döntése végleges, a legtöbb országban csak abban az esetben támadható meg, ha a döntés jogszabályba ütközik. Magyarországon a hatályos jog szerint az eljárás a közvetítői törvény keretei között is alkalmazható módszer. Az arbitráció magyar elnevezése a **döntőbíráskodás**.

**Békéltetés:** jogviták rendezésének olyan módja, amikor a szembenálló feleket egy független személy, testület segíti a jogvita békés úton történő rendezésében, és amely megoldási javaslatokat is kínálhat. Ilyen testületet Magyarországon (többek között) megyei szintre lebontva a kereskedelmi és iparkamarák működtetnek. Hazánkban a fogyasztóvédelmi békéltetés és a pénzügyi békéltetés ismert. A testület legfőbb feladatai közé tartozik a fogyasztó és vállalkozó közötti termék minőségi, biztonsági, termékfelelősségi szabályok alkalmazásával kapcsolatos konfliktusok kezelése. A testület feladatai közé tartozik ezen túlmenően a felek közötti szerződés megkötésével és teljesítésével kapcsolatos problémákból adódó konfliktusok kezelése. Az eljárás megindítástól számított 60 napon belüli a testület meghallgatást tűz ki, az eljárás 90 napon belül befejeződik, indokolt esetben az elnök egyszer legfeljebb 30 nappal hosszabbíthatja meg a határidőt.

### **Mediáció főbb ismérvei, elvei bemutatása**

A közvetítő nem ítélkezik a felek felett, nem döntőbíró, nem feladata ítélet hozni. A vitában lévő felektől függ, hogy eljutnak-e a megállapodásig, amelynek feltételit maguk szabják meg. „A végső cél egy olyan polgárjogi konszenzuson alapuló magánokirat kidolgozása, amelyet a vitában álló felek saját akaratuk szerint aláírnak, és a gyakorlatban megvalósítják.” A gazdasági mediáció mérőeszközei az érték, a haszon, a költség- és időmegtakarítás, a siker és a teljesítőképesség, együttműködés fenntartása, melyek segítségével megállapítható az eljárás eredményessége.

Az eljárás jövő orientált megoldás megtalálásában segít a feleknek, nem csupán a múltbéli megtörtént dolgokra koncentrálni.

A negatívumok pozitívba fordítása. A mediátor negatív megnyilvánulások mentén érti meg a felek sérelmeit. A közvetítő feladata a negatív mondatok pozitívra fordítása (azonos tartalom mellett), vagy semlegessé tétele a másik fél részére.

Az indulatok kezelése az együttműködés létrejöttét segíti, a folyamat során a felek viselkedési szabályokra vonatkozó megállapodást tesznek. A kialakított szabályok betartása a kooperációt mozdítja elő.

Az érdekek és szükségletek feltárása: a mediátor a felek szükségleteit és a mögöttes érdekeket tárja fel. Például a feltárt szükségletek és érdekek mentén egy pozicionális tárgyalást képes érdekalapú tárgyalásba átfordítani.

A hatalmi, befolyásolási különbségek kiegyensúlyozása a közvetítői eljárás során a felek egyenlő bánásmódba való részvételét jelenti

Kommunikáció és a kapcsolat javítása megállapodástól függetlenül minden esetben a párbeszéd kialakulását eredményezi a felek között.

Döntés joga végig a felek kezében marad, minden esetben ők hozzák meg a végleges döntést, a végeredmény rajtuk múlik.

Időtakarékos megoldási lehetőség. Egy mediációs ülés maximum 3 órát vesz igénybe a konfliktus összetettségétől és a felek megállapodási hajlandóságától függően. Több mediációs ülés esetén is ez az eljárás rövidebb időt vesz igénybe, mint egy bírósági eljárás.

A felek elköteleződését a saját elhatározásból való részvétel, és a maguk által meghozott döntés erősíti meg. Az eljárás során mindenkit meghallgatnak, és mindkét fél elmondhatja saját álláspontját, ezáltal a megszületett megállapodás iránt elkötelezettebbekké válnak.

Mediátor semlegessége: A közvetítő egy harmadik független személy, aki a mediáció végéig megtartja pártatlanságát, megteremtve a felek számára biztonságos környezetet, ahol mindenki őszintén elmondhatja sérelmét, újra teremtve a bizalmat. A vitás felek önként vesznek részt az eljárásban, és semmilyen jogukról nem kell lemondaniuk, ez garantálja az eljárás önkéntességét.

A titoktartás : az eljárás bizalmas, és nyilvánosságtól zárt. Minden érintett fél titoktartási kötelezettséget vállal, a mediátor a titoktartási kötelezettsége tanúként sem oldható fel. Ez különösen fontos olyan gazdasági jellegű vitákban, ahol az információk kikerülése hátrányt, károkat okozhat a feleknek, a gazdasági folyamatnak, projektnek.

### Projekt mediáció előnyei

- ✓ Megakadályozza és feloldja az esetleges problémákból fakadó késést, vagy akadályt
- ✓ Feloldja a konfliktusokat, megakadályozza a viták eskalációját
- ✓ Növeli a termelékenységet és a munkakapcsolatot
- ✓ Ösztönzi a közös munkát valamennyi fél között
- ✓ Más vitarendezési módszerekkel összehasonlítva rendkívül költséghatékony
- ✓ Vonza a projektfinanszírozókat és befektetőket, mert projekt mediációt hatékony és költséghatékony kockázatkezelési eszköznek tartják

<b>Alternatív vitarendezési módszer</b>	<b>Mediáció</b>	<b>Arbitráció Döntőbíráskodás</b>	<b>Békéltető testület</b>
<b>Alkalmazási terület:</b>	Polgári jogvitában és egyéb vitákban alkalmazzák	Polgári jogvitában és egyéb vitákban alkalmazzák	Jogvitákban alkalmazzák
<b>Részvétel:</b>	Felkérés alapján önkéntes	Alávetési nyilatkozattal önkéntes	Alávetési nyilatkozattal Önkéntes
<b>Döntési jog</b>	Döntés joga a feleknél marad	Döntési jogukról lemondanak	Döntési jogukról részben lemondanak
<b>Idő felhasználás</b>	<b>Időtakarékos</b>	<b>Különlegesen időtakarékos</b>	<b>Időtakarékos</b>

<b>Megállapodás betartása</b>	Megállapodás felbontható, de a felbontás szankcionálható	Döntőbírák döntése végleges	Békéltető testület döntése végleges
<b>Költségek fedezése</b>	Az érintett felek fizetik	Az érintett felek fizetik	Állam támogatásból fedezi a költségeket

### Konfliktus kialakulásának lehetséges okai

1. Kapcsolati konfliktust erős érzelmek jellemzik, téves észlelések és a sztereotípiák erős befolyásolásából keletkezik. Kommunikációs zavarok lépnek fel, amely sorozatos negatív viselkedést okoznak.
2. Értékkonfliktusokban a szereplők a gondolataikat és viselkedéseiket más-más kritériumok alapján ítélik meg. A különbségek adódhatnak személyiségből, társadalmi hovatartozásból, politikai kötődésből stb.
3. Egyenlőtlenségből adódó (strukturális) konfliktus, amelyek alapja a források egyenlőtlen elosztása, az egyenlőtlen hatalmi viszonyok, földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják az együttműködést.
4. Információs eredetű konfliktus alapja az információhiány vagy információtöbblet, a téves információk, különböző vélemények arról, hogy mi a fontos információ, az eltérő értelmezés, és az eltérő helyzetértékelés. Gyakran bizalomvesztéshez vezet.
5. Érdekkonfliktusok oka az egymással ténylegesen szemben álló, vagy csak a szereplők felfogása szerint ellentétben álló érdekek. Az érdekütközések kialakulásának okai: szükségletek kielégítetlenségének egyéni szintje, az egyén szabad mozgásterének lehatárolása, külső akadály.

### Konfliktus megoldási stratégiák

1. Az alkalmazkodó stratégia az együttműködő és nem önérvényesítő párosából alakul, ami a versengő ellentettje. Az egyén lemond saját szándékairól mások javára. A kapcsolatok megtartása fontosabbak számára, mint céljai elérése, amiket ennek érdekében háttérbe szorít, csak azt szeretné, hogy elfogadják. Konfliktusokat megpróbálja elsimítani, megóvva a kapcsolatrendszerét.
2. Az elkerülő stílus a nem önérvényesítő és nem együttműködő együttese. A személy visszahúzó, elkerüli a konfliktushelyzeteket, nem követi szándékait, céljait feladja, távol marad a konfliktust okozó problémától, úgy gondolja reménytelen megoldani a konfliktust. Tehetetlennek érzi magát.
3. A problémamegoldó forma egyszerre önérvényesítő és együttműködő is. Az illető nagyra értékeli saját céljait és kapcsolatrendszerét. Mindkét fél számára kedvező megoldást részesíti előnyben. Feszültség és negatív érzések megszűnésére törekszik.
4. A kompromisszumkereső az átmenet az önérvényesítő és együttműködő konfliktuskezelési stratégia között helyezkedik el. Vitás fél célja a kölcsönösen

elfogadható megoldás megtalálása, a középút keresésével. Saját céljai egy részét feladja, és igyekszik másokat is meggyőzni, hogy tegyék ugyanezt.

### **Szervezeti konfliktusok**

A gazdasági és üzleti konfliktus kialakulhat szervezeten belül, és szervezeten kívül. A vállalaton belüli konfliktus adódhat: a fúziók utáni helyzetből, az osztályok, kirendeltségek képviseltek között, munkáltató és munkavállaló között, munkaszervezéséből, profitfelosztásból és a szerzői jogokkal kapcsolatos vitákból. A vállalton kívüli konfliktus előfordulhat a szerződés értelmezéséből vagy a létrehozásának körülményeikből, szerződések teljesítésekor felmerülő kérdésekből, kártérítési igények érvényesítéséből, vállalkozó vagy alvállalkozók és versenytársak között

Az alternatív vitarendezési technikák alkalmazása segítséget nyújt az üzleti konfliktusok kezelésében, a probléma tárgyyszerű megfogalmazására fókuszál, elősegíti az álláspontok közeledését, alternatív megoldásokat keres, és segíti a közös célok megtalálását.

### **Szervezeten belüli konfliktusforrások**

- ❖ Kommunikáció: kommunikációs hiba, bizonytalan zavart kommunikáció
- ❖ Strukturális okok: nagyság vagy méret, heterogén összetétel, javadalmazási kompenzációs rendszer, erőforrások elosztása hatalom megosztása,
- ❖ Egyéni tényezők: célkonfliktusok, kognitív konfliktusok, viselkedési konfliktusok, szerepkonfliktusok
- ❖ Erőforrásokért folytatott verseny: ez lehet munkaerő eszköz, információ, nyersanyag, struktúra,
- ❖ Keresztfüggőség szervezeti egységek és pozíciók, feladatok között a kölcsönös függőség eltérő érdekében, tevékenységében eltérő célok állnak a háttérben.
- ❖ Hatásköri két vagy többértelmezés a hatáskörök átfedőek
- ❖ Státusz problémák egyének között, amikor a hierarchia azonos pontját eltérően értelmezik
- ❖ Kommunikációs gátak a nem elegendő vagy torz információ hiánya, a másik érdekeiről, értékeiről,
- ❖ Egyéni vonások személyiségjellemzők

Az alternatív vitarendezési eljárások legnagyobb kérdése, hogyan illeszthető be a szervezetek működésébe? Egyik, mára már többé-kevésbé elfogadott formája, hogy a vezetők alkalmazzák az integratív tárgyalás és a Harvard módszer elemeit kétoldalú tárgyalásaik során mind beosztottaikkal, mind belső és külső partnereikkel. Ez jelentősen javítja a menedzsment teljesítményét, de messze nem oldja meg a felmerülő valamennyi vitát, konfliktust. Lehet-e a szervezeten belül olyan belső „szolgáltatást” kialakítani, amely professzionálisan biztosítja az alternatív vitarendezés elérhetőségét a szervezeten belüli vitákban? Segít-e az ilyen szervezeti tapasztalat a külső felekkel kialakuló viták alternatív rendezésében? Lehet-e olyan külső szolgáltatóval (szolgáltatókkal) tartós együttműködést kialakítani, amely egyszerre garantálja az állandó, megbízható szolgáltatást, költséghatékony, s eséllyel alkalmas a külső partnerekkel felmerülő viták kezelésére is? Legfőképpen ezekre a kérdésekre érdemes keresnünk a válaszokat a sikeres projekt tevékenység fejlesztéséhez.

### **Felhasznált irodalom**

1. Sáriné Simkó Ágnes: Mediáció Közvetítői eljárások Budapest HVGorac Lap és Könyvkiadó 2012
2. Dr. Eörsi Máttyás Dr. Ábrahám Zita: Pereskedni rossz!-Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés Budapest, Minerva kiadó
3. 2002-LV törvény Közvetítői tevékenységről 2§ In: net jogtár [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0200055.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0200055.TV)

**A 30. PM Műhely** (2016. szeptember 15. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések** :

1. Projekt folyamán melyek azok a kritikus pontok, ahol általában konfliktus alakul ki?
2. Miért fontos folyamatosan kezelni a konfliktusokat?
3. Milyen hatása van a konfliktus a projekt sikerességére?
4. Hogyan kezelik a konfliktusokat a projekt folyamán?
5. A projektvezető független tud maradni egy vitás helyzetben?
6. Hogyan biztosítható a projekt során az alternatív vitarendezési szolgáltatás?