

## Erhverv

## Mægling afløser jura i erhvervskonflikter

Samtale. Nye løsningsmetoder erstatter i stigende grad retssager og voldgift i virksomhedernes indbyrdes konflikter - Mægling er ikke bare billigere, hurtigere, mere effektivt og mindre opslidende - Det passer også bedre til et moderne netværkssamfund, hvor dagens modpart er morgendagens partner - Ny masteruddannelse er klar med de første uddannede konfliktmæglere

Nye tider kræver nye løsningsmodeller. I årevis har virksomheder, der er kommet op at strides, bekæmpet hinanden ved domstole og i voldgiftsretter. Men i takt med at konkurrerende virksomheder i stigende omfang indgår partnerskaber og arbejder i netværk, søger de at løse deres stridigheder ad andre veje. I det juridiske system trækkes fronterne hårdt op, og man skilles gerne som endnu større uvenner. Det er en af grundene til, at konfliktmægling nu står over for et egentligt gennembrud i det danske erhvervsliv.

Det er de angelsaksiske lande, der hidtil har været toneangivende inden for konfliktmægling - eller *mediation*. Men nu er metoderne også for alvor ved at vinde indpas herhjemme. Det er allerede almindelig kendt, at man i visse tilfælde lader offer og gerningsmand mødes, ligesom *mediation* med held bruges i ægteskabssager. Og nu breder metoden sig til flere samfundsfelter, bl.a. erhvervslivet.

Docent, dr.jur. Vibeke Vindeløv er hovedkraften bag en helt ny uddannelse i konfliktmægling under Juridisk Fakultet på Københavns Universitet. Der er tale om en to-årig masteruddannelse, der ikke kun retter sig mod jurister. Blandt de studerende finder man både socialrådgivere, præster, læger, HR-folk, undervisere, ledere m.fl. Hun peger på flere årsager til, at metoden vinder indpas:

“Vi er blevet meget stærkere i vores individualisme. Vi kan i større omfang klare problemerne selv, og i en mæglingssituation står man netop alene og skal tale for sig selv - normalt uden en bisidder. Man overlader det ikke til andre at træffe afgørelser. Man er personligt involveret i processen, man har selv ansvaret for at tage vare på sig selv. Mægleren hjælper til, men man skal være i stand til at formulere, hvad man har behov for,” siger hun.

De umiddelbare fordele ved mægling er, at man i stedet for at udpege vindere og tabere skaber to parter, der sam-

men kan udvirke nogle resultater, som de er tilfredse med, og som ikke ødelægger relationen mellem dem. “Det er jo enormt vigtigt - både i erhvervslivet og i familielivet,” siger Vibeke Vindeløv.

“Men trods de bløde værdier er mægling ikke for tøsedrenge. Man skal være parat til at stille op og tage ansvaret for sin egen andel af konflikten, ligesom man skal være parat til at gå ind i den, hvilket mange mennesker viger tilbage fra. Men har man først gjort det, kommer man meget hurtigt ud af den, og snart får man frigjort ressourcer til at leve det liv, man hellere vil leve - frem for at begrave sig i et konfliktunivers, som kan være meget opslugende og opslidende,” påpeger Vibeke Vindeløv. Samtidig frigør man en masse fysisk energi - og i erhvervslivet også økonomisk energi. Effektivitetsmæssigt er det vigtigt, at folk ikke er bundet fast i konflikter.

Mægling er hurtigt, billigt og effektivt. Blandt de få svage sider er, at det foregår i et lukket rum. Det skaber på den ene side fortrolighed, men på den anden side øger det risikoen for, at en eventuel magtubalance mellem parterne ikke bliver håndteret ordentligt. Et andet problem er, at mediator ikke er nogen beskyttet titel. Gode resultater stiller nemlig store krav til mæglerens kompetencer og etik.

### Konflikter trækker søm ud

Selve metoden er på papiret relativt enkel. Det handler om at finde en løsning, som begge parter kan acceptere. For at nå så langt skal man dog først afdække, hvad der er på spil, hvad der ligger bagved, og hvilke krav parterne har til hinanden. “Det gør, at de føler sig set, og så bliver det tydeligt for begge parter, hvad både de selv og den anden vil. Det kan være, at man skal få et projekt til at lykkes, at det skal ske hurtigt, at det ikke må blive for dyrt. I familiekonflikter kan

det handle om, at børnene ikke må lide," forklarer Vibeke Vindeløv.

Når parterne føler sig set og oplever, at de ikke længere står og råber mod en mur i forhold til det, de har brug for, bløder de op og bliver mere løsningsorienterede. De får formuleret deres egne behov, og så ser de også den andens bløde sider. På den måde bliver modparten ikke så meget en fjende, og parterne bliver mere tilbøjelige til at finde nogle modeller, der gør, at der er plads til dem begge. "Rent kropsligt kan man jo se på folk, hvordan de i løbet af processen får farve i kinderne, læner sig tilbage og kan begynde at pjatte lidt. Der sker simpelthen nogle ændringer i energien i rummet," siger Vibeke Vindeløv.

Center for Konfliktløsning, hvis aktiviteter omfatter kurser, træning og projekter inden for området, inddeler mæglingsprocessen i seks faser:

- **Redegørelse.** Parterne gengiver deres oplevelse af konflikten. Mægleren hjælper med at få historierne udfoldet, så både fakta, følelser, holdninger og behov står klart.
- **Forståelse.** Mægleren afgrænser problemet: Hvad er parterne enige og uenige om? Dette munder ud i nogle temaer til videre undersøgelse. Nogle temaer vil være til forhandling, nogle vil være til fortsat dialog.
- **Brainstorm.** Parterne kommer med så mange løsningsforslag, de overhovedet kan komme i tanke om - realistiske som urealistiske. Mægleren tematiserer dem.
- **Forhandling.** Hvilke løsninger er gode, realistiske og holdbare? Mægleren tjekker, at løsningsforslagene tilgodeser parternes interesser og behov.
- **Aftale.** Mæglingsmødet slutter med en konkret - ofte skriftlig - aftale. Evt. bliver parterne enige om et opfølgingsmøde for at tjekke, at aftalen overholdes.

I erhvervsconflikter vil man ofte påføre aftalen en bestemmelse om, at den retligt skal have status som et frivilligt forlig. Så kan den under visse omstændigheder tvangseksekveres. En anden mulighed er at påføre aftalen en genforhandlingsklausul.

### Skaber øget effektivitet og arbejdsglæde

Advokat Stig Gregersen er *vice president* og *deputy head of syndicate* i den danske afdeling af Assuranceforeningen Skuld, et søforsikringselskab, der dækker det ansvar, som rederierne og/eller dem, der lejer bådene, har over for tredjemand. Men nu kan han også kalde sig MMCR - Master of

Mediation and Conflict Resolution, idet han netop har afsluttet uddannelsen som konfliktløser på Københavns Universitet - på det første hold, der har gennemført uddannelsen.

"Metoden er endnu ikke ret udbredt i det danske erhvervsliv. Det skyldes nok ukendskab til de muligheder, den giver. Derfor ligger der et stort arbejde forude i forhold til at få forklaret virksomhederne, at det virkelig er noget, der kan bruges. Jeg håber meget på, at erhvervslivet får øjnene op for det, for der er rigtig mange penge at spare," siger Stig Gregersen.

Selvom der er mange incitamenter til at benytte sig af konfliktmægling, er fænomenet stadig i sin vorden blandt erhvervsvirksomheder herhjemme. Både i USA, i England og i Norge bruger man det en hel del. I England er *alternative dispute resolution* faktisk inkorporeret i den seneste revision af det, der svarer til vores hjemlige retsplejelov.

Vibeke Vindeløv peger dog på, at virksomheder generelt har svært ved at se i øjnene, at de har konflikter. Mange er for gammeldags og ser konflikter som noget problematisk og traumatisk. "På kinesisk skrives ordet krise med to tegn. Det ene betyder fare, det andet betyder mulighed. Der er altså en dialektik. Der er noget, der brænder, men det kunne godt blive til en mulighed for udvikling. Sådan ser de færreste dog på det. Men det er afgørende vigtigt, at der både mellem virksomheder, der ikke vil have ødelagt deres relationer, men også internt i organisationerne, der ikke kan tåle for megen uro, bliver gennemført konfliktmægling. På den måde kan man udnytte effektiviteten og arbejdsglæden til det optimale," siger Vibeke Vindeløv.

Hun mener, at konfliktmægling kan anvendes i forhold til en lang række tvister i erhvervslivet. Oplagte er områder, hvor retstilstanden til stadighed er under udvikling - f.eks. IT-leverancer - men metoden kan anvendes i forbindelse med enhver form for handel, hvor der er mangler eller uklare kontrakter. Fusioner mellem virksomheder er et andet oplagt felt, det samme er problemer i bestyrelser eller opløsning af kompagniskaber blandt læger eller advokater. Også problematiske generationsskifter i virksomheder er indlysende mål.

### Parterne skal selv på banen

Det kan Christian Løche Andersen, en anden nybagt master i konfliktmægling, tale med om. Han er uddannet som statsautoriseret revisor, men fungerer i dag som konsulent med eget firma, ligesom han er medlem af en række bestyrelser. Hans motiv til at tage den nye uddannelse var, at han i kraft af sit arbejde igennem mange år havde set en række konflikter i virksomhedernes ejerkredse. Det kunne være i generationsskiftesager, hvor man var uenige om frem-

gangsmåden, det kunne handle om den fremtidige ledelse, eller det kunne dreje sig om strategi.

“De konflikter har for mig været så belastende, at jeg savnede nogle værktøjer til at løse dem. I mange tilfælde kan revisorer og advokater være til stor hjælp, men på et tidspunkt udløber deres muligheder, og det er sjældent lykken at få den slags afgjort i retten. Det skaber kun fronter, og man får det ikke løst på en for virksomheden optimal facon. Desuden er det helt uholdbart, at folk, der skal arbejde sammen, er uvenner. Det gælder i øvrigt i alle bestyrelses- og ledelses-anliggender,” påpeger Christian Løche Andersen.

Sådanne konflikter ender faktisk ofte med, at virksomhederne bliver nødlidende - og i værste fald går konkurs. Andre gange bliver nogle af de stridende nødt til at frasælge aktier - tit til priser, der ikke er rimelige i forhold til udgangspunktet. I forhold til sådanne uenigheder er konfliktmægling en ideel metode, idet den er baseret på værdighed og på, at der findes løsningsmodeller, der er baseret på parternes ønsker og behov.

Vibeke Vindeløv peger på, at konfliktmægling både er billig, hurtig og effektiv. En sag om en strid i en bestyrelse med 9 personer vil måske koste 2.000 kr. i timen, og hele forløbet vil tage 10 timer.

En sag fra Storbritannien, hvor parterne blev enige om at offentliggøre dele af aftalen, er et godt eksempel. Sagen vedrørte skibet Sea Empress, der for en del år siden lækkede en stor mængde olie i engelsk farvand. Da man var færdig med at betale til alle dem, der havde krav i den forbindelse, var man nået op på et beløb på 38,6 millioner pund - eller ca. 425 millioner kr. På det tidspunkt skønnede man, at det var en havn, der havde handlet uagtsomt, og man anlagde en retssag med krav om at få pengene derfra. Sidste år blev sagen berammet til at finde sted i juni i år. Man havde afsat 8 uger til domsforhandling, men så valgte parterne at forlige den via mediation. Det lykkedes. På kun to forhandlingsdage nåede man frem til, at der skulle betales 20 millioner pund eller ca. 220 millioner kr.

“I forhold til områder, der typisk ender som voldgifts- eller retssager - forsikring, erstatning, kontrakter mv. - viser de internationale erfaringer en meget klar tendens i retning af mediation. Som løsningsmodel er den både billigere, hurtigere og meget mere diskret end en retssag,” bekræfter Christian Løche Andersen.

Stig Gregersen er i øvrigt fuldstændig enig med Vibeke Vindeløv i, at det er parterne selv, der skal på banen. Det er deres konflikt, og det er dem, der skal løse den. I erhvervs-sager vil parterne gerne have advokaterne med, hvilket er helt almindeligt. Men det er ikke advokaterne, der skal spille førsteviolin. “Parterne er herrer over deres egen konflikt og skal være med til at løse den frem for at få en løsning

trukket ned over hovedet. Det er det, der er det vigtige,” siger Stig Gregersen.

Skal han anføre nogle ulemper, peger han på, at der kan ligge et retssikkerhedsmæssigt problem i, at der ikke er offentlighed forbundet med konfliktmægling. Det er heller ikke en beskyttet titel at være mediator. “Man kunne desuden frygte, at en stærk part kunne presse en svag part til noget, som vedkommende egentlig ikke vil gå med til efterfølgende,” siger han.

### For dyrt at have uvenner

Advokat Tina Monberg er indehaver af firmaet Mediation-center, der lever af konfliktmægling, og har skrevet en bog om fænomenet. Hun har en mere strukturel forklaring på, hvorfor fremgangsmåden efter i mange år at have været anvendt i dele af den offentlige sektor nu omsider står over for et gennembrud i det private erhvervsliv.

“Lige nu outsourcer virksomhederne mange opgaver. Man får desuden behov for at lave partnerskaber med andre, man får behov for vidensdeling. Alle disse faktorer medfører, at man får brug for at løse konflikter på en måde, så samarbejdet kan blive ved med at være i centrum, i stedet for at man konkurrerer med hinanden,” siger Tina Monberg.

Før i tiden var der ret vandtætte skotter mellem virksomhederne, men i det moderne videnssamfund er grænserne mere flydende. Derfor er det vigtigt, at man ikke gør sig uvenner med nogen, for måske skal man netværke med dem om en uge - eller fusioneres med dem om to. Det betyder, at den gamle måde at løse konflikter på - konfrontationen, hvor retssystemet inddrages, og hvor der udpeges vindere og tabere - ikke holder mere. Der er brug for at skabe nye systemer, der giver mulighed for at varetage begge parter interesser. På den måde får man to vindere.

“Tag blot entreprenørbranchen, der har været kendt for at være konflikternes holdeplads og endda har sin egen domstol, en voldgift for byggeri og anlæg. Her har de nu fundet ud af, at partnering er vejen frem. Når den branche kan finde ud af det, kan alle andre brancher også,” vurderer Tina Monberg.

Hun spår derfor, at det egentlige gennembrud for konfliktmægling i erhvervslivet kommer, når det bliver almindelig kendt, at entreprenørbranchen arbejder med disse ting og har succes med det. “Fremover vil det være sådan, at virksomhederne pludselig skal til at forklare, hvorfor de ikke gør det på den måde,” mener Tina Monberg.

Frans Rønnov | [roennov@mm.dk](mailto:roennov@mm.dk)

#### Referencer:

- [www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)
- [www.jur.ku.dk/konfliktmaegling/](http://www.jur.ku.dk/konfliktmaegling/)