BUSINESS ESBJERG

Velkommen til – vi starter kl. 9.00

Webinar

KONFLIKTHÅNDTERING, KUNDESERVICE OG FORCE MAJEURE

TIRSDAG D. 12. MAJ KL. 9.00

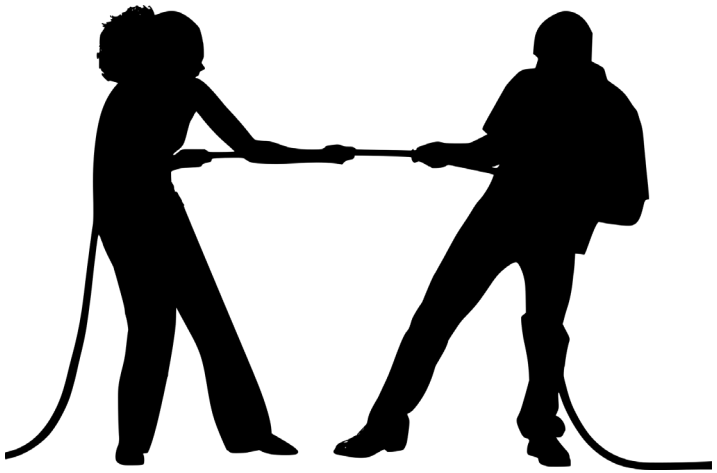
Konflikter med kunder

Tina Buch Olsson, Chefkonsulent HR og Ledelse

DANSK ERHVERV

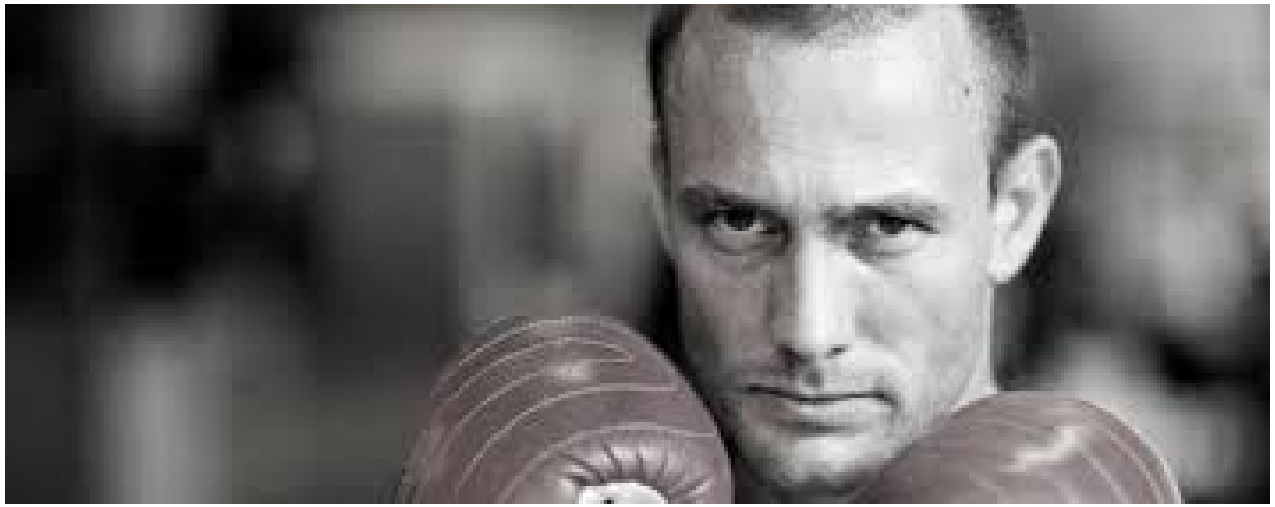
Indhold

- Hvorfor reagerer vi som vi gør i konflikter?
- Hvordan håndteres utilfredse kunder – så konflikten ikke optrappes – og man samtidig passer på sig selv
- Hvordan man – så vidt muligt – forebygger konflikter



DANSK ERHVERV

Hvorfor reagerer vi, som vi gør, i en konflikt?



DANSK
ERHVERV

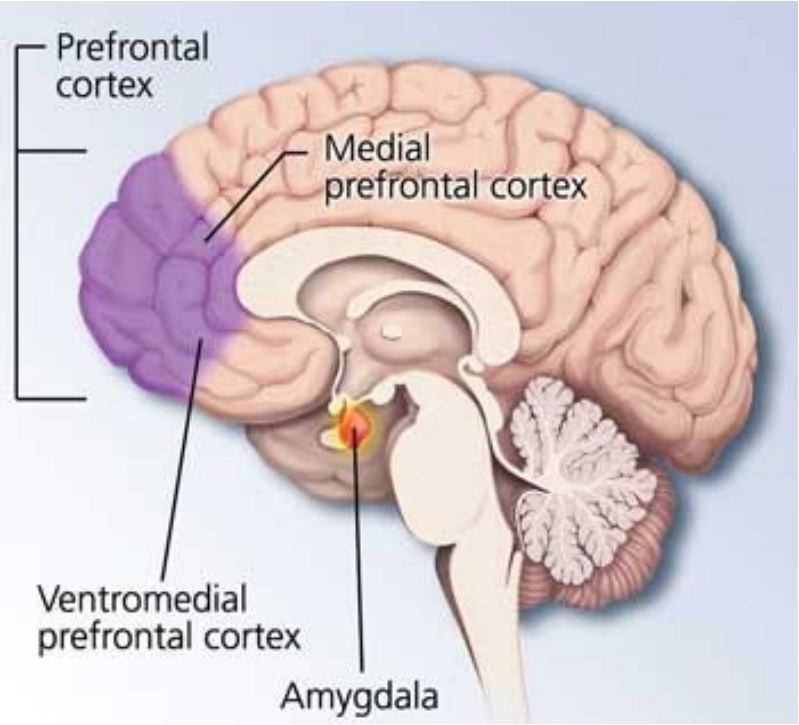
Hvorfor føler vi os truet?

- Vi kan ikke lide det ukendte
- Vi sparer energi

  - ny adfærd

  - nye problemer

- Vores hjerne foretrækker business-as-usual



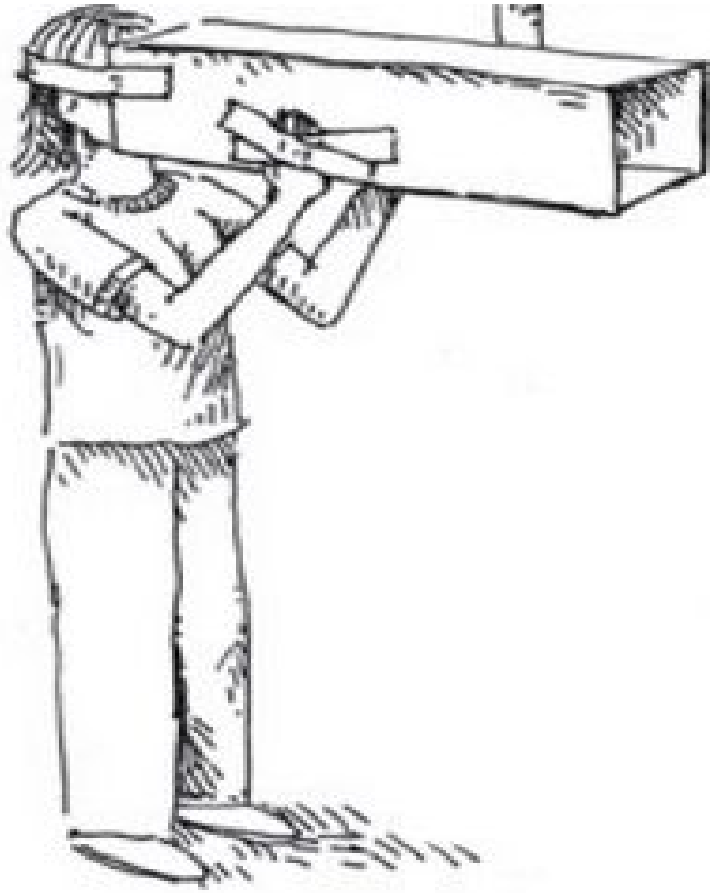
DANSK ERHVERV

Uenigheder og konflikter udløser stress-symptomer

- Uenighed med en given modpart igangsætter dybtliggende hjernefunktioner , som skaber et internt trusselsbillede.
- Kamp eller flugt er hjernens hurtige indflydelse på kroppen ved pludseligt opstået fare.
- **Stress** reaktionen sikrer at kroppen mobiliserer energi til *den* påkrævede ekstraordinære indsats - ”til kamp eller flugt”…
- Tanken om at noget truer os sætter os i automatisk beredskab og udløser en række reaktioner, som fører til udskillelse af stresshormoner.

DANSK
ERHVERV

Vi ser kun uenigheden
Vi ser ikke muligheder
Vi lytter ikke til fakta



DANSK
ERHVERV

I situationen

Undgå at hidse dig op

- Vær rolig, ærlig og direkte
- Lad dig ikke smitte af kundens raseri.
- Tal dæmpet, venligt og langsomt – også selvom kunden ikke gør det.
- Vær åben over for at hjælpe kunden og finde en fælles løsning – uden at du nødvendigvis behøver at give kunden ret.
- Hold fokus på det faktuelle – også selvom kunden bliver personlig.
- Tag det ikke personligt
- Hold fast I budskabet – uanset hvordan kunden reagerer
- Kontakt en kollega eller chef for at få støtte, hvis en situation eskalerer i aggressiv adfærd.
- Det kan være nødvendigt at gå fra samtalen – hvis du føler dig truet

DANSK ERHVERV

Lyt

- Vrede kunder er ikke særligt lydhøre – de vil gerne lyttes til
- Jo længere du lytter (og fx stiller afklarende spørgsmål) jo hurtigere falder aggressionsniveauet.
- Hvis du falder for hurtigt i forsvar – og de gode forklaringer (og især hvis dit forsvar er aggressivt) – intensiveres konflikten
- Lyt, og lad kunden tale ud, stil uddybende spørgsmål for at finde årsagen til kundens utilfredshed.
- Træk vejret
- Gem dit forsvar eller forklaringer så længe som muligt
- Afbryd ikke – vis at du lytter (lytteord: hmmm, ja, aha,)

DANSK ERHVERV

Kig på dig selv……

Har du en uheldig tone?

Er du lidt nede på batterierne?

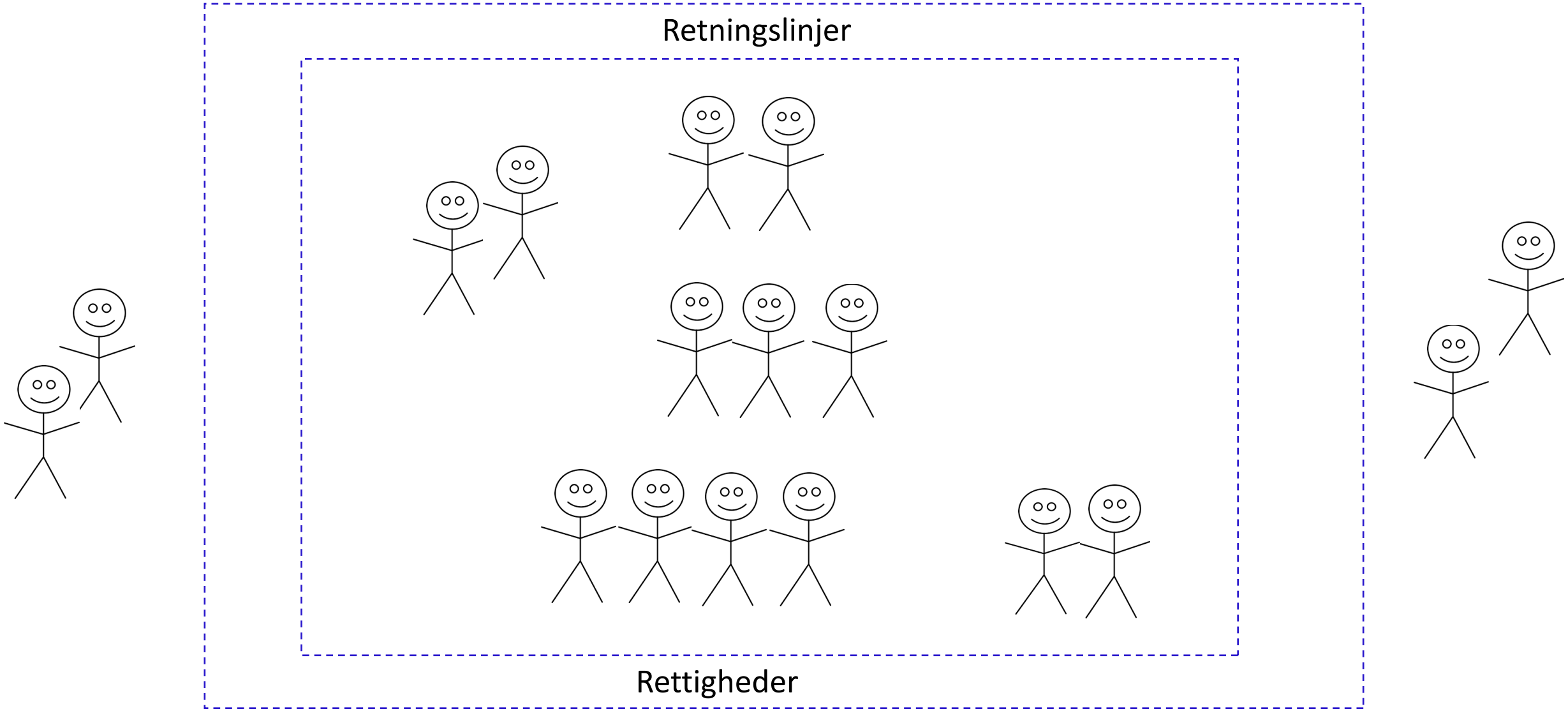
Tager du tingene for personligt?

Har du fordomme eller er du forudindtaget?

Mangler du informationer om jeres retningslinjer?

Hvad kan gøre konflikter med kunder vanskelige?

- At man føler sig angrebet personligt
- Når noget er unfair
- At man selv hidser sig op
- Tvivl om hvordan man skal gå til det? (venlig, skrap)
- Frygt for kundens reaktioner
- Frygt for egen reaktion
- Frygt for lederens reaktion
- Frygt for kollegaers reaktion
- At man ikke kender retningslinjer, regler og mandat



DANSK ERHVERV

Beslut – kommuniker – kommuniker igen – følg op

Forebyggelse

- Beslut og fortæl medarbejderne om manøvrerum og procedurer/beredskab på arbejdspladsen
  - Hvordan håndterer vi sundhedsmyndighedernes retningslinjer
  - Kan medarbejderen selv tage beslutning om at give penge tilbage?
  - Hvem kan man som medarbejder tage fat i, hvis angrebet bliver for voldsomt?
  - Kan man bede kunden om at gå? Kan man selv gå etc.
- Giv medarbejderne værktøjer til at håndtere situationen
- Udarbejd beredskabsplan – hvis der er tale om groft verbalt eller fysisk overfald.
- Hvad er god kundeservice?

Hvad er god kundeservice hos os?

Hvad vil vi gerne have kunden tænker/siger om os, når de går ud af døren/lægger røret?

Hvilken adfærd skal vi have, der efterlever det?

Anerkendelse

Korrigering

Hvad gør du efter en voldsom konflikt?

Medarbejderen skal opfordres til at:

- Tale med nogen om oplevelsen – din chef, kollegaer, professionelle
- Fortælle hvad du har oplevet og hvad det gjorde ved dig
- Det er ok at være påvirket af situationen
- Det er ok at være i tvivl om man har taklet det korrekt

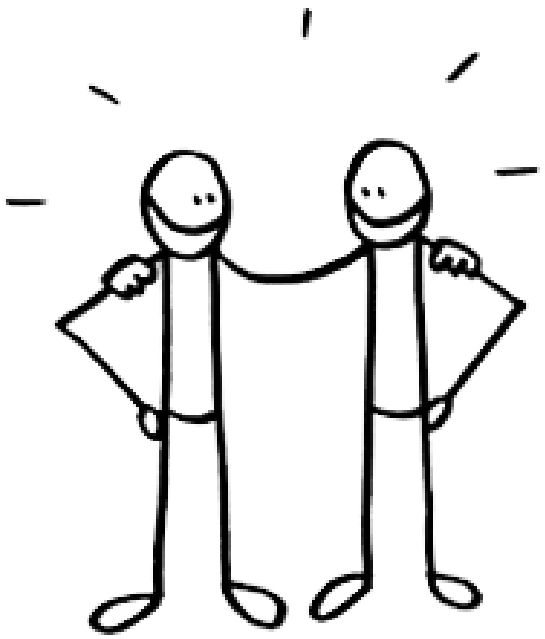
DANSK ERHVERV

En naturlig reaktion, der kan betyde

- Situationen ”afspilles” igen og igen
- Ændret søvnmønster
- Forandrede spisevaner
- Sociale vaner – man trækker sig
- Hovedpine
- Smerter/spændinger: fx nakke, ryg, bryst
- Hjertebanken
- Koncentrationsbesvær
- Humørsvingninger
- Let til gråd
- Vredesudbrud
- Bliver stille
- Laver fejl

DANSK ERHVERV

Hvordan er man en god kollega



HUSK – vi er forskellige:

- I måden vi takler situationen på
- I måden vi reagerer i situationen
- I den hjælp/støtte, vi har brug for efterfølgende

Stå til rådighed:

- Lyt
- Ingen fordømmelser
- Du skal ikke være krisepsykolog
- Det er ikke dit ansvar at give det helt rigtige råd, men at støtte, lytte og vise interesse
- Opfordre til at søge hjælp – hvis nødvendigt
- Vær opmærksom i den kommende tid – ”hvordan har du det?”

DANSK ERHVERV

Konflikttrappen

DANSK ERHVERV

Opsummering

- Beslut og orienter medarbejdere om procedurer/råderum og retningslinjer
- Definer spillebanen gennem anerkendelse og korrigering: Hvad er god adfærd – internt – og overfor kunden
- Giv medarbejderen værktøjer til at håndtere situationen og eventuelle reaktioner efterfølgende
- Giv plads til at tale om situationen og vær opmærksom på reaktioner – som leder og kollega

Force majeure

Begreb- og rettigheder

www.penta.dk • Tlf. 76 10 00 88

PENTA ADVOKATER

Force majeure

Indledning

- Covid 19 har spredt sig til det meste af verden, hvilket i høj grad påvirker erhvervslivet og medfører både forsinkelser og leverancesvigt
  - Begge dele kan være udtryk for misligholdelse som kan udløse misligholdelsesbeføjelser
- Covid 19 er ikke i sig selv force majeure, men Covid 19 kan under givne omstændigheder medføre at en kontraktspart kan påberåbe sig force majeure
- Ved fokusering på force majeure-princippet, er fokus ofte rettet mod debitor i kontraktforholdet, hvor spørgsmålet kan være, om debitor løber ind i et erstatningsansvar, hvis dennes manglende opfyldelse er Covid 19 relateret
- Set fra "kreditors" side kan fokus dog også være om Covid 19 medfører, at der foreligger "anticiperet", eller "forventet" misligholdelse

Aftaler er bindende

- Aftaler skal overholdes
  - Som alt overvejende hovedregel er såvel ordregiver som leverandør ansvarlig for at levere i rette mængde og i rette tid

- Kun hvis der opstår helt ekstraordinære omstændigheder,
  - som umuliggør korrekt opfyldelse af kontrakten, og
  - hvis disse omstændigheder var upåregnelige på tidspunktet, hvor aftalen blev indgået

  ➔Kan leverandøren eller ordregiveren være fri for ansvar

Hvad er force majeure?

Definition på force majeure

- En fra romerretten hidrørende bestemmelse for udefra kommende omstændigheder, som det på forhånd er klart, at mennesker ikke kan afværge, f.eks. naturkatastrofer (Juridisk ordbog)
- Force majeure-begrebet beror på forudsætningen om, at man ikke er forpligtet til at præstere det umulige
- Force majeure er ikke en egentlig "synd for" klausul

Force majeure efter dansk ret

Købelovens § 24

- *…muligheden af at opfylde aftalen må anses for udelukket ved omstændigheder, der ikke er af sådan beskaffenhed, at sælgeren ved købets afslutning burde have taget dem i betragtning, såsom ved hændelig undergang af alle genstande af den art eller det parti, købet angår, ved krig, indførselsforbud eller lignende*

- Princippet gælder også uden for købelovens anvendelsesområde

Hvornår kan man påberåbe sig force majeure?

Tre betingelser skal således være opfyldt, for at man kan påberåbe sig force majeure:

1. Det skal objektivt være umuligt for markedet som helhed at opfylde kontrakten i forhold til den pågældende vare eller ydelse, og

2. Umuligheden skal skyldes udefrakommende, eller ekstraordinære omstændigheder, som er uundgåelige

3. Den forpligtede part burde ikke have taget de ekstraordinære omstændigheder i betragtning ved aftales indgåelse

- Bevisbyrden for at betingelserne er opfyldt, ligger hos den, der påberåber sig force majeure.

Umulighed

- Er en leverandørs produktion lukket ned i udlandet, vil leverandøren som udgangspunkt ikke kunne påberåbe sig force majeure, hvis der fortsat er produktioner (fra andre producenter) i drift andre steder i verden
  - Dette under forudsætning af, at leverandøren ikke i kontrakten er afskåret fra at anvende disse andre producenter
- En generel afbestillingsret, som alene er begrundet i at man er bekymret over samfundets økonomiske udvikling pga. Corona kan ikke påberåbes som force majeure

Regeringsindgreb

- Regeringsindgreb eller påbud indikerer umulighed
- Hvis leverancen er omfattet af et egentlig regeringsindgreb, så er det en indikator på, at der foreligger umulighed
  - F.eks. hvis debitor som følge af importrestriktioner til Danmark ikke kan importere de til opfyldelsen nødvendige materialer (og de ikke kan skaffes indenlands), eller hvis et fuldstændigt udgangsforbud medfører, at ydelsen ikke kan leveres

Særlig lejeretlig udfordring

- Lejerettens område
  - Flere udlejere er blevet mødt med krav om, at huslejen skal nedsættes på grund af påbud fra staten om, at forretningerne ikke må holde åbent
  - Erhvervslejelovens § 23 stk. 2
    - Bringes lejeforholdet til ophør i utide, fordi det offentlige af sundhedsmæssige eller andre grunde nedlægger forbud mod lejerens brug, er lejeren kun pligtig at betale leje til den dag, forbuddet træder i kraft. Hvis forbuddet kun begrænser brugen på mindre væsentlig måde, kan lejeren dog kun kræve et forholdsmæssigt afslag i lejen.
  - Uafklaret i praksis – men for anvendelse af reglerne kræves formentlig at det offentlig påbud vedrører de bygningsmæssige forhold omkring lejemålet, men ikke hvis påbuddet – som med Covid 19 – vedrører de forhold som lejeren af lokalerne er beskæftiget med

Konsekvenser af force majeure

Hvis der foreligger force majeure er man erstatnings- og ansvarsfri

- Udgangspunket ➔ Kort bane
  - Er betingelserne opfyldt suspenderes parternes forpligtelser, så længe force majeure-begivenheden består
  - Når force majeure begivenheden ikke længere består, skal parterne opfylde kontrakten uanset om dette måtte betyde forhøjede omkostninger for den enkelte part
- Undtagelsen ➔ Lang bane
  - Hvis umuligheden ved at opfylde kontrakten på grund af opfyldelseshindringer er permanent, eller af lang eller ubestemt varighed er debitors forpligtelse til at opfylde kontrakten ophørt og ikke blot suspenderet

Force majeure er afhængig af ydelsen der skal leveres

- Både leverandøren og ordregiveren kan have interesse i, at påberåbe sig force majeure

- Afgørende for om der kan påberåbes force majeure er, hvilken ydelsestype der er tale om

- Ofte vil en ordregiver alene have en betalingsforpligtelse, og en sådan forpligtelse vil som hovedregel ikke kunne omfattes af force majeure, da umulighedsbetingelserne ikke vil være opfyldt
  - Økonomistyrelsen har i tråd hermed den 18. marts 2020 vurderet, at staten ikke kan påberåbe sig force majeure i forhold til sine kontraktmæssige betalingsforpligtelser

Tiden udvander Covid 19 som force majeure begivenhed

- For kontrakter indgået inden marts 2020 vil Covid 19 i nogle tilfælde opfylde betingelsen om, at umuligheden skal skyldes udefrakommende begivenheder, som er uundgåelige og som ikke kunne forudses på aftaletidspunktet.
- Tidspunktet for kontraktens indgåelse er afgørende for vurderingen, da virussen dag for dag udbredes mere og mere, og da konsekvenserne af virussen derfor i stigende grad vil kunne forudses ved kontraktens indgåelse, og dermed udelukke ansvarsfrihed.

Hvad siger kontrakten?

- Ofte indeholder en kontrakt en opremsning af en række eksempler på hvilke begivenheder, der kan anses som force majeure
  - Det kan f.eks. være naturkatastrofer, krig, brand, mv.
- Opremsningen kan være udtømmende eller ikke-udtømmende, og det vil bero på en konkret vurdering, om en bestemt situation opfylder kontraktens kriterium for force majeure
- Kontraktens formuleringer kan derfor både virke udvidende og begrænsende for parternes mulighed for at påberåbe sig force majeure

Force majeure i standard regelsæt

- CISG (internationale køberetskonvention) ART 79
- FIDIC (internationale entreprise/projekt standardkontrakter)
- Unidroit Principles (international kontraktsstandard)
- NL 92 (Nordiske leveringsbetingelser for maskiner)
- AB 18

Force majeure er ikke ens i alle lande

- Hvis ikke kontrakten tager stilling til force majeure, skal lovvalget undersøges, da dette er afgørende for, hvorvidt påberåbelse af force majeure anerkendes

- I nogle lande gælder der generelle retsnormer om ansvarsfrihed som følge af force majeure, selvom der ikke er taget højde for det direkte i kontrakten

- Dette gælder eksempelvis kontrakter underlagt dansk ret, men det er i sidste ende domstolen, der vil tage stilling til, om der i den foreliggende situation er tale om force majeure.

Husk underretningspligt

Vær opmærksom på, at når man påberåber sig force majeure foreligger der en underretningspligt

- Vedkommende, der påberåber sig force majeure har således pligt til at underrette den anden part om, at man ikke kan præstere den aftalte ydelse pga. force majeure
- Denne underretningspligt følger af den almindelige loyalitets- og oplysningspligt som aftaleparter er underlagt i dansk ret

Standpunktsrisiko

- Hvis ordregiver ikke er enig i force majeure redegørelsen, skal dette meddeles leverandøren, ligesom der bør gøres opmærksom på, at kontrakten vil blive håndhævet som vanligt – herunder ved brug af dækningskøb (hvis muligt) samt erstatningskrav mod leverandøren
- Som yderste konsekvens må kontrakten ophæves – med den standpunktsrisiko - der unægtelig medfølger (Det anbefales i dette tilfælde, at der søges juridisk bistand fra tvistens start)

Anteciperet/forventet misligholdelse

- Kreditor har i visse tilfælde mulighed for at gøre misligholdelsesbeføjelser gældende på et fremrykket tidspunkt, altså før ydelsen egentlig skal leveres af debitor.
- Covid 19 kan medføre situationer, hvor en kreditor kan overveje at ophæve en kontrakt som følge af anteciperet misligholdelse
- Betingelsen er dog, at kreditor kan sandsynliggøre, at der foreligger en "til vished grænsende sandsynlighed" for, at debitor ikke kan opfylde kontrakten på opfyldelsestidspunktet
- Kreditor har bevisbyrden herfor

Anteciperet/forventet misligholdelse

Mulige scenarier

- Nægtelsestilfælde
  - F.eks. hvis debitor pga. for store omkostninger inden leveringstidspunktet meddeler, at han nægter at levere ydelsen
- Umulighedstilfælde
  - F.eks. hvis debitor vil blive hindret i at levere sin ydelse pga. udgangsforbud, eller debitors produktionsapparat inddrages til at producere mundbind
- Debitors økonomiske vanskeligheder (svær bevisbyrde)
- Nøglemedarbejder
  - F.eks en debitor ikke har en nøglemedarbejder til rådighed som er helt afgørende f.eks. pga. et særligt kendskab til et bestemt marked - (kan debitor udskifte medarbejderen med en ny medarbejder med samme specielle evner/kendskab, kan kreditor ikke hæve aftalen)

Dialog

- Som fremhævet i dette webinar så kommer man langt med dialog og en egentlig tvist mellem parterne kan have store økonomiske konsekvenser, ligesom det rent kommercielt kan ødelægge et ellers velfungerende samarbejde
- Genforhandling skal således overvejes
- Genoptagelse af kontrakten ➔ Det er svært at genoptage en kontrakt, hvis den har ligget midlertidigt stille f.eks. hvis parterne har anvendt deres ressourcer, eller omprioriteret opgaver, til andre dele af deres forretninger mv.
  - Parterne bør ved fælles hjælp koordinere genoptagelsen f.eks. ved afholdelse af møder, udarbejdelser af planer for det videre forløb og evt. tilpasse kontrakten
- Ophævelse ➔ I forhold til ophævelse pga. force majeure er det ikke hensigtsmæssigt, at der ikke er indskudt en pligt til at genforhandle en kontrakt inden ophævelse
  - Dette burde således være et mere nærliggende alternativ fremfor en egentlig ophævelse

Dialog

- Tidsaspektet bør også overvejes
  - Der risikeres pt. en sagsbehandlingstid med domstolene på 1-1½ år – Denne sagsbehandlingstid kan endda komme under pres, idet domstolene også har været lukket ned i en periode – dvs. der går lang tid førend man for betaling
- Hvis dialogen ikke fremmer forståelsen, så kan man overveje andre alternativer til domstolsbehandling – f.eks. Mediation eller mægling

Opsummering

Der må laves en konkret vurdering af den enkelte kontrakt og de enkelte forpligtelser

I de fleste tilfælde vil det være afgørende om forpligtelserne reelt er umuliggjort som følge af Covid 19

Opsummering

<u>Gode råd</u>

- Dan overblik over de kontraktmæssige forpligtelser og vurder, hvilke kontrakter der kan blive problematiske at opfylde
- Dan overblik over kontrakternes bestemmelser om force majeure og vurder, om Covid 19 udgør force majeure i forhold til de enkelte kontrakter
- Dan overblik over hvilken betydning virussen får for jeres kontrakter og indkøbsbehov/leveringsmuligheder og giv kontraktparten besked
- Vær i løbende dialog med jeres aftaleparter med henblik på at løse eventuelle opfyldningsproblemer i fællesskab
- Anmod aftaleparter, der påberåber sig force majeure, om konkret at redegøre for situationen og på hvillen baggrund der foreligger umulighed

Tak for jeres tid…

PENTA
ADVOKATER

For yderligere information – kontakt os !

Humle Pugh
Advokat/Partner

76 10 00 88
hpug@penta.dk
76 11 41 81

BUSINESS
ESBJERG

Kommende webinarer:

Bestyrelsens rolle i krisetider – men også bagefter
Onsdag d. *13. maj kl. 10.00*

Ledelse og selvledelse i en forandringstid
Fredag d. *15. maj kl. 9.00*

Se mere og tilmeld dig på:
www.businessesbjerg.com/arrangementer

BUSINESS
ESBJERG

Spørgsmål eller kommentarer?

SEND MAIL TIL MAI@BUSINESSESBJERG.COM