

Mediation giver to vindere

Hvorfor bruge magt og rettigheder, når en konflikt kan løses ved brug af interesser?

Af Tina Monberg

I denne artikel behandles det uhensigtsmæssige i at anvende retssystemet i personaleforhold.

I problematikken, om kvinder af religiøse årsager må bære hovedtørklæde på arbejde, blev konflikten i virksomheder som Magasin, Toms Chokoladefabrik og Føtex afgjort ved brug af rettigheder og i retssystemet. Andre virksomheder som ISS valgte i stedet at finde en løsning, der varetog begge parter interesser og behov.

De danske domstole er i tre sager blevet bedt om at tage stilling til tre arbejdsgivers nægtelse af at ansætte kvinder, der bærer hovedtørklæde af religiøse grunde.

Det, domstolene skulle tage stilling til, var, hvorvidt **§ 2 i lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet** var overtrådt, ved at arbejdsgiverne krævede, at hovedtørklæde ikke måtte bæres på arbejdspladsen. En sådan dom kan kun have to udfald. Enten får den ene part ret i, at § 2 er overtrådt, eller også får den anden part ret i, at § 2 ikke er overtrådt. Retssystemet er et såkaldt tab/vind system.

Den første dom, der blev afsagt af Østre Landsret den 10. august 2000, vedrørte det forhold, om Magasin kunne bortvise en erhvervspraktikant, fordi hun mødte op med et hovedtørklæde på. Landsretten nåede frem til, at Magasin ikke havde været berettiget til at bortvise denne medarbejder, da Magasins beklædningsvejledning ikke var så konkret formuleret, at den kunne påvise særlige forhold i virksomheden, der gjorde det nødvendigt at afvise medarbejderen. Magasin tabte sagen.

Den anden dom, der blev afsagt af Østre Landsret den 5. april 2003, vedrørte det forhold, om Toms Chokoladefabrik kunne bortvise en kvindelig ansøger, fordi hun på arbejde ville bære hovedtørklæde, som ikke kunne dækkes af den nethue, som ansatte i produktionen skulle bære. I denne sag frifandt Østre Landsret Toms Chokoladefabrik, fordi beklædningskravet havde tilstrækkelig saglig grund, idet det skyldtes hygiejnemæssige forhold i produktionen. Toms Chokoladefabrik vandt sagen.

Den tredje og sidste dom, der blev afsagt den 18. december 2003 af Østre Landsret, vedrørte det forhold, om supermarkedet Føtex havde udøvet indirekte diskrimination på grund af religion ved at bortvise en salgsassistent, da hun i strid med Føtex' beklædningsreglement ville bære hovedtørklæde. Landsretten nåede frem til, at kravet var begrundet i virksomhedens præsentation over for kunderne, og at reglementet var klart beskrevet og blev håndhævet konsekvent. Føtex blev frifundet og vandt sagen.

I to af retssagerne vandt arbejdsgiveren, og i en tabte arbejdsgiveren. I de sager, hvor arbejdsgiveren vandt, har arbejdsgiveren mulighed for at stille krav til deres ansatte om at undlade at påføre sig en bestemt hovedpåkledning. Et sådant påkrav og anvendelse af den magtbeføjelse, man har som arbejdsgiver, vil sandsynligvis medføre, at medarbejderne ikke føler sig accepteret og forstået, og derfor mangler motivationen til at yde en ekstra stor og loyal arbejdsindsats for deres arbejdsgiver.

I ISS fravalgte man rettighedens vej og det tab/vind system, der er indbygget heri. ISS valgte at gå en tredje vej - nemlig interessens vej for at finde en løsning, der kunne varetage begge parter interesser og herved skabe en vind/vind situation.

De interesser, som en løsning skulle varetage, var dels arbejdsgiverens interesse i en ensartet ydre fremtoning og dels medarbejdernes interesse i af religiøse årsager at bære en hovedpåkledning, der dækker håret.

Dette skete ved at få designet et hovedtørklæde, der passede ind i uniformens ydre fremtoning, farve m.v.

ISS tog ydermere det skridt at få designet uniformer i forskellige kjolelængder afhængigt af brugernes religiøse ønsker og behov og til stadighed på en sådan måde, at den ydre fremtoning var ens, og at kunderne ikke var i tvivl om, at der var tale om en ISS-medarbejder.

Kunne Magasin, Toms Chokoladefabrik og Føtex ikke også have valgt interessens vej og forsøgt at finde en løsning, der varetog begge parter interesser i stedet for at bede retssystemet om at finde ud af, om arbejdsgiveren eller arbejdstageren havde ret?

I den konkrete sag med Toms Chokoladefabrik fandt man først interessens vej meget sent i forløbet, da man åbenbart tidligt i konfliktens forløb havde valgt rettens vej. Under afhøringen i Østre Landsret af Toms Chokoladefabriks produktions- og logistikdirektør kom det frem, at hvis man skulle forestille sig en løsning,

måtte det være noget i retning af en helt glat elefanthuelignende påklædning. Efter at Toms Chokoladefabrik havde vundet sagen i Østre Landsret, valgte man alligevel at finde en løsning, der varetog begge parter interesser ved at udvikle et tørklæde, der dækkede håret, og som tilfredsstillende interesserne i produktionen.

I Magasin har man også efterfølgende valgt interessens vej. I Magasins beklædningsregler står der i dag følgende vejledning til Magasins ansatte: "Hovedbeklædning er ikke tilladt, medmindre det er religiøst betinget. Ønsker du at bære et religiøst betinget hovedtørklæde i arbejdstiden, får du udleveret et særligt tørklæde i Magasins farver."

Hvis man havde undersøgt interesserne på et tidligere tidspunkt, kunne denne løsning være fundet, og både arbejdsgiver og arbejdstager kunne have sparet penge, tid og samtidig have opretholdt et godt samarbejde i forløbet. Men Toms Chokoladefabrik og Magasin fandt først den interessebaserede løsning efter at have ført sagen igennem retssystemet.

Kunne man i sagen om Føtex havde fundet en interessebaseret løsning? En interessebaseret løsning kunne for eksempel være at vælge at designe specielle firmatørklæder, der passer til virksomhedernes brand og herved også tjener et markedsføringsmæssigt formål. En sådan løsning valgte Magasin. Hvis man frygter kundernes reaktion, kunne man lokalisere kundernes interesser og behov ved en spørgeundersøgelse og finde en hovedbeklædning, som ikke afholdt kunderne for at handle i forretningen.

Den indiske nu afdøde filosof Krishnamurti sagde, at konflikter opstår, når et modsætningsforhold ikke kan tolerere eller håndtere forskelle. Med andre ord: i alle de situationer, hvor et modsætningsforhold ikke kan tolereres eller håndteres, vil konflikter opstå. En måde at fjerne en potentiel konflikt på er at fjerne denne forskel, hvilket er sket i stor udstrækning ved at etablere åbne kontorlandskaber, flade organisationsstrukturer m.v. Men tørklædesagerne er et eksempel på en konflikt, der ikke kunne fjernes uden omkostninger og derfor blev til et modsætningsforhold.

ISS og Toms Chokoladefabrik valgte derfor at rumme modsætningsforholdet og dermed også at fjerne konflikten.

Magasin og Føtex valgte at forsøge at fjerne konflikten og tørklædet og herved skabe en situation, hvor der ikke var noget synligt modsætningsforhold. Men et krav om ikke at måtte bære et hovedtørklæde i arbejdstiden vil betyde, at muslimske kvinder ikke vil være en del af disse virksomheder. Modsætningsforholdet eksisterer stadigvæk mellem muslimske kvinder og disse virksomheder - konflikten er bare ikke synlig.

En metode til at rumme konflikter og finde interesserne frem er mediationsmetoden, hvor parterne er i centrum, og hvor de er med i en fælles proces om at finde en løsning, der varetager alle parter behov, interesser og bekymringer.

Ovenstående skisma og det uhensigtsmæssige i vores forhandlings- og konfliktløsningsteknikker har blandt andet på Harvard Law School været udsat for intens forskning med henblik på at finde den bedste måde at forhandle og løse konflikter på. I forskningsgruppen Harvard Negotiation Project er man nået frem til, at den eneste måde, hvorpå en konflikt kan løses, så alle involverede parter tager ansvar, og ingen fungerer som dommere for andre, er at skabe en parallelproces, hvor parterne samarbejder sig gennem fem faser i en proces for at nå et fælles mål.

Denne proces kaldes mediation, og faserne er:

1. Parterne informerer om problemet - fri fortælling
2. Parternes interesser og behov fremfindes - problemformulering
3. Muligheder og løsningsmodeller opbygges - brainstorming
4. Aftale opbygges - forhandling
5. Aftale indgås - handlingsplan.

Hvorfor skaber mediationsprocessen ikke vindere og tabere?

Vi er opdraget til at argumentere for og konkurrere om at få ret og derved få indflydelse på det udfald, et problem eller en konflikt bør få efter vores opfattelse. Denne adfærd er til dels tillært og går helt tilbage til Sokrates, der lærte os at finde fejl, til Platon, der lærte os at søge efter sandheden, og til Aristoteles, der lærte os at sætte tingene i kasser. Denne adfærd fører til tabere og vindere og til, at du som personaleansvarlig selv falder for fristelsen til at vælge, hvilken person der indeholder sandheden og har ret.

I mediation fjernes begreber som rigtigt/forkert og fejl/sandhed, da udgangspunktet er, at begge parter indeholder en version af sandheden, som kan deles med hinanden.

I processens første fase fokuseres ikke på rigtigt eller forkert. Derfor skal parterne eller en eventuel konsulent for processen - en mediator - ikke fungere som dommer. Sandhederne eksisterer side om side.

I den næste fase skal parterne fortælle om deres behov, bekymringer og interesser, som kan være forskellige. Dette forløb sker parallelt, således at først fortæller den ene part, og bagefter fortæller den anden part.

I den tredje fase brainstormer parterne og kommer i et samarbejde med løsningsforslag til de samlede behov, bekymringer og interesser, som de har givet udtryk for i fase 2. Der sker ingen evaluering af disse forslag.

I den fjerde fase forhandler og opbygger parterne på grundlag af de indkomne forslag en aftale, som varetager begge parters behov, bekymringer og interesser.

I den sidste fase indgås aftalen og de facetter, der er forbundet hermed.

Processen virker, fordi forløbet er et samarbejde og et parallelt forløb, hvor der ikke skal vælges mellem parternes sandheder eller deres løsningsforslag. Parterne finder selv en løsning og tager derfor ansvar for den løsning, der er fundet. Kun herved kan der skabes to vindere i en konflikt.

Hvis mediationsprocessen havde været anvendt i sagerne om hovedtørklæde, ville det have været muligt i en parallelproces at samarbejde om at finde den løsning, der bedst varetog både arbejdsgivers og arbejdstagers interesser. En sådan løsning ville få opbakning fra begge parter, da de selv har været med til at finde den.

Ved i stedet at vælge retssystemet har man forstørret en unødigt konflikt og skærpet et modsætningsforhold, hvor begge parter på længere sigt er tabere, da arbejdsgivers og arbejdstagers fælles interesse er at skabe en rummelig og fleksibel virksomhed.

Thomson HR - Nyheder - 16. september 2004