

# Om standpunkter, interesser og behov

Lin Adrian

*On Positions, Interests and Needs*

KART OG PLAN, Vol. 68, pp 233–239. P. O. B. 5003, NO-1432 Ås, ISSN 0047-3278

The concepts of positions, interests and needs are often used in the mediation literature, but they tend to be poorly described. In this paper I trace the origin and meaning of the concepts of positions, interests and needs. I then discuss the role of these concepts in mediation practice and call attention to the need to examine in more depth how these concepts are used in practice.

*Key words:* Positions, interests, needs, mediation.

*Lin Adrian.* Ph.d.-stipendiat. University of Copenhagen. Studiestraede 6, DK-1455 Copenhagen K. E-mail: [lin.adrian@jur.ku.dk](mailto:lin.adrian@jur.ku.dk)

## Indledning

Standpunkter, interesser og behov er tre centrale begreber inden for mange former for mægling og bliver flittigt brugt i mæglingslitteraturen. Som regel henvises til standpunkter, interesser og behov uden at begreberne gøres til genstand for nærmere definition eller behandling.<sup>1</sup> Det vil jeg råde bod på her med en mere omfattende redegørelse for begrebernes oprindelse og indhold. Desuden vil jeg komme ind på standpunkter, interesser og behovs centrale rolle i mæglingsprocessen.

Lad os starte med baggrunden. Alle tre begreber har amerikansk oprindelse, men meget videre udbredelse. Standpunkter og interesser er primært udviklet i forhandlingsteorien og behandles samlet. Begrebet behov er derimod særligt udviklet inden for psykologien og siden konfliktløsningsteorien, men i høj grad integreret i forhandlingsteorien.

## Standpunkter og interesser

Standpunkter og interesser er nært forbundet med to meget forskellige tilgange til forhandling, distributiv forhandling og integrativ forhandling.<sup>2</sup> Distributiv forhandling er en forhandlingsform, hvor parterne grundlæggende ser deres mål som værende i direkte modstrid eller i konflikt med hinanden. Forhandlingen bliver en kamp om en begrænset ressource og betragtes som en nul-sum situation,

dvs. at det, som den ene får ud af forhandlingen, tilsvarende reducerer det, som den anden får (Lax og Sebenius 2006:80). Forhandlingen kommer til at dreje sig om at maksimere sit eget. Heroverfor står integrativ forhandling, hvor nul-sumstankegangen forlades. Forhandlingen er med denne tilgang ikke en kamp om en på forhånd begrænset ressource, og der behøver ikke komme en vinder og en taber ud af forhandlingen. Tværtimod kan begge parter få opfyldt deres mål, også selvom det ikke synes muligt for en umiddelbar betragtning. Gennem dialog og udforskning af de hensyn, der ligger bag målene, vil der sædvanligvis vise sig alternative muligheder, der tilfredsstiller begge parter (populært kaldet vinder-vinder løsninger).

I mange år var den distributive tilgang til forhandling herskende, men med Fishers og Urys nu klassiske bog, «Få «ja» når du forhandler», fra 1981 kom det store opgør med den forhandlingsform. Som bl.a. Albie Davis (1989) og Carrie Menkel-Meadow (2000) gør opmærksom på, kan grundtankerne i integrativ forhandling imidlertid føres helt tilbage til Mary Parker Folletts tanker og bøger fra 1920'erne. Hun citeres i R.E. Waltons og R.B. McKersies klassiske tekst, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, fra 1965 men synes herefter at være gået mere eller mindre i glemmebogen, indtil hun fra

1. Se for eksempel Boserup og Humle (2001); Moore (2003); Adrian (2007); Kjelland-Mørdre et al. (2008).

2. Det følgende er baseret på Lewicki et al. (2004:59 og 95).

1980'erne fik fornyet opmærksomhed (Albie Davies 1989:231 og appendix). Mary Parker Follett var bl.a. optaget af konflikters konstruktive potentiale (Menkel-Meadow 2000:3). For Follett var der tre måder at håndtere konflikt på: dominans, kompromis eller integration. Integration var for hende en proces, hvor parterne skulle forsøge at få opfyldt deres ønsker uden at opgive noget, hvilket kunne føre til nye løsninger i stedet for enten-eller løsninger eller kompromis. Hun var således optaget af løsninger, der kunne tilfredsstillende alle parter. Hun illustrerer dette med en anekdote, der blev gjort kendt i Fisher og Urys gengivelse i «Få «ja» når du forhandler» og siden er blevet en klassisk fortælling (i forskellige versioner) i andre forhandlingsbøger.<sup>3</sup> I den oprindelige historie var Mary Parker Follett i et af de mindre rum på et bibliotek. Hun ville gerne have vinduet lukket, mens en anden ville have det åbent. De endte med at åbne vinduet i rummet ved siden af. Løsningen var ikke et kompromis, for den indebar ikke et afkald på ønsker fra nogen af parterne. Derimod fik begge deres ønsker opfyldt. Mary Parker Follett undgik, at det blæste direkte på hende, og den anden fik frisk luft (Tonn 2003:381). Historien illustrerer Mary Parker Folletts grundtanke om, at det lader sig gøre at nå frem til integrative løsninger – altså løsninger, som tilfredsstiller alle parter. Det skulle bl.a. ske ved at dele problemet op i mindre dele, lade forskelle komme frem i lyset og undersøge underliggende ønsker og præferencer (Menkel-Meadow 2000:3).

Fisher og Ury (2000) slår i deres integrative forhandlingstilgang til lyd for, at man skal forhandle på bestemte principper i stedet for at standpunktsforhandle. I standpunktsforhandling, der er en distributiv forhandling, indtager parterne et standpunkt (et krav), som de argumenterer for og giver indrømmelser i forhold til for at ende med et kompromis. Parterne forsøger at få hinanden til at skifte standpunkt og skal hele tiden forholde sig til, hvilke indrømmelser, der skal

gives, hvad der skal tilbydes, og hvad der skal afvises. En principbestemt forhandling (eller sagsorienteret forhandling, som det også kaldes) er en integrativ forhandling, der bygger på fire principper: Hold person og problem adskilt; fokuser på interesser og ikke på standpunkter; tilvejebring flere forslag, før der træffes en beslutning og forlang et resultat, der er baseret på et objektivi-terium (Fisher og Ury 2000:25ff.). Det er det andet princip om at fokusere på interesser og ikke på standpunkter, som er særligt relevant i denne sammenhæng. I det princip ligger, at en forhandling skal tage udgangspunkt i forhandlernes interesser og ikke i de standpunkter, som de går ind i forhandlingen med. Dermed bliver forhandlernes ønsker afdækket, og hvor standpunkter typisk er uforenelige, kan det være muligt at forene forhandlingsparternes interesser til begges tilfredsstillelse. Afdækning af interesser bliver således et centralt redskab i en integrativ forhandling, mens interesser er uinteressante i en distributiv sammenhæng.

Når der henvises til begrebet interesser (og i et vist omfang også til behov) i både ældre og nyere mæglings- og forhandlingslitteratur, er det stort set altid til «Få «ja» når du forhandler», og det er derfor relevant at se på, hvordan begreberne forstås i bogen. Det er bemærkelsesværdigt, at bogen ikke indeholder nogen nærmere definition af standpunkt, men det ligger implicit i teksten, at et standpunkt er det krav og de synspunkter, som en part har i en forhandling (se til eksempel 2000:17 og 93). Det er den position, som de går ind i forhandlingen med, og som de forsøger at få hinanden til at ændre (2000:20). Det kan for eksempel være betaling af et pengebeløb eller udlevering af genstande. Når der ikke gøres mere ud af at definere begrebet standpunkter, kan det hænge sammen med, at det er indlysende – i hvert fald for forfatterne – hvad der ligger heri. På samme måde og muligvis af samme grund gøres heller ikke meget ud af at definere begrebet interesser. Det nærmeste, man kom-

3. Ofte uden særlig henvisning til Mary Parker Follett. Se for eksempel Lewicki et al. (2004:101). Fisher og Ury (2000) takker Mary Parker Follett for historien i det indledende afsnit «En tak», men krediterer ikke hende (eller andre) for deres historier undervejs i bogen. Den berømte anekdote fra bogen om søstrene, der skændes om appelsinen, stammer ifølge forfatterne selv tilsyneladende tillige fra Mary Parker Follett (Wheeler og Waters 2006:478).

mer en egentlig forklaring af interesser, er: «Mennesket motiveres af interesser; interesser er drivkraften bag standpunkterne. Et standpunkt er resultatet af en beslutning. Grundlaget for en beslutning er en interesse» (2000:59). Samme interesse kan udtrykkes i flere forskellige standpunkter, og bag uforenelige standpunkter findes der meget ofte sammenfaldende interesser (2000:60). Interesser er altså det, som ligger bag den position, man indtager i en forhandling. I eksemplet med biblioteket ovenfor er det at undgå træk og få frisk luft. Når interesserne er afdækket opstår nye muligheder som for eksempel at åbne vinduet i et lokale ved siden af. Det er afdækningen af interesser, der bidrager til at forvandle situationen fra et enten-eller til et både-og, og som dermed muliggør integrative resultater.

Fisher og Ury beskæftiger sig også med begrebet grundlæggende menneskelige behov, som de forstår som de stærkeste interesser, parterne har (2000:67). Forhandleren skal koncentrere sig om de behov, som motiverer alle mennesker, når de skal søge bag standpunkter. Behov er altså i denne sammenhæng en undergruppe af interesser og ikke en selvstændig kategori, og behov forstås som det, der motiverer alle mennesker. Der gives i bogen følgende eksempler på grundlæggende behov: sikkerhed, økonomisk tryghed, tilhørsforhold, anerkendelse, kontrol over egen tilværelse. Der angives ingen kilde til disse grundlæggende behov, men de synes inspireret af Abraham H. Maslows behov, se afsnittet herom nedenfor. Maslows behov inkluderer både sikkerhed, tilhørsforhold, anerkendelse og til dels også kontrol over egen tilværelse, som kan være indeholdt i Maslows selvrealiseringsbehov. Fisher og Ury kan også være inspireret af John Burtons behovsteori, som dog ikke var særligt udviklet på tidspunktet for udgivelsen af «Få «ja» når du forhandler» i 1981. Han havde dog allerede i «Deviance, Terrorism and War» fra 1979 lanceret sine første tanker om behovsteori og nævner deri sikkerhed, anerkendelse og kontrol (Burton 1979:71ff.). Se nedenfor for mere Burton.

Også andre fremtrædende forhandlingsteoretikere har beskæftiget sig med standpunkter og interesser. David A. Lax og

James K. Sebenius udgav i 1986 «The Manager as Negotiator», som de fulgte op i 2006 med «3-D Negotiation». Lax og Sebenius lægger vægt på, at forhandling *både* er en skabelses- og en deleproces. Tilgangen er integrativ, men forfatterne bruger begrebet 'negotiators dilemma' til at sætte fokus på det skisma, forhandlere befinder sig i, når de er i en proces, der fordrer kreativitet i udvikling af nye løsningsmuligheder – når kagen gøres større – og hensyn til sig selv, når det kommer til at blive enige om, hvem der skal have hvad – når kagen skal deles (Lax og Sebenius 1986:30ff.). Også i denne tilgang til forhandling bliver interesser et centralt element, da de er forudsætningerne for skabelsesdelen af forhandlingen.

Lax og Sebenius definerer parternes standpunkter som deres holdning til de temaer, der er til forhandling, mens interesser er det, som parterne egentligt har på spil i forhandlingen; det som betyder noget for dem (Lax og Sebenius 2006:76). De forstår i lighed med Fisher og Ury standpunkter som det, der kræves, og interesser som det, der ligger bag. Behov nævnes ikke, men selvom det således ikke udskilles som en selvstændig kategori, synes det at være implicit i interesser. Som eksempler på interesser nævnes for eksempel selvtillid, økonomisk sikkerhed, sikkerhed og suverænitæt, hvilket ville klassificeres som behov, hvis man arbejder med behov som en selvstændig kategori (Lax og Sebenius 1986:64 og 68 samt 2006:11).

Også andre teoretikere har beskæftiget sig med begreberne interesser og behov. Dean G. Pruitt og Sung Hee Kim, der anvender begreberne i relation til konflikt, ser interesser som «...people's feelings about what is basically desirable» (Pruitt og Kim 2004:15). Interesserne ligger bag parternes krav, og i konflikt skal man undersøge interesserne bag et krav, interesserne bag interesserne og så fremdeles (2004:199). De ser altså interesserne som et hierarki eller et interessedræ, som de også kalder det, med de mest basale interesser på det nederste niveau og de mere overfladiske interesser på et højere niveau (2004:gloselisten). I en fodnote erklærer de sig enige med John Burton og Jay Rothman i, at basale menneskelige behov ligger bag mange konflikter. De nævner

som eksempler: sikkerhed, anerkendelse, retfærdighed, værdighed, identitet, kontrol over ens omgivelser og selvværd. De ser imidlertid ikke noget behov for at skelne mellem interesser og behov: «For us, interests always underlie conflict, and basic human needs are often situated at the bottom of interest trees» (2004:2000).

I de gennemgåede teorier er der ganske stor enighed om forståelsen af begreberne standpunkter og interesser. Behov som begreb indgår tydeligvis i tænkningen, men opfattes som en underkategori af interesser og ikke en selvstændig kategori. Det gør det imidlertid i andre teoretiske sammenhænge.

### Behov

Når begrebet behov skal indkredses nærmere som en selvstændig kategori, er det naturligt at starte med psykologen Abraham H. Maslow. Maslow gjorde bl.a. op med psykologiens optagethed af patologi og rettede i højere grad opmærksomheden mod menneskers natur. Det medførte hans meget kendte teori om menneskelige behov – en teori som kendes populært under navnet Maslows behovspyramide.<sup>4</sup> I sin teori om basale behov ville han fremstille en positiv teori om menneskelig motivation baseret på både raske og syge mennesker og fremstiller fem basale menneskelige behov: Fysiologiske behov, sikkerhedsbehov, sociale behov, behov for selvrespekt og anerkendelse, og behov for selvaktualisering eller selvrealisering (Maslow 1954:79ff.).<sup>5</sup> Maslow ser behovene organiseret i et hierarki med de fysiologiske behov nederst og selvrealiseringsbehovet øverst. Opfyldelse af hvert behov går forud for det næste behovs opståen og dækning. Således må behovet for eksempelvis mad og drikke være opfyldt før behovet for sikkerhed melder sig. Det skal dog ikke forstås således, at hvert behov nødvendigvis skal opfyldes 100 %, før det næste behov bliver aktuelt. Når der er sket

en vis opfyldelse af fysiologiske behov, vil behovet for sikkerhed delvist opstå, og når der sker yderligere opfyldelse af fysiologiske behov, vil mere af sikkerhedsbehovet komme frem. Det gælder for alle behovene. Maslow fremstiller sine behov i et hierarki med en bestemt rækkefølge, og selvom han redegør for visse undtagelser forbliver det hans klare udgangspunkt. Eksempler på undtagelser er, at selvagtelse kan være vigtigere end kærlighed, at kreativitet kan overvinde mere basale behov og måske allervigtigst, at idealer og værdier kan overvinde alle andre behov og gøre mennesker til martyrer.<sup>6</sup>

Maslow går ret langt i retning af at betragte behovene som universelle. Mens den konkrete opfyldelse af behovene vil være meget kulturspecifik, nærmer behovene sig fælles menneskelige karakteristika. Målene er de samme i forskellige kulturer, mens der er forskellige veje dertil. Dog beholder han et vist forbehold: «No claim is made yet that it is ultimately or universal for all cultures. The claim is made only that it is relatively *more* ultimate, *more* universal, *more* basic than the superficial conscious desires, and makes a closer approach to common human characteristics. Basic needs are more common human than superficial desires or behaviors» (Maslow 1954:102).

Hvor Maslow er optaget af motivationspsykologi, er det især konfliktforskeren John Burton, der kobler behov og konflikt i Human Needs Theory. John Burton er særligt optaget af dybe, sociale konflikter på det samfundsmæssige og internationale niveau, men også konflikter på det mere individuelle niveau omfattes af hans behovsteori (for eksempel Burton 1987:3). Gennem hele sit praktiske og akademiske arbejde har Burton været optaget af at skabe et alternativ til den politiske realisme, som har kendetegnet ikke bare USA's men mange vestlige landes forhold til international konflikt (Rubenstein 2001). Hans udgangspunkt er proaktivt mere end

4. Det er i øvrigt kuriøst at bemærke, at i den litteratur, som jeg har gennemgået, har jeg ikke har kunnet finde, at Maslow har brugt begrebet behovspyramide eller har afbilledet begrebet i den berømte pyramideform. Det kan han have gjort i andre sammenhænge, og ellers er billedet kommet til senere.

5. Der kom en andenudgave af bogen i 1970, men i forhold til kapitlerne om basale menneskelige behov tilfører andenudgaven ikke meget nyt, hvorfor jeg her har valgt at bygge på førsteudgaven.

6. Det fremgår flere steder, at Maslow senere skulle have slækket på sin opfattelse af behovene som hierarkiske. Se for eksempel Vindeløv (2008:164) og Kjelland-Mørdré et al. (2008: 56), men udover de nævnte undtagelser, som findes i den oprindelige tekst, har jeg ikke kunnet finde en kilde til den antagelse.

analytisk og deskriptivt. Han har lagt vægt på at udvikle en teori med det enkelte, hele menneske i centrum og med samfundet som mål for forandring for at skabe optimale forhold for menneskelig udfoldelse (Burton 1990b:Introduction). For Burton er der en dyb sammenhæng mellem individ og samfund. Opfyldelsen af menneskelige behov er en forudsætning for, at det enkelte menneske kan fungere og bidrage til samfundet og dermed forudsætningen for, at samfundet kan fungere (Burton 1979:59). Hans mål med konfliktarbejde er at medvirke til forandring af beslutningsprocesser i samfundet og i det hele taget at påvirke det politiske system i en ny retning. Det er fundamentet for behovsteorien, og som Burton udtrykker det: «Needs theory moved the focus away from the individual as a miscreant and aimed it at the absence of legitimization of structures, institutions and policies as the primary source of conflict» (Burton 1990b:xv).

Ifølge behovsteorien skyldes konflikt frustrerede menneskelige behov. Burton bygger sine tanker om behov på tidligere teoretikere, særligt sociologen Paul Sites og Abraham Maslow. Han henviser oftest til Paul Sites, der selv er inspireret af en række behovsteoretikere, herunder Maslow, men ind i mellem til Maslow, og det er ikke muligt at udrede med nogen sikkerhed, hvad der primært er hans kilde (Burton 1979:71ff.; 1987:15; 1990a:36f. og 95f.; 1997:36). Selvom John Burton gang på gang i løbet af sit forfatter-skab slår de menneskelige behovs betydning for konflikt fast, laver han aldrig en samlet fremstilling eller udvikler nogen nærmere klarhed over begrebet. Som anført af Rubinstein (2001) ender Burton i virkeligheden med at reducere de basale menneskelige behov til tre eller fire med et særligt fokus på identitet og anerkendelse. Burton ser behov som universelle, men afviser Maslows teori om, at behov er hierarkisk organiserede (Burton 1997:36).

### **Sammenfatning standpunkter, interesser og behov**

Nogle undrer sig måske over, at historien standser ved Fisher og Ury, Maslow og Burton, men mæglinglitteraturen bygger som

tidligere nævnt stort set udelukkende herpå, og det har ikke været muligt at finde nyere selvstændig litteratur eller forskning, der underkaster begreberne større fornyet overvejelse i en forhandlings- eller mæglingssammenhæng. Det kan meget vel hænge sammen med, at begreberne er så indlysende anvendelige.

Som det fremgår, er der enighed om at forstå standpunkter som de umiddelbare krav parter rejser, mens interesser er det, som ligger bag; det som motiverer parternes krav. Behov er en motivation, som ligger et niveau dybere. Det særlige ved behov er deres nødvendighed for den enkelte og deres almenmenneskelige karakter. Det handler om overlevelse, identitet, sikkerhed, anerkendelse, identitet, tilhør mv. Behov forstås næppe længere af nogen som entydig hierarkiske, og mens de betragtes som universelle, betragter de fleste vel i dag deres betydning, udtryk og tilfredsstillelse som i al fald delvist kulturelt betinget (for eksempel Vindeløv 2008:164 ff.).

For nogle er behov en underkategori af interesser, mens behov er en selvstændig kategori for andre. John Burtons teori bygger på, at frustrerede menneskelige behov er årsag til konflikt og skal indgå i konfliktbehandlingsprocesser, der tillige skal have et samfundsmæssigt sigte. Imødekommelse af menneskelige behov er et mål i sig selv. Dermed må behov nødvendigvis være en helt selvstændig kategori. For Fisher og Ury handler konfliktløsning og forhandling om at løse problemer, og interesser og behov er midler hertil. Problemløsningen kan sagtens ske på interesseniveau, som ikke berører grundlæggende menneskelige behov. Derfor er det ikke nødvendigt at udskille behov som en særlig kategori.

Jeg finder det væsentligt at operere med interesser og behov som to selvstændige kategorier, idet jeg samtidig anerkender, at grænsen mellem dem kan være flydende. Kun ved at være begrebsmæssigt adskilt, kan det fulde potentiale ved begreberne udfoldes. Sondringen kan bruges til forståelse af konflikter og i praktisk konfliktarbejde, hvor interesser kan gøres til genstand for forhandling, mens behov må afdækkes via dialog (Vindeløv 2008:165). Mange konflikter har både en sagsdimension og en relationel dimension. Arbejdet med sagen kan ofte realiseres på interesseniveau, mens den relationelle dimen-

sion kan kræve arbejde på behovsniveau. Behov kan bidrage til dybde i kontakten mellem parter på en måde, som interesser ikke altid kan. Som udtrykt af Vindeløv (2008:160): «Når de underliggende behov identificeres, har parterne nået en fælles grund, hvor det er muligt at høre og lytte til hinanden, og hvor begges behov bliver ligeværdige.» Sondringen kan endvidere bruges i arbejdet med løsninger, hvor behov kan bane vejen for (kreative) løsninger, som en afdækning af interesser alene ikke altid ville kunne. I anerkendelse og synliggørelse af behov ser vi «...den anden part som et menneske lige som os selv (hvorved vi kommer ned fra eskaleringstrappens dehumanisering), og det bliver muligt at skabe løsninger, der gavner begge parter» (Vindeløv 2008: 164f.).

### Standpunkter, interesse, behov og mægling

Der ingen tvivl om, at standpunkter, interesser og behov spiller en helt afgørende rolle i de mæglingsformer, som primært praktiseres i både Danmark og Norge.<sup>7</sup>

«En central del i konfliktmægling er bevægelsen fra parternes standpunkter til deres interesser og behov» jfr. Vindeløv (2008:159). Dette citat udtrykker ret præcist begrebernes afgørende rolle i den mæglingsmodel, som må antages at være den mest udbredte i Danmark (se for eksempel også Boserup og Humle 2001:41f.; Adrian 2007:45ff.). Det er en mæglingsmodel, hvor interesser og behov både er et middel til at fremme den integrative forhandlingsform, som er indlejret i modellen, og en måde at fremme parternes kontakt.

I en mere aftaleorienteret eller problemløsende form for mægling spiller standpunkter, interesser og behov ligeledes en central rolle. Denne mæglingsmodel er meget inspireret af Fisher og Urys principforhandlinger og gennemsyres af tankegangen og begreberne herfra – ja, nogle mæglingsvarianter inden for denne model er ligefrem opstået heraf. I «Konflikt, mægling og rettsmægling» om

mægling og retsmægling i Norge, ses mægling som en form for assisteret, integrativ forhandling, hvor «...parterne først prøver å kartlegge hverandres interesser og behov for så å kunne integrere interesserne i en løsning som optimaliserer resultatet for alle parter» (Kjelland-Mørde et al. 2008: 66 og 91). I en anden norsk bog om retsmægling, «Mægling i rettskonflikter», anføres interesser og behov som et af grundprincipperne i mæglingsfilosofien (Austbø og Engebretsen 2006:49). I retsmægling i Norge har ordet 'interesser' ligefrem fundet vej helt ind i den nye tvistelovs bestemmelser om rettsmægling i § 8-5 tredje led.

Det at gå bag parternes standpunkter og arbejde med interesser og behov er et integreret led i selve mæglingsmødets forløb. Der sættes fokus på det i forbindelse med parternes redegørelse, og afdækning af interesser og behov går forud for det videre arbejde med at udvikle løsningsforslag, der siden evt. munder ud i en aftale mellem parterne. Dette fremgår bl.a. af utallige fremstillinger om mægling (se for eksempel Vindeløv 2008; Kjelland-Mørde et al. 2008; Adrian 2007).

Udover betydning for mæglingens gang har interesser og behov også betydning for kontakten de stridende parter imellem (se ovenfor for behovs særlige potentiale i denne forbindelse). Når parterne kommer til mægling, vil de ofte befinde sig på standpunktsniveau og have svært ved at lytte til og forstå hinanden. Ved at flytte opmærksomheden til interesser og behov kan parterne selv få ny indsigt i, hvad der er vigtigt for den pågældende, og får samtidig mulighed for indsigt i, hvad der er vigtigt for den anden part. Dermed skabes nye muligheder for kontakt mellem parterne og for bevægelighed og veje ud af konflikten.

At arbejde med interesser og behov får ligeledes betydning for mæglerens neutralitet. Så længe en konflikt befinder sig på standpunktsniveau, hvor der kan være argumenter for og imod, og hvor resultatet kan blive enten-eller, vil det være meget lettere og

7. Se i modsætning hertil visse andre mæglingsformer. For eksempel den transformativ mægling, hvor konflikt opfattes som en krise i den menneskelige interaktion og ikke som et spørgsmål om frustrerede interesser og behov, hvorfor begreberne ikke adresseres eller får nogen særskilt betydning (bl.a. Bush og Folger 2005:46). Den narrative mægling kritiserer ligefrem begreberne interesser og behov som værende indlejret i en individuel, psykologisk tilgang, mens den narrative tilgang arbejder med konflikt på et socialkonstruktionistisk grundlag (Winslade og Monk 2000:32ff.).

mere fristende for mægler at forholde sig til konflikten indhold. Det vil ligeledes være mere fristende for parterne at bede mægler gøre det. Hvis derimod en mægler hjælper parterne med at afdække interesser og behov, og hvis løsningsmuligheder udvikles og forhandles med baggrund heri, rettes fokus udelukkende mod parterne. Betydningen af mæglers eventuelle holdning forsvinder og dermed fristelsen til at give den tilkende.

### Afsluttende bemærkninger

Jeg har i denne artikel givet baggrunden for begreberne standpunkter, interesser og behov, samt kort illustreret deres betydning for mæglingsprocessen. Der er for mig ingen tvivl om, at begreberne er relevante i mæglingsprocessen, hvilket mæglingsteorien, der i høj grad bygger på praksis, også vidner om. Noget andet er imidlertid, om mægling i praksis altid lever op til at afdække interesser og behov. Det kan jeg være i tvivl om, og der findes mig bekendt ikke undersøgelser, der forsøger at belyse dette. Det vil være både yderst relevant og spændende med mere viden herom.

### Litteraturliste

- Adrian, L. (2007). *Konfliktløsning ved mediation* (2. udg.). Frederiksberg og Rønde: Viemose.
- Austbø, A., og Engebretsen, G. (2006). *Mægling i rettskonflikter* (2. udg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Boserup, H., og Humle, S. (2001). *Mediationsprocessen*. København: Nyt Juridisk Forlag.
- Bush, R.A.B., and Folger, J.P. (2005). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict* (revised edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burton, J.W. (1979). *Deviance, Terrorism & War: The Process of Solving Unresolved Social and Political Problems*. Oxford: Martin Robertson & Company.
- Burton, J.W. (1987). *Resolving Deep-Rooted Conflict – A Handbook*. Lanham, New York, London: University Press of America.
- Burton, J.W. (1990a). *Conflict: Resolution and Prevention*. London: Macmillan.
- Burton, J.W. (Ed.). (1990b). *Conflict: Human Needs Theory*. London: Macmillan.
- Burton, J.W. (1997). *Violence explained: The sources of conflict, violence and crime and their prevention*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Davis, A.M. (1989). An Interview with Mary Parker Follett. *Negotiation Journal*, July, pp. 223-235.
- Fisher, R., and Ury, W. (2000). *Få ja når du forhandler*. København: Borgen.
- Kjelland-Mørdre, A-L., et al. (2008). *Konflikt, Mægling og Rettsmægling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lax, D.A., and Sebenius, J.K. (1986). *The Manager as Negotiator*. London og New York: The Free Press.
- Lax, D.A., and Sebenius, J.K. (2006). *3-D Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewicki, R.J., et al. (2004). *Essentials of Negotiation* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Evanston, and London: Harper & Row Publishers.
- Menkel-Meadow, C. (2000). Mothers and Fathers of Invention: The Intellectual Founders of ADR. *16 Ohio St. J. on Disp. Resol.* 1, 2000, pp. 1-37.
- Moore, C. (2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pruitt, D. G., and Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rubenstein R.E. (2001). Basic Human Needs: The Next Steps in Theory Development. *The International Journal of Peace Studies*. Spring, Volume 6, number 1.
- Tonn, J. (2003). *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*. Yale: Yale University Press.
- Vindeløv, V. (2008). *Konfliktmægling – en refleksiv model* (2. udg.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Wheeler, M., and Waters, N.J. (2006). The Origins of a Classic: *Getting to Yes* Turns Twenty-five. *Negotiation Journal*. October, pp. 475-481.
- Winslade, J., and Monk, G. (2000). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.