

Konfliktmægling – hvilken model skal man vælge?

Vibeke Vindeløv

Vibeke Vindeløv: Mediation – which model should be chosen?

KART OG PLAN, Vol. 68, pp 211–220. P. O. B. 5003, NO-1432 Ås, ISSN 0047-3278

Various models for mediation and their characteristics are discussed in this article. I argue that the combination of a modern interpretation of the concepts neutrality and impartiality and the flexible framework within which mediation is performed, calls for the mediator to take a conscious stand regarding the specific underlying values and premises of the mediation model. The reflexive model of mediation embodies to a high degree the kinds of interaction between structure and content required for high quality mediation.

Key words: Mediation models, reflection, neutrality, objectivity, paradigm, ethics.

Vibeke Vindeløv. Professor, Dr. Jur. Director of Education, Master of Mediation and Conflict Resolution. Faculty of Law. Copenhagen University. Studietræde 6, DK-1455 København. E-mail: vibeke.vindelov@jur.ku.dk

Mægling findes i flere modeller, og det kan være vanskeligt at afgøre, hvilken man skal vælge. Valgene vil som regel være afhængige af den træning, man har modtaget, kombineret med pragmatiske hensyn snarere end præget af refleksion over, hvilke forudsætninger og konsekvenser ens valg rent faktisk har.

Det er mit håb med denne artikel at bidrage til større forståelse af de forskellige mæglingsmodellers styrker og svagheder og dermed for en generel højnelse af kvaliteten i mægling. Og jeg kan lige så godt med det samme slå fast, at jeg vil anbefale anvendelse af det, der efterhånden i min terminologi er kommet til at hedde «en reflektiv model».

Frivillighed og selvbestemmelse

Som udgangspunkt karakteriseres mægling – og herom er der nogenlunde enighed uanset betegnelse¹ og model – ved frivillighed og parterens ret til herredømme over resultatet. Frivilligheden betyder, at parterne selv bestemmer, om de vil deltage i mægling, hvilket bla.a. indebærer, at de kan forlade mæglingen på et hvilket som helst tidspunkt, dersom de finder mæglingen nytteløs.

Parternes ret til herredømme over resultatet indebærer, at det er dem, der bestemmer, om der skal indgås en aftale og i givet fald hvilket indhold, aftalen skal have.

Frivilligheden indebærer i øvrigt også, at mægleren selv kan afbryde og afslutte mæglingen, dersom mægler finder processen nytteløs. Det er imidlertid tilsyneladende uhyre sjældent at denne mulighed anvendes. Det skal dog bemærkes, at de etiske retningslinier i den danske interesseorganisation for mæglere (FFMK²) ligefrem pålægger mæglere at afslutte en mægling, under særlige forhold, f.eks., at det skønnes, «at en af parterne er ude af stand til at deltage meningsfuldt eller ude af stand til at varetage egne interesser». Ligeledes indeholder den danske retsplejelov nu en regel om, at en retsmægler skal afslutte retsmæglingen dersom «det er nødvendigt for at hindre, at parterne under retsmæglingen indgår en aftale, der indebærer strafbare forhold eller i øvrigt strider mod ufravigelig lovgivning» (Rpl. § 276 stk. 2).

Såvel parternes frivillighed som selvbestemmelse har fra mæglingens start været forudsætninger for mægling, men er efterhånden på nogle områder blevet stærkt be-

1. Betegnelserne konfliktmægling, mægling og mediation opfattes her som synonyme. *Retsmægling*, derimod, referer altid til mægling i forbindelse med retssystemet og med hjemmel i ændringer pr. 1.4.2008 i retsplejeloven i Danmark. Betegnelsen *forligsmægling* har haft sin plads i retsplejeloven siden 1952 og refererer til forligsbeskræbelse indenfor en retlig ramme.
2. *www.FFMK.dk*, Ethiske retningslinier stk. 11

grænset. Således findes flere eksempler på, at parterne tvinges til at deltage i mægling (uden derfor nødvendigvis at tvinges til at indgå en aftale)³. I hvilket omfang forpligtelse til at deltage i mægling påvirker processen, skal jeg her lade være usagt. Tvungen mægling er ikke omfattet af denne artikel.

Kort beskrivelse af de 5 mest kendte mæglingsmodeller

1. Den problemløsende, aftalefokuserede model er en fasemodel hvis hovedformål er, at parterne indgår en aftale baseret på egne interesser og behov med et såkaldt vinder-vinder fokus, som rækker ud over parternes formelle rettigheder. Det er en individualistisk model, hvor relationen ikke tillægges betydning, eller i alt fald kun som en heldig sekundær gevinst. Parternes følelser anses for forstyrrende for processen, hvorfor der kun om nødvendigt gives plads til såkaldt «venting», dvs. at få luft for følelser (slippe dampen ud), og helst i separate møder, hvor en stor del af mæglingen foregår. Mægleren, som opfatter sig selv som værdi-neutral, har gennem hele forløbet en dominerende rolle, ligesom mægleren ofte finder det acceptabelt, til tider ligefrem anbefalelsesværdigt at vurdere parternes løsningsforslag eller selv komme med forslag til løsning (Christoffer Moore, 2003, Center for Effective Dispute Resolution, CEDR).⁴ Den problemløsende mæglingsmodel har sit udspring i forhandlingsteori, således som den er formuleret af Roger Fisher and Will. Ury og Patton i *Få JA når du forhandler* og i *The Harvard Negotiation Project*, og er især tillagt betydning som middel til at reducere sagsmængden ved retten og opnå hurtigere og billigere løsninger for parterne (Fisher and Ury, 1981).⁵

2. Den kognitive model er ikke en fasemodel i den ovenfor beskrevne forstand. Mæglingprocessen beskrives ud fra nogle organiserings principper, som anses for at være nyttige i alle typer mægling og uanset

mæglerens oprindelige profession. Disse principper beskrives som «hypothesizing and strategizing» som suppleres med reflektive spørgsmål og neutralitet, der forstås som spørgsmål, der er flerdimensionelle og bifokale. I denne model arbejder mægleren bevidst kognitivt, dvs. med henblik på parternes øgede intellektuelle forståelse, og undgår dermed at arbejde direkte med parternes følelser. I mæglingen, som er inspireret af systemisk familierapi, konstrueres spørgsmålene til parterne således, at de provokeres til at «tænke over deres egen tækning» (think about their thinking), hvilket er en opfordring som til stadighed også gælder for mæglerens egen måde at tænke på. Mæglingen har som formål at parterne indgår en aftale. Mægleren har en meget fremtrædende rolle og undgår så vidt muligt «ubrugelige dele af parternes historie», som defineres som de dele, der angår klientens juridiske rettigheder og følelser. De områder der er brugbare i konversationen i mægling vedrører data, klienternes mål, og deres strategier. Mæglingsmodellen er ikke eksplicit om de bagvedliggende værdier, idet det dog slås fast, at «klienterne må have ejerskab til diskussionens indhold og den endelige aftale.» (Haynes, Haynes og Fong, 2004)⁶

3. Den transformative model er eksplicit værdibaseret og ultimativt procesorienteret og forventes udmøntet i en faseløs model, hvor mægleren følger parterne i et såkaldt mikro-flow, der forstås som en fortløbende, synkron anmodning-respons-proces. Modellen anser ikke interesser og behov som konstruktive fokuspunkter i mæglingprocessen, og har ikke som hovedformål, at parterne skal indgå en aftale. Det overordnede formål med transformativ mægling er, at parternes interaktion transformeres, således at processen kan styrke parterne hver især (empowerment) og derved aktivere deres iboende evne til at forstå andres (den andens) problemer (recognition), (Bush og Folger, 2005)⁷ Mægleren lægger afgørende vægt på

3. F.eks. mægling i familiekonflikter i Norge

4. Se f.eks. Christoffer Moore, *The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict*.

5. Se Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston 1981

6. Haynes, Haynes og Fong, *Mediation – Positive Conflict Management*, 2004.

7. Baruch Bush and Joe Folger, *The Promise of Mediation, The Transformative Approach to Conflict*, 2.ed., San Francisco 2005.

ikke at være styrende og har som sådan en meget tilbagetrukket rolle, der giver plads ikke blot til parternes følelsesmæssige udladninger, men også til at følelserne bruges og udvikler sig i løbet af mæglingen. Den transformative model er ifølge forfatterne blevet til som reaktion på det begrænsede perspektiv, som især den problemløsende mæglingsmodel står for.

4. Den narrative model afviser, at konflikter opstår på grund af umødte interesser og behov, og hævder, at de snarere bunder i de historier, som parter konstruerer, når de beskriver hændelser. Den narrative tilgang koncentrerer sig om at udvikle en relation mellem parterne, som ikke rummer konflikt og som er bygget på historier, der inkluderer respekt, forståelse og samarbejde. Dekonstruktionen af parternes konflikt-historie foregår i vidt omfang i separate møder. Modellen anses for at hjælpe parter og mægler med at skabe mening ud af komplekse sociale og kulturelle sammenhænge. Narrativ mægling benytter sig ofte af mange separate formøder, inden parterne bringes sammen. Mægleren har generelt en fremtrædende rolle under processen. Narrativ mægling er udsprunget af socialkonstruktivistisk teori, en postmoderne bevægelse samt narrativ terapi, som den er beskrevet af de samme forfattere: *Narrative Therapy in Practice: The Archaeology of Hope* (Monk og Winslade, 2001).⁸

5. Den humanistiske models hovederinde med mægling er at formidle en healing for de involverede parter for derved at opnå sand fred (real peace). Dette anses kun at kunne foregå ved at parterne kommer i ordentlig dialog med hinanden, og derved på trods af konflikten (gen)opdager den anden part som et menneske som en selv. De underliggende antagelser bag humanistisk mægling er en tro på en indbyrdes sammenhæng mellem alt eksisterende samt en overbevisning om, at mennesker grundlæggende ønsker at leve i fred og ro og opnår øget værdighed og selvbestemmelse ved at møde konflikter åbent. Humanistisk mægling foregår i faser, som begynder med omfattende formøder med

parterne hver især for derved at motivere dem for mødet med den anden part og for at give mulighed for, at mægler, når parterne mødes, kan have så tilbagetrukket en rolle som muligt. Modellen anvendes fortrinsvis mellem gerningsmænd og ofre for alvorlige forbrydelser og med henblik på at formidle forsoning imellem disse (Umbreit, 1997).⁹

Oftest præsenteres de beskrevne modeller af fortællere dels som anvendelige indenfor stort set alle typer mægling, dels som eksklusive forstået som ikke anerkendende de øvrige modellers karakteristikker.

Ud fra min erfaring dels som mægler dels som underviser, er denne tilgang imidlertid problematisk. Det er således min påstand, at enten praktiserer de fleste mæglere i den praktiske hverdag sjældent, om nogensinde, modellerne rent, hvorfor beskrivelsen af modellerne bliver delvist misvisende, eller også smider de, ved at begrænse sig til én model, barnet ud med badevandet.

Jeg vil derfor i det følgende argumentere for en eklektisk model, hvor imidlertid ikke alt er tilladt, men som flytter fokus fra teknikker til de antagelser og den etik, der ligger bag.

Neutralitet og upartiskhed

I mæglingsteorien blev det i begyndelsen (dvs. i 1980–90'erne) antaget, at mæglere skulle være neutrale og upartiske. I dag er det en almindelig accepteret kendsgerning, at neutralitet og upartiskhed er en umulighed. Ingen undgår at danne sig meninger i samme øjeblik de ser et menneske eller hører om en sag. Det er så at sige en del af det at være menneske – på godt og ondt.

Anerkendes neutralitet og upartiskhed som en illusion, bliver det særligt problematisk, dersom mægler finder det legitimt at komme med råd og vurdering under mæglingen. Der opstår derfor et incitament til at få afklaret, hvilke motiverende faktorer, mæglere i givet fald vil kunne basere deres gode råd og vurdering af parterne og deres forslag på. Det siger sig selv, at mine eventuelle bud på dette ikke kan blive andet end gisnerier. Et par linier herom vil illustrere dette.

8. Gerald Monk og John Winslade, *Narrative Mediation, A New Approach to Conflict Resolution*, 2001.

9. Mark Umbreit, *Humanistic Mediation, A Transformative Journey Of Peacemaking*, *Mediation Quarterly* 1997

Man kan formentlig gå så langt som at formode, at en mæglers råd og vurderinger vil være baseret på mæglernes opfattelse af en fair løsning. Hvad der gør løsningen fair eller retfærdig er derimod en anden sag.

Ikke engang indenfor juraen, hvor retfærdighed altid har været og forsat er et helt centralt element, er det muligt at definere, hvori retfærdighed består. I Danmark fordrev en meget markant juraprofessor, Alf Ross, i 1950'erne retfærdighed fra det juridiske studium, idet han opfattede retfærdighed som et helt igennem metafysisk begreb. Det blev derfor i et halvt århundrede simpelthen ikke god tone at tale om retfærdighed i jura – selv om de fleste naturligvis mere eller mindre lod sig lede af denne følelse alligevel. Først i begyndelsen af dette århundrede, blev retfærdighed igen stuerent indenfor juraen, og først da den nu afdøde professor, Henrik Zahle, der en tid arbejdede som højesteretsdommer, i sin bog, *Omsorg for Retfærdighed*, 2005, indkredsede begrebet således: » *Da retfærdighed – i alt fald blandt jurister – bliver opfattet som et subjektivt begreb, noget, der afhænger af den enkeltes erfaringer, følelser og personlighed kan man ikke tale om det.: Om retfærdigheden tier man...Retfærdighed er blot så grundlæggende, så dybtsiddende, om man vil, at den ikke sanses i det daglige* » Zahle påpegede derfor det paradoks, at retten på den ene side indebærer en omsorg for retfærdighed, og at det på den anden side ikke er muligt at svare på, hvori retfærdighed består. » *Det retfærdige bliver (derfor) en tilnærmelse en afgørelse eller et standpunkt er retfærdigt, fordi dommeren ikke kan finde nogen afgørelse eller noget standpunkt, der er mere retfærdigt* » (s. 353–54)

Retfærdighed er imidlertid – og naturligvis – ikke forbeholdt juraen. I sidste halvdel af det 20. århundrede er især i USA udviklet en omfattende konfliktteori, som kan supplere forståelsen. Ifølge Morton Deutsch (*The Handbook of Conflict Resolution*, 2006) kan retfærdighed opdeles i forskellige typer, hvoraf den i denne sammenhæng mest interessante er *fordelingsretfærdighed*, som angiver, at noget skal deles. Imidlertid er retfærdigheden heller ikke i denne udgave en entydig størrelse. Det er f.eks. ikke indlysende efter hvilke kriterier man får tildelt en andel:

skal der deles efter, hvem der har mest behov, skal alle have lige meget, skal den stærkeste have det meste, den, der kom først, skal der fordeles efter køn, eller...? Og vil man anvende de samme kriterier hver gang?

Det er sådanne uklarheder, som gør det umuligt at præcisere eventuelle grundlag for fortolkninger og skabende virksomhed. Mægleren er formentlig motiveret af sin retfærdighedssans, men hvori den består, er det ikke muligt at præcisere.

I stedet for at forsøge at få rede på, hvori de eventuelle motiverende faktorer for mæglerne består, synes det derfor langt mere realistisk at anvende sine kræfter på at sætte rammer for mægling, der kan værne mod subjektivitet. Behov for et værn skyldes ikke, at mæglere er et specielt dubiøst folkefærd, men alene erkendelsen om vores alles iboende subjektivitet og deraf følgende risiko for fejlbedømmelser kombineret med det faktum, at mægling foregår i et lukket, fortroligt rum, til tider endog i separate møder, uden udefrakommende, uafhængige korrektioner, hvilket gør råd og vurderinger dybt problematiske i mægling.

Den refleksive model

At blive inviteret ind i andre menneskers konflikter er både et privilegium og en stor forpligtelse. Et privilegium, fordi man som mægler ved at få indsigt i andres konflikter, har en enestående mulighed for til stadighed at opnå øget indsigt i såvel menneskelige som praktiske forhold, og en forpligtelse fordi parterne ved den tillid, de viser ved at invitere en ind i deres konfliktfyldte, og ofte sårbare rum, med rette må have forventning om, at man vil gøre sit yderste for ikke at skuffe. Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt at tilegne sig teknikker og redskaber, der muligvis under selve oplæringen er konsistente ift. bestemte værdier, og dermed erklære sig rustet til fremover at mægle efter en bestemt model. Alt for hurtigt vil ens praksis udvikle sig i stadig større grad hen imod ens tidligere træning som fx jurist eller terapeut, og miste de til grundliggende værdier for mægling af syne. Dette er formentlig årsagen til at visse mæglere, ofte jurister, finder det acceptabelt at fremkomme med deres syn

på styrker og svagheder ved parternes mulige løsninger eller endog med eller uden opfordring fra parterne komme med forslag til løsninger. Mæglingsprocessen har herved udviklet sig til en quasi voldgift, til trods for at ingen mæglingstræning så vidt vides, formentlig heller ikke den, som de pågældende mæglere/jurister har modtaget, har givet udtryk for det acceptable i, at mægleren kommer med løsningsforslag, snarere tværtimod har træningen formentlig understreget betydningen af, at mægleren netop afholder sig fra sådanne aktiviteter.

Forholdet kan beskrives ved at anvende isbjerget som metafor:



1. Isbjerg metafor

Forestiller man sig et isbjerg, der som bekendt har 10% af ismassen over havets overflade og 90% under, og forestiller man sig, at vinden kommer fra vest, men strømmen fra øst, er det indlysende, at isbjerget vil bevæge sig i strømmens retning, altså modsat vindens.

Mæglerens redskaber og teknikker er at sammenligne med vinden, og mæglerens etik og værdigrundlag med strømmen: uanset hvor meget mægleren under træningen har tilegnet sig redskaber og teknikker, som er konsistente i forhold til de bagvedliggende

værdier, vil mæglerens dybere liggende motivationer slå igennem, hvis han kommer under pres, hvad enten presset skyldes, at parterne er besværlige, tiden er knap eller at mægleren har en dårlig dag. Derfor er mægleren nødt til i første omgang at blive bevidst om, hvilket menneskesyn og samfundssyn han/hun har og dernæst konstant at konfrontere sig selv med, i hvilket omfang hans praksis er i overensstemmelse hermed.

Det skylder mægleren parterne i respekt for den tillid, de viser ved at bede mægleren om hjælp, mæglingsprocessen i respekt for den formløshed, som er mæglingens adelsmærke (og sårbarhed), og sig selv i respekt for den integritet, som skal være mæglerens styrke og anker også i vanskelige situationer under mæglingsprocessen. At acceptere denne beskrivelse som en refleksiv tilgang er begyndelsen til integration af værdierne: at være dem.

For dem, der vedkender sig de pågældende værdier, har det indgribende konsekvenser for såvel mæglingstræning som praksis: For det første forudsættes et helt eksplicit værdigrundlag, og for det andet at mægleren hele tiden forholder sig til, i hvilket omfang dette værdigrundlag udfolder sig i mæglerens praksis.

Det siger sig selv, at det kan ske, at man som mægler ikke lever op til de pågældende værdier. I så fald er det vigtigt at erkende, at det ikke er værdierne, der er noget galt med, men at man har mødt udfordringer, som man af forskellige grunde ikke var i stand til at håndtere.

Uanset hvor dybt vi vedkender os de pågældende værdier, har de fleste af os gennem livet lært en del unoder også i forhold til egne værdier, som af og til vil dukke frem. Udover at have opmærksomhed på parterne, bliver mægleren derfor nødt til parallelt at have en opmærksomhed på egne tanker, følelser, fordomme og forestillinger, en opmærksomhed, som i øvrigt ikke bare er nødvendig ved mæglingens begyndelse, men led i en fortløbende proces, der i princippet aldrig får ende.

Det betyder ikke, at der er noget principielt forkert i for eks. at give gode råd til parter, eller komme med udsagn om styrker og svagheder ved deres løsningsforslag. Det be-

tyder blot, at denne aktivitet ikke længere er mægling. Parterne kan fx give udtryk for, at de ønsker juridiske vurderinger af deres krav, men af forskellige grunde ikke ønsker at deltage i en retssag. Det skal naturligvis respekteres, da parterne i de fleste typer konflikter kan gøre, hvad de vil med deres konflikt. Det kan oven i købet være, parterne ikke engang ønsker at deltage i en almindelig voldgiftssag, fordi de gerne vil have, det skal gå lidt hurtigere. I så fald kan de naturligvis rette henvendelse til en jurist, de måtte have tillid til, og bede ham eller hende om at komme med sine synspunkter på sagen, og de kan beslutte sig til på forhånd, om de ønsker at opfatte den pågældende specialists vurderinger som bidende eller ej. Det kan der ikke være noget i vejen for.

Da der formentlig ikke vil være nogen bevisførelse, vil man kunne kalde en sådan proces for «early-evaluation», «rent-a-judge», overfladisk voldgift eller ikke bindende voldgift. Alt sammen helt i orden.

Men at kalde det mægling vil simpelthen være begrebsforvirring, og vil ikke kunne medvirke til andet end uklarhed. Skal mægling bevare sin egenart og have en standard, som gør det til en respektabel akademisk såvel som praktisk disciplin, må det være baseret på og udøvet i overensstemmelse med et eksplicit værdigrundlag, en såkaldt metateori. Lige så lidt som det vil være hensigtsmæssigt, dersom fx psykologerne begyndte at annektere mægling, så den blev terapeutisk, lige så lidt må mægling annekteres af juristerne – uanset om det er dommere, advokater eller andre.

Værdigrundlag og antagelser

Konfliktmægling med en reflektiv tilgang er karakteriseret ved at være eklektisk – dog ikke i en sådan forstand at alt er tilladt, blot det virker. Den er eklektisk, fordi det er muligt at lade sig inspirere af allerede kendte mæglings modeller og inkludere elementer heraf i sin praksis, idet *det helt afgørende for acceptabel mægling er det værdigrundlag, der motiverer mægleren, og hvorpå der arbejdes under mæglingen*. Hverken mere eller mindre. Det betyder, at konfliktmægling med en reflektiv tilgang ikke er noget udven-

digt som en kappe, man kan tage på efter endt træning, men derimod noget indvendigt, nogle værdier, som er integrerede, og som hele tiden er til stede hos mægleren i som udenfor mæglingen.

For nogle passer værdierne fra start, for andre opdages de efterhånden som meningsfulde og sande, og for atter andre som luftige påstande, der ikke har sin plads i denne verden. For den sidste gruppe er denne form for konfliktmægling ikke brugbar, og de må finde inspiration i en af de andre kendte modeller.

Værdigrundlaget bag den refleksive tilgang er:

- Forståelse for konflikter som et livsvilkår. Konflikter er hverken gode eller dårlige. Hvorvidt de er konstruktive eller destruktive, afhænger af måden, de bliver mødt på.
- En tillid til, at parterne bedst ved, hvad der er godt for dem. Dvs. at de ses som «eksperter på deres eget liv».
- En accept af, at der er flere virkeligheder.
- Dialog er ønskelig i enhver konflikt og midlet til at nå målet.
- Tillid til, at det er muligt at nå frem til gensidigt tilfredsstillende løsninger, hvis parterne vil og endelig,
- Individualitet og relation hænger sammen.

Konflikter som et livsvilkår. De fleste af os har dårlige erfaringer med konflikter. De har ført til magtkampe, sorg og smerte og kunne vi undgå dem, ville vi nok dybest set ønske, at de slet ikke fandtes. Sjældent tænker vi på, at konflikterne ofte er resultat af dårlig håndtering af uenigheder, som dersom de ikke fandtes ville medføre stagnation, kedsomhed eller være resultat af undertrykkelse. Selve demokratiets forudsætning er uenigheder og forskellige måder at opfatte livet på, som foreslås løst ved en demokratisk proces snarere end ved undertrykkelse. At forestille sig et liv uden uenigheder og konflikter er en illusion. Om end det ofte er en efterrationalisering, må vi derfor konstatere, at det ikke er konflikterne som sådan, der er dårlige, men måden vi af og til håndterer dem på, som kan være destruktiv eller konstruktiv.

Parterne er eksperter på eget liv: At have tillid til at parterne er eksperter på deres eget liv, er formentlig en af de værdier, der volder størst vanskelighed at efterleve i praksis. For de fleste, der arbejder professionelt med konflikter, går der ikke længe, efter at et problem er præsenteret for os, før vi danner os, bevidst eller ubevidst, en opfattelse af, hvad der er galt, og hvordan problemet bedst kan løses – en løsning som i vores øjne naturligvis både er mere fornuftig og ansvarlig end den løsning, parterne har tænkt på. Ofte overser vi imidlertid, at det er parterne og ikke os selv, der skal leve med udgangen på konflikten. Vores opgave bliver derfor ikke at afvise parternes mulige irrationalitet, men i stedet at acceptere det og eventuelt give plads til udfordring af den, så den bliver eksplicit, og parternes egen opmærksomhed skærpes på det muligt irrationelle i deres forventninger eller krav, hvorefter de vil nå frem til løsninger, som er holdbare for dem. Har man som mægler evnet at tilbageholde sin opfattelse og med et åbent sind fortsat mæglingen, vil man ofte forbløffes over de løsninger, som parterne selv når frem til, og som gang på gang er med et helt andet indhold og langt mere kreative end det, man som mægler havde forestillet sig – og derfor naturligvis tilsvarende mere holdbare for parterne, som har det fulde ejerskab for løsningen.

Accept af flere virkeligheder: Almindeligvis fortæller vi vores historier, som om de er objektive sandheder. Nogle forhold er rent faktuelle, mens andre, og ofte de fleste, er hændelsesforløb kombineret med tolkninger. Vel vidende at vi ikke, om nogen sinde, kan beskrive samfundsforhold objektivt, argumenterer vi, som om det var tilfældet. »Enten har jeg ret i min beskrivelse, eller også har du.« Mæglingsprocessen afdækker skridt for skridt, at parterne hver især har set forskelligt på hændelsesforløbet, og at den ene beskrivelse ofte ikke udelukker den anden.

At dialog er ønskelig i enhver konflikt: Efterhånden som historierne afdækkes opnår parterne større indsigt i, hvorfor den anden part kunne opfatte hændelsesforløbet som sket. Dialogens væsen er netop at stå op for sig

selv, dvs. stå inde for det, man selv tror på, som man selv ser på verden, og samtidig være parat til at lytte på det, den anden står for. Dialogen giver således mulighed for at udvide sit verdensbillede.

Gensidigt tilfredsstillende løsninger: Ved mæglingens begyndelse er begge parter krav tilspidsede og deres eneste bud på løsning, at den anden ændrer adfærd. Løsningen er så at sige hos den anden part. Det er imidlertid ikke bare den anden parts adfærd eller krav, der opfattes som urimelige. Den anden part opfattes som en urimelig person, der drager nogle uacceptable konsekvenser af det, der er sket. Via dialogen udvides ens forståelse af såvel ens eget som den anden parts verdensbillede. Selvom man fortsat ikke er enig i den andens konklusioner på konfliktens grundlag, har man fået en forøget forståelse for, hvordan den anden part kunne nå dertil. Det betyder, at parterne efter dialogen ikke længere er så fastlåste og i så høj grad som tidligere ser den anden som problemet, men har flyttet fokus til selve problemet, sagen. Herved sker der – udover ofte en forbedring af relationen – en frisætning af kreativitet, som i langt de fleste sammenhænge medfører, at parterne bliver i stand til at skabe løsninger, som i et vist omfang tilgodeser begge parter.

Individualitet og relation: Ofte opfattes betegnelsen »relation« som udtryk for implicit at indebære en positiv sammenhæng. Det er imidlertid langt fra altid tilfældet. Relationer kan lige så vel være negative som positive. Vi gør os selv blinde, hvis vi tror, at der kun findes positive relationer og ellers tomrum. Hvad enten vi ønsker det eller ej, indgår vi i en relation, også med dem, vi ikke kan lide, som vi har konflikter med. Negative relationer kan være lige så krævende og destruktive, som positive relationer kan være givende og befordrende. Så snart vi er i interaktion med nogen, er der opstået en relation. Det er langt fra sikkert, at den umiddelbart fremstår særligt følelsesladet. Fx vil de fleste forretningsfolk nok have sig frabedt at få påduttet, at de har en relation til den handelspartner, de har afbrudt forbindelsen med pga dårligt samarbejde e.l. Ikke desto mindre er det formentlig

sådan, at netop den dårlige relation imellem dem, medfører at man afstår fra at involvere den anden part fx i fremstilling af et nyt produkt til trods for, at man erkender, at den anden besidder kvalifikationer, ekspertise, lokal kontakter osv., som ville kunne være befordrende. Man undlader altså at få det bedste ud af det ved at afholde sig fra samarbejde, ikke på grund af manglende kvalifikationer hos den anden part, men på gra den dårlige relation. Endnu mere indlysende, er det selvfølgelig, hvis talen er om ægtefæller, der på grund af skilsmisse »ikke længere har noget at tale om«, men som er forældre for livet. Det siger sig selv, at ikke alle dårlige relationer kan repareres. Men det er nyttigt at forstå og acceptere, at dårlige relationer er lige så indgribende og betydningsfulde som gode, hvorfor fokus udelukkende på sagen i konfliktmægling, er at undlade at give parterne lejlighed til, hvis de vil, også at »reparere« relationen.

Mægleren i den refleksive tilgang har som sit fundament en overbevisning om, at menneskets liv mest naturligt udleveres i en sammenhæng, hvor der er plads både til den enkelte og til fællesskabet. For at undgå enhver misforståelse, bør det her understreges, at mæglerens menneskesyn naturligvis hverken må eller skal pådømmes parterne, som imidlertid ved mæglerens spørgsmål og empati over for dem begge, uundgåeligt vil opleve mæglerens praktisering af netop respekten for den enkelte og for fællesskabet.

Paradigmer¹⁰

Har man gjort sig værdigrundlaget bag mægling klart, kan det beskrives i et sammenhængende hele, som lettest lader sig illustrere, når det stilles op over for sin klare modsætning: konfliktbehandling ved domstolene. Domstolsbehandling, som imidlertid ofte blot afspejler et Vestligt samfunds almindelige holdning til konfliktløsning, karakteriseres ved autoritative normer og et andet udgangspunkt for forståelse af fx konflikter og fællesskab.

For god ordens skyld skal det her understreges, at der ikke i opstillingen ligger noget

implicit postulat om, at den ene måde at løse konflikter på er bedre end den anden. Således anses det for fuldstændig urealistisk at forestille sig, at mægling skulle kunne gøre domstolene overflødige. Der er ingen tvivl om, at der også fremover vil være behov for traditionel domstolsvirksomhed, ligesom det må antages at både mægling og domstolsvirksomhed bedst er tjent med hver især at optræde i så 'ren' en form som muligt, for at klarheden over processerne vil kunne komme såvel parter som udøvere til gode. Hvad man derimod kunne ønske sig, ville være, at mægling fik en plads på lige fod med domstols – eller anden autoritativ konfliktløsningsvirksomhed, så de kunne fungere som hinandens reelle alternativer.

Henholdsvis domstolsvirksomhed og mægling opstilles nedenfor i to såkaldte paradigmer, idet »paradigme« forstås som en overordnet forståelsesramme. Paradigmet for domstolene kaldes det »traditionelle«, fordi det har været det fremherskende i den vestlige kultur i efterhånden mange år, ikke bare i domstolssammenhænge. Paradigmet for mægling kaldes »det nye«, fordi den sammenhæng, der her beskrives, er af nyere dato i vesterlandsk sammenhæng, og samtidig til-

Traditionelt	Nyt
Konflikter er forstyrrende	Konflikter er et livsvilkår
Parterne er modparter og individualister og anerkender ikke en relation imellem dem	Parterne er individer, der ser sig som gensidigt forbundne i en fælles konflikt
En objektiv sandhed	Ingen har patent på hele sandheden
Fokus på resultat/aftale	Fokus på proces og muligt resultat/aftale
Vinder/tabber	Hensyn til begge parter
En udenforstående kan afgøre konflikten	Parterne må deltage i og tage det fulde ansvar for løsningen af deres konflikt
Sanktionsmulighed er nødvendig	Sanktioner af mindre betydning

Figur 2. Paradigmer

10. Om den oprindelige udredning af paradigmerne henvises til Vibeke Vindeløv, *Konflikt, Tvist og Mægling*, 1997 s. 472ff.

syneladende ikke svarende til, hvad man genfinder bag mægling tilbage i historien eller i såkaldt »oprindelige kulturer«. I disse sammenhænge vil fællesskabet ofte være tillagt eller tillægges betydning på bekostning af individet, dvs. ikke i samklang med, men efter undertrykkelse af den enkelte (Vibeke Vindeløv, TFR 1990 og 1994).¹¹

I den første rubrik beskrives parternes konfliktopfattelse. I det traditionelle paradigme opfattes konflikter som forstyrrende, måske negative og må fjernes. I det nye paradigme anses konflikter som et livsvilkår, man må forholde sig så konstruktivt til som muligt. Begge konfliktforståelser er basis for og konsekvenser af de øvrige elementer i paradigmerne.

I næste rubrik anses parterne i det traditionelle paradigme for individuelle modparter. De bliver ikke set som en del af en sammenhæng, og oplever sig heller ikke sådan, de kan være uvenner, eller måske lige frem fjender. I de nye paradigme er parterne klar over, at de er del af en sammenhæng. Dette indebærer ikke, at de er venner, de kan også være uvenner og fjender, men de er bevidste om, at det, den ene gør, vil have konsekvenser for den anden og vice versa. Den indbyrdes forbundethed er et vilkår, som deres konflikt ikke kan ændre.

Af de næste rubrikker fremgår, at parterne i det traditionelle paradigme opfatter det rimeligt at prøve at finde én objektiv sandhed, der kan danne basis for konfliktens løsning. Selvom enhver samfundsforsker og fornuftig person er bevidst om, at en objektiv sandhed i naturvidenskabelig forstand ikke er mulig at finde om samfundsforhold, er det sådan, der argumenteres: den ene part har ret, den anden uret; den ene part har beskrevet virkeligheden rigtigt, den anden forkert. Det er argumenternes kraft, der tæller, og der er kun plads til, at den ene vinder. Den, der ikke har haft beviserne i orden og argumentationen i sin magt, må se i øjnene at have beskrevet virkeligheden forkert, og taber.

I det nye paradigme tages konsekvensen af, at det ikke er muligt at beskrive andet end helt konkrete fakta objektivt. Det erkendes, at hver part har del i sandheden, men at

ingen af dem har kendskab til den hele. Det er dialogen, der hjælper parterne til at udvide deres forståelse, og begge lærer noget heraf. Derfor vil løsningen indebære elementer af begge beskrivelser og inddrage begge parter virkelighed.

Da ingen frivilligt er parat til at opgive sin forståelse af virkeligheden, fordrer det traditionelle paradigme, at en udenforstående påtager sig at afgøre, hvem der har præsenteret sin sag bedst. En dommer bliver nødvendig. Omvendt kan ingen udenforstående i det nye paradigme gøre parternes erkendelser for dem, hvorfor ingen autoritet kan afgøre, hvad der giver mening for parterne hver især. Herved opstår tillige en højere grad af fokus på processen i det nye paradigme. I det traditionelle paradigme er fokus næsten udelukkende på produktet, resultatet.

Som en logisk konsekvens af det forestående vil det være nødvendigt at have mulighed for magtudøvelse i det traditionelle paradigme, da den, der har tabt, ellers kun sjældent af sig selv vil opfylde afgørelsen, og sanktioner derfor kan blive nødvendige. I det nye paradigme derimod, vil der lige så ofte være et incitament for begge parter til at opfylde aftalen, fordi begge parter virkelighed er inddraget i konfliktens løsning, og sanktioner bliver da af underordnet betydning.

Samtlige elementer i paradigmerne skal forstås i en indbyrdes sammenhæng. Det er altså ikke muligt at tage lidt fra det ene og lidt fra det andet. Det er naturligvis muligt fx også at inddrage dialogiske elementer i det traditionelle paradigme, men det fjerner ikke, at der bag det traditionelle paradigme ligger en grundopfattelse af, at parterne ikke er i stand til selv at finde frem til gode løsninger, og at der bag det nye paradigme ligger en tillid til parternes resurser. Det kan man ikke både mene og ikke mene.

Mægler må spørge sig selv, hvor overbevist han/hun er om de antagelser, som ligger til grund for mægling og som er beskrevet i denne artikel.

Som mæglere kan vi ikke være effektive og troværdige, medmindre vi agerer i overensstemmelse med de værdier, vi tror på.

11. Se fx Vibeke Vindeløv, Japan som med- og modspiller i civilretlige konflikter, TFR 1990, s. 889–906 og samme, Ecology of Mind as a Decisive Basis in Conflict Resolution – A Preliminary Comparison between Japan and Denmark, København 1994, op.cit. TFR 1994, s. 66–77.

Værdierne i refleksiv konfliktmægling sammenholdt med de elementer, der kan udledes fra de tidligere modeller, giver herefter grundlag for en proces, der ser således ud:

- Mæglingen betjener sig, i alt fald under indlæring, af faser, som hver har karakteristika og som anvendes som skelet for mæglingen,
- mæglingen er såvel proces som produkt orienteret,
- der lægges vægt på at opnå en balance mellem individuelle behov og behov for fællesskabet,
- mæglerens tilgang er, at mæglingen inddrager både parternes følelser og deres forståelse, dvs. arbejder både mentalt og følelsesmæssigt. Mæglingen giver således plads til at arbejde med sagen såvel som med relationen – hvis parterne vil,
- vejen gennem mæglingen går ofte over ændrede opfattelser hos parterne både af deres egne og den anden parts rolle og af de historier, som de ved indgangen til mæglingen anså som fulgyldige. Eftersom parterne er eksperter på eget liv, er der imidlertid ikke tale om en dekonstruktion af parternes historier, idet hver enkelts historie accepteres som fulgyldig rigtig på det tidspunkt og med de forudsætninger, parten måtte have. Mæglingsprocessens formål bliver således ikke at afvise parternes historier, men at hjælpe dem til at *udvide, og supplere* deres respektive historier,
- mægleren har forskellige roller afhængigt af, hvad der sker under mæglingen. Fx har mægleren en tilbagetrukket rolle som udgangspunkt, men kan have en fremtrædende rolle for at hindre overgreb, idet mægleren kan fungere som filter ved hjælp af spejling, empati, at være rollemodel osv. Mægleren kan endvidere være aktiv i aftalefasen fx ved via spørgsmål at udfordre evt. bæredygtighed af parternes planlagte aftale, såkaldt realitetstest
- mægleren benytter sig af forskellige typer spørgsmål, spændende fra de rent faktuelle til hypotetiske, cirkulære og reflektive spørgsmål, (kognition),

- mægleren giver aldrig udtryk for sin egen opfattelse af mulige løsninger eller kommer med forslag til løsninger. hvorfor såkaldt realitetsorientering i begyndelsen af mæglingen anses for helt uacceptabel.

Afsluttende kommentarer

Mæglingsundervisning er som regel udtryk for en klar konsekvens af undervisernes viden om, at der ikke eksisterer et objektivt grundlag for at mene, at vi som mæglere, jurister eller ej, skulle have bedre mulighed for at se, hvilke løsninger, der ville tjene parterne end parterne selv, medmindre løsningerne forventes fortrinsvis at være retlige, hvilket jo netop ikke er tilfældet, heller ikke i retsmægling.

Ikke desto mindre har der – i alt fald i de første år med mægling i Skandinavien, og ikke mindst, når mæglerne er jurister, dommere eller advokater – været en omfattende tendens til at acceptere, at mæglere i separate møder giver råd og vurderinger til parterne. Heldigvis synes der efterhånden at være opstået en stadig større bevidsthed om risikoen herved – ikke mindst for jurister ift. Retssikkerheden (Vibeke Vindeløv, 2007).¹²

Udviklingen giver derfor store forhåbninger for kvaliteten i fremtidens mægling: Der stilles stadig større krav til uddannelse af mæglere, herunder af retsmæglere både i Danmark og Norge; der opstår stadig større større opmærksomhed blandt praktikere om etiske spørgsmål og dilemmaer; mægling er nu blevet et anerkendt forskningsområde med flere ph.d-studerende og der skrives stadig flere gode bøger, der ikke begrænser sig til beskrivelse af teknikker, men medtager etiske overvejelser (Kristin Kjelland-Mørdre, 2008).¹³

Med kvalitet følger holdbarhed. Fortsætter den positive udvikling, der er i gang, er der grund til at håbe, at mægling også i mange år fremover vil være et reelt alternativ, som kan tilbydes borgere i konflikt, til glæde for både de konfliktende parter som for samfundet som helhed.

12. Se f.eks. Vibeke Vindeløv, Retsmægling i Danmark, Juristen nr. 5, 2007

13. se f.eks. Kristin Kjelland-Mørdre m.fl, Konflikt, Mægling og Rettsmægling, Universitetsforlaget Oslo 2008