

Kun vindere

Advokat Tina Monberg har forladt sin praksis for at arbejde fuldtids som mediator. Mediation er en alternativ måde at løse konflikter på. Her afgøres uenigheder ikke ved, hvem der har ret, men ved at finde den bedst mulige løsning, for sagen og for de implicerede parter. Hun er blevet kaldt blåøjet, men Tina Monberg fastholder, at det er den eneste hensigtsmæssige måde at løse konflikter på. Hendes bog "To vindere" er netop udkommet på Børsens forlag.

Som voksne mennesker burde vi da kunne tale os til rette?

Det ligger som en udtalt konvention, at voksne mennesker taler sig ud af en konflikt, mens rethaveriske holdninger hører barnekammeret til.

Problemet er, at - ja, gid det var så vel. Antallet af civile retssager stiger, og banale nabostridigheder havner hos en advokat og går ofte videre til domstolene, hvor der er lange ventetider, og det koster taberen såvel som vinderen en formue. Mange virksomheder lider under, at konflikter højst bliver registreret, og når det ikke er muligt at overse dem længere, må en af parterne bøje sig, til skade for samarbejdsklimaet og i sidste ende til skade for produktionen.

"Vi har en tendens til at afgøre konflikter i ret og uret, vinder og taber, og det hvad enten det drejer sig om konflikter mellem enkeltpersoner, inden for virksomheder eller mellem nationer. Men det er både en utidssvarende og uhensigtsmæssig måde at løse konflikter på," siger Tina Monberg.

Ikke mægling

Hun ved, hvad hun taler om. Tina Monberg er cand.jur. og arbejdede i flere år som praktiserende advokat med konkursret som speciale. Men gang på gang slog det hende, at de sager, hun havde med at gøre, langt fra blev løst på bedste måde for nogen af parterne. Som advokat var hun bundet til at arbejde for den enes ret i modsætning til den anden part i sagen, skønt der var langt mere at hente for begge parter, hvis de blev sat over for hinanden og bedt om at tale problemet igennem. Derfor begyndte hun at interessere sig for mediation og har netop skrevet en bog om emnet med den besnærende titel "To vindere".

Mediation er ikke det samme som mægling, understreger hun.

"Mægling går ud på at finde et kompromis, mens mediation drejer sig om, at få de uenige parter til at fokusere på fælles interesser og målsætninger i stedet for på hinandens fejl. Der skal skabes en situation, hvor de udveksler indsigt, så de ender med at komme ud med mere, end de havde, da konflikten opstod." Mediation har i flere år været praktiseret i USA, men er også begyndt at dukke op her i landet. Flere politikredse har som forsøgsordning indført konfliktråd, hvor man søger at forsone offer og gerningsmand ved mediation.

Københavns Statsamt har siden 1998 kørt en forsøgsordning, hvor de har tilbudt mediation til forældre, der ikke kunne enes om forældremyndighed og samkvemsret, og alle statsamterne forventes at indføre denne metode i løbet af i år.

Forsøgsordningen i Københavns Amt har været så vellykket, at 80 pct af de aftaler, som parterne indgik ved mediation, holdes af parterne.

Hvad der duer i det små, fungerer også i en større målestok. I "To vindere" nævner Tina Monberg Sandhedskommissionens arbejde i Sydafrika som et eksempel på mediation. Formålet med Sandhedskommissionen var ikke at udpege de skyldige, men at anerkende den uret, der var overgået de sorte sydafrikanere. Samtidig blev der rakt en forsonende hånd ud til de hvide, for som biskop Desmond Tutu påpegede, havde landet brug for dem, som mennesker, og som iværksættere. I stedet for ensidigt at pege på skyld, gjorde han puljen større ved at pege på den gevinst, der for alle parter lå i at samarbejde. Det var landets fremtid, der afhang af det.

"Man kan sige, at netop i tilfældet Sydafrika: Burde der ikke i dette tilfælde, hvor forbrydelsens omfang er så store, udpeges en skyldig?" fortsætter hun sit eksempel, da vi sidder i hendes kontor i hjemmet på Enighedsvej i Charlottenlund. "Men her ville en mediator sige, at livet og verden er

komplekse størrelser, og det er indlysende, at Desmond Tutu skabte værdier ved at vælge samarbejdet. I stedet for konfrontationen, som ødelagde det hele, byggede han op med det, der var." Gå efter bolden Som mediator har hun arbejdet med virksomheder, hvor der typisk har været konflikter mellem to afdelinger. Enten har det været produktions- eller salgsafdelingerne, der var kommet i et modsætningsforhold til hinanden eller også var det en kontrolenhed overfor produktionen.

"Som mediator er det vigtigt, at du anerkender, at der eksisterer en modsætning. Samtidig skal du bibringe de to parter en forståelse for modpartens betingelser for at kunne gøre sit arbejde ordentligt, og prøve at få dem til at indse, at det er vigtigt, at de samarbejder og trækker på samme hammel. I mediationsprocessen drejer det sig ikke om at finde fejl hos parterne, men om at gå efter bolden og ikke efter manden." Tina Monberg lægger ikke skjul på, at det stiller store krav til alle parter at skulle løse en konflikt ved mediation. Vi er opflasket med, at have ret eller uret, og kan vi ikke blive enige, overlader vi det til en tredjepart om at afgøre skyldsspørgsmålet - og det lige fra barndommens skændsmål, hvor den voksne griber ind og appellerer til den ene om at være "den store", over uenigheder på arbejdspladsen, hvor ledelsen må skære igennem til internationale konflikter, som ender i krig og siden ved den internationale domstol i Haag.

"Det ligger i hele vores kultur, at det gælder om at finde den skyldige i en konflikt. Men når én får skylden, taber han ansigt og skynder sig at sende bolden videre til en anden, som så skal påtage sig skylden. Derfor er det også legitimt at skabe sig alliancer, for du ved, at på et eller andet tidspunkt får du brug for denne alliance, hvis noget går galt. I Utopia A/S behøvede ingen at påtage sig skyld, men hvor det altid var løsningen af problemet, som var det overordnede." Det er vaner og ikke en naturlov, at vi opfatter verden på den måde, fortsætter hun, ligesom vi forventer, at en sag skal bringes til en afslutning.

"Men sådan fungerer det jo ikke. Ved de fleste konflikter gælder det ikke om at finde en afslutning, men at komme videre. Det er en proces, og i fremtiden bliver det nødvendigt, at vi lærer at løse konflikter på en anden måde, end vi gør i dag." Hun fortæller, at i topstyrede virksomheder som A.P.Møller eller Den Danske Bank kan den øverste chef gribe ind og løse en konflikt, fordi han helt ned til mindste detalje ved, hvordan virksomheden er skruet sammen. Men på tærsklen til videnssamfundet er vilkårene nogle andre.

"Her er lederen coach, som ikke i alle detaljer er inde i, hvad den enkelte medarbejder beskæftiger sig med. Han kan ikke på et sagligt grundlag gå ind i en konflikt og sige: Sådan og sådan skal det være. Han må benytte sig af mediation, hvor parterne bringer informationer frem og hjælpes til selv at finde løsningen, via en forståelse for modpartens argumenter. Det har desuden den fordel, at parterne ikke alene bevarer kontrollen over beslutningsprocessen, men også har en høj grad af indflydelse på, hvordan udfaldet af konflikten bliver. Desuden tror du mere på en løsning, du selv har fundet frem til end en, som andre trækker ned over hovedet på dig." Mediatoren skal hele tiden holde sig på lige stor afstand af begge parter og ALDRIG tage parti eller presse en løsning igennem, understreger hun. Hele pointen ligger i, at de konfliktramte parter selv finder løsningen.

Tina Monberg arbejder ikke længere som praktiserende advokat, og indrømmer, at mediation ikke umiddelbart gavner en advokats forretning. "Hvorfor tror du, at de ikke har indført det endnu," griner hun. "Men jeg har opfordret Advokatsamfundet til at gå ind i det, for hvis ikke de selv gør det, er der andre, der gør det for dem. Justitsministeriets Retsplejeråd har i deres kommissorium fået til opgave at tage stilling til alternativ konfliktløsning. Men det har trukket ud, så det fik Økonomi- og Erhvervsministeriet til selv at undersøge brugen af mediation i erhvervslivet, og nu er Erhvervsministeriet selv gået i gang. Og det fik direktøren for Domstolsstyrelsen til at sige: Så går vi i gang." Domstolene vil inden årets udgang tilbyde mediation som forsøgsordning i den ene landsret og i nogle af byretterne som forsøgsordning.

Private konflikter

For hende selv har arbejdet med mediation betydet, at også hendes private konflikter bliver løst på en anden måde, ligesom hendes to børn har vist sig at være aldeles fremragende til selv at finde ud af det, når bare de voksne tilskynder dem til det, i stedet for at blande sig ved at skære igennem.

"Jeg har fået konfliktløsning på hjernen," indrømmer hun. "Det er konfliktløsning 24 timer i døgnet. Indimellem kan jeg godt længes efter et godt gammeldags skænderi, med råb og skrig og "Du er dum", men det nytter ikke. Mediation fungerer, og det er vejen frem." I stedet spiller hun tennis og motionerer, for ud skal det.

Mediationens fem trin

- Indhent information om problemet.
- Find parternes interesser.
- Udvikl muligheder og løsningsmodeller.
- Opbyg aftale.
- Indgå aftale.

Mediationens begrænsninger

Den type konflikter, hvor mediationsprocessen har sin begrænsning, er sager, hvor parterne har det samme behov, og hvor ressourcen er begrænset.

Et eksempel

To medarbejdere i en virksomhed har begge behov for et separat kontor, og der er kun et tilbage. Det vil derfor være svært at skabe yderligere værdier og løse konflikten den vej rundt, medmindre den yderligere værdi lige skulle være et hjemmekontor.

De situationer, hvor mediation har sin rent menneskelige begrænsning, er, hvor parterne gør mediationen til en konkurrence, som de ønsker at vinde. Parterne spiller derfor ikke med åbne kort, og der er ikke basis for et samarbejde, hvor yderligere værdier kan skabes.

Følgende eksempel viser en mediationsproces, der gik i fisk. Det gjorde den, fordi mediator ubevidst begik en fodfejl ved at indlede en samtale med den ene af parterne, som kunne tolkes som kammerateri af den anden. Eksemplet viser, hvor høje krav, der stilles til en mediator, og at processen er balance på en knivsæg:

To ægtefæller henvender sig til en mediator for at få hjælp til deres bodeling. Mediationsprocessen forløber godt, og ægtefællerne når frem til en aftale. Mens mediator og de to ægtefæller sidder og venter på, at aftalen bliver skrevet rent, kommer mediator i snak med manden omkring bornholmerure. Det bornholmerur, der står på kontoret, er gået i stå, så manden fortæller mediator, hvordan det kan repareres, da han har en passion omkring gamle ure. Den kvindelige ægtefælle føler herefter, at mediator har taget mandens parti og ønsker derfor ikke at skrive aftalen under. Aftalen bliver aldrig skrevet under, og ægtefællerne vender ikke tilbage til en mediation på et senere tidspunkt.