

Ungt Entreprenørforum
18. sept. 2019
Operaen

KLR^{*)}

samarbeid og kommunikasjon mellom profesjonelle aktører

Knut Kaasen
Universitetet i Oslo

*) KLR: Konfliktløsningsrådet,
eller *PRIME – Prosjektintegert Megling*

De syv søstre

Knut Kaasen

1

Nå skal vi jo ha det hyggelig
– men jurister ødelegger alltid

Knut Kaasen

2

TEMAET

- "Tvist"
- Hva er problemet?
- Hva er alternativene?

... altså en litt bredere tilnærming
for å sette KLR i perspektiv

Knut Kaasen

3

HVA ER PROBLEMET?

Konflikter
underveis i prosjektet

Den endelige test:
Sluttoppgjøret

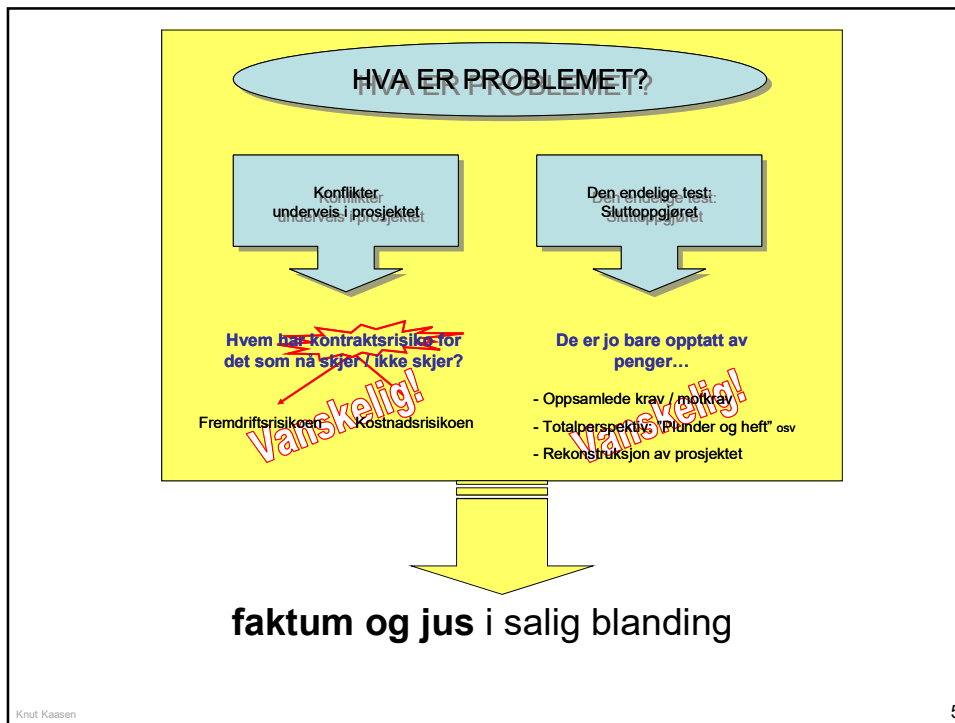
~~Hvem har kontraktsrisiko for
det som nå skjer / ikke skjer?~~

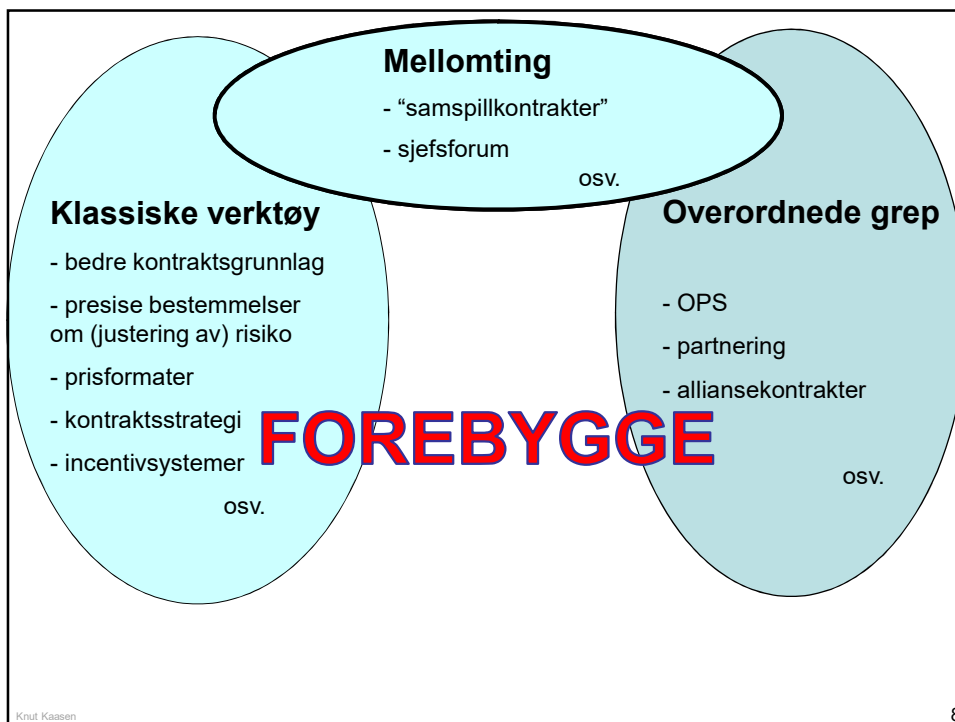
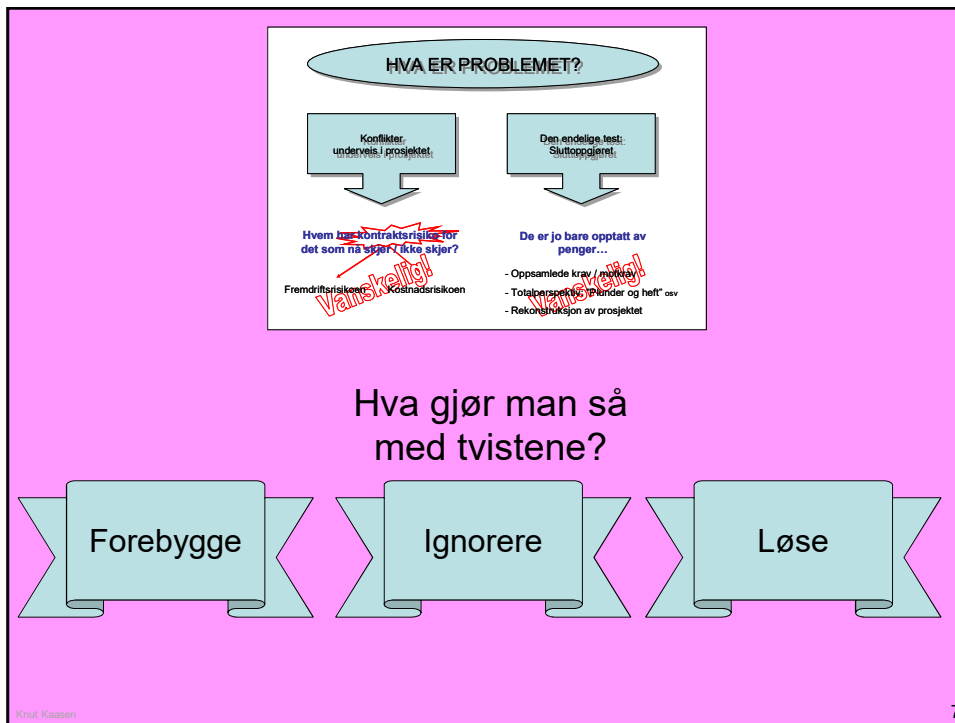
Fremdriftsrisikoen Kostnadsrisikoen

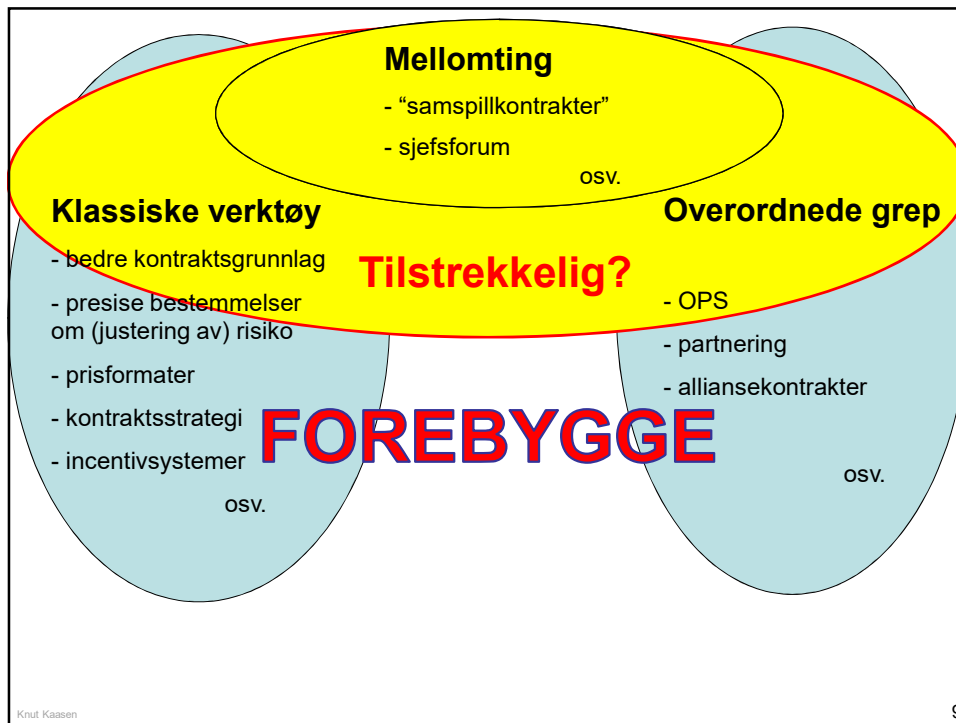
men viktigst:
Gjennomføringen av prosjektet

Knut Kaasen

4







LØSE
(oversikt)



Partene greier
det selv

LØSE
(oversikt)



Partene greier
det selv

Makta
rår

LØSE
(oversikt)



Partene greier
det selv

Tredjemann
avgjør

LØSE
(oversikt)



Partene greier
det selv

Tredjemann
avgjør

Tredjemann
hjelper

LØSE
litt dypere



Partene greier
det selv

Forhandlinger

Hva er problemet?

Knut Kaasen

15

Forhandlinger:
HVA ER PROBLEMET?

- Partene er (oftest) ikke dumme!
- Hva hindrer dem i å løse det selv?
 - manglende oversikt over faktum/jus
 - manglende innsikt i motpartens mål/beveggrunner
 - Manglende gjennomarbeidelse av egne prioriteringer
 - engstelse for uoverskuelige konsekvenser (av løsning og/eller elementer på veien dit)
 - har ikke råd til løsningen

Knut Kaasen

16

Partene trenger hjelp til ...

- kommunikasjon
(både som direkte formidler og sensurerende mellomledd)
- rydding/strukturering
- vurdering
 - Hva er mine viktigste interesser?
 - Holder dette hvis det settes på spissen?
 - Kan jeg leve med det?
 - Kan motparten leve med det jeg krever?

Krevende!

Knut Kaasen



Enda mer krevende?

Alternativet:

”**Rettssak**ens form, med to parter som står mot hverandre, hver av dem med full mulighet til å fremme sin sak, og med et objektivt organ til å treffe avgjørelser, gir inntrykk av at det har vært gjort som med rimelighet kan gjøres for å sikre en rettferdig løsning.”

(Vilhelm Aubert,
Retts sosiologi,
Oslo 1972, s. 95)

Knut Kaasen

18

Forhandlinger:
HVA ER PROBLEMET?

- Partene er (oftest) ikke dumme!
- Hva hindrer dem i å løse det selv?
 - manglende oversikt over faktum/jus
 - manglende innsikt i motpartens mål/beveggrunner
 - Manglende gjennomarbeidelse av egne prioriteringer
 - engstelse for uoverskuelige konsekvenser (av løsning og/eller elementer på veien dit)
 - har ikke råd til løsningen
 - **Auberts synspunkt: For vanskelig å skjære gjennom på eget ansvar**

Knut Kaasen 19



Partene er (oftest) ikke dumme!

Hva hindrer dem i å løse det selv?

- manglende oversikt over faktum/jus
- manglende innsikt i motpartens mål/beveggrunner
- Manglende gjennomarbeidelse av egne prioriteringer
- engstelse for uoverskuelige konsekvenser (av løsning og/eller elementer på veien dit)
- har ikke råd til løsningen
- Auberts synspunkt: For vanskelig å skjære gjennom på eget ansvar

Partene trenger en tredjemann

ALTERNATIVER

20

Bruk av tredjemann

Tredjemann **AVGJØR**

- søksmål
- voldgift

Knut Kaasen

21

Bruk av tredjemann

Tredjemann **AVGJØR**

- saksmål
- voldgift

Tredjemann **HJELPER**

- tilknyttet i kontrakt
- oppmann
- ekspert
- institusjonell ordning
- PRIME
- ad hoc
 - partsinitiert
 - domstolsinitiert

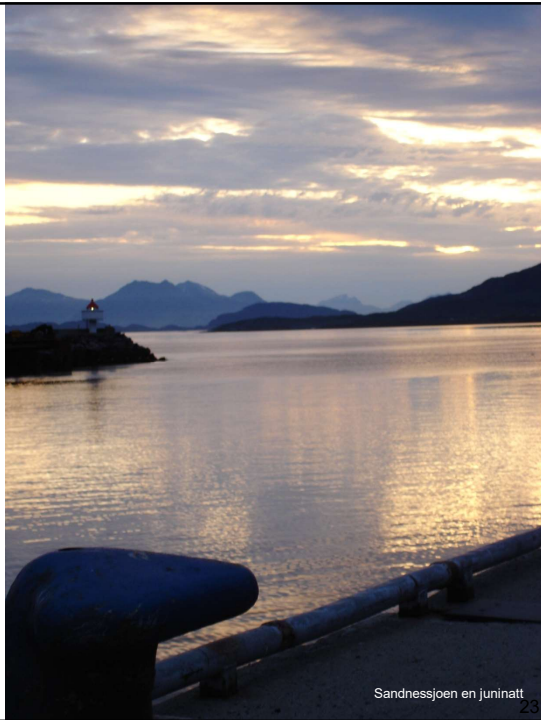
Hvordan?

Knut Kaasen

22

Forhandling søksmål megling

Likheter og forskjeller?



Knut Kaasen

Sandnessjøen en juninatt

23

Forhandling

- ofte fremadskuende
- partene har herredømme
- resultatet finnes på fritt grunnlag
- ingen tredjemann

Knut Kaasen

24

Forhandling

- ofte fremadskuende
- partene har herredømme
- resultatet finnes på fritt grunnlag
- *ingen* tredjemann

Søksmål

- tilbakeskuende
- partene oppgir herredømme
- resultatet er normstyrt
- tredjemann overtar

Knut Kaasen 25

Forhandling

- ofte fremadskuende
- partene har herredømme
- resultatet finnes på fritt grunnlag
- *ingen* tredjemann

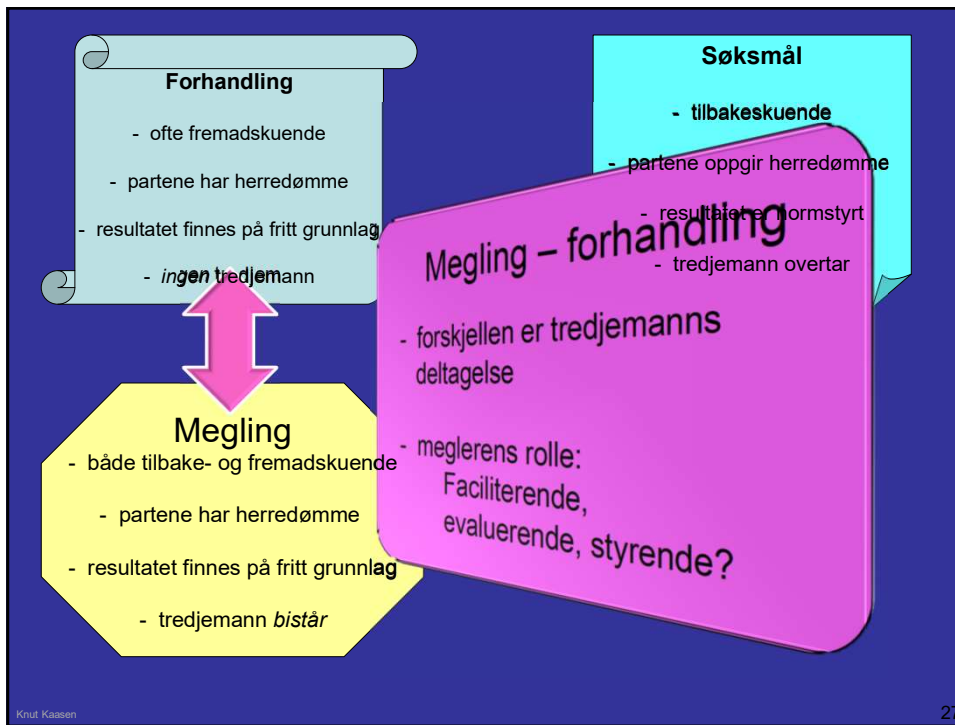
Søksmål

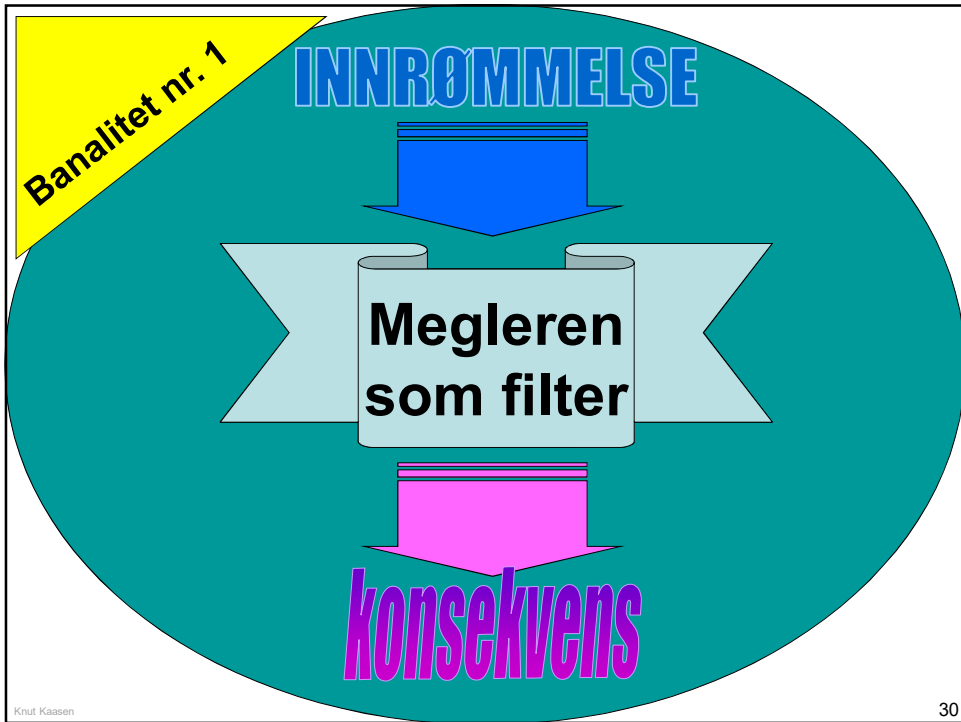
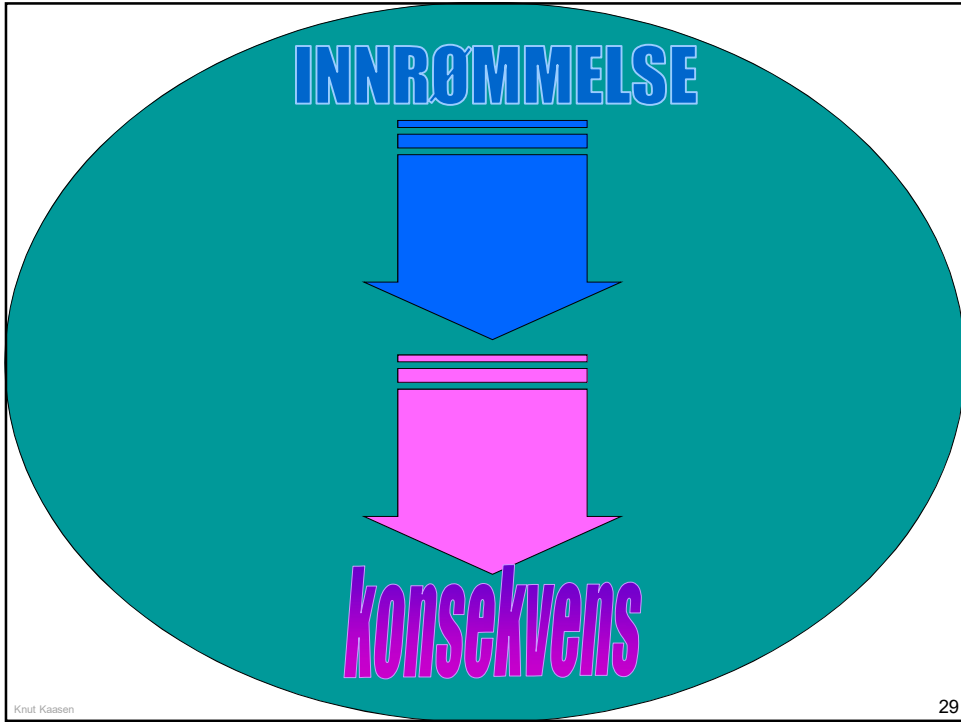
- tilbakeskuende
- partene oppgir herredømme
- resultatet er normstyrt
- tredjemann overtar

Megling

- både tilbake- og fremadskuende
- partene har herredømme
- resultatet finnes på fritt grunnlag
- tredjemann *bistår*

Knut Kaasen 26





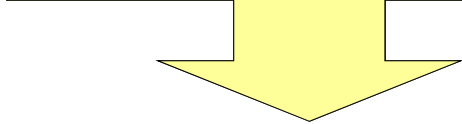
Banalitet nr. 2

Grunntanke i megling:
FORMÅL STYRER FORM



Knut Kaasen Trollfjorden 31

Grunntanke i megling:
FORMÅL STYRER FORM



FORMÅL:
Enighet for enhver pris?

FORM:

- frihet
- dynamikk
- verktøykassen
- "skoler" viktige?

Knut Kaasen 32

Noen fordeler og ulemper
ved
megling

Knut Kaasen

33



MEGLING

Ulemper

- eksponering?
- ressursbruk?
- lures til løsninger?
- ikke jus-baserte løsninger?
- svekkelse av prosjektånd?



m/s Kong Harald ved Stad
(foto: T. Bickhardt)

35

PRIME

PRosjekt Integrert MEgling

Eller: KLR

Knut Kaasen

36

Prosjektintegrert Megling (PRIME)

Nøtteskallet

- utenforstående megler
- trekkes inn i prosjektet fra dag én
- fører løpende kontakt med prosjektet

... og deretter kan alt skje ...

Knut Kaasen

37

KJERNEN I PRIME

Etablere et forum

Inn fra starten
for å kjenne

- folk
- prosjekt
- kontrakt
- utfordringer

Knut Kaasen 2009



På Nigardsbreen 8



KJERNEN I PRIME

Etablere et forum

Inn fra starten for å kjenne

- folk
- prosjekt
- kontrakt
- utfordringer

...og så er sikkerhetstauet på plass

Knut Kaasen 2009
KLR - Nærøst

På Nigardsbreen⁹

Gangen i et typisk KLR-møte

1. Status (pulsen)
2. Spesifikke utfordringer
(gjerne basert på «bekymringsliste»,
evt. notater fra partene)

Gangen i et typisk KLR-møte

1. Status (puls)
2. Spesifikke utfordringer
(gjerne basert på «bekymringsliste»,
evt. notater fra partene)

Plenumsdiskusjoner
«Er det vanskelig – så snakk om det»
(man kommer langt ved å undersøke hva det er som gjør at
oppegående, profesjonelle parter er uenige)

Gangen i et typisk KLR-møte

1. Status (puls)
2. Spesifikke utfordringer
(gjerne basert på «bekymringsliste»,
evt. notater fra partene)

Plenumsdiskusjoner
«Er det vanskelig – så snakk om det»
(man kommer langt ved å undersøke hva det er som gjør at
oppegående, profesjonelle parter er uenige)



Videre drøftelser
på et senere
KLR-møte

Gangen i et typisk KLR-møte

1. Status (pulsen)
2. Spesifikke utfordringer
(gjerne basert på «bekymringsliste»,
evt. notater fra partene)

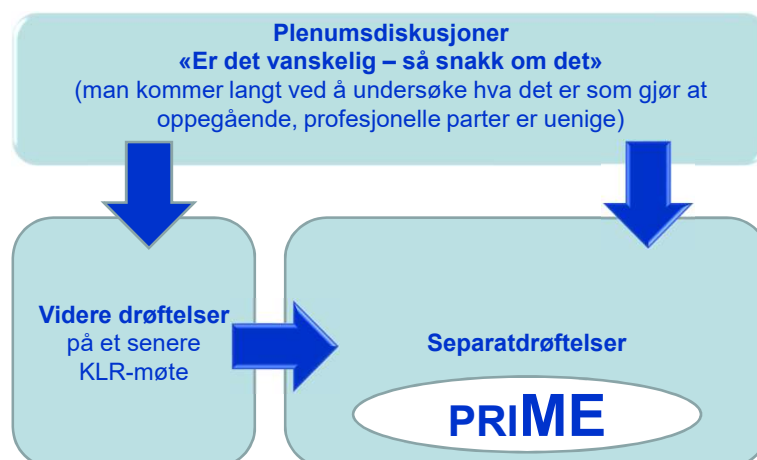


Knut Kaasen

43

Gangen i et typisk KLR-møte

1. Status (pulsen)
2. Spesifikke utfordringer
(gjerne basert på «bekymringsliste»,
evt. notater fra partene)



Knut Kaasen

44

MEGLING: Noen praktiske betraktninger

Knut Kaasen

45

Megling

Noen karakteristika

- Utrygt fordi ukjent
- Vanskelig å ta ansvar for løsning

... men også

- full kontroll til man er fremme
- smidig
 - mht. **form**
 - og **innhold**

Knut Kaasen

46

Noen hovedkomponenter

VIKTIGST:
Ingen
kan bindes
til noe som helst

47

Noen hovedkomponenter

FORMÅL
STYRER
FORM

Påminnelse

Grunntanke i megling:
FORMÅL STYRER FORM

FORMÅL:

Enighet for enhver pris?

FORM:

- frihet
- dynamikk
- verktøykassen
- "skoler" viktige?

48

Noen hovedkomponenter

FORMÅL
STYRER
FORM

"META-
PLANET"

Hvordan best håndtere
tvisten?

TVISTEN

49

Noen hovedkomponenter

FORMÅL
STYRER
FORM

"META-
PLANET"

SPENST

- Megling er dynamisk – slutt ligner aldri start
- "Metaplanet" nødvendig for lytting og utvikling

50

Noen hovedkomponenter

FORMÅL
STYRER
FORM

"META-
PLANET"

SPENST

FANTASI

Forskjellige

- parter
- tvister
- stadier
(og meglere!)

krever forskjellige verktøy

51

Noen hovedkomponenter

FORMÅL
STYRER
FORM

"META-
PLANET"

SPENST

FANTASI

TILLIT


(part - meglere
meglere – parter
part – part)

**CONDITIO
SINE QUA NON!**

52

Noen hovedkomponenter

FORMÅL STYRER FORM	"META- PLANET"	SPENST	FANTASI	TILLIT	PER- SONLIG
--------------------------	-------------------	--------	---------	--------	------------------------




Juridiske personer finnes ikke i megling

Det handler om mennesker i *alle* posisjoner

53

Noen hovedkomponenter

FORMÅL STYRER FORM	"META- PLANET"	SPENST	FANTASI	TILLIT	PER- SONLIG
--------------------------	-------------------	--------	---------	--------	------------------------



Juridiske personer finnes ikke i megling

Det handler om mennesker i *alle* posisjoner

Er det lov å bli sint?

54

Gjennomføringen

ETABLERE FELLES VERKTØY

Apenhet

- om interesser
- om behov



Grytøya fra Bjarkøy

Knut Kaasen

55

Gjennomføringen

ETABLERE FELLES VERKTØY

Apenhet

- om interesser
- om behov

Metaplanet / "time-out"

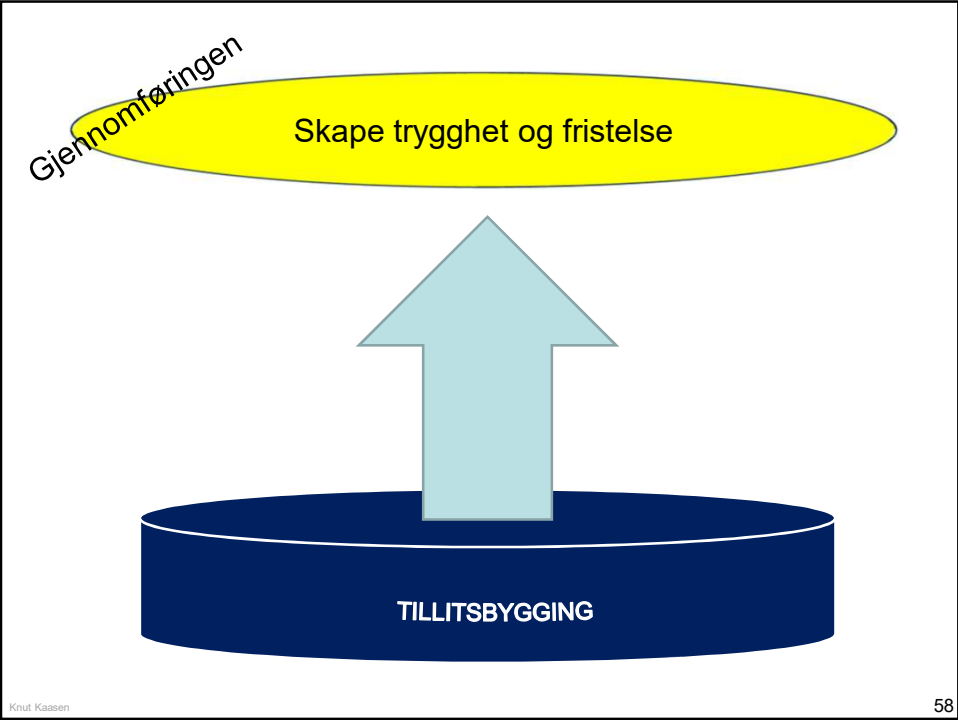
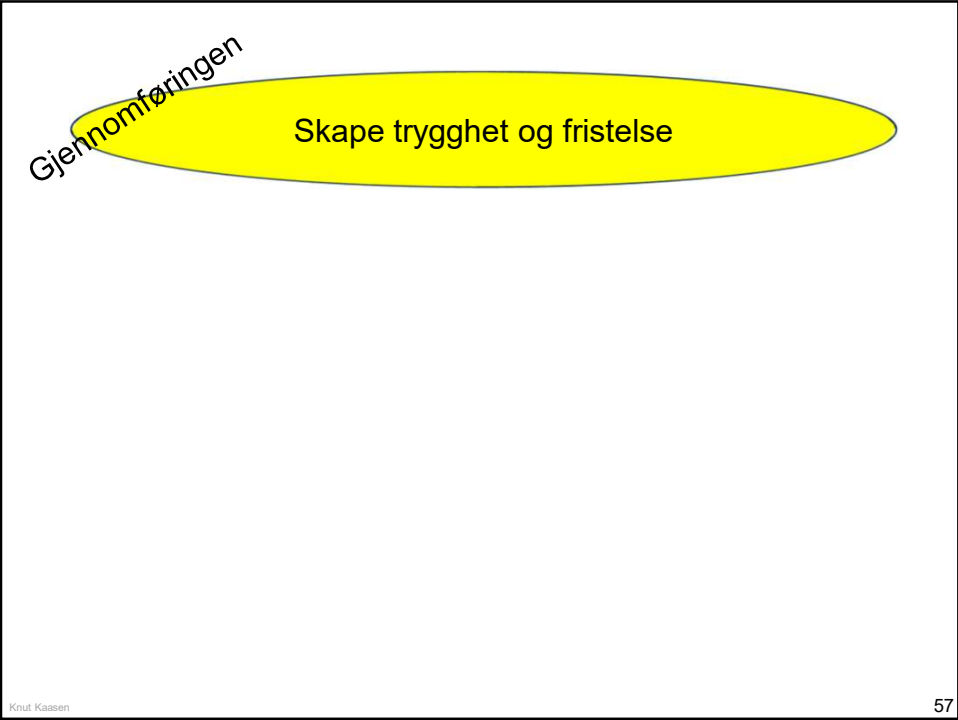
- om "hvor er vi nå?"
- om alternative fremgangsmåter

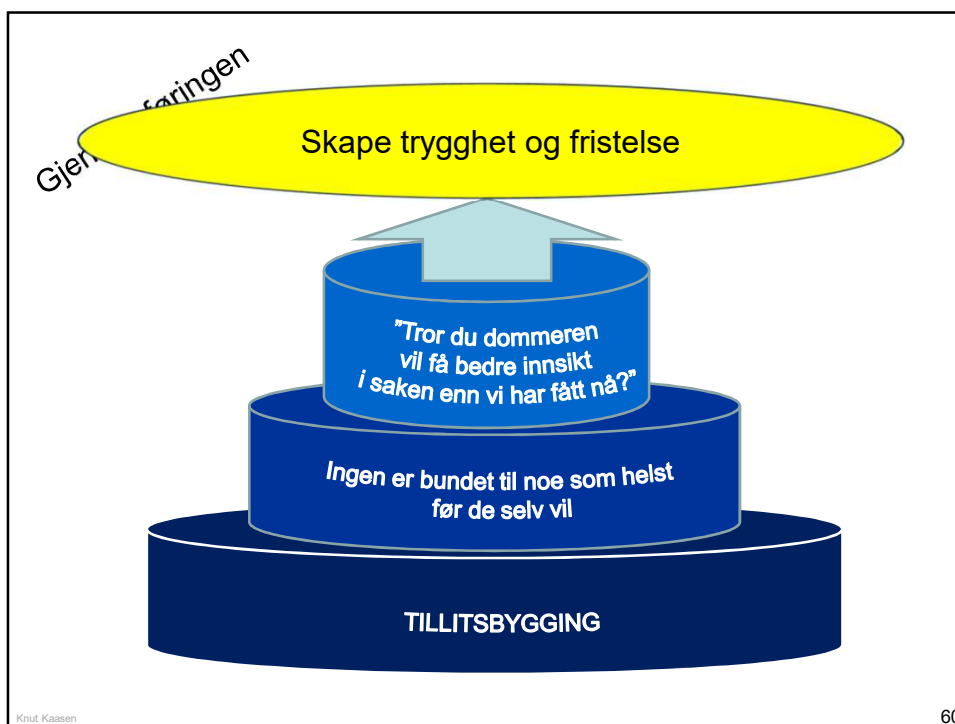
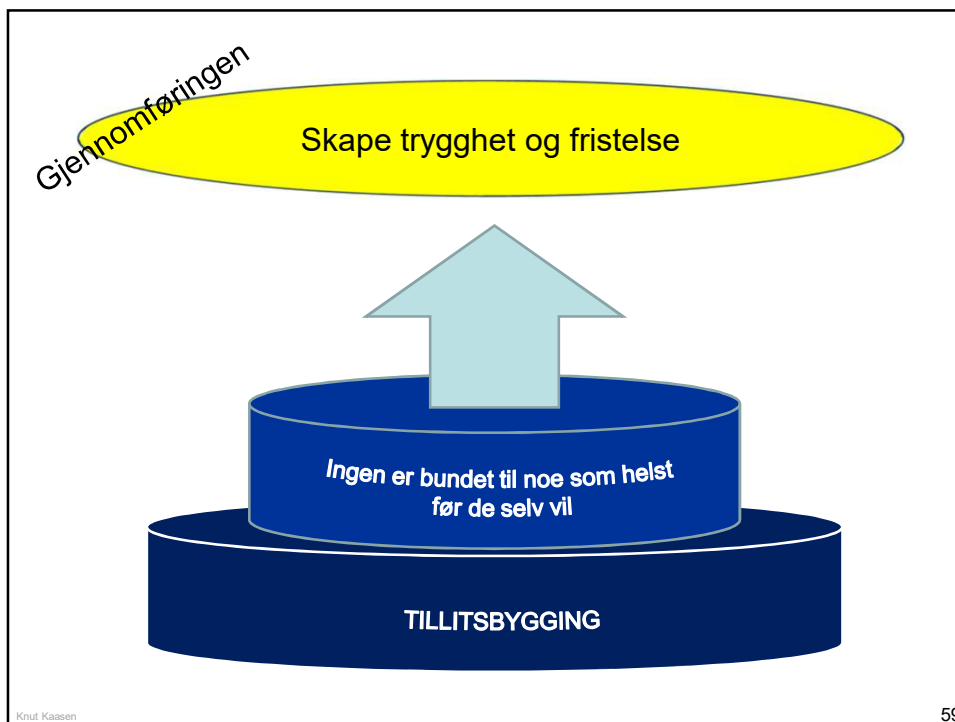


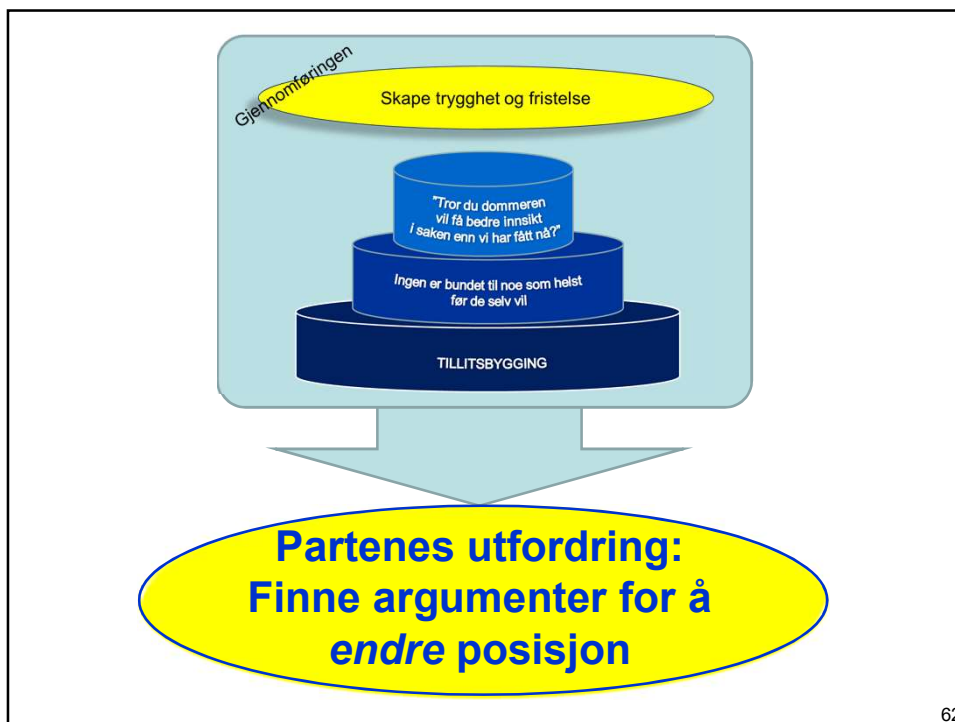
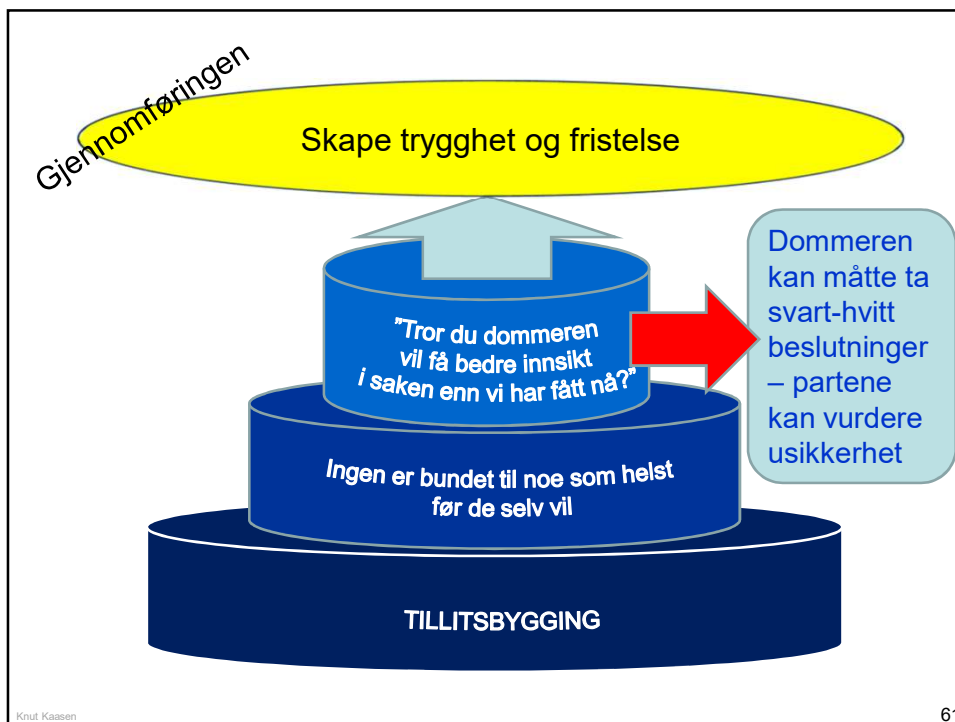
Grinda fyr, Folla

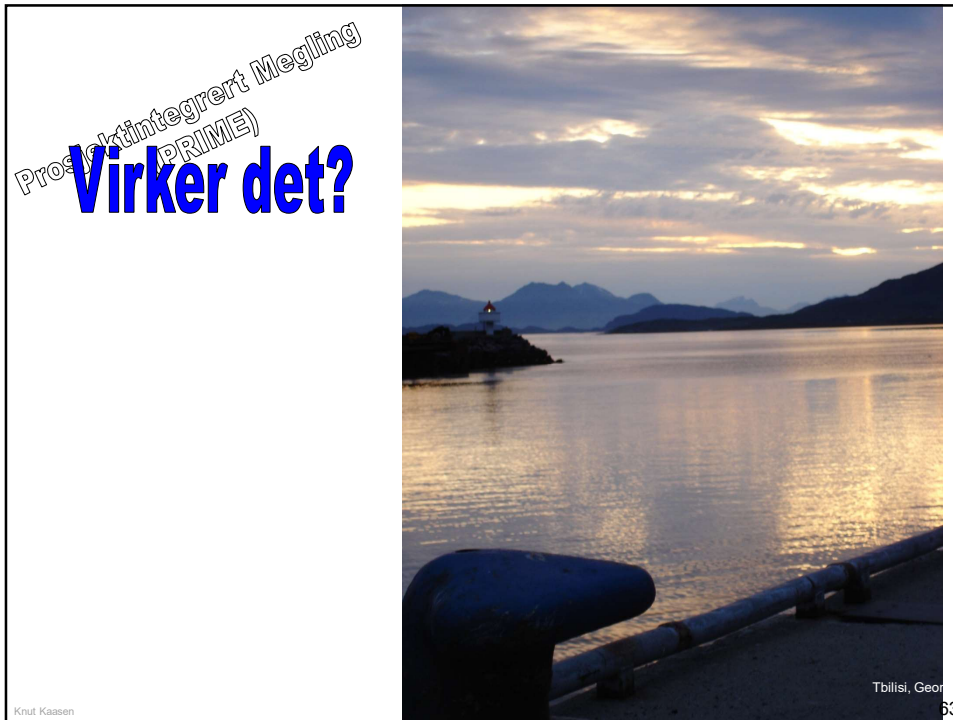
Knut Kaasen

56









”Det var alminnelig enighet om at ordningen har vært vellykket. Den har etter alt å dømme spart partene for betydelige tvister som ellers trolig ville blitt liggende uløst frem til sluttoppjøret med potensielt store konsekvenser for prosjektets fremdrift, effektivitet og økonomi.

Partene og KLR har sammen lyktes i å skape en atmosfære av åpenhet og vilje til å identifisere årsaker til uenighet, og dette har gitt grunnlag for tillitsfulle diskusjoner.

KLR har virket oppdragende (det har vært lite fristene å fremføre argumenter man rødmer av), også med virkning for partenes samvirke i andre fora.

KLRs medvirking har videre gitt legitimitet til de vanskelige avveininger og beslutninger partene har måttet ta.”

(Fra referatet fra siste møte i et av del-prosjektene i Bjørvika)



Budskapet

Proffe parter blir uenige i løpet av stort prosjekt
Det er ikke profitt å late som noe annet
Det er profitt å håndtere det rasjonelt

Det betyr å ta tak i problemet
- profesjonelt
- tidlig
- med konstruktiv tilnærming

...og det er tillatt å få litt hjelp til dette

Knut Kaasen

67

Takk for
oppmerksomheten!

Sydover Sortlandssundet

Knut Kaasen

8