

Claus Kaare Pedersen

# Erhvervslivets konfliktløser

– Mediation i erhvervstvister

# Indholdsfortegnelse

## Forord 5

### 1. Indledning 13

### 2. Konflikter og tvister 16

#### 2.1 Begreber 16

#### 2.2 Synet på konflikter og tvister 16

#### 2.3 Årsager til konflikter og tvister 18

#### 2.4 Uoverensstemmelsers udvikling til tvister 23

### 3. Konfliktløsningsmetoder 26

#### 3.1 Retssag 26

#### 3.2 Voldgift 26

#### 3.3 Dispute Boards 29

#### 3.4 Fast Track 30

#### 3.5 Mini-Trial 30

#### 3.6 Private Judging 30

#### 3.7 Neutral fact-finding expert 31

#### 3.8 Neutral Evaluation 31

#### 3.9 Mægling 32

### 4. Mediation – afgrænsning 34

#### 4.1 Hvad er mediation? 34

#### 4.2 Mediation som assisteret forhandling 36

#### 4.3 Evaluativ eller facilitativ mediation 39

#### 4.4 Mediation i forhold til afgørelse af tvister 41

#### 4.5 Med-Arb og Arb-Med 43

#### 4.6 Hvordan virker mediation? 45

#### 4.7 Fordele ved mediation 49

##### 4.7.1 Bedre løsninger 50

##### 4.7.2 Tid 54

##### 4.7.3 Omkostninger 55

##### 4.7.4 Fleksibilitet 56

## INDHOLDSFORTEGNELSE

4.7.5	Vished om resultat	56
4.7.6	Mediators ekstra værdi	57
4.7.7	Behov for afslutning af sagen	59
4.7.8	Kommercielle forhold	59
4.8	Ulemper ved mediation	60
4.8.1	Kun velegnet i vedvarende forretningsforhold	60
4.8.2	Resultatet er ikke eksigibelt	62
4.8.3	Kun snak, ikke bindende løsninger	62
4.8.4	Kun velegnet i private sager, i mindre grad kommercielle sager	63
4.8.5	Handler kun om kompromis	64
4.8.6	Yderligere omkostning	64
4.8.7	Blot en forsinkelse af sagens afslutning	65
<b>5.</b>	<b>Valg af konfliktløsningsmetode</b>	<b>67</b>
5.1	Generelt	67
5.2	Strategier for løsning af tvister	68
5.2.1	Indledning	68
5.2.2	Virksomhedsstrategier	68
5.2.2.1	Overordnet beslutning	68
5.2.2.2	Ledelsens Commitment	69
5.2.2.3	Uddannelse og træning	70
5.2.2.4	In-House advokat	70
5.2.2.5	Ekstern advokat	70
5.2.2.6	Screening af egnede sager	71
5.2.2.7	Kontraktklausuler om tvister	71
5.2.2.8	Evaluering	71
5.2.3	Advokatstrategier	71
5.3	Vurdering af egnethed til mediation	72
5.4	Komplekse og store sager	74
<b>6.</b>	<b>Etablering af mediation</b>	<b>75</b>
6.1	Mediationsklausul	75
6.1.1	Tvister mellem danske parter	76
6.1.2	Internationale tvister	76
6.2	Mediation uden kontraktklausul	78
6.3	Hvornår?	79
6.4	Mediationsaftalen	81
6.5	Henvendelse til mediator	82
6.6	Mediationsomkostninger	84

6.7 Co-mediation	86
6.8 Assistenten	88
<b>7. Valg af mediator</b>	<b>89</b>
7.1 Indledning	89
7.2 Identifikation af egnet mediator	89
7.3 Kvalifikationer	93
7.3.1 Teoretisk viden	93
7.3.2 Praktiske færdigheder	94
7.3.3 Mediators etik og værdier	95
7.3.4 Håndtering af følelser	97
7.3.5 God dømmekraft	98
7.3.6 Empati	99
7.3.7 Faglig viden og erfaring	100
7.3.8 Kreativitet	101
7.3.9 Fleksibilitet	102
7.3.10 Øvrige mediatorregenskaber	103
<b>8. Forberedelse af mediationen</b>	<b>104</b>
8.1 Parterne og partsadvokaterne	104
8.2 Mediator	111
8.3 Formøder	113
<b>9. Mediationsmødet</b>	<b>115</b>
9.1 Indledning	115
9.2 Praktiske forhold	115
9.3 Parternes ankomst	116
9.4 Første fællesmøde	117
9.4.1 Mediators redegørelse	117
9.4.2 Parternes præsentation af sagen	119
9.4.3 Opklaring og afgrænsning	122
9.4.4 Yderligere information	123
9.5 Første separatmøde	123
9.6 Efterfølgende møder	125
9.7 Løsningsmuligheder	128
9.8 Forhandlinger	129
9.8.1 Indledning	129
9.8.2 Forhandlingsudspil	130
9.8.3 Forhandling om standpunkter	133

## INDHOLDSFORTEGNELSE

9.8.4	Forhandling om behov og interesser	140
9.8.5	Overvejelse af forhandlingsudspil	142
9.8.6	Reviderede udspil	143
9.9	Konklusion på mediationen	144
9.10	Aftale og kontrakt	145
<b>10.</b>	<b>Separatmøder</b>	<b>148</b>
10.1	Indledning	148
10.2	Hvad er et separatmøde?	149
10.3	Fordele og ulemper	149
10.4	Hvornår?	152
10.5	Særlige separatmøder	154
10.6	Annoncering af separatmøder	155
10.7	Rækkefølge	156
10.8	Separate møderum	156
10.9	Varighed	157
10.10	Ventetid	157
10.11	Fortrolighed	158
<b>11.</b>	<b>Mediators rolle</b>	<b>161</b>
11.1	Generelt	161
11.2	Kommunikationskanaler	162
11.3	Aktiv lytning	162
11.4	Omformulering	163
11.5	Opsummering	164
11.6	Ikke-verbal kommunikation	164
11.7	Spørgeteknik	165
11.8	Tavshed	166
<b>12.</b>	<b>Særlige udfordringer</b>	<b>167</b>
12.1	Impasse	167
12.1.1	Indledning	167
12.1.2	Årsager og håndtering	168
12.1.3	Afsluttende bemærkninger om impasse	175
12.2	Kulturforskelle mv.	176
12.2.1	Indledning	176
12.2.2	Forhandlingsformen	179

12.2.3	Forhandlingsforløbet	180
12.2.4	Forhandlingsdeltagernes optræden	180
12.2.5	Mediators rolle	181
12.3	Online-mediation og telefonmediation	183
<b>13.</b>	<b>Etiske og retlige emner</b>	<b>187</b>
13.1	Indledning	187
13.2	Etiske regler og retningslinjer	188
13.3	Neutralitet og upartiskhed	189
13.3.1	Indledning	189
13.3.2	Objektive retningslinjer	190
13.3.2.1	Generelle regler	195
13.3.2.2	Specifikke regler	197
13.4	Fortrolighed og tavshedspligt	203
13.4.1	Indledning	203
13.4.2	Fortrolighedsklausul	203
13.4.3	Vidnepligt	205
13.4.4	Anmeldelsespligt	206
13.4.5	Separatmøder	207
13.5	Retfærdighed	207
13.5.1	Forligsaftalens indhold	207
13.5.2	Processen	209
13.5.2.1	Frivillighed	209
13.5.2.2	Ligelig og upartisk proces	210
13.6	Balance i styrkeforhold	212
<b>14.</b>	<b>Psykologiske forhold</b>	<b>216</b>
14.1	Indledning	216
14.2	Negative dynamikker	217
14.3	Identifikation af problemet	218
14.4	Håndtering	221
14.5	Sammenfatning	227
<b>15.</b>	<b>Fremtiden</b>	<b>229</b>
<b>Bilag</b>		
Bilag 1	Multi Step Mediation Clause	231
Bilag 2	Mediationsaftale	232
Bilag 3	Mediation agreement	236

INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Bilag 4</b>	CPR Corporate Policy Statement	241
<b>Bilag 5</b>	CPR Law Firm Policy Statement	242
<b>Bilag 6</b>	Skema til screening af sagers egnethed til mediation	243
<b>Bilag 7</b>	Parternes forberedelse til mediation	252
<b>Bilag 8</b>	Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2008/52/EF af 21. maj 2008 om visse aspekter af mægling på det civil- og handelsretlige område	255
<b>Bilag 9</b>	European Code of Conduct for Mediators	267
<b>Litteratur</b>		271
<b>Stikordsregister</b>		272