

# Effektiv mekling: Kan større problemfokus gi mindre problemer?

Solfrid Mykland og Vidar Schei

Vitenskapelig bedømt (refereed) artikkel

*Solfrid Mykland and Vidar Schei: Effective mediation, fewer problems with a stronger focus on the problem.*

KART OG PLAN, Vol. 67, pp. 253–267. P.O.B. 5003, NO-1432 Ås. ISSN 0047-3278

Mediation can be defined as a complex problem-solving situation where the mediator assists conflicting parties in finding solutions. Research on cognition finds that focusing on problem definition has a decisive effect on the outcomes reached in traditional problem-solving tasks. We argue that this research may help us to better understand the mediation process. The purpose of this article is to explore *how* focusing on problem definition can help mediators facilitate high-quality solutions.

*Key words:* mediation, conflict, mediation process, problem definition

*Solfrid Mykland.* Ph. D. student, Department of Strategy and Management, Norwegian School of Economics and Business Administration, Helleveien 30, NO-5045 Bergen.

E-mail: solfrid.mykland@nhh.no

*Vidar Schei.* Associate Professor, Department of Strategy and Management, Norwegian School of Economics and Business Administration, Helleveien 30, NO-5045 Bergen.

E-mail: vidar.schei@nhh.no

## 1 Innledning

Mekling er en form for konfliktløsning som stadig blir mer utbredt (Kressel, 2006). I dag har vi utstrakt meklingsvirksomhet i alt fra konflikter på makronivå (f.eks. internasjonalt), til konflikter på mikronivå (f.eks. rettsmekling<sup>1</sup> og elevmekling<sup>2</sup>). I tillegg til den mer formaliserte meklingen finner vi også en rekke mer uformelle meklings situasjoner hvor en tredjepart inntar rollen som mekler og forsøker å hjelpe parter i konflikt til å finne konstruktive løsninger. Mekling kan defineres som en kompleks problemløsningsprosess som involverer minst tre parter; to parter i konflikt og en mekler. Formålet med meklingsprosessen er at partene, ved hjelp av mekler, skal komme frem til en best mulig avtale i konflikten, dersom det er grunnlag for dette. Med gode avtaler mener vi her avtaler hvor partenes interesser er ivaretatt og avtaler som partene er tilfredse med.

I forsøket med å komme frem til gode avtaler møter mekler utfordringer knyttet til både (1) informasjonskompleksiteten og (2) den sosial kompleksiteten i situasjonen. Den første utfordringen er at aktørene i en meklings situasjon har asymmetrisk informasjon. Mekler er gjerne den aktøren som har minst informasjon om konflikten (Jehn, Rupert & Nauta, 2006). Å få fram denne informasjonen vanskeliggjøres av at parter i konflikt ofte har en vinn-tap orientering (Bazerman, 1983; Bazerman & Carroll, 1987; Nickerson, 1999) og dermed ofte gir mekler ufullstendig informasjon eller informasjon som er rettet mot å «vinne» konflikten. Den andre utfordringen er at meklings situasjonen består av flere ulike aktører. I en rettsmekling vil det f.eks. typisk være minst fem aktører involvert; en mekler (som egentlig er dommer) og to parter med hver sin advokat. Mekler får derfor en stor utfordring i forhold

1. Rettsmekling er en meklingsordning i norske domstoler, som reguleres av tvistemålsloven. § 99a. Fra 1.1.2008 vil den reguleres av § 8-3 i den nye tvisteloven («Lov om mekling og rettergang i sivile tvister»).
2. Elevmekling er innført på flere barneskoler. For en kort innføring se f.eks. Grethe Nordhelle, 2006.

til å håndtere de relasjonelle forholdene og i tillegg koordinere meklingsprosessen.

Kombinasjonen av informasjonskompleksitet (vanskelig å få frem partenes interesser) og sosial kompleksitet (flere parter) innebærer at meklings situasjoner ofte er uoversiktlige og mangler entydige problemformuleringer eller problemforståelser. I følge den kognitive forskningen på problemløsning er det i slike situasjoner *spesielt* viktig og nyttig å definere problemet som skal løses. Problemdefinering dreier seg nettopp om de aktiviteter som gjør uoversiktlige problem håndterbare (jf. Runco, 2004). Formålet med denne artikkelen er derfor å belyse hvordan et aktivt fokus på problemdefinering kan hjelpe mekler i arbeidet med å utvikle gode løsninger.

Til tross for at problemdefinering kan antas å ha en svært sentral betydning for utfall av meklingsprosesser, har det kun vært noen få studier i konflikt- og meklingsforskningen som eksplisitt har utforsket problemdefinering. De få studiene som har vært gjort, indikerer imidlertid at definering kan være svært nyttig i meklings situasjoner. For eksempel utforsket Kressel, Frontera, Forlenza & Butler (1994) sammenhengen mellom definering og utfall. De klassifiserte ulike meklerstiler, og fant en løsningsorientert stil («*settlement-orientation*») og en problemløsningsorientert stil («*problem-solving-orientation*»). Den problemløsningsorienterte stilen ble kjennetegnet ved at meklere brukte tid på å forstå, avklare og definere konflikten før de løste dem. Den løsningsorienterte stilen ble kjennetegnet ved at meklere gikk direkte til løsningene, uten å bruke tid på å definere eller forstå problemet først. Kressel m.fl. fant at meklere som brukte den problemløsende stilen fikk bedre og mer varige løsninger, enn det de løsningsorienterte meklere gjorde. Videre fant de at disse stilene var stabile ved den enkelte mekler, og at det var et systematisk trekk ved den enkelte mekler om han/hun definerte eller ikke. Studien til Kressel m.fl. (1994) indikerer m.a.o. at det ikke er naturlig for alle meklere å definere konflikten før de løser dem. Disse meklere går heller direkte til å se på løsnings-

alternativ, uten at konfliktene er utforsket tilstrekkelig først.

Gitt problemdefineringens antatte potensiale i meklings situasjoner og meklers manglende fokus på slike aktiviteter (Kressel, m.fl., 1994), vil vi i denne artikkelen fokusere på hvordan meklere kan skape gode løsninger gjennom å fokusere på problemdefinering i meklingsprosessen. Vi starter med å se på hva problemdefinering er, før vi i neste omgang knytter dette til meklingskonteksten og drøfter hvordan det kan legges til rette for konstruktiv problemdefinering i meklingsprosessen.

## 2 Problemdefinering

Problemer kan karakteriseres på et kontinuum fra «well-defined» til «ill-defined» (Dillon, 1982). Veldefinerte («well-defined») problemer karakteriseres ved at de har et kjent mål, det er en kjent metode eller fremgangsmåte for å oppnå en løsning og det er et riktig svar. Et regnestykke er et veldefinert problem i sin enkleste forstand. Det er helt avklart hva som er målet, det er en kjent metode som må brukes (f.eks. en algoritme) og vi kan kontrollere at svaret er riktig objektivt sett. Rettslige tvister kan også på mange måter regnes som veldefinerte problemer, i alle fall i utgangspunktet. Partenes påstander gir grensene og definisjonen for det rettslige kravet (jf. disposisjonsprinsippet)<sup>3</sup>, og det finnes rettsregler som kan brukes til å vurdere hva som blir det «riktige» svaret. Uoversiktlige («ill-defined») problemer er derimot karakterisert ved at det kan finnes ulike (eller uklare) mål, mange måter å løse problemet på og flere mulige løsninger (Reiter-Palmon & Illies, 2004:57). Det er uklarheten eller flertydigheten i de uoversiktlige problemene som gir rom for kreativitet (Mumford, Mobley, Uhlman, Reiter-Palmon & Doares, 1991). En personalkonflikt i en organisasjon kan typisk være et ustrukturert problem. Kanskje har de ulike involverte personene forskjellige mål, kanskje er det ikke åpenbart hva konflikten *egentlig* handler om, og kanskje finnes det mange løsninger på problemet, alt etter hva i konflikten man fokuserer på.

3. Disposisjonsprinsippet kommer til uttrykk i tvml. §§ 85–86. I ny tvistelov finner vi prinsippet i § 11-2.

Begrepsbruken i den kognitive forskningen relatert til problemdefinering er ikke entydig. Studier som har fokusert på problemutforskning har f.eks. brukt begreper som; *problemdefinering* (Runco, 2004), *problemformulering* (Lyles, 1981), *problemkonstruering* (Mumford, Baughman, Threlfall, Supinski & Costanza, 1996) eller *problemstrukturering* (Pidd, 1980), bare for å nevne noen. Ellspermann, Evans & Basadur (2007:222) skriver: «*Ill-structured problems are the most difficult to formulate or structure. There is often not a single correct definition, though some formulations provide a better angle on the problem so that it can be solved more effectively*» (våre understrekninger). Vi ser at innholdet i disse begrepene ikke er så forskjellige fra hverandre.

Runco (2004:675) definerer problemdefinering som å gjøre et problem «*operational and workable*» (operasjonelt og håndterbart). Dette synes i hovedsak å være essensen i de ovennevnte begrepene. Vi velger å støtte oss til definisjonen til Runco (2004), og definerer derfor *problemdefinering* som en paraplybetegnelse for de aktivitetene som gjør uoversiktlige problem håndterbare. En problemdefinering kan derfor inneholde flere ulike formuleringer, siden det sjelden er en korrekt definisjon på et uoversiktlig problem (jf. Ellspermann m.fl., 2007).

*Hovedformålet* med å definere et problem før man løser det, er at problemløseren ikke skal låse seg til ufullstendige eller feilaktige oppfatninger av hva problemet handler om. En god *problemdefinering* innebærer en åpen og eksplorerende tilnærming til problemet, og det betyr i praksis at problemløseren utforsker om det finnes flere måter å formulere på, før det evt. velges én bestemt definisjon (Kiesler & Sproull, 1982). I en rettsmekling kan det bli en utfordring dersom partenes påstander velges som det naturlige utgangspunkt for den videre behandling. Konflikten blir da kun definert på én måte, og denne måten legger sterke begrensninger på mulige løsningsalternativer. Løsningen som blir intuitiv tilgjengelig er kompromisspunktene mellom partenes påstander. Man kan da gå glipp av relevante dimensjoner i løsningen. I en grensekonflikt vil dette f.eks. kunne relatere seg til utnyttelsen av arealet som er knyttet til

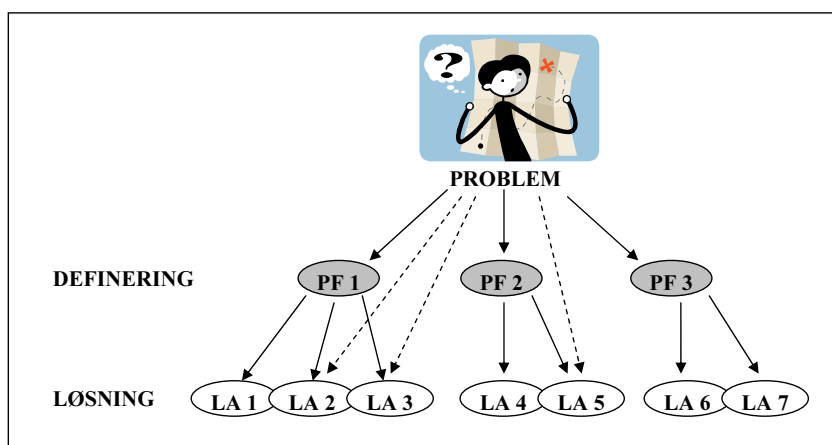
den omtvistede grense. Problemdefinering kan derfor også *innskrenke mulige løsningsalternativer*, dersom f.eks. problemet kun formuleres på én måte eller på en gal måte (jf. grensetvisten over). I den kognitive psykologien kalles effektene av dette for en «Type-III» feil, og det betyr at man faktisk kan løse feil problem (Raiffa, 1968). Volkema (1986:270) hevder at det er viktig at problemer blir definert på en slik måte at det genereres frihet i tankegangen omkring problemet. *Hovedutfordringen* når det gjelder problemdefinering er derfor å gi flere retninger til en løsningsprosess, uten at man binder seg til forutinntatte årsak-virkningssammenhenger.

Et eksempel fra Getzels (1982) gir en enkel illustrasjon på hvilken innflytelse ulike formuleringer kan ha på utfall i praksis.

*En bil kommer kjørende på en øde landevei og punkterer et hjul. Passasjerene i bilen går til bagasjerommet og finner ut at de ikke har med seg noen jekk. De definerer problemet ved å stille spørsmålet: Hvor kan vi få tak i en jekk? De ser seg omkring og ser noen tomme låver, men ingen bebodde hus. De husker at flere kilometer tilbake passerte de en bensinstasjon. De bestemmer seg for å gå tilbake til bensinstasjonen for å få låne en jekk. Når de har gått kommer det kjørende en bil til, som punkterer på omtrent samme sted. Passasjerene går til bagasjerommet og finner ut at de ikke har med seg noen jekk. De definerer problemet ved å stille spørsmålet: Hvordan kan vi få løftet opp bilen? De ser seg omkring, og ikke langt fra veien ser de en låve som har en lift som kan løfte høyballer. De skyver bilen bort til låven, heiser opp bilen med liften, bytter hjulet og kjører av sted.*

Om problemet blir formulert som «*Hvor kan vi finne en jekk?*» eller «*Hvordan kan vi få løftet bilen*» vil ha avgjørende betydning for hva man faktisk leter etter. Problemdefinering vil derfor gi klare føringer for hva slags utfall, og hvor mange utfall, som blir tilgjengelige. De ulike tilnærmingene kan illustreres gjennom figur 1.

Dersom vi ikke definerer, kan vi nå frem til noen løsningsalternativer (se stiplede piler i figur 1) på grunn av tilfeldigheter, eller fordi



Figur 1: Problemdefinering: PF = Problemformulering, LA = Løsningsalternativ

det er åpenbart hva problemet egentlig handler om. Når vi har funnet ett (eller noen få) løsningsalternativer har vi som beslutningstakere lett for å stoppe søket etter andre alternativer. F.eks. finner Simon (1954) at problemløserne ofte tilfreds er heller enn optimaliserer når de løser problemer. Tilfang av flere problemformuleringer vil imidlertid kunne være et hjelpemiddel for problemløserne til å utforske problemet på en grundigere måte. Dette kan åpne opp for flere løsningsalternativer (se heltrukne piler i figur 1) enn hva en manglende (eller ufullstendig) problemdefinisjon kan gi. Problemdefinering kan også åpne opp nye «løsningsrom» som ikke er lette å se uten en eksplisitt problemdefinering. F.eks. vil problemformulering nr 3 i figur 1 åpne opp for løsningsalternativ 6 og 7. Vi vil gi noen eksempler på dette med utgangspunkt i eksempelet fra Getzels (1982).

Den problematiske situasjonen er at bilen punkterer. Ved å gå direkte til løsninger, uten å definere problemet, kan vi tenke oss at den åpenbare løsningen «behov for en jekk» blir tilgjengelig. Ved å gå veien om definering vil vi systematisk formulere problemet på flere måter, før vi går til løsninger. Vi kan f.eks. tenke oss følgende formuleringer: 1) Hvor kan vi få tak i en jekk? 2) Hvordan kan vi få løftet opp bilen? 3) Hvordan kan vi få tak i noen som kan hjelpe oss? 4) Hvordan kan vi få tak i en ny bil? 5) Hvordan kan vi få tak i alternativ transport? osv. Vi kan også enda mer overordnet gå inn i hva som var

formålet med turen. Aktuelle formuleringer kan da bli: 6) Hvor viktig er det å nå frem til bestemmelsesstedet i tide? 7) Hvordan kan vi få utført det vi skal til bestemmelsesstedet for? Alle disse formuleringene gir retning til ulike sett med løsninger, og totalt sett får vi tilgang på flere måter å se på problemet på, som igjen kan gi oss bedre løsninger enn det som i utgangspunktet syntes åpenbart. Definering ved hjelp av ulike formuleringer vil dermed kunne strukturere problemet og informasjonen man har, og dermed kunne åpne opp flere «løsningsrom», enn om man går direkte til løsningsfasen.

Studier av problemdefinering i individuelle problemløsningsoppgaver viser at problemdefinering gir et stort potensial for å utvikle gode løsninger. La oss se på noen klassiske studier. Den første studien om betydningen av definering ble gjort av Csikszentmihalyi & Getzels (1971). De fant at kunststudenter, som brukte tid på å definere og utforske hva de skulle male («eksplorerende orientert atferd») – før de satte i gang med arbeidet – fikk mer kunstnerisk kreative arbeider, enn de som ikke hadde defineringorientert atferd. Utfallsmålene var en kvalitetsvurdering gjort av kunstkritikere, og disse målene på utfall var også sterkt korrelert med mål på hvor stor suksess kunstnerne hadde gjort 7 og 18 år senere (Csikszentmihalyi, 1990).

Redmond, Mumford & Teach (1993) utforsket kreativitet i en markedsførings situa-

sjon. I studien ble halvparten av deltakerne instruert til å definere problemet før de løste det, mens den andre halvparten ble instruert til å løse problemet umiddelbart. Personer som mottok instruksjoner om definering, genererte løsninger som var av høyere kvalitet og høyere originalitet enn respondentene som ble instruert til å gå direkte til en løsningsfase.

Den kognitive psykologien kategoriserer også problemer på en måte som synes sentral i forhold til konflikt- og meklingslitteraturen. Csikzentmihaly & Getzels (1970) og Getzels (1982) skiller blant annet mellom det de kaller «presented» og «discovered-problems». Et «presented» eller presentert problem, innebærer at man får et ferdig definert problem som man skal finne en løsning på. Et «discovered» eller oppdagelsesproblem innebærer at man får et problemkompleks, der man først må finne ut hva problemet er, før man kan løse det. Flere studier har sett på hva dette skillet har å bety for kreativitet og kvalitet i utfall. I en studie av Runco & Okuda (1988) fikk respondenter oppgaver som ble kategorisert som (a) presenterte problemer og (b) oppdagelsesproblemer. I oppdagelsesproblemene fikk respondentene i oppgave å definere problemet før de skulle løse det, mens i de presenterte problemene var oppgaven kun å løse. Resultatene viste at det var høyest kreativitet i oppgavene som var oppdagende. Konklusjonene ble dermed at det er større muligheter for kreativitet i oppdagende enn presenterte problemer.

Som vi har nevnt i innledningen er det ofte en utfordring for en mekler i konflikter og meklings situasjoner å avdekke hva konflikten mellom partene egentlig handler om. Mekler har i utgangspunktet to alternativer: (1) ta utgangspunkt i partenes posisjoner som definisjon av konflikten (presentert problem) eller (2) utforske om konflikten handler om noe annet enn det som det ser ut for (oppdagende problem). Det er vanskelig å utvikle gode avtaler i presenterte problem. Dersom meklere utfordrer partenes påstander og jobber aktivt med problemdefinering, kan konflikten transformeres til et oppdagelsesproblem og det vil kunne gi grunnlag for gode og kreative utfall i meklingsprosessen. Vi vil i

det følgende se nærmere på hvordan meklere kan få til dette i meklingskonteksten.

### 3 Problemdefinering i meklings situasjoner

Et fellesstrekk ved mange meklings situasjoner er at de ofte har et kreativt – eller integrativt (vinn-vinn) – potensial (Wall & Callister, 1995). Et kreativt potensial kjennetegnes ved at det kan utvikles løsninger som er bedre enn rene kompromiss på enkeltsaker (Thompson, 2001), der partene f.eks. kapitaliserer på ulikheter eller avdekker bakenforliggende interesser (Rognes, 2001). Vi vil starte med å gi et eksempel på en konfliktsituasjon der løsningen vil kunne bli svært forskjellig avhengig av om og hvordan konflikten defineres.<sup>4</sup> Alternativ 1 er at mekler tar utgangspunkt i partenes påstander (dvs. ingen eller begrenset problemdefinering), og alternativ 2 er at mekler utforsker nærmere hva konflikten mellom naboene egentlig handler om (dvs. aktivt fokus på problemdefinering).

To naboer, Hilde og Liv, har kommet i konflikt om det nordlige grenseforløpet mellom eiendommene deres. Liv har satt opp en hekk langs en del av deres felles grense. Hekken er satt opp langs grenselinjen som er 25,3 meter lang i følge koordinatfestede grensepunkter fra målebrevet. Grensen går mellom grensepunktene A og B. Hilde mistenker spesielt punkt B for å være feil. Det såkalte grensepunktet er et rør, som for det første er løst og for det andre ikke minner om noe vanlig grensemerke. I grensepunkt A står det en bolt, og her er partene enig om at det er det riktige grensemerket der. Da Hilde konfronterte Liv med spørsmål om plassering av grensemerke B, ble Liv irritert og sa at hun hadde fått påvist dette grensepunktet av forrige eier, og at hun har derfor forholdt seg til dette merket og tatt utgangspunkt i at det er riktig merke. Partene rekvirerer kartforretning, og kommunens oppmålingsavdeling kommer og stikker ut grensemerkene A og B. Kommunen finner at grensemerke A stemmer med boltene i marka, men at grensemerke B havner ca 50 cm fra det løse røret, og senter av den nå oppsatte hekken på Livs

4. Eksempelet er hentet fra Ronald Hansen i Asker Kommune. Hansen brukte eksempelet i en oppgave i kurset Matrikellære for landmålere (2007). Eksempelet er brukt med hans tillatelse.

eiendom. Resultatet er altså at hekken havner 50 cm inne på Hildes eiendom. Liv vil ikke godta den nye grensebolten. Hun mener å ha kjøpt eiendommen i god tro og vil fortsette å forholde seg til det gamle, løse røret som tidligere eier påviste. Hilde mener på sin side at Liv må respektere det nye punktet som kommunen har satt ut, og som er i henhold til de oppgitte koordinatverdier i begge eiendommenes målebrev. Hun ønsker også at Liv flytter hekken i henhold til den nye grensen, eller eventuelt fjerner hele hekken. Konflikten synes uløselig og partene står på sine påstander. Det kobles nå inn en mekler i saken. Vi vil se på hvordan to ulike strategier kan føre til ulike resultater for denne konflikten.

En mekler som ber partene presentere hva konflikten dreier seg om vil kunne få følgende svar:

Liv: Denne konflikten handler om uenighet om grenseforløpet mellom grensepunkt A og B. Jeg mener begge disse grensepunktene er riktig. De fikk jeg påvist av forrige eier som jeg kjøpte eiendommen av. Det er oppført en hekk i denne grensen, og det er helt urimelig å skulle tro at grensen går slik kommunen og Hilde hevder. Jeg vil ikke under noen omstendigheter forholde meg til et annet grenseforløp og er *ikke* interessert i å flytte hekken. Aldri.

Hilde: Det er riktig at konflikten handler om en uenighet om grenseforløpet mellom våre eiendommer. Konflikten er imidlertid helt tulle, for jeg har jo fått bevist at jeg har rett. Vi fikk kommunen til å måle inn grensepunktene, A er riktig, men B er 50 cm feil. Jeg krever at Liv fjerner hekken som faktisk viser seg at står på min eiendom. Totalt er det snakk om et areal på ca 10 m<sup>2</sup>, og dette kan jeg ikke tillate.

Utgangspunktet i disse påstandene er at begge mener de har rett, mens den andre har feil. Grensen går mellom A-B (Liv) eller A-nyB (Hilde). I tillegg er det et spørsmål om flytting av hekken. I denne saken kan man kanskje klare å mekle seg frem til en løsning der det deles på flyttekostnadene av hekken til A-nyB – eller til et sted i mellom. Alternativet kan fort bli brudd, slik at partene må få avgjort hvem som faktisk har rett eller galt av en domstol (tingretten eller jordskifteretten).

En mekler som er mer utforskende i sin tilnærming til konflikten vil kunne starte på samme måte som mekler over, men mekler vil typisk ikke gi seg etter den første beskrivelsen av konflikten. Mekler kan f.eks. si at han/hun hører at det er forskjellig oppfatninger av hvor grensen går, og at det også er utfordringer knyttet til denne hekken. Videre kan mekler spørre om det er slik at det bare er denne grensen som er problemet, eller om det er slik at det også er andre utfordringer knyttet til resten av grenseforløpet deres – eller er det andre bakenforliggende grunner til at denne konflikten har oppstått?

Realiteten er at det faktisk finnes et annet problem også i tilknytning til disse to eiendommene. Hilde har lenge hatt et ønske om å bygge en terrasse til huset sitt syd på eiendommen, men slik forholdene er nå er det for kort vei frem til Liv sin grense på denne delen av eiendommen til at dette kan la seg gjennomføre. Mekleren foreslår at begge disse sakene ses i sammenheng, og at en løsning kan inkludere begge disse forholdene. Løsningen som foreslås er at trekanten som dannes av punktene A-B-nyB, nord på eiendommen byttes mot en tilsvarende trekant sør på eiendommen, slik at Liv beholder hekken og Hilde får så mye nytt areal at hun kan bygge seg en terrasse der hun opprinnelig ønsket det. Løsningen ble derfor et makeskifte og begge partene var strålende fornøyd.

Vi ser at det i dette tilfellet var helt nødvendig at mekler aktivt gikk inn for å utforske hele konfliktområdet før han/hun startet med å foreslå løsninger. En forståelse for totaliteten var her helt nødvendig for å komme frem til en kreativ og god avtale for disse partene. Mekler kunne utviklet en rekke problemformuleringer av konflikten, i tråd med eksemplet til Getzels (1982) over. En rekke slike problemformuleringer kunne vært: (1) Problemet er at Hilde og Liv har forskjellig oppfatning av hvor grensen går, (2) Problemet er at Liv ikke vil flytte hekken, (3) Problemet er at hekken står inne på eiendommen til Hilde, (4) Problemet er at denne konflikten kan ødelegge naboskapet, (5) Problemet er at Hilde ikke kan bygge terrasse, (6) Problemet er at ingen av naboene kan utnytte eiendommen slik de egentlig ønsker, (7) Problemet er arealutnyttelsen, ikke grense-

spørsmålet i seg selv. Vi ser at informasjonen som kommer opp underveis i meklingsprosessen kan være med å gi innspill til nye problemformuleringer, som kan gi alternative og bedre løsninger for partene, enn det som var det intuitive utgangspunktet. Et avgrenset utgangspunkt i påstandene ville ledet til en løsning som kåret en vinner og en taper, eller partene kunne fått en dårlig kompromissløsning.

I de neste avsnittene vil vi se nærmere på *hvordan* meklere generelt sett kan legge til rette for konstruktiv problemdefinering. Vi velger å se på fire forhold som synes sentrale; timing, formulering, prosedyrer, og teknikker. I det følgende vil vi derfor drøfte (1) *når* i meklingsprosessen det er spesielt viktig å fokusere på problemdefinering, (2) *hvordan* problemdefinering bør komme til uttrykk gjennom språklige formuleringer i meklingen, (3) *hvilke* prosedyrer mekler kan velge for å fremme mulighetene for god problemdefinering, og (4) *hva* mekler selv kan gjøre for å fremme sin egen evne til å definere problemer.

### **3.1 Når i meklingsprosessen er det viktig å definere problemet?**

I følge forskning på førsteinntrykk tar det svært kort tid for mennesker å danne seg et bilde av andre mennesker eller situasjoner (se f.eks. Fiske & Taylor, 1991; Plous, 1993). Etter få sekunder har vi bestemt oss for om vi liker, misliker eller mistenker den eller de vi møter. Dette inntrykket dominerer også gjerne senere inntrykk og beslutninger. Tversky & Kahneman (1982) finner at informasjon som blir presentert tidlig i en beslutningsprosess gir en forankringseffekt til beslutningstakere. Informasjon som kommer senere i prosessen vil kunne justere inntrykket av den første informasjonen, men denne prosessen er svært konservativ og inkrementell. Det er derfor ofte vanskelig å avvike sterkt fra det man bestemmer seg for å fokusere på i starten av en problemløsningsprosess.

En grunn til at førsteinntrykket er så betydningsfullt er at det utløser kognitive skjema. Et slikt skjema er med på å organisere informasjon og forventninger til forskjellige hendelser, og empiriske studier viser at informasjon blir filtrert gjennom tilgjengelige skjema og kunnskapsstrukturer. Beslutningsta-

kere bruker den informasjonen som passer til de relevante skjema (se Gick & Holyoak, 1980; Newell & Simon, 1972). Dette forenkler vår måte å prosessere informasjon på (se Fiske & Taylor, 1991:120–122). Forskning viser at det kan være vanskelig å endre på slike skjema. Disse skjemaene forsterkes også ofte av vårt naturlige behov for å fremstå som konsistente (se f.eks. studier av Swann & Read, 1981b). Newell & Simon (1972) fant at slike skjema gav nyttige snarveier til løsninger i veldefinerte problemer. Davidson (1995) fant imidlertid at forventningene som et skjema utløser, om hvordan et problem skal løses, kan være mer ødeleggende enn positivt i startfasen når man skal løse et ustrukturert (ill-defined) problem. I problemløsnings situasjoner med ustrukturerte problem, synes det derfor å være et viktig poeng å hindre at automatiserte skjema slår inn, før man har fått avklart hva problemet egentlig handler om. Dette vil også være svært relevant i en konflikt og meklings situasjon.

Konflikt- og meklings situasjoner er, som tidligere nevnt, ofte å regne som «ill-defined» situasjoner. Skjemaene som aktiveres tidlig hos en mekler kan dermed også få avgjørende betydning i disse situasjonene. I en meklings situasjon vil mekleren starte tidlig med en avklaring av hva konflikten mellom partene handler om. Mekleren er vanligvis ikke godt kjent med konflikten på forhånd, og partenes presentasjon av konflikten vil kunne være avgjørende for hva mekler oppfatter er viktig å fokusere på. Fra konfliktforskningen vet vi at parter i konflikt ofte har en vinn-tap orientering, og de er mer opptatt av å vinne enn av å samarbeide (Bazerman, 1983). Det er grunn til å tro at dette i sterk grad vil påvirke hvordan partene initielt presenterer konflikten for en mekler. På bakgrunn av teori om utløsning av skjema og førsteinntrykk, vil den initielle presentasjonen av konflikten kunne være bestemmende for hvilke muligheter både mekler og parter ser at det er i situasjonen. Vårt naturlige behov for å fremstå som konsistente kan i tillegg vanskeliggjøre senere redefineringer av konflikten, både for partene og mekleren som er involvert. Behovet for å fremstå som konsistente blir typisk forsterket av at partene er i en konfliktsituasjon (og derfor ikke vil fremstå som vinglete av strategiske grunner) og aktørene opptrer i

en sosial kontekst hvor mangel på konsistens blir svært synlig.

På bakgrunn av dette vil vi konkludere med at det kan være viktig for mekler å fokusere på problemdefinering tidlig i prosessen. Fokuset bør imidlertid være at man ikke formulerer *for snevre definisjoner* slik at man lukker prosessen på et tidlig tidspunkt, og gjør et veldig begrenset sett med løsninger tilgjengelig. Problemdefinering vil kunne være en kontinuerlig aktivitet gjennom hele meklingsprosessen, siden det ofte dukker opp ny informasjon underveis. Det bør derfor være mulig at denne informasjonen kan inkluderes i reviderte problemdefinisjoner, uten at verken parter eller meklere «mister ansikt» eller av andre grunner vegrer seg for å redefinere konflikten. Volkema (1986) hevder at idealet for definering er at det genereres frihet til tankegangen, og det kan også være et ideal å strekke seg mot for praktiserende meklere.

### **3.2 Hvordan bør problemdefinering komme til uttrykk i meklingsprosessen?**

Språket vi bruker er med på å skape de virkelighetene vi opplever (Blumer, 1969:2). Språkbruk og språklige virkemidler knyttet til konfliktdefinering kan derfor tenkes å være avgjørende for hvordan konflikter blir forstått. Konflikter som kommer til meklingsforhandlinger er gjerne forhandlinger som har brutt sammen. Forhandlinger kjennetegnes ved at det er både konflikt og samarbeid i samme prosess (Rognes, 2001). Partene har noen felles interesser (det er derfor de faktisk forhandler) og noen motstridende interesser (det er derfor det blir konflikt). Når forhandlingene bryter sammen, og en mekler kobles inn, så har konfliktelementet og en fordelingsorientert (distributiv) tilnærming tatt overhånd, og samarbeidselementet (integrasjonen) kommer i bakgrunnen.

Det som kjennetegner en distributiv tilnærming er at det gjerne bare fokuseres på ett aspekt i konflikten, f.eks. et grenseforløp, og at partene har inntatt hver sine posisjoner i forhold til dette. Part A mener f.eks. at grensen går fra x til y, mens part B mener grensen går fra x til z. I et krav til domstolene vil disse posisjonene være utgangspunktet for den videre behandlingen. Domstolene

må forholde seg til det sivilrettslige prinsippet, disposisjonsprinsippet, som innebærer at en eventuell dom ikke kan gå utenfor partenes påstander (se note 3). Domstolene behandler *tvister*, og Vindeløv (1997:225) definerer tvist som en rettslig definert konflikt, der alle irrelevante juridiske faktorer er skåret bort. En tvist er derfor en forenklet konflikt, som ofte bare inneholder ett aspekt. Når konflikter kommer til meklingsforhandling, har de svært ofte preg av å fremstå som tvister. Tradisjonell konfliktatferd er som nevnt en vinn-tap orientering, og man er ofte ute etter å vinne over motparten i konflikter.

Metaforisk sett kan en slik vinn-tap strategi regnes som en krigersk tilnærming (Lakoff & Johnson, 2003). En metafor er et språklig bilde som vi knytter visse assosiasjoner til (Lakoff & Johnson, 2003). Metaforene er kraftige språklige virkemidler, fordi de gjør tilgjengelig språklige uttrykk som forbindes naturlig med de aktuelle metaforene. Et eksempel på dette er når metaforen «krig» brukes om en konflikt. Da kan vi avlede språkbruken som er knyttet til krig, og overføre dette til konflikter. I konflikter kan vi derfor krige med ord, utvikle strategier, angripe påstander og forsvarer egne posisjoner. Når kampen er over er det vinnere, tapere og slagmark igjen. Vokabularet vårt hentes gjerne fra den overordnede metaforen, som er et bilde på hva vi egentlig tenker at vi gjør. Metaforene som brukes (mer eller mindre bevisst) vil derfor kunne få avgjørende betydning for hvilken type tilnærming som brukes.

Utfordringen for en mekler er å unngå at partenes naturlige distributive tilnærming og språkbruk setter agendaen for hvordan konfliktene skal defineres, og at man heller fokuserer på å reversere posisjonene til de (evt.) bakenforliggende interessene. Fokuset i en meklingsforhandling skal være fremtid og ikke fortid. Partene skal oppleve at de er avhengig av hverandre for å få til gode løsninger, og at de gode løsningene ikke nødvendigvis impliserer at partenes behov går på bekostning av hverandre. I grensekonflikten som er nevnt over vil det være viktig for en mekler i starten av meklingsprosessen og avklare om det også kan være *andre forhold* som er problematiske for partene. Konflikten om grensen kan være et av flere reelle konfliktelement,



eller det kan være slik at grensekonflikten bare er et *symptom* på en underliggende konflikt mellom partene. Kanskje er det slik at partene har andre *behov* eller *ønsker* knyttet til utnyttelsen av arealene i tilknytning til grensen, og at det er dette som *egentlig* er problemet i konflikten. Formålet med mekling er å tilfredsstille partenes behov på en måte som kan gi praktiske avtaler, som er motiverende for partene.

Mekleres metaforbruk kan være et hjelpemiddel i forhold til å få partene til å se at alle kan gjøre det bra, uten at noen får det verre. Det er ikke slik at det må være vinnere og tapere i alle konflikter. Lakoff & Johnson (2003) beskriver f.eks. hvilke effekter en dansmetafor vil kunne ha for en diskusjon, i motsetning til de effektene en krigsmetafor kan få. I en dans vil ikke partene være opptatt av å vinne over hverandre. Partene vil være helt avhengige av hverandre for å gjøre det bra. Utfallet vil også måtte vurderes ut fra en helt annen terminologi enn vann-tap.

Meklerens språkbruk i prosessen kan derfor være avgjørende for hvilke definisjoner som blir naturlige for de aktuelle konfliktenes. En interessebasert tilnærming vil kunne ufarliggjøre konflikten og tilrettelegge for andre konfliktdefineringer enn det den tradisjonelle distributive tilnærmingen gjør. Interessebaserte metaforer kan åpne opp partenes perspektiver heller enn å lukke dem, noe som kan gi positive effekter for utfall av meklingsprosessen.

### 3.3 Hvilke prosedyrer kan mekler velge for å fremme god problemdefinering?

En mekler har pr. definisjon prosesskontroll, men ikke beslutningskontroll (Rognes, 2001). Dette innebærer i praksis at mekleren tilrettelegger prosessen, men det er partene som skal bli enige om den avtalen som eventuelt skal inngås. Spørsmålet vi vil utforske er hvordan prosedyrebruk kan være et viktig hjelpemiddel for å utvikle gode problemdefinisjoner. Vi vil se nærmere på spesielt tre forhold: (1) prosedyremessig orden, (2) meklers innledningsforedrag og (3) meklers bruk av særmøter.

For det første viser forskning på ulike meklingsfaser at fokus på prosedyrer innledningsvis i prosessen, kan gi viktige, positive implikasjoner for utfall. I teoretiske fasemo-

deller for mekling inneholder den første fasen utvikling av en agenda og utveksling av informasjon (se f.eks. Gottman, 1979). Denne fasen gir mekler mulighet til å utvikle en *prosedyremessig orden* og klarhet for partene, som kan beskytte mot forvirring og eskalering av saker som er til behandling (Walton, 1969). Studier av disse fasemodellene finner at vellykkete meklinger (som riktignok evalueres i form av om det oppnås en avtale eller ikke) kjennetegnes ved at prosessen går fra distribusjon til integrasjon, og der meklere i den første fasen brukte signifikant mer tid på blant annet prosedyrer, og mindre tid på distributiv informasjonsutveksling (Jones, 1988).

For det andre er introduksjonsforedraget til mekler et eksempel på en prosedyre som kan brukes til å legge premissene for hele meklingsprosessen. De aller fleste meklere vil gi en liten introduksjon til meklingen, der det ønskes velkommen til mekling og det orienteres generelt om hva som skal skje. Det er stor variasjon i innhold og omfang av denne introduksjonen (Mykland, 2007). I introduksjonen kan mekleren si noe om hva formålet er (fokus på interesser, ikke på rettigheter eller posisjoner), han/hun kan beskrive de prosedyrene som skal brukes i prosessen (særmøter, konfidensialitet, osv.) og han/hun kan også legge til rette for en åpen problemdefinering. Mekleren kan forklare partene at konflikter ofte handler om andre ting enn det som synes åpenbart ut fra posisjonene, og at den første fasen av meklingsprosessen vil brukes til å utforske hva konflikten egentlig handler om. Totalt sett vil derfor introduksjonsforedraget til mekler kunne være et viktig hjelpemiddel og bidrag til å sette i gang konstruktive defineringsprosesser og vil kunne bidra til en mer åpen tilnærming til konfliktkomplekset.

For det tredje kan bruken av særmøter være en prosedyre som har innvirkning på problemdefineringen. En mekler kan ofte bestemme om meklingen skal foregå med partene i fellesskap, eller ved bruk av særmøter, dvs. at han møter med partene enkeltvis (jf. rettsmeklingsforskrift § 4 første ledd). Særmøter er en mye brukt prosedyre i meklingsprosessen. Det er konsistente funn i meklingsforskningen som viser at særmøter gir mange positive effekter. Partene er gjerne mindre fiendtlige i særmøter enn i fellesmø-

ter (Welton, Pruitt & McGillicuddy, 1988) og de avdekker lettere interesser og behov (Fisher, Ury & Patton, 1991; Welton et al., 1988). I tillegg har mekleren taushetsplikt, dvs. at partene kan bestemme hvilken informasjon mekler skal bringe videre til motpart. Meklers taushetsplikt gjør det ofte enklere for partene å avdekke informasjon i særmøter. Selv om ikke mekler kan bruke all informasjonen han får direkte, så vil konfidensiell informasjon kunne gi viktige bidrag til meklers konfliktforståelse. Bruk av særmøter kan derfor være et viktig hjelpemiddel for å få frem informasjon som partene ville vegret seg for å gi under den andre parts påhør. En utfordring med særmøter er at partene faktisk kan gi feilaktig informasjon til mekler, som i verste fall kan gi mekler et feilaktig inntrykk av konflikten (Welton et al., 1988). I den transformativ meklingsstilnærmingen (se f.eks. Bush & Folger, 2005) frarådes det sterkt å bruke særmøter, fordi det vil skape avstand mellom partene, og det er negativt for en utvikling av en felles kommunikasjonsplattform. Det synes derfor å være både fordeler og ulemper knyttet til bruk av særmøter i meklingsprosessen. Den åpenbare fordel er at parter kan skilles for å bidra til at konflikten ikke eskaleres ytterligere. Når konfliktnivået stiger, eller partene av andre grunner ikke klarer å snakke konstruktivt med hverandre, kan særmøter være en nyttig prosedyre for å få fremdrift i prosessen.

En mer passiv tilnærming til prosessen fra mekler vil kunne føre til at prosessen får et distributivt fokus når konflikten defineres. Kressel (1994:25) hevder at den største feilen man kan gjøre i en meklings situasjon er å la hver part fortelle historien sin foran motparten. Problemet er at den destruktive tilnærmingen som partene naturlig har, smitter over på motparten, og partene blir unødvendig minnet på konfliktnivået i saken. Moore (1986) finner at emosjonell eskalering tidlig i prosessen kan ha negativ effekt på muligheten av å oppnå avtale. En utfordring synes å være å unngå unødvendig emosjonell eskalering, og ivareta muligheter for produktiv kommunikasjon. Dette kan mekler styre ved å velge passende prosedyrer.

### 3.4 Hva kan mekler gjøre for å fremme evnen til å definere problemer?

Utvikling av en god problemdefinering krever ofte kreativ tenkning. Det er imidlertid veldokumentert at det er vanskelig å være kreativ i en gruppekontekst (Mullen, Johnson, & Salas, 1991). Fremveksten av kreative tanker blir ytterligere vanskeliggjort i en meklings situasjon siden parter i konflikt gjerne har en mangelfull informasjonsutveksling og er mistenksomme til hverandres motiver. For å få til kreativ tenkning som kan fremme god problemdefinering i meklingsprosesser er det derfor ekstra viktig at mekler selv klarer å stimulere sin evne til konstruktiv problemdefinering. I dette avsnittet vil vi se nærmere på hva mekler kan gjøre for å få til dette.

For å utvikle en god problemdefinering er det i følge kreativitetsforskningen spesielt viktig å fremme *divergerende tenkning*. Divergerende tenkning er en måte å tenke på et problem på som beveger seg ut fra problemet i mange ulike retninger og som involverer tenkning uten grenser (Thompson, 2004). La oss starte med å se på to forhold som ofte blokkerer for divergerende tenkning: (1) innstilthet og (2) antagelser. Bevissthet om disse forholdene kan hjelpe en mekler til å unngå slike blokkeringer.

*Innstilthet* betyr at vi forholder oss til et problem på samme måte som vi har gjort – og gjerne hatt suksess med – tidligere. En slik bruk av standardtilnærminger kan være hensiktsmessig fordi det sparer tid og krefter. Samtidig hindrer det divergerende tenkning og god problemdefinering fordi vi ikke bruker tid på å se etter andre måter å forstå problemet på. I en gitt konfliktsituasjon vil en mekler typisk kunne «kjenne igjen» konflikten fra tidligere meklings situasjoner og raskt se problemet på samme måte som tidligere, selv om den gitte konflikten kanskje best kan forstås på andre måter. På samme måte vil en annen mekanisme – skjulte *antagelser* – kunne blokkere for god problemdefinering (Volkema, 1995). Skjulte antagelser innebærer at vi pålegger oss selv uriktige restriksjoner om hvordan et problem kan forstås. I meklings situasjoner kan f.eks. mekler anta at det ikke skal bringes inn andre saker eller momenter enn de partene selv fremfø-

rer. En god forståelse av konflikten vil imidlertid ofte nettopp forandre at underliggende eller bakenforliggende forhold trekkes inn.

Hva kan så en mekler gjøre for å øke sin evne til divergerende tenkning og kreativ problemdefinering? Vi vil her fokusere på fire momenter som kan være særlig nyttige i en meklingskontekst: (1) Multiple problemformuleringer, (2) ikke-evaluerende fase, (3) analogisk resonnering og (4) motivasjon og persistens (utholdenhet). Dette er momenter som mekler kan støtte seg på for selv å forbedre sin problemdefinering, eller for å hjelpe (eller få hjelp av) partene til å utvikle en bedre problemforståelse.

For det første er det nyttig å utforme *multiple problemformuleringer*. Ved å konkret formulere problemet på ulike måter, blir en tvunget til å se problemet fra ulike perspektiver. Læreboer i kreativitet anbefaler at en bør operere med minst fire helt forskjellige formuleringer i problemer med rimelig stor betydning (Kaufmann & Kaufmann, 1996:230). Relatert til dette er viktigheten av å ganske enkelt bruke nok tid på defineringsaktiviteter. Kreativitet forutsetter tid til tenkning og sterkt tidspress vil ofte hemme kreativ tenkning. For det andre kan det være effektivt å ha en *ikke-evaluerende* fase. Dette momentet er hentet fra forskning på idédugnader («brainstorming»), hvor det kanskje viktigste momentet for å få fram kreative ideer er å ha en fase hvor ideene ikke blir evaluert. Det betyr naturligvis ikke at ideer ikke skal evalueres – det betyr imidlertid at en slik evaluering ikke skal skje før etter at alle ideene er generert. En mekler kan for eksempel for sin egen del forsøke å se problemet på flest mulig måter – *uten* å vurdere hensiktsmessigheten av forståelsen før etter at «alle» måter er notert.

En tredje tilnærming for å stimulere til god problemdefinering er å trene opp evnen til analogisk resonnering (Gick & Holyoak, 1983). Analogisk resonnering er å ta et konsept eller en ide fra et domene og anvende det i et annet domene. Denne teknikken må ikke forveksles med innstilthet som ble diskutert over. Mens innstilthet innebærer en relativt passiv overføring av en overflatelikheter fra situasjon til situasjon, er analogisk resonnering knyttet til overføring av dypere underliggende strukturelle likheter (Simon & Hayes,

1976). I en meklings situasjon kan f.eks. en overflatelikheter innebære at to saker handler om samme tema og at mekler dermed lett oppfatter problemet på samme måte. Analogisk tenkning vil derimot fokusere på underliggende strukturelle likheter, og da kan det godt være at andre saker og situasjoner kan gi inspirasjon til en gitt meklings situasjon. Vi viderefører resonnementet med å ta utgangspunkt i en grensetvist. Hvis to parter krangler om hvor grensen mellom eiendommen deres går, vil mange meklere tenke – basert på tidligere grensetvister – at dette er et spørsmål om hvordan grensen skal fastsettes. Analogisk resonnering vil imidlertid kunne lede til at mekler undersøker partenes motiver for påstandene, noe som kunne bringe fram at partene egentlig var opptatt av hvordan de tilgrensende arealene kunne utnyttes.

Et siste punkt som er sentralt for å få til gode problemdefineringer er at mekler (og evt. partene) har en sterk motivasjon for å utforske problemet og er persistente (utholdende) i jobben med å utvikle forståelsen av det (Amabile, 1997). Kreativitet krever sterk indre motivasjon. For at en mekler skal klare å bidra til en konstruktiv problemforståelse er det derfor sentralt at han/hun er motivert for å jobbe aktivt med dette i meklingsprosessen. Mekler vil med andre ord trolig ha stor nytte av høy kognitiv motivasjon (kfr. Schei, Rognes & Mykland, 2006) – dvs. være villig til å bruke sine kognitive ressurser – for å utvikle en god forståelse av problemet.

Vi oppsummerer dette kapitlet med å gi en oversikt over de fire overnevnte punkter i tabell 1 under.

#### 4 Implikasjoner

La oss oppsummere: Problemdefinering er funnet å være svært viktig for å oppnå gode utfall i individuell problemløsning. På grunn av meklings kompleksitet, både når det gjelder antall parter og tilgang til informasjon, vil vi anta at problemdefinering har minst like stor betydning for utfall i en meklingskontekst. Vi har diskutert *tidspunkt* (timing) for definering, hvilke *språklige tilnærminger* som kan være de beste, hvilke *prosedyrer* som kan legge til rette for best mulig definering og *hva mekler selv kan gjøre*

Tabell 1: Hvordan oppnå effektiv problemdefinering i meklings situasjoner

| VIRKEMIDDEL | HVORDAN OPPNÅ EFFEKTIV PROBLEMDEFINERING?  |
|-------------|--|
| Timing      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemdefinering bør starte tidlig i prosessen</li> <li>• Defineringsaktiviteter bør samtidig gjøres kontinuerlig</li> <li>• Problemformuleringene bør være mest mulig åpne</li> </ul>                   |
| Uttrykk     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unngå konfliktstimulerende metaforer («krig»)</li> <li>• Fremme samarbeidsstimulerende metaforer («dans»)</li> <li>• Bruke uttrykk som retter energien mot partenes interesser</li> </ul>                 |
| Prosedyrer  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidle prosedyrer aktivt og bevisst for å skape orden</li> <li>• Bruke introduksjonsforedraget til å skape en åpen definering</li> <li>• Utvikle problemforståelse gjennom bruk av sær møter</li> </ul> |
| Teknikker   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innstilthet og antagelser kan lett blokkere god definering</li> <li>• Utvikle multiple formuleringer og bruke analogisk tenkning</li> <li>• Skape motivasjon for å utvikle problemforståelsen</li> </ul>  |

for å fremme evnen til å definere problemer. De overnevnte drøftingene gir et godt utgangspunkt for å utvikle både forskningsmessige og praktiske implikasjoner. Vi vil starte med den forskningsmessige siden.

Wall, Stark & Standifer (2001) etterlyser mer kunnskap om enkeltteknikker, og mer spesifikt om de *aktive teknikkene* i meklingsprosessen. Store deler av meklingsforskningen har sett på utfall av meklingsprosessen totalt sett, uten å studere effekter av enkeltteknikker. Forskningen finner derfor, helt overordnet, at aktive meklere får gode utfall i meklingsprosessen, men vi vet enda ikke nok om *hva det er* med aktivitet som er så bra. Wall m.fl. stiller følgende spørsmål (2001:386) «*does it matter what mediators do as long as they are highly active and attempt to smooth the parties' relationship?*» Et fokus på problemdefinering kan gi større innsikt i begge utfordringene som Wall m.fl. trekker opp. Problemdefinering er en spesifikk teknikk, og det er i tillegg typisk en aktiv meklings-teknikk, fordi mekler utøver en aktivitet for å utforske hva problemet *egentlig* handler om. Studier av problemdefinering kan derfor være et bidrag til større innsikt i (1) hvilken utstrekning meklere faktisk definerer før de løser konflikter, og (2) i de tilfellene meklere faktisk definerer, hvilken effekt problemdefinering har på utfall i meklingsprosessen. Særlig punkt 2 vil gi et bidrag til en større innsikt i *hva det er* med aktivitet som kan være bra.

For å kunne besvare de forskningsmessige spørsmålene må det utformes studier som

ivaretar dette. For å besvare spørsmål nummer 1 kan det gjennomføres eksplorative studier, der det f.eks. observeres om og evt. hvordan meklere definerer konflikter før de løser dem. Når det gjelder spørsmål 2 kan det gjennomføres mer stringente eksperimenter, som kan utforske årsak-virknings forhold mellom definering og utfall. Dette kan enten gjøres gjennom scenaristudier, eller man kan bruke rollespill for å studere effekter av problemdefinering i en meklings situasjon. Det vil da være behov for minst to grupper; en eksperimentgruppe, som får instruksjoner om å definere før de løser konflikten, og en kontrollgruppe, som kun får instruksjoner om å løse konflikten. Deretter kan vi studere om meklingsutfallene er bedre i den gruppen som har fått instruks om å definere aktivt.

Når det gjelder praktiske implikasjonene, vil vi først fokusere på opplæring i meklings. Kolb (1983) og Kressel (2006) finner at meklertatferd er et produkt av rutine og opplæring. Læring kan nettopp defineres ved å se på faktisk endring i atferd. Dersom meklere skal endre sin egen atferd knyttet til definering er det behov for både bevisstgjøring og ny kunnskap om dette. Det kan derfor gjøres noe med den generelle opplæringen som gis, for å tilrettelegge for læring og endringer i meklertatferd.

Fokus på problemdefinering vil gi best effekter i konflikter med kreativt potensial. I konflikter der det kun er én dimensjon vil ikke defineringsaktiviteter gi mer kreative utfall, da utfallet i en konflikt med en dimensjon

nødvendigvis må ha form som et kompromiss. Et sentralt element er imidlertid at mange konflikter ser ut til å mangle et kreativt potensial (dvs. de ser ut til å være distributive) ved første øyekast. Særlig gjelder dette for juridiske tvister, der den intuitive definisjonen tar utgangspunkt i partenes påstander. Konklusjonen er at det kan få svært negative konsekvenser å gå for fort forbi en defineringsfase, fordi kreativt potensial kan forbli uoppdaget og utnyttet. Dette kan være uheldig både for partene og eventuelle tredjeparter. Rettsmekling er innført i norske domstoler, nettopp for å gi mer fleksibilitet i håndteringen av juridiske tvister. På grunn av tvisters natur kan det være ekstra viktig med en aktiv defineringsfase for å reversere defineringen, som allerede har skjedd fra konflikt til tvist. For å få best mulig utfall er det imidlertid svært viktig at de som er meklere har en best mulig kompetanse om meklingsfenomenet. I Norge har vi et godt stykke å gå før vi har etablert en systematisk opplæring for *alle* meklere, f.eks. i domstolene. For å kunne utvikle en god problemforståelse vil det i mange tilfeller kunne være avgjørende at meklere har en god innsikt i forskjellen mellom den interessebaserte og rettighetsbaserte løsningsmetode. Opplæring i mekling henger derfor tett sammen med forståelse for problemdefinerings.

Mekling i de ordinære domstolene foretas i all hovedsak av jurister, fortrinnsvis dommere. I den nye tvisteloven åpnes det for at også andre enn jurister skal kunne mekle,<sup>5</sup> men dette vil sannsynligvis være mer unntaksvis. I den tradisjonelle juridiske utdannelsen finnes det pr. i dag ingen meklingsopplæring. Den rettighetsorienterte tankegangen og den juridiske metode er i hovedsak det studentene får opplæring i. Meklingsbegrepet er blitt svært integrert i domstolene de siste årene, og prøveordningen med rettsmekling, som ble iverksatt i 1997, er i dag innført i alle landets domstoler, med unntak av Høyesterett.<sup>6</sup> I den nye tvisteloven har meklingsbegrepet blitt integrert, og det har stor symbolverdi at mekling også er inkludert i navnet

på loven. Dagens gjeldende lov heter: *Lov om rettergangsmåten for tvistemål*,<sup>7</sup> mens den nye tvisteloven heter: *Om mekling og rettergang i sivile tvister*.<sup>8</sup> Andre land, f.eks. USA, som har utstrakt meklingsvirksomhet i domstolene, har integrert meklingsopplæringen i sine «Law-schools». Eksempler fra en av USAs mest anerkjente institusjoner er Harvard University, som har et eget program for forhandlinger og mekling (Program on Negotiation at Harvard Law School)<sup>9</sup>. Dette programmet driver også utstrakt utdanning i forhandlinger og mekling for aktører fra resten av verden. På utdanningssiden har Norge derfor virkelig noe å strekke seg etter. Undervisning i mekling blir gitt i form av kortere kurstilbud, f.eks. i tett tilknytning til den konteksten meklingen skal foregå i, som f.eks. domstolene eller konfliktrådene. Opplæring og utdanning har selvsagt betydning for kunnskap om mekling generelt, men det vil også ha klare implikasjoner for hvordan meklere definerer konflikter spesielt.

Avslutningsvis vil vi drøfte om det er slik at problemdefinerings alltid vil være bra i en meklingskontekst. I noen konfliktsituasjoner er det ikke sikkert det er mulig å finne ut av *hva som egentlig er problemet i konflikten*. I nedarvete nabokonflikter (eller gamle blodfeider) er kanskje alle de som startet konflikten død. I komplekse konflikter i organisasjoner har kanskje de som startet konflikten byttet jobb. Noen konflikter blir opprettholdt i kraft av seg selv, og tilslutt vet man ikke helt *hvorfor* man er i konflikt. Konflikten lever bare videre i kraft av seg selv. I slike situasjoner vil en defineringsfase ikke være så hensiktsmessig. En utforskning av hva konflikten egentlig handler om kan kanskje til og med være med på å øke konfliktnivået. I konflikter der årsakene er glemt eller av andre grunner utilgjengelig, kan det derfor være mer hensiktsmessig å få partene til å tenke på mulige løsninger helt fra starten av. Det er en felles forståelse at det finnes en konflikt, og at partene ønsker å finne en løsning på konflikten. I slike situasjoner kan

5. Se Tvistelov § 8-4 (1).

6. Prøveordningen trådte i kraft i jordskifterettene i april 2007. Ordningen blir formalisert ved innføring av ny tvistelov, 1.1.2008.

7. Lov av 13. august 1915, nr. 6.

8. Lov av 17. juni 2005, nr. 90.

9. <http://www.pon.org/catalog/index.php>

partene oppmuntres til å tenke fremover, og komme med forslag til hva som skal til for at situasjonen kan bedre seg og bli levelig for de involverte. Vi vil hevde at denne tilnærmingen kan være gunstig når det er vanskelig eller lite hensiktsmessig å avdekke potensielle årsaker til konflikten.

## 5 Avslutning

Meklere som bare ser etter løsninger kan få dårligere løsninger enn dem som også mer aktivt utforsker problemer. I denne artikkelen har vi sett hvordan fokus på defineringsfasen kan være med på å heve kvaliteten på både prosess og utfall. Den kognitive forskningen kan gi viktig kunnskap om definering til meklingsforskningen. Denne forskningen viser at beslutningstakere og problemløserne har hatt stor nytte av å fokusere på problemdefinering. Gjennom en større problemorientering hos meklere kan vi kanskje få mindre problemer og bedre løsninger i meklingssituasjoner. Artikkelen motiverer og åpner opp for videre studier av relasjonen mellom problemdefinering og kreativitet i utfall i meklingsprosessen.

## Referanser:

- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, høst, s.39–58.
- Bazerman, M.H. (1983). Negotiator judgement. A critical look at the rationality assumption. *American Behavioral Scientist*, s. 211–228.
- Bazerman, M.H. & Carroll, J.S. (1987). Negotiator cognition. *Research in Organizational Behavior*, s. 247–288.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Bush, R.A.B. & Folger, J.P. (2005). *The promise of mediation. The transformative approach to conflict*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). The domain of creativity. In M.A. Runco & R.S. Albert (Eds.). *Theories of creativity*, s. 190–212. Newbury Park: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. & Getzels, J.W. (1970). Concern for discovery: An attitudinal component of creative production. *Journal of Personality*, 38, s. 91–105.
- Csikszentmihalyi, M. & Getzels, J.W. (1971). Discovery-oriented behaviour and originality of creative products: a study with artists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, s. 47–52.
- Davidson, J.E. (1995). The suddenness of insight. In R.J. Sternberg & J.E. Davidson (Eds.) *The nature of insight*, s. 125–155. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dillon, J.T. (1982). Problem finding and solving. *Journal of Creative Behavior*, 16, s. 97–111.
- Ellspermann, S.J., Evans, G.W. & Basadur, M. (2007). The impact of training on the formulation of ill-structured problems. *Omega*, 35, s. 221–236.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. 2. utgave. New York: Penguin Books.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition, second edition*. McGraw-Hill International Editions.
- Getzels, J. W. (1982). The problem of the problem. In Hogarth, R.M., (Ed). *Question forming and response consistency*, San Fransisco: Jossey-Bass, s. 37–44.
- Gick, M.L. & Holyoak, K.J. (1980). Analogical problem solving. *Cognitive Psychology*, 12, s. 306–355.
- Gottman, J.M. (1979). *Marital interaction: Experimental investigations*. New York: Academic Press.
- Jehn, K.A., Rupert, J. & Nauta, A. (2006). The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes – satisfaction, work motivation and absenteeism. *International Journal of Conflict Management*, 17, s. 96–109.
- Jones, T.S. (1988). Phase structures in agreement and no-agreement mediation. *Communication research*, 15, s. 470–495.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial responses to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, s. 548–570.
- Kolb, D.M. (1983). *The mediators*. Cambridge, Mass.:MIT Press.
- Kressel, K. (2006). Mediation Revisited. In Deutsch, M., Coleman, P.T. & Marcus, E.C. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Fransisco: Jossey-Bass, s. 726–756.
- Kressel, K., Frontera, E. A., Forlenza, S., & Butler, F. (1994). The settlement orientation vs. the

- problem-solving style in custody mediation. *Journal of social issues*, s. 67–84.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2003). *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press. Chicago and London.
- Lyles, M. (1981). Formulating strategic problems: Empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 2, s. 61–75.
- Moore, C.W. (1986). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Mullen, B., Johnsen, C. & Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytical integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12, s. 3–23.
- Mumford, M.D., Mobley, M.I., Uhlman, C.E., Reiter-Palmon, R. & Doares, L.M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4, s. 91–122.
- Mumford, M.D., Baughman, W.A., Threlfall, K.V., Supinski, P. & Costanza, D.P. (1996). Process-based measure of creative problem-solving skills: I. Problem Construction. *Creativity Research Journal*, 9, s. 63–76.
- Mykland, S. (2007). Hvorfor problemet er løsningsen: – Rettsmeklingens innledende fase. I Ø. Ravna (Red). *Areal og Eiendomsrett*. Universitetsforlaget, s. 467–482.
- Newell, A. & Simon, H. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Nickerson, R.S. (1999). How we know – and sometimes misjudge – what others know: Imputing one's own knowledge to others. *Psychological Bulletin*, 6, s. 737–759.
- Nordhelle, G. (2006). *Mekling – Konfliktforståelse og konflikthåndtering*. Gyldendal Akademisk.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. New York: McGraw-Hill.
- Pidd, M. (1980). Just modeling through: a rough guide to modeling. *Interfaces*, 2, s. 118–132.
- Raiffa, H. (1968). *Decision analysis*. Reading, MA: Addison, Wesley.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behaviour on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, s. 120–151.
- Reiter-Palmon, R. & Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, s. 55–77.
- Rognes, J.K. (2001). *Forhandling*. 2. utgave, Universitetsforlaget.
- Runco, M.A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, s. 657–687.
- Runco, M.A. & Okuda, S.M. (1988). Problem discovery, divergent thinking, and the creative process. *Journal of Youth and Adolescence*, s. 211–220.
- Schei, V., Rognes, J.K. & Mykland, S. (2006). Thinking deeply may sometimes help: Cognitive motivation and role effects in negotiation. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 73–90.
- Simon, H.A. (1954). A behavioral theory of rational choice. *Quarterly Journal of Economics* 69, s. 99–118.
- Simon, H.A. and J.R. Hayes (1976). Understanding Process – Problem Isomorphs. *Cognitive Psychology*, 8, s.165–190
- Swann, W.B. & Read, S.J. (1981b). Self-verification processes: How we sustain our self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, s. 351–370.
- Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, L. (2004). *Making the team. A guide for managers*. Upper Saddle River, NJ.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1982). Judgement under uncertainty: heuristics and biases. In: Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Vindeløv, V. (1997). *Konflikt, twist og mægling konfliktløsning ved forhandling*. Akademisk forlag.
- Volkema, R.J. (1986). Problem Formulation as a Purposive Activity. *Strategic Management Journal*, 7, s. 267–279.
- Volkema, R.J. (1995). Creativity in MS/OR: managing the process of formulating the problem. *Interfaces*, 25, s. 81–87.
- Wall, J.A. & Callister, R.R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, s. 515–558.
- Wall, J.A., Stark, J.B., & Standifer, R.L. (2001). Mediation. A current review and theory development. *Journal of Conflict resolution*, s. 370–391.
- Walton, R.E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Welton, G.L., Pruitt, D.G., & McGillicuddy, N.B. (1988). The role of caucusing in community mediation. *Journal of Conflict Resolution*, s. 181–201.