

## 35. PM Műhely : Jogással való együttműködés a projektekben

A projektekben sokféle szakmai kultúrájú szakember együttműködésére van szükség, ami az egyes szakértők egymás iránti bizalmát kell feltételezze. Ehhez azonban az szükséges, hogy a különféle területeken dolgozók legalább alapszinten tisztába legyenek az együttműködők szakterületével, gondolkodásukkal. Ezt a kölcsönös megértést, a sikeres projektekhez szükséges jó megoldások megtalálását kívánja elősegíteni a Műhely beszélgetés. Köszönet Naszádos Krisztina projektekben is nagy gyakorlatot szerzett ügyvédnek, hogy tapasztalataira építve vállalta a téma végiggondolását, feldolgozását és mediátorként a Műhely munka támogatását.

A **2017. november 16-i 35. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a projektek kritikus jogi kérdéseit tekinti át és ezek megoldást vizsgálja a jogász és a projektmenedzser együttműködésében, azzal a céllal, hogy a Műhely beszélgetés hozzájáruljon a különböző szakmai kultúrájú szakemberek egymás iránti bizalmának építéshez, a projektek sikerességéhez és a projektmenedzsment kultúra fejlődéséhez. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Naszádos Krisztinát** kérték fel.

### CÍMKÉK

projekt joggyakorlat, jogi feladatok projektekben, jogi felelősség, jogviszony, kötelezettség, konfliktus kezelés, probléma, érdekellentét, vita, bírósági tárgyalás, közvetlen-konszervatív tárgyalás, mediáció.

### BLOG tartalom

#### NASZÁDOS KRISZTINA DR.: JOGÁSSZAL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS KÉRDÉSEI A PROJEKTEKBEN

##### BEVEZETÉS

Egy ügyvéd számára különösen érdekes kérdés és feladat az üzleti életben és azon belül egy projektben való részvétel. A klasszikus ügyvédi munka általában jogi tanácsadást, szerződéskészítést, peres képviseletet jelent. Ezekben az esetekben többnyire a felek között egy konfliktus áll fenn, amely konfliktusban az ügyvéd klasszikus módon (és persze egyszerűsítve) az egyik fél mellé áll, kizárólag az ő érdekeit képviseli, igyekszik az ő akaratát érvényre juttatni a jog eszközeivel.

Ezekben a szituációkban az ügyvéd feladata az, hogy megtalálja a megfelelő jogi eszközöket, amelyekkel a fenti cél – adott per megnyerése - elérhető, akár a másik fél kárára is. Az ügyvéd ezekben az esetekben magával az ügyfelek egymás közti kapcsolatával nem foglalkozik, nem feladata az egész szituációnak a kezelése, megbízása ezekben az esetekben az adott probléma megoldására szól. Egészen más azonban a helyzet akkor, amikor a jogász egy projektbe lép be, és abban már az első perctől, mint a projekt csapatának a része jelen van. Itt a klasszikus ügyvédi magatartás – az egyik fél érdekének tűzön-vízen való keresztül vitele – akár súlyos hiba is lehet.

##### A PROJEKT ÁLTALÁNOS ÁTTEKINTÉSE JOGI SZEMPONTBÓL

A projekt egy célirányos együttműködés, amely során a különböző szakemberek, meghatározott célok elérése érdekében, tudásukat és szakértelmüket, egy

meghatározott rendszer szerint összehangoltan, célirányosan működtetik, (meghatározott CÉL, meghatározott IDŐ alatt, meghatározott MINŐSÉG-ben, és meghatározott KÖLTSÉG fejében) és a felmerülő konfliktusokat is ezen rendszeren belül kezelik.

Már a fentiekből is megállapítható, hogy jelen esetben is van egy cél, de ez a cél nem egyetlen egyén egyéni céljának az elérése (pl. per megnyerése által a követelt összeg megszerzése), hanem egy összehangolt tevékenység során elérendő üzleti cél, amely, ha jól működik, folyamatos és gyümölcsöző lehet.

Jól látható, hogy az alapszituáció teljesen más, mint egy egymással már további kapcsolatot nem kívánó, mindenképpen egymás legyőzését célzó peres eljárásban. Akkor fel is merül a következő kérdés :

Van-e egyáltalán szükség arra, hogy egy jogász részese legyen a projektnek, amennyiben tevékenysége elsősorban konfliktusok jogi kezelésére vonatkozik?

Erre a válasz egy közhely: Az életünk minden területét áthatja jog, még akkor is, ha nem tudunk róla. Jogügyletek alanyai vagyunk a legegyszerűbb élethelyzetekben is és többnyire bonyolult jogviszonyokban állunk embertársainkkal és természetesen üzletfeleinkkel és üzlettársainkkal. A projektekre ez különösen igaz, megvalósulási folyamatában fokozottan jelen vannak a gazdasági életet meghatározó jogszabályok és jogviszonyok, akkor is ha ennek esetleg nem vagyunk tudatában és akkor is ha jogász nem vesz részt jogász a projektben. Tehát a kérdésre a válasz, igen. Szükséges, hogy a projekt munkájában egy jogász is részt vegyen.

A következő kérdés, hogy mikortól indokolt a belépése?

Három tipikus gyakorlattal találkozhatunk:

1. Az ellenérdekű fél, első konkrét, jogi lépésének eredményeképpen - eredménye szerint a legrosszabb
2. Az első konkrét probléma megjelenésekor - valamivel jobb a helyzet
3. A projekt kezdetétől, alapozásban és megelőzésben is részt vesz, majd folyamatosan együttműködik a projekt megvalósítási folyamatában, lezárásában – ideális megoldás.

Mi alapján történt a fentiek szerinti osztályozás?

1. Az ellenérdekű fél első konkrét jogi lépésének eredményeképpen.

Ez tehát az a helyzet, amikor akkor fordul a projekt jogászhoz, amikor a másik fél már konkrét bírósági lépést tett, magyarul beperelte. Miért rossz ez a helyzet?

a.) a jogász nem ismeri a teljes folyamatot, egyetlen, már a keresetlevélben rögzített, statikus ponton lép be az ügyletbe.

A tényállásnak csak azokat az elemeit fogja megismerni, amit az ügyfél elé tár és csak abból a szemszögből, ahonnan megmutatják neki.

Tehát „már csak azzal az anyaggal főzhet, ami rendelkezésre áll”.

b.) a Felek között ebben az esetben már sokkal nehezebb a megegyezés, hiszen vita már kikerült a saját köreiből, szinte biztos, hogy megszűnik a további üzleti kapcsolat.

c.) az ügyfél helyzete meghatározott – alperes – (ami nem feltétlenül baj), de mindenképpen meghatározza a mozgásteret.

## 2. A konkrét probléma felmerülésekor

Itt arról a helyzetről beszélünk, amikor felmerül az első olyan probléma, amikor a felek másként értelmezik vagy a szerződés egy pontját, vagy a felmerült jogi helyzetet. Mindenképpen jobb a helyzet, mint az első pont esetében, hiszen még a vita nem jutott el a bírósági szakig, tehát még van lehetőség a békés megegyezésre, az üzleti kapcsolat megmentésére, viszont a jogász helyzete az ügy megismerése tekintetében még mindig korlátozott, hiszen kész jogi helyzettel áll szemben, és azt csak a felek előadásából ismerheti azt meg. A fenti a, b. c, pontok a következőképpen néznek ki:

- a.) a jogász nem ismeri a teljes folyamatot, egyetlen, de még nem statikusan rögzített ponton lép be az ügyletbe. A tényállásnak csak azokat az elemeit fogja megismerni, amit az ügyfél elé tár és csak abból a szemszögből, ahonnan megmutatják neki. De a másik féllel folytatott tárgyalások során lehetősége van a másik fél álláspontjának a megismerésére is. Részben azzal az anyaggal főzhet, ami rendelkezésre áll.  
Viszont sokkal szélesebb a cselekvési tere, mint egy per esetében, még alakíthatja a felek álláspontját.
- b.) még van lehetőség a megegyezésre, bár egy már egy konkrét szerződés és kialakult vita határai között. Van lehetőség az üzleti kapcsolat megmentésére.
- c.) Az ügyfél helyzete még nem meghatározott, dönthet arról, hogy milyen módon viszi – egyáltalán tovább viszi-e - az ügyet.

## 3. Ideális helyzet

A jogász részt vesz a projektben a kezdetektől, az alapozásban is, megismeri és elfogadja a projekt céljait, stratégiáját és taktikáját, részt vesz a szerződések előkészítésében, folyamatosan együttműködik a projekt megvalósítási folyamatában és aztán a lezárásában. Nézzük meg, hogy ebben az esetben, hogy működik az első két esetben problémásként meghatározott három pont:

- a.) a jogász ismeri a teljes folyamatot. Ismeri a felmerülő probléma minden elemét, a felek álláspontját, a szerződések előkészítési folyamatát, így annak egyes pontjainak a jelentőségét, a problémát pontosan súlya szerint el tudja helyezni a projekt megvalósulási folyamatában. Igen széles cselekvési tere van, ismeri és alakíthatja a felek álláspontját.
- b.) mindent megtehet a megegyezés érdekében és a probléma valamennyi elemét ismerve tájékoztathatja a projekt döntéshozóit a választható stratégiáról és taktikáról, minden lehetőség megvan az üzleti kapcsolatok megmentésére.
- c.) Az ügyfél helyzete még nyílt, minden szempont figyelembevételével dönthet arról a további lépésekről.

Foglalkozunk az ideális helyzettel, hiszen az lenne a jó, ha minden esetben ez valósulhatna meg.

## **A JOGÁSZ FELADATA A PROJEKTEN**

- a.) a jogász feladata a projekt alapjainak lerakásánál:
  - feltárja a projekt jogi környezetét,
  - a jogi kockázatokat,
  - azok kezelési lehetőségeit
- b.) a projekt megvalósulási folyamata során:
  - segíti a projekt tagjait a tárgyalásokban,
  - a jogi helyzet értékelésben,

- kockázat kezelésben,
- tárgyalások eredményeit összehangolja, a megfelelő formák megtalálásával, szerződésekbe foglalja,
- közreműködik a szerződések megvalósulásában,

Összefoglalva (és leegyszerűsítve) a jogász feladata a projekten belül: a jogi környezet feltárását követően a projekt megvalósulását a döntéshozók döntései alapján, szerződéses formában – megvalósulás és számon kérhetőség érdekében – jogi eszközökkel megfogalmazza és írásba foglalja, jogi tanácsokkal segítse a projekt megvalósulását. Alapvetésként szögezzük le, a jogásznak soha nem az a feladata, hogy egy-egy kérdésben, vagy problémában döntsön, hanem az, hogy a döntéshozót megfelelő döntési helyzetbe hozza. Nagyon fontos tapasztalatom, hogy **A JOGÁSZ NEM LEHET A DÖNTÉSHOZÓ.**

Számos olyan esettel találkozom, amikor az ügyfél azt kérte tőlem, hogy készítsek pl. egy vállalkozási szerződést erre és erre a termékre, ezzel és ezzel a vállalkozóval, ezen és ezen az áron. Mikor visszakérdezek a szerződés egyes feltételeire, akkor azt mondja, hogy az írom úgy, ahogy azt a jogszabály mondja, vagy ahogy az „jogilag a legjobb lesz.” **NINCS JOGILAG LEGJOBB MEGOLDÁS !** Csak olyan megoldás van, ami az adott ügyfélnek az adott jogi keretek között a legjobb megoldás. És ez számos megoldást jelenthet.

A magyar polgári törvénykönyv alapvetően egy úgynevezett „megengedő” (diszpozitív) jogszabály : mindent szabad, amit nem tilos. Tehát – nagyon helyesen – a szerződések tartalmának meghatározását alapvetően a felekre bízva és a szabályok, amelyeket megalkot, elsősorban azokra az esetekre vonatkoznak, amelyekről a felek külön nem rendelkeztek. Mindezek alapján a jogász nem tudja és véleményem szerint akkor jár el helyesen, ha nem is akarja, az ügyfele helyett eldönteni a fontos kérdéseket. A jogász feladata az, hogy az ügyfelét a jogi lehetőségek ismertetésével döntési helyzetbe hozza, felhívja a figyelmüket az egyes problémákra és alternatívákat mutasson neki a megoldás kérdésében, aztán a megszületett döntéseknek megfelelő jogi keretet adjon.

Mindez, ami itt leírásra került, megfogalmazható egy másik oldalról, **A FELELŐSSÉG OLDALÁRÓL.** A felelősség a jog alapkérdése, hiszen a felek egymásközi viszonya a legtöbb esetben ezen keresztül kerül vizsgálatra. Ez a felelősség azonban nem azonos a mindennapi életben, de akár az üzleti életben is alkalmazott felelősség fogalmával. Sőt, a felelősség fogalma jogáganként is nagy mértékben eltér egymástól és még egyes jogágakon belül és más és más felelősség formákról és mértékekről beszélünk. A projekt esetében elsősorban és túlnyomó részben a polgári jog szabályi érvényesülnek, azon belül is nagyobb részben a kötelemi jog, magyarul a szerződések joga. A felelősségi viszonyok itt elsősorban a felek egymás féle vállalt kötelezettségvállalásában nyilvánulnak meg. Kötelezettséget azonban csak az tud vállalni, akinek rendelkezésére állnak a megfelelő információk (minden téren) eszközök a teljesítés és a teljesítéshez kapcsolódó felelősség tekintetében.

A jog minden esetben pontosan meghatározza, hogy egy-egy jogi szituációnak kik az alanyai, azaz kik állnak egymással jogviszonyban. Így felelősséget csak ezek, az egymással jogviszonyban álló felek vállalhatnak egymással szemben. A jogban ezekbe a jogvitákba másnak bekapcsolódni nem lehet. (még a beavatkozónak is jogi

érdeket kell igazolnia). Így az a felelősség, amely akár erkölcsileg, akár üzletileg terhel egy személyt, lehet, hogy jogilag nem érvényesíthető. Mindezek alapján, mivel a szerződéseknek nem a jogász lesz az alanya, tehát a jogokat nem ő kapja és a kötelezettségek nem őt terhelik, a szerződésben szereplő másik féllel szemben sem terheli őt a felelősség.

Természetesen a jogász is egy jogviszony alanya lesz, de ez a jogviszony az ügyfele és közte fog létrejönni. Természetesen az ügyvédnek ebben a jogviszonyban van felelőssége, mind erkölcsi, mind jogi, de ezt a jogi felelősséget egy zárt, szerződéses rendszerben, mégpedig a megbízási jogviszony keretében lehet csak érvényesíteni. Ezen jogviszony alapján az ügyvéd felelőssége az lesz, hogy a lehető legnagyobb gondossággal és lehető legmagasabb szakmai színvonalon lássa el az ügyfele képviselőjét.

Az elkészült szerződés tartalmáért csak és kizárólag ebben a körben terheli jogi felelősség, a tényleges tartalmat a szerződésben ténylegesen felelősséget vállaló megbízónak kell vállalnia, az ügyvéd felelőssége az, hogy ezt az adott jogszabályi környezet figyelembevételével foglalja szerződésbe, illetve, hozza az ügyfelét jogi környezet tekintetében döntési helyzetbe. Ez, egyébként nem csak jogilag, hanem üzletileg is így logikus és működőképes rendszer és a célja nem jogász felelősség csökkentése, hanem egyértelműen az, hogy az egyes feladatkörök elkülönítésre kerüljenek, mindenki egyértelműen a saját területéért feleljen és a projekt működőképességét és megvalósulását egy egyértelmű döntési jogkörrel rendelkező felelős vezető biztosítsa.

## **A JOGÁSZ FELADATA A PROJEKT EGYES SZAKASZAIBAN**

### ***1. Előkészítés folyamata***

A legfontosabb fázis, itt kell a tényleges célokat ismerve és megfelelően értékelve előkészíteni egy olyan jogi környezetet, amely egyrészt minimalizálja a felmerülő jogi problémák lehetőségét, másrészt felmerülésük esetére a lehető leggyorsabb és leghatékonyabb megoldást nyújtja.

A jogi munkának nagyon fontos része, hogy a közreműködő jogász miután megismerte a célokat és a lehetőségeket, feltárta a jogi környezetet, szaktudását, tapasztalatát és a nem jogi szakemberek tájékoztatását felhasználva, színes, de nem túl élénk fantáziával modellezze felmerülő problémák lehetőségeit. Ez egyértelműen szükséges, hogy NE CSAK A JOGOT ISMERJE, hanem legalább egy alapszinten a projekt által megvalósítandó területet, a környezetet és a projektet kiváltó stratégiai célokat, amelyek a projektet indikálták és a projektben érdekelt személyeket is, elsősorban a szponzort. Ugyanis akkor tud megfelelő szerződést készíteni, tanácsot adni, amennyiben ismeri a folyamatokat, tudja, hogy az adott területen milyen problémák merülnek fel a leggyakrabban és azokra melyek azok a jogi megoldások, amelyek az adott környezetben a leghatékonyabban tudnak működni. Amennyiben a jogász nem ismeri a területet, amelyre a szerződés készül, nem képes arra, hogy a felmerülő problémák tekintetében már a szerződésben megoldásokat kínáljon, hiszen fogalmas sincs róla, hogy azok esetleg felmerülhetnek, illetve, ha felmerülnek milyen környezet veszi körbe azokat.

Mikor az ember szerződést készít folyamatban gondolkodik, lépésről, lépésre végig halad az előkészítési, megvalósulási, lezárási folyamaton és az ott tapasztalata, ismeretei szerint felmerülő problémákra megpróbál megfelelő jogi megoldást találni. Érdekes módon, azokban az esetekben, amikor pl. a jogász nem ismeri a területet megfelelően, vagy a projekt vezető nem rendelkezik minimális jogi ismeretekkel nem az történik, hogy a kérdés nem kerül részletesen szabályozásra, hanem éppen az, hogy szinte a működésképtelenségig túlszabályozzák. Ez egyértelműen abból adódik, hogy az ismeretlen területtől mindenki fél, így részletes, minden apró jogi buktatót kizárni akaró „agyonszabályozással” reagál.

Sok éves ügyvédi munkám alapján az egyik alapvető tapasztalatom az, hogy nem ahhoz kell a gyakorlat, hogy részletes, mindenre kitérő, a felek kezét szinte a működésképtelenségig megkötő szerződések készüljenek, hanem ahhoz, hogy tudja az ember, hogy melyek azok a kérdések, amelyek elengedhetők a rugalmas működés érdekében, és melyek azok, amelyeknél ez nem megengedhető. Mint említettem, egyik fontos alapelvem, amelyhez álláspontom szerint minden az üzleti életben tevékenykedő embernek tartani kell magát, hogy az esetlegesen felmerülő problémákra akkor kell megtalálni a megoldást és akkor kell abban megegyezni, amikor a felek között a legnagyobb a barátság, hiszen amikor már felmerül a probléma nagyon nehéz lesz megegyezni a mindenkinek megfelelő megoldásban.

Természetesen minden felmerülő problémára nem lehet előre megoldást adni, de például néhány alapvető kérdés a legtöbb esetben felmerül:

- ingatlannal kapcsolatos projekt esetében a tulajdoni lap vizsgálata, tulajdoni helyzet tisztázása, esetleges csapdák feltárása, értékelése.
- vállalkozók személyének pályázat útján való kiválasztása esetén a pályázati szabályok ismertetése, azok betartásának, vagy be nem tartásának jogi hatásai.
- kockázatok jogi szempontból való kezelése
- a szerződésekben a legnagyobb biztonságot adni a tekintetben, hogy az ellenszolgáltatás az utolsó pillanatig (a szolgáltatás megfelelő szintű teljesítéséig) a projekt kezében maradjon, és lehetőleg ne kerüljön sor a bírósági út igénybevételeire, amely egyrészt hosszú, másrészt bizonytalan, harmadrészt nagy valószínűséggel véget vet az üzleti kapcsolatnak.
- ajánlatok jogi szempontból történő értékelése, pl.: határozott és határozatlan idejű szerződésekre szóló ajánlatok közti különbség egyértelművé tétele.
- segítséget nyújt a tárgyalások során, pl.: csak olyan személlyel érdemes leülni tárgyalni, akivel megállapodás is köthető joghatályosan, olyannal, akinek nincs mindenre kiterjedő megállapodás nem,
- a hatóságokkal való együttműködésben, határozatok értelmezésében, pl.: határidők kezdete, lejáta.
- érdemes-e adott esetben fellebbezni, vagy gyorsabb és célszerűbb elfogadni a hatóság határozatát és módosítani az anyagot.
- szerződések előkészítése, összehangolása
- segítség a szerződő partnerekkel történő tárgyalásban
- tárgyalások eredményeinek összesítése jogi szempontból
- megfelelő szerződési formák megtalálása (pl.: vállalkozási, vagy megbízási szerződés) megfelelő jogi fogalmak használata (felbontás, vagy felmondás)
- egyes szerződések összehangolása (pl: kötelezettségek tovább hárítás).

## **2. Projekt megvalósulási folyamata**

A projekt megvalósulási folyamata az a folyamat, amikor általában a problémák, konfliktusok felmerülnek, amit jogilag értékelni kell :

- meddig érdemes elmenni a kompromisszumokban,
- érdemes-e perelni, vagy akár veszteség árán is meg kell egyezni.

### A konfliktusok és azok megoldásai lehetőségei

Bár maga a konfliktus szó a köznyelvben negatív értelmet hordoz, kialakulása, mind a magánszférában, mind az üzleti szférában természetes és szükséges, megfelelő kezelése esetén pozitív és előremutató lehet. Szinte kizárt az, hogy egy üzleti együttműködés során mindenkinek, minden szituációban pontosan ugyanaz legyen az érdeke (vagy ezt mindenki felismerje), de az együttműködés és így a megvalósulás csak akkor képzelhető el, ha ezek a konfliktusok feloldásra kerülnek és a kialakulásuk és megoldásuk során megmutatkozó problémák előre mutatóan épülnek be a projekt megoldásba. Konfliktus, így a jogi konfliktusok kezelése szempontjából is fontos megismerni a konfliktus egyes fázisait:

- a) érdekellentét kialakulása,
- b) jelzés
- c) vita,
- d) pozíciók polarizálódása,
- e) destrukció,
- f) kimerültség fázisa

A fenti szakaszokat megvizsgálva, látjuk, hogy a konfliktusnak a megegyezés, együttműködés, kompromisszum lehetősége szempontjából egymástól jól elkülöníthető szakaszai vannak, amelyekben más és más az előrelépés lehetősége mind a projekt vezetésnek, mind a jogásznak és más és más stratégiát és taktikát kell követniük (ezért nagyon nem mindegy, hogy a jogász hol lép be a folyamatba).

#### a.) Érdekellentét: törvényszerű és szükséges

Kérdés, hogyan és mikor alakul ki, és milyen előkészítettség mellett találkozunk vele a felek. Nagyon fontos, hogy a szerződésekben mik kerültek rögzítésre, a felek még a szerződések megkötése előtt végig gondolták-e számukra és a projekt számára fontos kérdéseket, ezeket részletesen kitérítették-e és megfelelően szerződésbe foglalásra is került-e. Fontos, hogy kerültek-e olyan pontok is részletesen és szigorúan szabályozásra, amelyek elengedhetők lettek volna és amelyek szinte feleslegesen konfliktust generálnak a felek között, illetve maradtak-e ki olyanok, amelyek egyértelmű szabályozása nagyban segítené a megegyezést. Nagyon fontos és unalomig ismételtetett alapszabályom: A szerződések akkor készülnek amikor a felek között a legnagyobb az egyetértés és akkor kerülnek elő, amikor legnagyobb a vita. Tehát ezeket a vitás kérdéseket az egyetértés időszakában kell megoldani (egyáltalán gondolni rájuk) és szerződésbe foglalni.

#### b.) A felmerült probléma jelzése a másik félnek

Bár egyszerűnek tűnik, de mégis nagyon fontos, sőt adott esetben szinte döntő jelentőségű lehet, hogy ez milyen formában történik. Képes-e a probléma jelzője egyértelműen és érthetően megfogalmazni a problémát ? Képes-e ténylegesen jelentős kérdésekre tenni a hangsúlyt ? Képes-e problémát megfelelően értékelni

és adott esetben – akár jelzés nélkül is – elengedni? Képes-e a szerződésen belül megtalálni a vonatkozó részt, és az ott meghatározott megoldási lehetőségeket? Képes-e úgy fogalmazni, hogy az bár egyértelműen meghatározza az adott helyzetben képviselt pozícióját, de másik félnek mégis biztosít megfelelő mozgásteret? Képes a projekt célját az egyéni cél elé helyezni? (csatát esetleg megnyerni, de háborút elveszteni, ez sajnos, pl. multival való szerződés esetében sokszor előfordul). A jelzést követi a jelzésre adott válasz, amely átvezet a következő fázisba

c-d.) Vita, polarizáció

Rendkívül fontos rész. A vita lehet hasznos és előremutató és lehet destruktív és a felek teljes polarizációjához vezető. Ebben a szakaszban is rendkívül fontos

- egyrészt a tárgyalási taktika,
- másrészt, hogy ki és milyen szemlélettel vesz részt a vitában, saját maga akar nyerni, vagy a projektet kívánja győzelemre vinni,
- harmadrészt, hogy milyen a felek helyzete a vitán belül (pl. monopólium, vagy túlzottan kötött felügyelet)
- negyedrészt, hogy van-e szerződés, amely megfelelő, a felek által már korábban elfogadott megoldási javaslatokat tartalmaz.

Nem megfelelően mediált vita, amely nem megegyezésre, és azon belül a kompromisszumra törekszik, átcsúszik a

e.) destrukciós szakaszba, amely sokszor elvezet a teljes szakításhoz, majd ezt követi a

f.) kimerültség fázisa.

Jogállamban a jogviták (c-d pontok) megoldásának lehetősége minden esetben tárgyalásos és a felek ezeknek a tárgyalásoknak az eredményét minden esetben tiszteletben tartják! Nem mindegy azonban a tárgyalás két fajtája közötti választás, mert nagyon különböznek egymástól:

a.) Bírósági út

- az eljárás feletti kontroll a bíróságoké
- döntés a bíróságé (3. személy)
- célja nem egy mindenki számára megfelelő kompromisszum megtalálása, hanem a „totális” nyereség (tehát nagy valószínűséggel valaki vesztes lesz /olyan is van, hogy mindkét fél/)
- az információk visszatartásra kerülnek
- elvesz a felek között a további együttműködés lehetősége
- a felek taktikáznak
- a felek a múltira koncentrálnak a jövőbeni együttműködés kizárt
- lassú és bizonytalan

Eredménye: a további együttműködés kizárt, vagy korlátozott, lassúsága és kiszámíthatatlansága miatt a projekt megvalósulását is veszélyeztetheti, általában költséges. A szükséges rossz, de jogállami szempontból megegyezés hiányában az egyetlen járható út.

b.) Konszenzusos út

- eljárás feletti kontroll a feleknél
- döntést maguk a felek hozzák
- célja megfelelő kompromisszum kialakítása



- megoldás során a jövőre
- célja nem a másik fél legyőzése, hanem a meggyőzése
- információkat megosztják
- taktikázás helyett együttműködnek
- nagyságrendekkel gyorsabb, mint a bírósági út

Eredménye: megmarad, adott esetben magasabb szintre kerül az együttműködés, gyorsabb, saját kézben maradó döntés miatt kiszámíthatóbb, költséghatékonyabb.

Most, hogy láttuk a két út közti különbséget, nézzük, hogy hogyan alakul ez a jogász helyzete szerint, konfliktus kezelése a kívülálló, illetve belső jogi szakember segítségével:

A.) A jogász kívülálló (akkor lép be, amikor felmerül a vita)

- érdekellentét kifejezése és jelzése, meg kell, hogy ismerje a projektet és a szituációt
- célja a másik fél legyőzése lesz, hiszen kifejezetten a vitára szerződtek.

Ha a jogász nem tagja a projekt csapatnak, kívülállóként értékeli a vitát, feleket szétválasztó, megoldandó ügy lesz, amelyben cél az adott csata megnyerése lesz. Jogász csak az ügyfele által vele ismertett tényállást ismeri (tényeket nem), ennek megfelelően építi fel az eljárási rendet. A peres eljárás ennek megfelelően hosszú lesz és költséges. Mindezek alapján ezzel az úttal jelentősen sérülhet a hármass projekt követelményből az IDŐ és a KÖLTSÉG, de az időtényező kiszámíthatatlansága miatt akár a MINŐSÉG is és így a cél is veszélybe kerülhet. Tehát, ha a konfliktus vita fázisa bírósági útra terelődik, mindenképpen bekövetkezik a DESTRUKCIÓ – kimerültség fázisa, hiszen a több éves pereskedés eredményeképpen a felek kifáradnak, a lendület megtörik és - jó esetben – a projekt már tovább haladt, akár le is zárult, mire ítélet születik. Bírósági út esetén, még végső fényes pernyertesség esetén is átesnek a felek ezen a fázison, hiszen több éves bizonyítási eljárás eredményeképpen a döntés sok évvel, már a probléma tényleges (élet általi) lezárását követően érkezik. De az esetek többségében szinte biztos, hogy olyan eredmény születik, amelyek mindkét fél oktrojált kompromisszumként fog megélni, amely döntést azonban éppen a jogállam működésképesége érdekében minden esetben el kell fogadni és végre kell hajtani.

Összefoglalva megállapítható, hogy amennyiben a viták megoldása átkerül bírósági szakaszba, a projekt csapata kiadta a megoldás lehetőségét a kezéből, képtelen volt az akadály vételére. A döntés nem az övé. A korábbi üzleti partnerrel, most peres ellenféllel megszakad a kapcsolat. A projekt csapata képtelen volt egy akadály vételére, rombolja a csapat és tagjai egymásba vetett és önbizalmát, a negatív fellépés a csapaton belül is negatív folyamatokat indít el.

B) Jogász tagja a kezdetektől a projekt csapatának:

Célja:

- nem egy konkrét jogi kérdés megoldása,
- nem a másik fél legyőzése,
- hanem meggyőzése, kompromisszumok keresése,
- a projekt céljának a megvalósulása (hiszen nem egy konkrét jogvitára szerződött, hanem egy adott projekt támogatására), a projekt projekt sikeres befejezése és ezzel a konfliktus minél gyorsabb és hatékonyabb megoldása, konszenzusos úton.

A konszenzusos megoldások két lehetősége a közvetlen tárgyalás és a mediáció. Mindkét esetben cél a megoldás megtalálása, a kapcsolatok folytatása, a projekt sikeres befejezése.

Amennyiben a felek a közvetlen tárgyalásokat, vagy a mediációt választják a vita megoldására a legfontosabb különbségek a bírósági eljárással szemben:

- ezek a tárgyalások jövő orientáltak, az együttműködés folytatásának lehetőségét vizsgálják, a vita békés lezárását szolgálják,
- negatívát igyekeznek pozitívba fordítani,
- megakadt kapcsolat újra indítani,
- a felek saját maguk döntenek a saját ügyükben,
- egy saját maguk által kreált és elfogadott, nem oktrojált kompromisszum alapján

A döntés önállóan kerül meghozatalra, így a kompromisszum SIKER lesz. Az együttműködés sikere, projektet és csapatot erősítő lépés.

Mindkét esetben szükséges azonban, hogy

- hogy legyen olyan fél a csapatban/vagy mediátor, aki ismeri és tudja az ügyet, látja a biztos és lehetséges a következményeket, és látja a kompromisszum lehetőségét és szükségességét,
- szakértő módon segít a vitát olyan mederben tartani, amely a megoldáshoz vezet (külső mediátor nélkül ez nehezebb, de megfelelő és elfogadott jogi szakember mellett nem lehetetlen. A nehézség oka, hogy a vita vezetői többnyire elkötelezettek az egyik oldalon és így egyrészt még ha képesek is elfogulatlanul eljárni, ezt nehéz a másik féllel elfogadhatni.)

### **3. A projekt lezárása**

Ebben a fázisban a jogász feladata:

- jogi szempontú értékelés
- megvalósult és esetlegesen meg nem valósult szerződések lezárása
- esetleges jogviták kezelése

### **ÖSSZEGZÉS**

A Műhely célja a jogi és menedzseri együttműködés kritikus kérdéseinek áttekintése és annak megvitatása, hogy ez a kölcsönös bizalomra épülő munka hogyan fejleszhető a projektek sikerességének érdekében. A közös beszélgetés, gondolkodás elősegítheti az egyetértést a kikerülhetetlen együttműködés elfogadására, egymás szakterületeinek jobb megismerésére.

**A 35. PM Műhely** (2017. november 16. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110)  
témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések:**

1. Milyen együttműködési gyakorlatot tapasztaltak jogászokkal projektekben ?
2. Hogyan oldódnak meg a projektek jogi konfliktusai ?
3. Találkoztak-e kifejezetten projektekre specializálódott jogi szakemberekkel ?
4. Mit gondolnak a jogász felelősségéről a projektekben ?
5. Milyen kompetenciák szükségesek egy projektekben kiváló jogásznak ?