

# A MEDIÁCIÓ MINT A COMPLIANCE DILEMMÁBÓL KIVEZETŐ ÚT

GEORG GÖßWEIN LL.M.\*

Fordította: Csemáné Dr. Váradi Erika\*\* – Dr. Jacsó Judit\*\*\*

A munkatársak számára kötelezően rögzített szabályok betartása valamennyi vállalat működése szempontjából meghatározó jelentőségű. Ugyanakkor azonban például pénzügyi célok elérése érdekében fontos lehet ezen szabályok figyelmen kívül hagyása. A menedzsereknek azonban sokszor választaniuk kell a flexibilis vezetés és az előírások szigorú betartása között, és ezáltal compliance dilemmába kerülhetnek. Ennek eredményeként gyakran a vállalatért felelős szervezeti egységek többé-kevésbé nyitott konfliktushelyzetbe kerülhetnek egymással. Ez a tanulmány a compliance dilemmát vizsgálja és ennek áthidalása számára ad impulzusokat – például a mediáció segítségével.

A „compliance” fogalom a „corporate governance” fogalomhoz hasonlóan az angolszász jogi terminológiából került átvételre a német gazdasági jogba. Nem jelent mást, mint „követés”, „megegyezés”, „meghatározott parancsok betartása”. Így a compliance csak annyit jelent, hogy a vállalatok és annak szervezeti egységei a joggal összhangban működnek. Tulajdonképpen valamennyi jogállamban magától érthetődő alapelvnek kellene lennie, mégis egyre gyakrabban beszélhetünk compliance esetekről. Különösen nemzetközi nagyvállalatok kerülnek ezáltal negatív reflektorfénybe, amely mögött gyakorta egy konfliktushelyzet húzódik meg, amelyet „compliance dilemma” gyűjtőfogalommal jelölhetünk.

## 1. Tézis: Menedzserek compliance dilemmában

Az ebben a tanulmányban használt compliance dilemma fogalom olyan konkrét kettős kimenetű döntési helyzeteket foglal magába, amelyben egy menedzser találhatja magát. A cikk írója szerint e tág fogalom egy olyan fennálló döntési szituációt takar, amelyben számos vezető található. A kérdés csupán az, hogyan lehet a compliance-t eredményesen a szervezeteken belül megvalósítani:

Abból kell kiindulnunk, hogy a compliance ügyek által érintett vállalatok topmenedzsmentje először a saját vezetői pozíciójából („Tone at/from the Top”) kommunikál. A szervezeti egységek általában az AktG 76. §-a, a GmbHG 43. §-a szerinti törvényes működés és a felelős vezetés kötelezettségei alapján járnak el. Ez

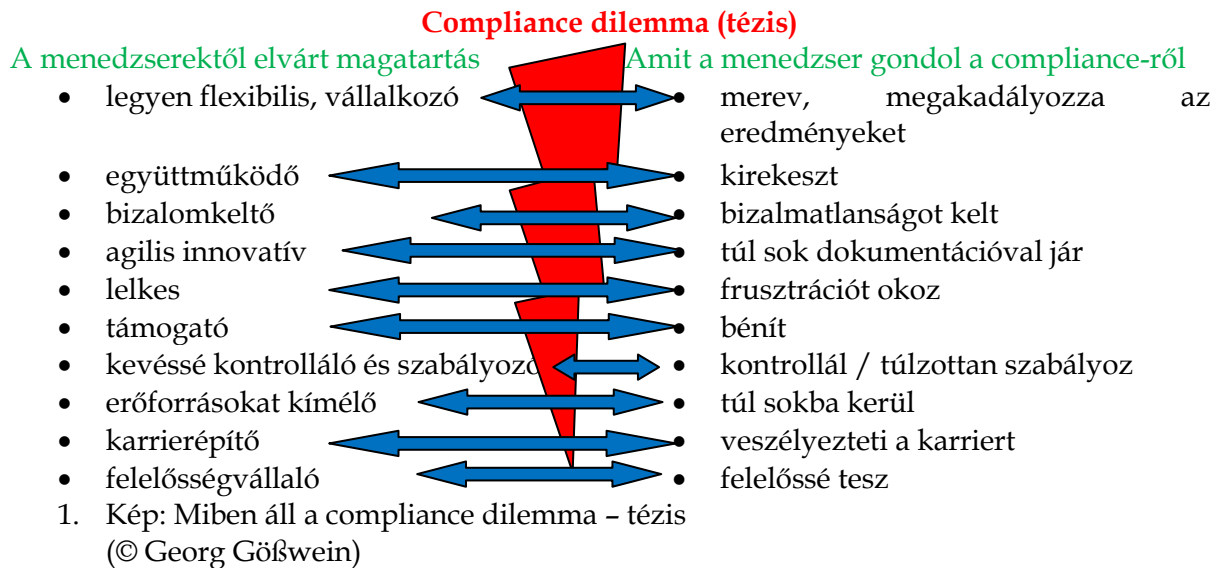
---

\* ügyvéd, mediátor, executive coach (A cikk a *Die Mediation* c. lap 2017/2. számában jelent meg *Unternehmenskultur - Mediation als Weg aus dem Compliance-Dilemma* címen.)

\*\* egyetemi docens, dékánhelyettes (Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar) elnök, Alternatív Konfliktuskezelési és Vitarendezési Interdiszciplináris Kutatóközpont (AKIK)

\*\*\* egyetemi docens (Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Büntetőjogi és Kriminológiai Intézeti Tanszék)

azt jelenti, hogy a vezetők jogszabályi előírásoknak nem megfelelő magatartását a szervezeti egységek nem várhatják el és azt nem is tűrhetik meg. Ennek ellenére a compliance dilemma egy látens, illetve nyíltan fennálló konfliktus a vállalat vezetői és szervei között az alábbi compliance pontokra tekintettel:



### *A vezetők compliance magatartása*

Ezen kívül a vállalatnak az egyik központi érdeke a felelősség elkerülése. Ez leginkább a felelősség delegálásán keresztül érhető el. Ily módon felelősséget vállaló fontos csoport a vállalat vezető alkalmazottainak köre. Ezen személyi kör felelősségvállalásának feltétele, hogy a magatartásuk ahhoz képessé tegye őket. Ha az Ernst & Young 2016-os globális jelentésében (Global Fraud Survey von Ernst & Young) hiszünk, akkor a vezető alkalmazottak kb. 50 %-a a pénzügyi célok elérése érdekében elfogadhatónak tartja az előírások megkerülését. Az alapvető compliance dilemma tézise logikusan levezethető e tanulmány eredményéből, amit megerősít a szerző 15 éves tapasztalata. Rá kell mutatni, meg kell érteni és lehetőség szerint fel kell oldani azt a szemmel látható ellentmondást aközött, amit a vezetők jogszerűnek tartanak, illetve gondolnak és aközött, amit a szervezet elvár.

### *A Yates Memorandum*

A jelentés eredményeinek az oka nem annyira a vezetők gondolkodásmódjában keresendő, hanem sokkal inkább abban a compliance dilemmában, amelyben a vezetők rendszerint találhatók. Azért, hogy a compliance dilemma messzemenő

következményeit a szervezeti egységek felelősségáthárítására tekintettel meg tudjuk érteni, érdemes kitekinteni az Egyesült Államokra.

A Yate Memorandum egy sokat vitatott állásfoglalás, melyet Sally Quillian Yates mint az Egyesült Államok helyettes legfőbb ügyésze 2015. szeptember 10. napján adott közre. Yates ebben a vállalati helytelen magatartás üldözésére nézve új irányelveket fogalmazott meg. A fejtegetései jól mutatják, hogy – legalábbis az USA-ban – a magánszemélyeket célzottan felelősségre kell vonni, ha felróható módon „in-compliance” magatartást tanúsítottak. Megfogalmazódott az a kifogás is, hogy a múltban a menedzserek magukat – a vállalat költségére – „megváltották” a szabadságukat. A Yates Memorandum az individuum felelősségét állítja egyértelműen a középpontba. Németországban is megfigyelhető az a tendencia az ügyészségi gyakorlatban, hogy egyre erőteljesebben koncentrálnak a vezetői szinten cselekvő személyek egyéni felelősségére. Ezzel párhuzamosan a szervezetek és a vezetők személyes felelősség alóli mentesülének igénye egyre inkább fókuszba kerül.

#### *A compliance dilemmából kivezető klasszikus utak*

Különböző utakat lehet választani annak érdekében, hogy meghonosítsuk a compliance-t a vállalatokon belül (Gößwein/Hohmann 2011; Gößwein et al. 2015). Így a vállalatok compliance szervezeteket hozhatnak létre, illetve megerősíthetik a meglévőeket. A szervezeti intézkedéseket kiegészítik terjedelmes szabályzatokkal azért, hogy a szabályozottságot még inkább növeljék. Sok vállalat alkalmazottjának a törvényi szabályozási háttér mellett gyakran még Code of Conduct (Magatartási kódex), Integrity Code (Integritás-kódex), és Code of Ethics (Etikai-kódex) stb. mint minden compliance szabály atyjával és számos specialis intézkedéssel kell szembesülnie. Végül a hierarchia minden szintjén az alkalmazottak a compliance területén szakmai képzéseken vesznek részt. Mindezeket az aktivitásokat rendszeresen videóüzenetek, illetve a topmenedzserek más formában közzétett személyes közleményei is kiegészítik. Minderre azért kerül sor, hogy a vezetői szint („Tone at / from the Top”) a compliance témának még nagyobb hangsúlyt adjon.

Az irányelvek, eljárások – különösen a legveszélyeztetettebb területekre (pl. az áruk terjesztésével foglalkozó személyek kiválasztása, szponzorálás, ajándék elfogadása) vonatkozóakat – betartását fokozott ellenőrzésnek vetik alá. Ha mindezen intézkedések ellenére a compliance megsértésére kerül sor, az egyre drasztikusabb következményt von maga után. Elképzelhető, hogy mindez a megmaradó vezetői körnél milyen következménnyel jár.

Csak nagyon kevés vállalatnál történt meg mindeztidáig egy aktívan lezajló, bátor kultúraváltás (Gößwein et al. 2011) azzal a céllal, hogy a vezetők a compliance példaképévé váljanak. Az alábbiakban megmutatjuk, hogy hogyan lehet a vezetőket a compliance kultúrának megfelelő munkavégzés tekintetében pozitívan befolyásolni.

### *A vezetők aktív bevonása*

A fent felvázolt "klasszikus" intézkedések az adott szervezet adottságainak megfelelően a compliance kezelésére szolgáló kipróbált megoldások. Kérdéses ugyanakkor, hogy ezzel a compliance dilemma megoldható-e.

Ha hiszünk a jelentésnek (különösen a fent említett Ernst & Young tanulmánynak), a klasszikus megoldások nem járultak hozzá az adott vállalatban belüli tartós (érték)változáshoz, különösen nem a vezető rétegen belül. Másként nem magyarázható a compliance „katasztrófa”. Sokkal inkább lehet attól tartani, hogy a szabályozás és az ellenőrzés intenzitásának növelése, drasztikus jelenléte és az időigényes képzések méginkább hozzájárultak a vezető réteg – a compliance tekintetében eddig is meglévő – ellenállásához. Más stratégiára, új módszerekre és eszközökre van tehát szükség ahhoz, hogy a compliance témája megérintse a vezetőket.

Ha a cselekvő személyek én-hatékonyssággal és egyéni felelősséggel lennének felruházva, akkor a compliance-t saját feladatnak tekintenék. Ahhoz, hogy a vezetők a compliance-t elfogadják, legelőször is a compliance dilemmát kellene feloldani.

### *Compliance és mediáció*

A mediációs eljárásban irányadó alapelvekre tekintettel kézenfekvő, hogy ez a módszer ideális esetben alkalmas a konfliktusok feloldására. A mediáció hozzájárulhat a felek közötti megegyezéshez, amely alkalmas a konfliktus hosszú távú feloldására. A vezetőség és a szervezeti egységek a mediációs eljárás során egyrészt elsajátítják az elfogadó kommunikációt, és az érdekorientált eljárás elmélyíti a másikkal szembeni bizalmat is. A mediációs eljárás során felszínre hozott megoldások mind a vezetőség, mind a szervezeti egységek számára értékkel bírnak.

A mediáció módszere visszaadja a vezetőknek az én-hatékonysságot és a részvétel jogát a compliance ügyekben. A szervezeteknek a mediációs eljárás biztosítja annak a lehetőségét, hogy a compliance témáját a vezetőkkel egyenrangú félként beszéljék meg anélkül, hogy feladnák a hierarchiában meglévő helyüket. A mediáció eljárásán keresztül a közös megoldás keresésére helyeződik a hangsúly, és kialakul az összetartozás tudata. A mediáció keretein belül a felek közösen keresnek megoldást a konfliktusra.

Valószínűleg az érintett felek (Stakeholder) nem fogják nyíltan bevallani, hogy létezik a compliance dilemma és ezáltal a konfliktust is el akarják tagadni. Éppen ezért a konfliktus megnevezése nélkül kell utakat találni a mediáció módszereivel és eszközeivel a konfliktus feldolgozásához. A mediáció megvalósítása mindkét fél számára annak igényét és azt a bizalmat közvetítené, hogy közösen egy győztes-győztes megállapodást tudnak majd kötni. Kölcsönösen bizalmat szavaznak a

másiknak és felvállalják a felelősséget. A pozitív szabályozási kultúra ebben a közegben nem lenne egy idegen test – abban az értelemben, hogy „egyesek csinálják a compliance-t, mások pedig az üzletet” – hanem természetes része lenne a vállalalkozási kultúrának. A szabályokat aktívan és konstruktívan betartanák, mert általánosan úgy vélekednek róla, hogy azokat az érintetteknek be kell tartaniuk. Egy olyan eredmény, amelyet a fent említett jelentés a vezetők általi szabályok be (nem) tartása tekintetében mutatott, itt nem lenne elképzelhető.

#### *Következtetés*

A mediáció haszna a compliance dilemmában nyilvánvalóan látható. Ha jelentős szabálytalanságokra nem kerül sor a vállalaton belüli – különösen a vezetők által tanúsított –, alapvetően jogkövető belső magatartás miatt, akkor a felelősség alóli mentesülés kérdése sem merülne fel. Ha mégis compliance esetre kerül sor, a szervezeti egységek bizonyítani tudnák, hogy a felelősséget hatékonyan delegálták.

Végül a menedzsereknek fel kell tenni a kérdést, hogy a compliance dilemma által okozta konfliktus milyen költségeket okoz. A vállalaton belüli ezen problémát egzakt módon nehezen lehet számszerűsíteni. Ha segítségképpen a vállalaton belüli konfliktusok költségvonzata tárgyában folytatott kutatások eredményeit vesszük alapul, hozzávetőlegesen elképzelhetjük a compliance dilemma feloldása által elérhető megtakarítás nagyságát. Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy a compliance dilemma hosszú távú megoldása érdekében egyértelműen megéri felállítani egy konfliktusmenedzsment-rendszert.

#### **A compliance dilemma megoldása a mediáció módszerével**

- Mediáció ideális megoldást jelent ahhoz, hogy a menedzser a compliance dilemmából kikerüljön.
- Az együttműködés, a bizalom és az én-hatékonyság a compliance kérdések területén is erősödni fog.
- Létrejön egy szabály- és hibakultúra. Az innováció növekedni fog.
- A vezetők lehetőségeikkel élhetnek és megszabadulnak a compliance problémától.
- A compliance dilemma feloldása nélkül a szervezetek felelősség-áthárítása megkérdőjelezhető.
- A compliance dilemma feloldása a konfliktusok kezelésére fordított kiadások megszűnésével is együtt jár.

#### *Felhasznált irodalom*

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2016): Global Fraud Survey – Ergebnisse für Deutschland.

Online elérhető: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-fraud-durvey-ergebnisse-fuer-deutschland/\\$FILE/EY-global-fraud-durvey-ergebnisse-fuer-deutschland.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-fraud-durvey-ergebnisse-fuer-deutschland/$FILE/EY-global-fraud-durvey-ergebnisse-fuer-deutschland.pdf)

Gößwein et al. (2011): Rise of the Compliance-Culture. Managing Legal Risks in the 21st Century. Ethisphere 4, 19.

Gößwein, Georg/Hohmann, Olaf (2011): Modelle der Compliance-Organisation in Unternehmen. Wider den Chief Compliance Officer als „Überoberverantwortungsnehmer“. Betriebs-Berater 16, 963.

Gößwein, Georg et al. (2015): Compliance-Management-Systeme zur Beherrschung rechtlicher Risiken. Organisation von Compliance multinational tätiger Unternehmen: Von der Regel zur Unternehmenskultur. Anwaltsblatt 11, 827–832. o.

Hauschka, Christoph E. et al. (2016): 1. Kapitel. Einführung. In: Hauschka, Christoph E. et al: Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung. München: C.H. Beck, 1–32. o.

#### **Georg Gößwein, LL.M.**

Az iparban eltöltött tizenöt év után – többek között öt évig volt jogtanácsos egy MDAX vállalatnál és vezető compliance felelős – ma Georg Gößwein ügyvédként, mediátorként és executive coachként dolgozik.

A vezetők compliance-feladatai képezik tanácsadási tevékenységének fókuszát.

Elérhetősége: [mail@georggoesswein.com](mailto:mail@georggoesswein.com)