

HRECSKA-KOVÁCS RENÁTA

Vitából innováció – Modern konfliktusrendezési törekvések a kreativitás előmozdításáért

From Debate to Innovation – Modern Conflict Resolution Efforts to Promote Creativity

Abstract: A properly trained and experienced HR professional not only understands what kind of employees an employer needs but is also able to smooth out disagreements that can lead to the loss of valuable human labour or the weakening of the employer's economic position. The research examines the out-of-court settlement of conflicts in the field of employment in the strict sense, which can make labour conflict resolution not only more rapid but also cheaper than litigation and more effective than termination of employment. Last but not least, it also opens up space for innovation.

The literature on innovation is extensive, with many also researching how a company can grow through innovative solutions arising from exchange of views between employer and employee. However, little research is done on how workplace conflicts and their solutions can steer parties towards innovative corporate leadership. In resolving conflicts, new ideas, concepts, and strategies can emerge in both the employee and the employer that can become the key to shared development, and thus mediation as a hidden resource can participate in corporate operations.

Keywords: mediation, innovative thinking, business development, conflict resolution

Összefoglaló: Egy megfelelően képzett és gyakorlott HR-szakember nem csupán ahhoz ért, hogy milyen munkavállalókra van szüksége a munkáltatójának, de képes arra is, hogy elsimítsa azokat a nézeteltéréseket, amelyek értékes emberi munkaerő elvesztéséhez vagy a munkáltató gazdasági pozíciójának gyengüléséhez vezethetnek. A kutatás a szoros értelemben vett munkaügy területén felmerülő konfliktusforrások bíróságon kívüli rendezését teszi vizsgálat tárgyává, amely nem csak gyorsabb lefolyásúvá teheti a munkaügyi konfliktusokat, hanem olcsóbb a pernél és a munkabeszüntetésnél sokkal hatékonyabb. Nem utolsósorban teret nyit az innovációnak is.

Az innovációt érintő szakirodalom széles körű, sokan azt is kutatják, hogy a munkáltató és a munkavállaló közötti eszmecsere és közös munka alatt megszülető innovatív megoldások során miként képes egy vállalat növekedni. Arról azonban kevés kutatás születik, hogy a munkahelyi konfliktusok és megoldásaik milyen módon képesek az innovatív vállalatvezetés felé terelni a feleket. A konfliktusok feloldása során olyan új ötletek, koncepciók és stratégiák merülhetnek fel mind a munkavállalóban, mind pedig a munkáltatóban, amelyek a közös fejlődés kulcsává válhatnak, ilyen módon a mediáció mint rejtett erőforrás képes részt venni a vállalati működésben.

Kulcsszavak: mediáció, innovatív gondolkodásmód, vállalkozásfejlesztés, konfliktusrendezés

1. Bevezető

Egy megfelelően képzett és gyakorlott HR-szakember nem csupán ahhoz ért, hogy milyen munkavállalókra van szüksége a munkáltatójának, de képes arra is, hogy elsimítsa azokat a nézeteltéréseket, amelyek értékes emberi munkaerő elvesztéséhez vagy a munkáltató gazdasági pozíciójának gyengüléséhez vezethetnek. A kutatás a szoros értelemben vett munkaügy területén felmerülő konfliktusforrások bíróságon kívüli rendezését teszi vizsgálat tárgyává, amely nem csak gyorsabb lefolyásúvá teheti a munkaügyi konfliktusokat, hanem olcsóbb a pernél és a munkabeszüntetésnél sokkal hatékonyabb. Nem utolsósorban teret nyit az innovációnak is.

A téma folyamatosan aktuális, főként a mediáció területén mintha csak egy állandóan feltörekedni vágyó forrásra leltünk volna néhány évtizeddel ezelőtt. Az Európai Unión belül évek óta ismert és működik a bíróságon kívüli vitarendezés jogi kereteit szabályozó 2008/52/EK EU-irányelv, amelynek nemzeti jogrendszerbe történt beépítését követően sem mondható azonban el, hogy minden tagállamban egyenlő népszerűségnek örvendene ez a konfliktusrendezési mód a peres ügyek számához képest. Fontos előrelépéseknek azonban időről időre szemtanúi lehetünk, ennek jó példája a görög kormányzat legfrissebb döntése, amely szerint az elsőfokú bíróságok hatáskörébe tartozó szokásos polgári eljárás keretében zajló polgári és kereskedelmi viták során (30 000 euró követelés alatt) kötelező egy közös közvetítési ülésen részt venni.

A munkaügyben különösen nagy jelentősége van a kiforrott kommunikációnak, hiszen a munkajogi jogviszonyokban igazán személyes kötődések alakulhatnak ki az ember életében, tekintettel arra, hogy az ébren töltött idő nagy részét a munkánkkal töltjük ilyen-olyan módon. Fontos ezért megvizsgálni, hogy miként tehetjük fel a legelőnyösebb, leginkább előreívő kérdéseket egy munkahelyi konfliktus esetén. Mennyire engedhetők meg hibák, és vezetőként milyen mértékben érdemes vagy éppen szükséges visszajelezni ezeket? Hogyan detektálható a konfliktus? Mindig szükséges-e kezelni ezeket? Hogyan nem szabad egy konfliktust elrendezni? A peren kívüli megoldások nem mindig tudnak segíteni, de amennyiben a személyek közötti tárgyalásra, mediációra, facilitálásra, szakértői közvetítésre vagy éppen mini-trial eljárásra kerül sor, az teret és utat nyithat olyan fajta együttgondolkodásnak, amely túlmutathat azon a vitán, amelynek apropóján a felek éppen leültek.

Fontos látnunk az alternatív eljárásoknak azt a hozadékát, hogy egy asztalhoz képesek ültetni azokat a feleket, akik épp érdekeik (és érdekellentéteik) teljes tudatában munkálkodnak saját helyzetük előmozdításáért és egy közös kompromisszum elérése érdekében. Ideális terep ez egy olyan szellemi alkotóműhely számára, amely innovációt, kreativitást keres, olyan mentális energiákat és erőket, amelyeket bátran kamatoztathat bármely vállalkozás vagy éppen munkaerő.

Egy gazdasági szakember véleménye szerint a munkaszerződés egyfajta szociális szerződés. Láthatatlan, de érezhető elemei vannak. Akkor marad a munkavállaló, ha azt kapja, amire ő odaszerződött. A lojalitást ajándékba kapja a munkáltató, de hamar visszavonják tőle, ha nyoma sincs annak, amit a munkavállaló várt. Érdemes tehát megvizsgálni azokat a tényezőket, amelyekkel előmozdítható a felekben az a tudat, hogy

a konfliktus érték, az előrelépés, a fejlődés kulcsa, amellyel az egymás iránt vállalt szolgáltatások minőségét képesek javítani. Az alternatív vitarendezés innovatív energiáinak pszichológiája a már ismert jogi megközelítések egy különleges szegmense, amellyel érdemes foglalkozni, akár kicsiny start-up vállalkozásokról, akár multinacionális óriásokról, akár az állami foglalkoztatás területéről legyen szó.

2. Alternatív vitarendezés általában

Miért van szükség alternatív vitarendezési eljárások bevezetésére? Mit remélhetünk és mit kapunk tőlük? Napjaink konfliktuskezelési megoldásait a modernizáció határozza meg. Filozófiai megközelítésben elmondható, hogy a társadalom átalakulása kulcsfontosságú szerepet játszik ebben a történetben. Ulrich Beck (1944–2015) német szociológus kifejlesztette a reflexív modernitás elméletét, amely szerint a társadalom kétfázisú modernizáción esik át. Az első az iparosodás volt, amelyben a társadalom még magán hordozott feudális jegyeket – ennek legszembetűnőbb jellemzője a nagy társadalmi csoportok, osztályok kialakulása volt, amelyek hasonló életstílust és értékeket képviseltek. A második fázisban elterjedni látszik az individualizáció, a kapcsolatok lazulnak, egyre formálisabbá válnak, és kifejezett célok elérésére szerveződnek.¹ Ennek következményeként az egyén megszabadult a determinált társadalmi pozícióktól, identitása sokkal inkább célok érdekében állítódik fel és alakítódik át, döntések sorozatán keresztül. A társadalmatlanított egyén ugyanakkor bizonytalansággal, stresszel és agresszióval töltődik fel, az emberek atomizálódnak, izolálódnak és deperszonalizálódnak.² Mindezt figyelembe véve belátható, hogy a ma embere konfliktusainak megoldását sem tudja egyszerűen megtalálni. Hajlamossá tesz bennünket korunk arra, hogy mással intézzük a haragosunk megtörését, ezért elvárjuk, hogy a bíróság szolgáltatson igazságot javunkra. Ámde ahány fél, annyiféle igazság – éppen ennek következtében a bíróságok jogot szolgáltatnak, nincsenek tekintettel egyéni igazságérzetekre. Egy-egy hosszadalmas, rosszul sikerült eljárás további sebeket ejt a modern ember szívéen, további károkat okozva a társadalom meggyengült szövetében.

A megoldást az értékek viszonylatában kell elkezdeni keresni. Újabb filozófiai kérdéseket vet fel az, hogy mégis mit tekintünk értéknek? Az értékeket az egyén szabja meg, vagy objektíve léteznek? Lehetséges befolyásolni vagy megváltoztatni az egyéni értékeket? Ezek a változások miként befolyásolják a gondolkodásmódot, a viselkedést és így a közvetítés kimenetelét?³ Természetesen ezek a kérdések minden alternatív megoldásra igazak, hiszen alternatív konfliktusmegoldásokban egy a cél: az addig versengő kapcsolatot együttműködéssé változtatni – mi ez, ha nem az értékek átalakulása?

További érdekes kérdést vethet fel: mi lesz a világunkkal, ha olyan vitarendezési megoldásokat helyezünk előtérbe, amik az értékek változtatását követelik meg? Shalom

¹ Slávka KARKOŠKOVÁ, Lenka HOLÁ (et al.): *Resolving Disputes in the 21st Century*, P-T Muhely Ltd. Budapest, 2013, 11.

² *Uo.*, 16.

³ *Uo.*, 97.

H. Schwartz szociálpszichológus szerint az értékek stabilitása nem egyenlő azok változatlanságával, sokkal inkább azon szabályok összességét fejezi ki, amelyek mentén ezek az értékek dinamikusan képesek mozogni.⁴ Ez a megközelítés megegyezik azzal az általános igazsággal, hogy a fennmaradást a rugalmasság képes biztosítani, az alkalmazkodóképesség az a tulajdonság, amely bármely jelenséget fenntarthat vagy jogalanyt állandó jelleggel versenyképessé tehet.⁵

3. Az informális vitarendezés értékcsaládjai

Az informális konfliktusrendezés eredményességéhez az alábbiakban részletesen bemutatott öt értékcsalád fűződik, a résztvevőknek ezeket kell értékelniük.

Motiváció

Max Weber szerint az értékek meghatározzák az érdeket, és utóbbi befolyásolja, hogy mit helyezünk előtérbe és mit hanyagolunk.⁶ Ján Grác pszichológus elképzelése is fontos ilyen szempontból: az értékek fontos részei az emberi cselekvésnek, hiszen hozzáállásunk építőköveiként működnek.

Érzelem

Weber úgy véli, hogy az érzelmek képesek az értékek motivációs erejét meghatározni. Lényeges összefüggés van a motiváció, az érzelmek és az értékek között. Kiindulópontunk a mediációt példaként véve, hogy a közvetítői eljárás egészét meghatározzák az érzelmek, de ez fordítva is igaz: az érzelmekre hat maga az eljárás. Az értékek és érzelmek között folyamatos visszacsatolás van, a motiváció és az érzelmek pedig befolyásolják az értékeket. Visszacsatolásként azonban az értékek hatással vannak a motivációra és az érzelmekre.⁷

Erkölc

Az erkölcs és az értékrend kéz a kézben járó fogalmak, hiszen az értékrend meghatározza az erkölcsi hozzáállást és az erkölcsi problémák megoldását. Az alternatív eljárások során az erkölcs pedig olyan módon határozza meg az eljárás során szerepet kapó értékeket, hogy magának a konfliktusmegoldási módszernek is az a célja, hogy

⁴ *Uo.*, 99.

⁵ Ezt a törvényszerűséget megfigyelhetjük az ipar működésében (ld. pl. THOMKE, Stefan H.: *The role of flexibility in the development of new products: An empirical study*, Research Policy, 1997/1, 105–119.), a cégmenedzsment területén (ld. pl. RIES, Eric: *A startup módszer. Tanuljunk a startupoktól, csináljuk meg nagyban!* HVG Könyvek, Budapest, 2019), de ugyanígy a munkajogban közvetlenül találunk eredményeket a minél flexibilisebb és a kihívásokhoz alkalmazkodni képes vezetés megléte esetén (ld. pl. TERESA J. ROTHAUSEN: *Job Satisfaction and the Parent Worker: The Role of Flexibility and Rewards*. Journal of Vocational Behavior, 1994/3, 317–336).

⁶ KARKOŠKOVÁ, HOLÁ: *i. m.*, 103.

⁷ *Uo.*, 103.

emberségesség, kölcsönösség, a méltóság és igazságosság tiszteletén alapuló döntés születessen.⁸

Megismerés

Az értékek bizonyos fokban szűrőként funkcionálnak, hiszen befolyásolják, hogy az ember mit figyel meg, hogyan fogadja ezt be, és miként emlékszik majd. Vitatkoznék Jean Piaget elméletével, amely szerint minél alacsonyabb intellektussal rendelkezik egy ember, annál kevésbé cselekszik erkölcsösen.⁹ Bár tény és való, hogy például a morális kérdések az alacsonyabb néprétegek között egészen más köntöst öltenek, mint a társadalom polgári szegmensétől fölfelé, véleményem szerint a társadalmi hovatartozást nem szabad összekeverni az intelligencia szintjével.

Társaság

Az egyén társadalmi funkciója fontos szerephez jut az informális vitarendezés során, hiszen az értékek közvetítői maga a többi ember (apa, anya, testvérek, barátok stb.) és az egyes intézmények (pl. iskola, család, gyülekezet, állam stb.). Mindez azért nagyon fontos, mert például Sonia Roccas és Shalom H. Schwartz kutatásából kiderül, hogy az ember bizonyos meghatározott értékek mentén tudja magát meghatározni egy csoportban. Ebből adódóan az eljárás által képviselt, közvetített értékek, illetve az eljárás lefolytatását meghatározó elvek meghatározzák, hogy az egyén mennyire fogadja el az eljárást, és milyen erőfeszítéseket tesz annak sikere érdekében.¹⁰

4. Az innováció szerepe a munkahelyi jóllét kialakulásában és fenntartásában

Az innováció és a foglalkoztatás kapcsolata összetett és a gazdaságelméletben régóta aktuális kérdés – állítja Mario Pianta közgazdász.¹¹ Az innovációról és a foglalkoztatásról szóló szakirodalom különböző kutatási kérdésekkel foglalkozik, amelyek több kutatási irányból indulnak ki. Közös pont mindegyik megközelítésben, hogy az emberiséggel egyidős innováció jelentőségét kihangsúlyozzák, hiszen ez adja a kulcsot az új és jobb megoldások eléréséhez. Az innováció jellemző környezete a vállalati szféra, megvalósulásához pedig a tudásanyagok, képességek, erőforrások összegyűrése, piaci ismeret, jól működő elosztó rendszer és megfelelő pénzügyi források szükségeseik.¹²

⁸ *Uo.*, 104.

⁹ *Uo.*, 104.

¹⁰ *Uo.*, 105.

¹¹ MARIO PIANTA: *Innovation and Employment = The Oxford Handbook of Innovation*, szerk. Jan FAGERBERG, David C. MOWERY, Richard R. NELSON, Oxford University Press, 2013.

¹² JAN FAGERBERG: *Innovation – A guide to the literature = The Oxford Handbook of Innovation*, szerk. Jan FAGERBERG, David C. MOWERY, Richard R. NELSON, Oxford University Press, 2013, 5.

Természetes, hogy az innováció elsődleges megjelenési formája a munkahelyi kontextust illetően a technológiai újításoké,¹³ ennek révén biztosítható a vállalatok fenn tartható működése, a munkavállalók egészséges és biztonságos környezethez való joga, illetőleg a munkavégzéshez szükséges korszerű és gazdaságos feltételek megteremtése. Ugyanakkor az innovatív szemléletmód nem csak a modern technológia kihasználásában merülhet ki egy foglalkoztató részéről.

Az innováció, a növekedés és a foglalkoztatás kapcsolata komplex, amivel mindenképpen érdemes foglalkozni, hiszen a növekedés, mint olyan, egyaránt képes elpusztítani álláshelyeket (gondoljunk csak a robotizáció és a mesterséges intelligencia egyre sürgetőbb kihívásaira), és megerősíteni vagy éppen teremteni is képes munkaköröket, felelősségi pozíciókat.¹⁴

Az innovatív gondolkodásnak szerepe lehet a termék- és szolgáltatásfejlesztésen, valamint a külső folyamatokon kívül a belső processzusok kidolgozásában, a belső szabályok megalkotásában, a belső kommunikációs csatornák kialakításában és működtetésében, a belső konfliktusrendezési metódusok kidolgozásában, illetőleg a harmadik felek felé történő kapcsolattartásban is többek között.¹⁵ A szakirodalom ezen utóbbi aspektusok összességét nevezi szervezeti innovációnak, amelynek közvetlen hatása nem a munkáltatón kívül, hanem annak szervezetén belül jelentkezik, elsősorban a foglalkoztatotti állomány szervezésével kapcsolatos területeken.¹⁶ Kérdés, hogy honnan származik az innováció, amely hozzájárul a munkaszervezés folyamatos modernizálásához?

5. A mediáció és az innováció kapcsolata

A megoldások problémákból erednek. Ha nincs megoldandó kérdés, akkor nincs terepe az innovációnak. Történelmileg minden olyan találmány és újítás, amely az emberiséget előre vitte, valamilyen hiányból eredeztethető, és innovatív gondolkodásmód az alapja: az ábécét azért alakították ki ősünk, mert könnyíteni akarták a kommunikációt; a kereket azért találták fel, hogy egyszerűsítsék a nehéz tárgyak mozgatását és gyorsítsák a közlekedést; a betont azért alkották meg, hogy maradandóbb épületeket emelhesse nek; a fogaskereket pedig azért, hogy a mechanikák biztosabban működhessenek.

Vajon a modern vállalati környezet honnan meríthet innovatív megközelítést, ha belső problémákat kell elhárítania? A válasz egyszerűbb, mint sokan gondolnák: magukból a problémákból. Az alternatív vitarendezési eljárásoknak, így elsősorban a felek közötti tárgyalásnak, és ha ez nem működik gördülékenyen, akkor a mediációnak vagy

¹³ Mario Pianta, Marco Vivarelli: *The Employment Impact of Innovation: Evidence and Policy*. (https://www.researchgate.net/publication/44735211_The_Employment_Impact_of_Innovation_Evidence_and_Policy – letöltés ideje: 2020. 11. 15.)

¹⁴ *Uo.*, 3. és 10.

¹⁵ Az innováció munkakörnyezetben történő sokféle megjelenési formáját dolgozza fel például Charles Edquist, Leif Hommen, Maureen McKelvey: *Innovation and Employment, Process versus Product Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd., 2001.

¹⁶ *Uo.*, 15.

közvetítői eljárásnak nagy szerepe van azon hiányosságok feltárásában, amelyek miatt a munkavállaló és a munkáltató között a jog- és érdekviszony nem tud maradéktalanul kiteljesedni.

5.1. Agilis vállalkozásfejlesztés a mediáció útján

A konfliktusforrások kimeríthetetlenek és a végtelenségig fokozhatóak. Ugyanakkor a konfliktusok megoldása a felek közti további kapcsolat kialakulásához nélkülözhetetlen, döntő jelentőségű.¹⁷ Az agilis vállalkozásfejlesztési módszertanok központi eleme az innováció, ami úgy tud megszületni, ha a cégek a választott módszertant hagyják kibontakozni.¹⁸ Ez azt jelenti, hogy ha egy munkáltató úgy dönt, hogy a kollektívában felmerülő konfliktusokat tárgyalási elven kívánja rendezni, akkor ehhez nem csak megfelelő türelemre és előkészületekre lesz szüksége, ám ahhoz, hogy az informális vitarendezés innovatív hatással bírjon, agilis hozzáállást kell tanúsítania.

Ennek következtében nem elég felkínálnia a lehetőséget a munkavállalóinak, hogy a felmerülő konfliktusokat próbálják meg békés úton rendezni, de fel is kell számukra tárnai, hogy ez a módszer milyen közös eredményeket hozhat, amelyből mindkét félnek alkalma lesz profitálni. Ideális esetben a tárgyalás, a közvetítői eljárás ugyanis olyan problémákat, ötleteket hoz felszínre, amelyek szervesen kapcsolódnak minden munkáltató szervezetfejlesztési törekvéseihez.

Szekeres Diána már idézett tanulmányában úgy fogalmaz, hogy bár minden egyes konfliktus terhelt lehet pszichés elemekkel is, a jogi vita végét jelentő bírósági döntés ezen utóbbiak tekintetében nem jelent megoldást. Szükség van tehát arra mintegy helyreállító mechanizmusként, hogy a megoldás keresése során a résztvevők és az érintettek között, valamint a szakemberek tekintetében is kialakuljon valamilyen szinten egyfajta hozzáállás, amelynek része a felek felelősségvállalása és őszintesége, amellyel képessé válnak saját szükségleteik feltárására, és a vállalt szerepeiknek megfelelően nyíltan nyilváníthatják ki érdekeiket. Ehhez szükséges a bizalmi képesség, amely biztonságérzetet és egyfajta pozitív énképet is teremthet, valamint a tisztelet a másik fél iránt és az ő elismerése. Nélkülözhetetlen a törődés egymással és az, hogy a másik oldal szempontrendszerét is meghallgassák és meg is értsék a felek, hogy a későbbiekben is fennmaradhasson a kölcsönös együttműködés. Mindehhez együttesen kell képviselni a konfrontációt és a támogatást is, megfelelő belátással, nyitottsággal és bizalommal. Így valósulhat meg a partneri kommunikáció, az egyéni és az önkéntes vállalások szorgalmazása és figyelembevétele folyamatos önreflexióval. Mindvégig fenn kell azonban hogy álljon a felek részéről az igény a külső értékelésre és a visszajelzésre. Ezen a módon biztosítható az, hogy a folyamat kaput nyisson az innovatív kezdeményezéseknek.

¹⁷ SZEKERES Diána: *A mediáció és a coaching kapcsolódási pontjai*. A SJE Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Innováció és kreativitás az oktatásban és a tudományban, Komárom, 2015. szeptember 16–17. (http://real.mtak.hu/32479/1/zSZEKERES_Diana_u.pdf, letöltés ideje: 2020. 11. 15.).

¹⁸ DARRELL K. RIGBY, JEFF SUTHERLAND, HIROTAKE TAKEUCHI: *Embracing Agile – How to master the process that's transforming management*, <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (letöltés ideje: 2020. 11. 15.).

5.2. Hogyan lesz a mediációból innovatív együttműködés?

A mediációs eljárás hat szakaszból tevődik össze, amelyek a (1) nyitó ülés, (2) a felek általi problémafelvetések, (3) a konfliktus alapjának azonosítása és a tárgyalás menetének meghatározása, (4) a vélemények és megoldások kialakítása, (5) a megoldási lehetőségek mérlegelése és a legkedvezőbb kiválasztása, valamint (6) a közvetítés vége.¹⁹ Ezen szakaszok között az innovatív, előrevívő ötletek megfogalmazása szempontjából a negyedik és ötödik bír nagy jelentőséggel, hiszen ekkor a felek már ismerik egymás problémáit, és a kompromisszumok keresése során alkalmuk nyílik a saját szellemi és tapasztalati tőkéjük révén a vállalkozást is új irányba terelni.

Mindez egy új megközelítést feltételez, hiszen a mediációra általában nem úgy tekintenek a felek, mint eszközre a közös jövő folytatásához – természetesen, mivel alkalmas a felek által megélt sérelmek feldolgozására és a felek egymáshoz való közeledésére, ez automatikusan megtörténhet. Az innovációt támogató közvetítés azonban már előfeltevésként kezeli az innovatív megközelítést, amely a gyakorlatban azt feltételezi, hogy a vállalati kultúrában szervesen jelen van az együtt gondolkodás, a munkavállaló és a munkáltató érdekelve érzi magát abban, hogy az egy-egy foglalkoztatottat érintő, mintegy elszigetelten jelentkező problémára is olyan veszélyforrásként tekintsenek, amelyek látenszen az egész szervezetet érinthetik és érdemes rá újító megoldást találni. Ilyen megközelítésben a konfliktus egyáltalán nem társul a szokásos negatív érzelmi töltettel, hanem mintegy partneri szintre emeli a munkavállalót és a munkáltatót.

5.3. Az innováció termékének jogi sorsa

Elképzelhető, hogy a munkavállaló vagy a munkavállalók egy csoportja a munkáltatóval folytatott közvetítői eljárás során olyan eredményre jut, amelynek felhasználásával a foglalkoztató vállalat valamilyen előnyhöz jut a későbbiekben. Ebben az esetben a munkavállaló(k) részéről felmerülhet az igény, hogy szeretne vagy szeretnének részesülni abból az üzleti előnyből, amit a munkáltató a magáénak tudhat.

Az ilyen innovatív megoldás után járó részesedés jogi sorsa elsősorban attól függ, hogy a munkavállalónak munkaköri kötelessége-e valamely szellemi alkotás vagy találmány létrehozatala. Ilyenkor a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény 30. §-a, illetve a találmányok szabadalmi oltalmáról szóló 1995. évi XXXIII. törvény 9–12. §-a alapján a jogok a munkáltatót illetik meg. Amennyiben ilyesmiről nincs szó, úgy e tekintetben az általános szabályok érvényesülnek.

Összegzés

Az innovációt érintő szakirodalom széles körű, sokan azt is kutatják, hogy a munkáltató és a munkavállaló közötti eszmecsere és közös munka alatt megszülető innovatív

¹⁹ https://e-justice.europa.eu/content_key_principles_and_stages_of_mediation-383-hu.do (letöltés ideje: 2020. 11. 15.)

megoldások során miként képes egy vállalat növekedni. Arról azonban kevés kutatás születik, hogy a munkahelyi konfliktusok és megoldásaik milyen módon képesek az innovatív vállalatvezetés felé terelni a feleket. A mediáció, mint a felek számára a kölcsönös megnyílást és együtt gondolkodást biztosító alternatív vitarendező módszer, alkalmas arra, hogy a problémák megvitatása során a felek olyan ötletekkel járuljanak hozzá a konfliktusok feloldásához, amelyből fejlődni lehetséges, nem csak az adott probléma megoldásának tekintetében, hanem a jövőre nézve, általános jelleggel. A konfliktusok feloldása során olyan új ötletek, koncepciók és stratégiák merülhetnek fel mind a munkavállalóban, mind pedig a munkáltatóban, amelyek a közös fejlődés kulcsává válhatnak, ilyen módon a mediáció mint rejtett erőforrás képes részt venni a vállalati működésben.

Irodalomjegyzék

1. EDQUIST, Charles, HOMMEN, Leif, McKELVEY, Maureen: *Innovation and Employment, Process versus Product Innovation*, Edward Elgar Publishing Ltd., 2001.
2. FAGERBERG, Jan: *Innovation – A guide to the literature = The Oxford Handbook of Innovation*, szerk. FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R., Oxford University Press, 2013.
3. https://e-justice.europa.eu/content_key_principles_and_stages_of_mediation-383-hu.do
4. KARKOŠKOVÁ, Slávka – HOLÁ, Lenka (et al.): *Resolving Disputes in the 21st Century*. P-T Műhely Ltd. Budapest, 2013.
5. PIANTA, Mario, VIVARELLI, Marco: *The Employment Impact of Innovation: Evidence and Policy*, https://www.researchgate.net/publication/44735211_The_Employment_Impact_of_Innovation_Evidence_and_Policy
6. PIANTA, Mario: *Innovation and Employment = The Oxford Handbook of Innovation*, szerk. FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R., Oxford University Press, 2013.
7. RIES, Eric: *A startup módszer. Tanuljunk a startupoktól, csináljuk meg nagyban!* HVG Könyvek, Budapest, 2019.
8. RIGBY, Darrell K., SUTHERLAND, Jeff, TAKEUCHI, Hirotaka: *Embracing Agile – How to master the process that's transforming management*, <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
9. ROTHAUSEN, Teresa J.: *Job Satisfaction and the Parent Worker: The Role of Flexibility and Rewards*. Journal of Vocational Behavior, 1994/3.
10. SZEKERES Diána: *A mediáció és a coaching kapcsolódási pontjai*. A SJE Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Innováció és kreativitás az oktatásban és a tudományban, Komárom, 2015. szeptember 16–17.
11. Thomke, Stefan H.: The role of flexibility in the development of new products: An empirical study. Research Policy, 1997/1.