

## 2. Mæglingsprocessen (Uddrag 25 sider fra undervisningskompendiet)

### Indledning

#### Mægleren - et menneske blandt mennesker<sup>1</sup>

Når mennesker, grupper, organisationer eller stater har uoverensstemmelser, som de ikke selv kan tale sig til rette om, kan de vælge at inddrage en tredjepart i deres konflikt.

Denne tredjepart indgår i konflikten mellem parterne. Mægleren må ikke tage parti for nogen af parterne, men skal som en uafhængig og upartisk tredjepart hjælpe parterne med at løse konflikten. Denne særlige mæglerrolle læres især gennem træning og erfaring.

På det tidspunkt, hvor parterne anmoder en tredjepart om hjælp, vil konflikten ofte være eskaleret sådan, at parterne har vanskeligt ved at tale sammen eller ikke taler sammen overhovedet. Ofte har parterne forsøgt at inddrage andre i konflikten. Dette være sig advokater eller anden juridisk ekspertise, som vurderer hvilke muligheder de har for at gennemføre en retssag og vinde den.

Men mægling er noget helt andet end jura. I juraen handler det om at vinde og få ret. Juraen giver regler for hvordan man gennemfører en proces via retssystemet og hvilke argumenter man kan / skal bruge for at vinde ved at benytte retssystemet.

I mægling spiller retssystemet ikke nogen central rolle. Det er parterne, som sammen med mægler aftaler, hvordan de vil bære sig ad for at forsøge at nå et resultat. Og det er parterne, der beslutter om de efter denne mæglingsproces vil indgå en aftale, som helt eller delvist regulerer det forhold, hvormed de er uenige.

Når mægleren inddrages i konfliktens løsning ændrer forhandlingen sig fra en forhandling mellem to parter til at være en forhandling i en slags triangel med tre deltagere.

Mægling er principielt frivillig for parterne, det vil sige, at det principielt set er parterne, som suverænt afgør om de vil deltage i mæglingen. Men i praksis er parterne ofte under betydeligt pres. I konflikter mellem forældre (om børnene) stiller Norsk lovgivning for eksempel krav om mægling, forinden domstolsbehandling. Og den kriminelle, der med en mæglers mellemkomst accepterer at møde sit offer og gennemfører en konfliktråds- behandling vil få en mindre straf eller straffen kan helt bortfalde. Her er det gulerodsmetoden som Norge har valgt at bruge.

---

<sup>1</sup> "Det er ofte motivationen bag mæglerens personlige intervention, som afgør om mæglingen bliver en succes. Målet er ikke at løse nogen andres problemer, men at være til stede som medlem af det menneskelige samfund." *Hizkias Assefa, leder af "Nairobi fredsiniciativ". Citeret fra "Empowerment for peace service" s.42.*

Om workshops i mægling: "Jeg foretrak at tænke, at det som der var brug for, og som vi alle sammen har brug for, er at udvikle vores menneskelighed så fuldstændigt som muligt, vores potentiale som mennesker....Men .. hvordan kunne jeg foregive at "lære" andre at være mere menneskelige ? Jeg var nødt til at være lige så meget som andre var. Svaret, synes jeg, var at bruge workshoppen til at give hinanden gensidig hjælp. Herfra ville læringen komme til os alle, snarere end fra en hvilken som helst formel instruktion. Faktisk ville den første lære være, at vi alle har noget at give og noget at lære." *Adam Curle, Another way - positive response to contemporary violence, 1995. Oversættelse Else Hammerich.*



Udtrykket mægling bruges om to vidt forskellige situationer afhængig af den styrke og magt, som mægleren bruger for at skaffe sig indflydelse på forhandlingsresultatet.

Når mægleren benytter sig af sin magt til at "presse" et mæglingresultat igennem overfor parterne taler vi om mægling baseret på magt - "muskelmægling". Benytter mægleren på ingen måde sin eventuelle magt til at skaffe sig indflydelse på forhandlingsresultatet eller parternes fortsatte tilstedeværelse, taler vi om "mægling baseret på integritet".

Det er som udgangspunkt mægleren og parterne som vælger hvorledes og efter hvilke retningslinier mæglingen skal foregå. Da udtrykket mægling anvendes om både muskelmægling og integritetsmægling er det vigtigt at både mægler og parter er klar over hvilke processuelle rammer, der er for mæglingen og for mæglerens ledelse af processen.

### **Mægling baseret på magt (muskelmægling).**

Når forligsmanden leder forhandlingerne mellem arbejdsmarkedets parter kan han kun bruge den magt som forligsmandsloven indebærer. Han kan især fremtvinge parternes fremmøde, fremsætte forslag til forlig og sætte et mæglingforslag til urafstemning.

Når USA med militære og handelspolitiske trusler presser Regeringer på Balkan til at mødes i Dayton for at forhandle en aftale på plads om Jugoslavien er der tale om muskelmægling.. Det centrale i magtmægling er, at mægleren er udstyret med magt, som han benytter eller kan benytte for at få parterne til at mødes og indgå en aftale, som også mægleren kan godkende.

Magtmægling må ikke sammenblandes med det pres, som parterne altid er underkastet af deres omgivelser, som f.eks. rådgivere (advokater, revisorer), familie og venner. De vil ofte "bakke op" og fastholde de én gang indtagne standpunkter og holdninger.

### **Mægling baseret på integritet (Integritetsmægling).**

I "mægling baseret på integritet" har mægleren ingen magtmidler og han undgår bevidst og åbenlyst at bruge magt. Han sikrer sig, at det ikke er på grund af ham, at parterne er til stede. Han ved at parterne ofte er under pres, men afholder sig selv helt fra at lægge pres på parterne. Mæglingen og dens resultat bygger derfor fuldt og helt på parternes integritet. Mægleren skaber gennem sin adfærd en tillid mellem sig og parterne, således at han reelt styrer dem igennem en proces med ham som autoritet. Den tillid som parterne kan have til mæglerens integritet og autoritet (som mægler og menneske) er i virkeligheden mæglerens vigtigste styringsredskab. Dette står i modsætning til muskelmægling, hvor det er frygten for mæglerens magt som leder (tvinger) parterne gennem processen.

Det er de færreste mæglingsforhold, som enten er baseret på parternes integritet eller på mæglerens anvendelse af magt (muskler). Der er tale om 2 yderpoler i beskrivelsen af mæglerens rolle i mæglingprocessen. Når aftalen foreligger, vil en aftale, som beror på mæglerens magt, kræve andre former for implementering af aftalen end aftaler som parterne "frivilligt" har indgået uden pres fra mægleren.

### **Mægling gennem dialog**

er den mæglingensmodel som Diapaxis anvender og som defineres nedenfor side 12.



## Definition (Den traditionelle)

Mægling defineres traditionelt som

"En frivillig konfliktløsningsmetode, hvor en eller flere upartiske personer hjælper parterne med at forhandle sig frem til en for dem tilfredsstillende løsning. Mægler træffer ingen afgørelse i sagen." <sup>2</sup>

I det følgende uddybes de enkelte led i mæglingens definition. Til indledning lidt om mæglingens mål, begyndelse og afslutning.

### Mål

Mæglingens mål er at hjælpe parterne med at nå frem til en for parterne tilfredsstillende løsning på deres konflikt. Mæglingens karakter og dynamik er imidlertid sådan, at parterne eller mægleren på et ethvert tidspunkt kan afbryde processen, og risikere at alle går fra hinanden uden en aftale om at mødes igen. Mægleren må arbejde med det udgangspunkt og den indstilling, at hans bestræbelser på at hjælpe parterne til at løse konflikten kan lykkes eller mislykkes.

Mægling er en udfordring. Mægleren må på den ene side være optimistisk omkring mulighederne for at parterne når hinanden og samtidig være realistisk; somme tider lykkes mægling og somme tider lykkes det ikke. Det skal parterne også vide. Det er jo deres ansvar om mæglingen lykkes og hvad den fører til.

Mægling er en mulighed. Mægleren er engageret i konfliktens løsning, men et for stærkt engagement kan betyde at han ikke længere bygger på parternes løsningsforslag, men forsøger at løse konflikten, sådan som han nu synes den bedst løses. Sker det, kan mæglerens engagement hindre at konflikten løses.

### Begyndelse og ende

Mæglingen begynder, når mægleren modtager den første henvendelse om mægling og slutter, når mægleren konstaterer og meddeler parterne, at mæglingen er slut.

### Frivillig konfliktløsningsmetode

Det betyder, at mægleren hele tiden må sikre sig, at parterne er frivilligt til stede. Parterne kan på et hvilket som helst tidspunkt afbryde mæglingen og søge konflikten løst på anden måde. Mægleren må dog gerne søge at overbevise parterne om det fornuftige i at mødes. Han må tage parternes indvendinger alvorligt og søge at tilrettelægge mæglingen på en sådan måde, at parterne forbliver til stede og deltager i mæglingsprocessen.

Mægleren kommer ofte ind i sagen på foranledning af den ene af parterne. Det er da mæglerens opgave at opsøge de andre parter og drøfte muligheden for mægling. Det kræver

---

<sup>2</sup> Vibeke Vindeløv



ofte megen aktivitet fra mæglerens side. Mægleren kan ikke blot afvente parternes fremmøde, men hans indsats for at få parterne til at møde frem er ofte afgørende for, at mægling overhovedet kommer i stand. Det er i denne første fase, hvor mægleren arbejder med parterne hver for sig, at tilliden skal skabes til mægleren og til mæglingsprocessen.

### Upartiskhed

Mægleren må bevidst bestræbe sig på at være upartisk og optræde sådan, at parterne oplever hans adfærd som upartisk. Han må sørge for, at parterne behandles ens på enhver måde. Mennesker er forskellige og den ens behandling må ikke være formalistisk. Det afgørende er, at mægleren gennem sine holdninger og adfærd viser en grundlæggende respekt for parterne som mennesker. Han behøver på ingen måde dele deres holdninger, men mægleren må besidde evnen til at vise forståelse og respekt for hver enkelt deltager i mæglingen.

Upartiskhed må ikke forveksles med neutralitet, for mægleren behøver ikke være neutral i forhold til den foreliggende konflikt. Han vil som engageret borger ofte have sin mening om konflikten og muligvis også dens løsning. Disse personlige holdninger må mægleren være sig bevidst. Han må dog i almindelighed afholde sig fra at give udtryk for sine meninger og holdninger. Bliver mægleren for engageret i konflikten og dens løsning, kan det blive nødvendigt at han fratræder som mægler, da parterne ikke længere vil opleve ham som upartisk.

Det er ikke tilstrækkeligt at mægleren selv synes og oplever sig som upartisk. Det vigtige er, at parterne opfatter mægleren som upartisk og som egnet til at lede dem igennem mæglingsprocessen.

### Mægleren hjælper parterne

Mægleren er parternes hjælper. Konflikten og konfliktens løsning er parternes.

Mægleren er meget aktiv med at finde mulige veje i mæglingsprocessen, og med at foreslå og fastholde rammerne. Mægleren må aldrig overtage ansvaret for løsningen eller selv direkte foreslå løsninger. Mægleren må hele tiden optræde med største ydmyghed overfor parterne især når han berører og arbejder med mulige løsninger. Han må derimod gerne stille kritiske spørgsmål til parternes valg. Gennem disse spørgsmål søger han at inddrage nye aspekter og konsekvenser af parternes valg. Det kan få parterne til at opgive forslag og fremkomme med nye.

Det er parterne selv, der personligt deltager i mæglingen og forhandler direkte med hinanden. Hvis en eller begge parter lader sig repræsentere af en advokat eller en anden tredjepart er det vanskeligt at tale om mægling, fordi mæglingen forudsætter at parterne på et eller andet tidspunkt mødes ansigt til ansigt med hinanden og mægleren. Parterne kan derimod lade sig bistå af advokater og andre rådgivere. Men mæglingen foregår direkte mellem parterne og det er parterne som indgår aftalen.

Noget andet er mægling mellem store grupper, eller befolkninger, hvor mæglingen naturligvis må foregå mellem personer som repræsenterer parterne.



Det vil ofte være fornuftigt at give parterne mulighed for at drøfte et udkast til en endelig aftale med sine rådgivere inden den endelige aftale indgås. Det er med til at sikre, at aftalen bliver bæredygtig. Mægleren skal sikre, at parterne har den fornødne tid til at drøfte udkastet.

## **Forhandling**

Vi forhandler hver dag med andre mennesker for at opnå forskellige ting. Vi forhandler ofte uden at være klar over det. F.eks. når vi med familie, venner eller arbejdskolleger uden megen "palaver" bliver enige om at gøre noget sammen. Hvornår skal vi spise ? Hvem vasker op ? Køber du ind ? osv.. Forhandling foregår mellem mindst to personer og er beregnet til at opnå enighed med en modpart, med hvem man har både fælles og modsatte interesser.<sup>3</sup>

En forhandling fører frem til en aftale med et indhold som vi selv er ansvarlig for, uanset hvor megen indflydelse den enkelte reelt set har haft på forhandlingsresultatet. Dette står i modsætning til love, regler eller domme, som andre har besluttet at vi skal rette os efter. Men vi kan også forhandle med myndigheder, for at de skal træffe afgørelser i overensstemmelse med vore ønsker.

Det er parterne som forhandler. Mægler skaber de fysiske og psykiske rammer som forhandlingen kan foregå i.

## **En for parterne tilfredsstillende løsning**

Det er parterne som suverænt bestemmer, hvordan de vil løse deres uoverensstemmelser. De har den fulde frihed til at finde den løsning, som de finder bedst. De kan også sætte sig udover de retningslinier som retssystemet angiver som mulige løsninger. Parterne kan indgå en hvilken som helst aftale, også aftaler som strider mod loven; det står jo principielt altid enhver frit for at indgå aftaler som strider mod loven. Det er ikke loven, som er ramme om mæglingens mulige resultat, men derimod en række etiske og moralske principper.

Spørgsmålet er: Hvad kan mægleren være med til ?

Hvornår må mægleren forlade mæglingen ?

Det er svært at sige noget generelt om dette. Det afhænger af situationen og mæglingens karakter. En mægling mellem konfliktende rockergrupper eller mellem en stat og nogle oprørere eller mellem selvstyregrupper og staten vil ofte indeholde emner, der omfatter ulovlige forhold.

For mæglerens vedkommende vil der selvfølgelig være grænser for hvad han kan deltage i.<sup>4</sup>

## **Mægleren træffer ingen afgørelse**

Det er parternes deltagelse i mæglingen, som kan føre til en aftale mellem parterne. Det er ikke mæglerens autoritet, hverken personlig eller juridisk, som løser konflikten. Mæglerens

---

<sup>3</sup> Fisher & Ury: "Få ja når du forhandler" side 11

<sup>4</sup> Se Bilag 18: Etiske retningslinier for mæglere.



vigtigste funktion er at skabe den optimale kommunikation mellem parterne. Derfor er mange af mæglingens redskaber nogle, som muliggør og forbedrer kommunikation og forståelse mellem parterne.

### **Mægling er fortrolig**

Mægling er fortrolig. For mægleren er dette et ufravigeligt princip. Mægleren må under ingen omstændigheder offentliggøre og eller give meddelelse til andre om indholdet af det, som er sket i en mæglingsproces. Der kan forekomme undtagelser, f.eks. hvis mægleren erfarer, at børn udsættes for grove overgreb. I disse situationer er mægleren forpligtet til at give oplysninger videre til andre, men må da normalt fratræde som mægler, medmindre han opnår anden aftale med parterne.

I Danmark er mægleren ikke beskyttet af særlige regler om fritagelse for vidnepligten. Indtil en sådan lovgivning foreligger må mægleren være indstillet på at afvise at lade sig afhøre som vidne om det, som blev sagt eller skete under mæglingen. Her står etikken således over loven. For at fastholde etikken om mæglingens fortrolige rum, må mægleren derfor afvise at lade sig afhøre som vidne også selvom en dommer påbyder det.

For parterne er det også afgørende at mæglingen er fortrolig. Det aftales som en "spilleregul" ved mæglingens begyndelse. Ved mæglinger som har offentlighedens interesse aftales det, hvordan pressen informeres.



## Definition (Mægling gennem dialog - Diapaxis)

Når dialogen og fællesskabet bliver indfaldsvinklen i mæglingsprocessen, ændrer tredjepartens rolle sig. Der er nu ikke længere tale om parter, men mere tale om mennesker i en gruppe - i et fællesskab - som enten er i krise - i konflikt - eller som ønsker en forandring eller udvikling af deres samarbejde eller måde at fungere sammen på. Derfor må definitionen af mægling også ændre sig. Fokus flytter sig fra parternes individualitet over til fællesskabet og relationerne mellem konfliktens hovedpersoner.<sup>5</sup>

Derfor følgende forslag til definition:

Konfliktmægling er en proces, hvor mægleren hjælper de konfliktende hovedpersoner med at ændre deres relation fra det negative og destruktive til det positive og konstruktive.  
De diskuterer og udforsker forskellige emner og muligheder for løsning.

Mæglerens konfliktsyn:

Mægleren ser konflikten som en krise i det menneskelige fællesskab og understøtter muligheder for at transformere og forvandle konflikten. Mægleren arbejder med at myndiggøre og skabe muligheder for en gensidig anerkendelse mellem konfliktens hovedpersoner.  
Dette dobbelte mål er vigtigt for mægleren.

Mægleren arbejder med:

Mægleren ser på fakta, følelser, interesser og behov, men ser det i sammenhæng med krisen i det konkrete fællesskab og de konkrete relationer, som konflikten udspilles i.  
Mægleren fokuserer også på fællesskabets indlejring i samfund, kultur og natur. Han tager højde for, at konfliktens hovedpersoner og fællesskabet er indlejret i de strukturer, som omgiver ethvert menneskeligt fællesskab. Det være sig samfundsskabte strukturer, naturen eller grundlæggende paradigmer som f.eks. religion, gudsopfattelser eller andre grundlæggende opfattelser til forståelse af livet.  
Mægleren arbejder med hovedpersonernes identitet i fællesskabet og fællesskabets identitet i de forskellige strukturer.

---

<sup>5</sup> Denne ændring er især inspireret af Joseph P. Folger om "The Transformative Framework". Se bogen: The promise of mediation af Bush og Folger



### 3. Faser i mægling gennem dialog - en oversigt

#### **Før mødet**

Mægleren arbejder aktivt for at skabe rammer for parternes personlige møde.

#### **Mødet**

##### *Dialog*

Gennem dialogen lærer parterne og mægleren hver parts fakta, følelser, holdninger, behov og krav (ønsker til den anden) så godt og præcist som muligt at kende.

##### *Tematisering (Omdrejningspunkt)*

Her udskiller man i fællesskab temaer til videre undersøgelse, temaer til forhandling og temaer til fortsat dialog.

##### *Forhandling*

I denne fase søger parterne gennem forhandling at nå frem til en aftale. Man kan også bruge udtrykket "design" fordi forhandlingen mere drejer sig om at være kreativ og skabe nyt fremfor at søge et kompromis på baggrund af parternes standpunkter. Der forhandles om hvert enkelt af de temaer, som er fundet egnet til forhandling.

##### *Aftale*

Mæglingsmødet slutter med en konkret - som oftest skriftlig - aftale, som formuleres i parternes sprog - og forståelsesramme.

##### *Fortsat dialog*

Parterne har mulighed for at fortsætte dialogen efter at de har nået en løsning på nogle områder. Det centrale i tematiseringen er netop at udskille områder, som parterne kan forhandle og løse, fra de områder som parterne fortsat må arbejde på gennem dialog for at skabe indsigt og forståelse. Når parterne "fortsætter dialogen" vil det kunne føre til nye tematiseringer og nye aftaler.

#### **Efter mødet**

På grund af den tillid som er opstået mellem parter og mægler, aftaler parterne ofte at uoverensstemmelser om aftalens fortolkning eller andre uoverensstemmelser mellem parterne i fremtiden skal mægles.



### 3.1. Før mødet

For mægleren starter mæglingen ved den første henvendelse, normalt fra den ene af parterne. Mægleren arbejder fra dette tidspunkt aktivt for at skabe de fysiske og psykiske rammer for at parterne vil mødes sammen med mægleren. I mange konflikter er det her mægleren står sin prøve. Han må farte fra den ene til den anden og overbringe synspunkter, kommentarer til synspunkter og klaring af synspunkter. Dialogens principper er også vigtige i denne første fase af mæglingen, hvor parterne ofte er opslugt af konflikten, og ser hinanden som fjender.

Allerede her arbejder mægleren for at skabe mulighed for dialog mellem parterne. Det betyder at han aktivt arbejder for og er ansvarlig for:

- at skabe forståelse for mæglingens muligheder og begrænsninger
- at skabe accept af rollen som mægler
- at skabe rammer for mødet, som både parterne og mægleren kan acceptere

Selve mæglingen starter derfor allerede ved den første telefonsamtale.

Såvel telefonsamtaler som eventuelle formøder med en eller flere parter foretages af mægleren selv. Det er mægleren, der ved sin optræden skal skabe tillid mellem sig selv og parterne. Parternes tillid til mægleren er alfa og omega i mæglingsprocessen.

I de indledende samtaler er det vigtigt at mægleren alene spørger til det, som er nødvendigt for at finde frem til, hvordan mæglingen kan foregå.

Følgende spørgsmål kan være vigtige at få belyst:

*Hvem er konfliktens parter?*

Er der tale om personer, grupper eller organisationer?

Hvem vil det være klogt at have med i mæglingen?

*Hvad drejer konflikten sig om?*

*Hvad er parterne uenige om?*

*Hvad er parternes krav?*

*Hvorfor vil parterne bruge mægling?*

*Hvorfor vil parterne bruge dig som mægler?*

Mægleren må ofte have flere samtaler med de involverede parter i sit forsøg på at få parterne til at sætte sig sammen med mægleren for at søge at løse konflikten.

Hvis fjendskabet mellem parterne er stærkt må mægleren bruge lang tid på det, der også kaldes penduldiplomati. Det vil sige at overbringe meddelelser, holdninger og synspunkter fra den ene part til den anden. Mægleren er budbringer mellem parterne.

Under disse forberedelser må mægleren give sig god tid til at overveje sine skridt i sagen og tænke sig grundigt om. Ofte vil mægleren være under pres for at mæglingen sker meget hurtigt. Mægleren må imidlertid handle med den fornødne ro og sikkerhed i bevidsthed om, at



"mægling tager den tid, mægling skal tager." Det er afgørende for en god mæglingsproces at mæglerens skridt er velovervejede og velforberedte, så de skaber tillid mellem parterne og mægleren. Det vil ofte være denne tillid, som på vanskelige steder senere i mæglingsprocessen vil bære mæglingen igennem.

Mægleren må under alle omstændigheder overveje en række centrale spørgsmål:

*Skal der holdes et forberedende møde og hvem skal deltage?*

*Hvem vil være den bedste mægler i sagen ?*

*Skal jeg tage mæglingen alene eller sammen med andre ?*

*Hvor lang tid mon mæglingen vil tage ?*

*Hvad vil mæglingen koste og hvordan beregnes beløbet ?*

*Hvad vil rammen for udgifter til mad, ophold mv. være?*

*Skal mæglingen søges afsluttet på et eller flere møder ?*

*Skal mæglingen foregå som internat eller eksternat ?*

*Hvad er det bedste sted og den optimale fysiske ramme for mæglingen?*

Mægleren må i detaljer overveje, hvad der skal til, for at parterne vil være trygge - fysisk og psykisk - i det rum, som de skal mødes i.

Parterne vil ofte have indflydelse på de fysiske rammer, som symbolsk kan have stor betydning for dem. F.eks. tog det lang tid inden parterne i Vietnamkrigen blev enige om, hvorledes det bord skulle se ud, som forhandlingerne skulle foregå ved. Det endte med et ellipseformet bord, hvor pladserne ikke symboliserede traditionelle magtrelationer. Vanskelige forhandlinger foregår ofte som rundbordssamtaler, som symbolsk udtrykker ligeværdighed og respekt.

Når det første møde er aftalt vil mæglerens research som oftest være afsluttet. Han ved, hvorledes parterne opfatter konflikten og hvad de hver især ønsker at opnå under mæglingen. Han ved noget om det sagsområde, som konflikten foregår indenfor og har sikret sig, at han - eventuelt sammen med andre - er i stand til at lede mæglingen.

### ***Mæglerens mentale forberedelse***

Mægleren må forberede sig mentalt til at fungere som mægler under mæglingsprocessen. Blot 5 minutter i enrum kan være nok. De metoder eller mentale øvelser som vi hver især bruger, når vi midt i kaos skal bevare roen og finde en vej er forskellig fra mægler til mægler.

Denne forberedelse hjælper mægleren til

*at kunne træde ind i konfliktens kaos med ro*

*at møde stærke følelser og fjendebilleder med interesse og nysgerrighed*

*at møde "dømte og fordømte" med respekt og menneskelig forståelse*



## 3.2. Dialog

### Indledning

Dialog er græsk og betyder ”gennem ordet”. Det betyder at tale sammen. Vi kalder det en samtale. Dialog betyder, at vi søger at afgøre vore uenigheder gennem ordet i stedet for gennem trusler eller anvendelse af magt og vold. Dialog betyder, at vi forsøger at tale os til rette.

Men dialog har fået en særlig betydning som en samtale, hvor

- ◆ deltagerne undersøger og udforsker i stedet for at angribe eller forsvare
- ◆ deltagerne ved at andre ser verden anderledes og med andre øjne end dem selv
- ◆ deltagerne er nysgerrige efter at finde ud af, hvordan andre ser og oplever verden og hvorfor
- ◆ deltagerne ikke søger at overtale, men gerne vil fortælle
- ◆ deltagerne gerne vil lære og giver afkald på ønsket om at få ret

Den engelske fysiker David Bohm brugte dialog som undersøgelsesmetode. Det som var centralt ved dialogen for ham er fremhævet nedenfor.

### Om Dialog

Dialog er en proces, hvor deltagerne mødes direkte ansigt til ansigt. Dialog kan ikke og skal ikke sammenblandes med endeløs teoretisering eller spekulation.

Dialogens natur er en afslappet, ikke dømmende nysgerrighed. Det væsentligste er at se tingene så friskt og klart som muligt. At pleje denne evne er centralt i dialogen.

*David Bohm: "On dialogue" 1996<sup>6</sup>*

### Om dialog, magtkamp og demokrati

Det er samtalen (dialogen) og den gensidige forståelse og respekt, som er demokratiets væsen. Hvor dette glipper, vil man uvægerligt falde tilbage til magtkampen. Således forstået er demokratiet noget langt mere omfattende end en bestemt samfundsmæssig styreform”

*Hal Koch: Hvad er demokrati ? 1991, udkom 1.gang 1945. side 16*

“Demokratiets væsen er nemlig ikke bestemt ved afstemningen, men ved samtalen, forhandlingen, ved den gensidige respekt og forståelse og ved den heraf fremvoksende sans for helhedens interesse.”

*Hal Koch: Hvad er demokrati ? 1991, udkom 1.gang 1945. side 23*

Det vigtigste som kan ske under konfliktmæglingen er, at parterne etablerer en dialog. I konfliktmæglingens begyndelsesfase handler det ofte om, at etablere muligheder for dialog mellem parterne. Derfor må mægleren ofte indlede mæglingen med at holde separate møder med parterne hver for sig, for at få en aftale om rammerne for den videre fælles proces. Dialogen er central for konfliktmæglingen.

---

<sup>6</sup> Oversættelse SC.



## Mægling gennem dialog

I dialogen fortæller parterne om, hvordan de hver især oplever konflikten, sig selv og de andre parter. De begynder at se hinanden som forskellige og at anerkende egne fakta, følelser, holdninger, behov og krav som netop sine egne og den andens som den andens. Og mægleren lærer begge parter at kende.

### *Mæglerens rolle og ro i dialogen*

- ◆ Ledelse: Mægleren leder dialogen mellem parterne.
- ◆ Konflikttrappen: Mægleren ved, at parternes konflikt er eskaleret. Han tænker på konflikttrappen og konstaterer på hvilket trin konflikten er. Han ved at konflikten bevæger sig op og ned ad trappen under mæglingen.
- ◆ Konflikts dimensioner: Mægleren ved, at i begyndelsen ligger tyngdepunktet i konflikten på det personlige plan og på det værdimæssige plan. I løbet af mæglingsprocessen ændrer tyngdepunktet sig til noget der kan forhandles om og en konstatering af forskellige værdier.
- ◆ Forskellighedernes univers: Mægleren ved at parterne ser helt forskelligt på deres konflikt, årsagen hertil og dens rimelige løsning. Han sørger for at forskellighederne tydeliggøres, trækkes frem og synliggøres.
- ◆ Dialog og aktiv lytning: Mægleren fastholder dialogen i forskellighedernes univers, sådan at hver part uhindret kan fortælle sin historie. Mægleren lytter intenst og benytter alle elementer i "aktiv lytning" for selv at forstå parternes historie og for gennem sine spørgsmål og omformuleringer at skabe mulighed for at parterne kan forstå hinandens historier.
- ◆ Standpunkter, interesser og behov: Mægleren hjælper hver part med at blive klarere på sine standpunkter, interesser og behov, så de bliver synlige.
- ◆ Følelser: Mægleren hjælper hver part med at komme til større klarhed over sine følelser i forbindelse med konflikten og til at give udtryk for sine følelser.

### *Rammer for mødet - "spilleregler"*

Her fortæller mægleren om mæglingsprocessen og sin egen rolle. Der aftales spilleregler omkring fortrolighed og regler for dialog (ingen afbrydelser eller nedsættende bemærkninger og attituder). Situationen og mæglerens personlige stil afgør hvor udtømmende spillereglerne skal aftales ved indledningen. Ofte kan de blot aftales undervejs. Rammerne kan være aftalt på forudgående møder mellem mægleren og parterne hver for sig. De fysiske rammer er tillige ofte afgørende for en god mægling.



### ***Parterne åbner***

Det er vigtigt at mægleren giver rum til, at hver part kan fortælle og udfolde sin historie, men det skal sjældent ske uhindret i mere end 5 minutter. For de fleste mennesker er dette lang tid at have ordet i, og for den anden at være tavs i.

I mægling mellem drevne forhandlere - som er vant til at holde lange enetaler - er det derimod ofte nødvendigt at aftale lange taletider. Først derefter kan mægleren gå over til de korte og præcise spørgsmål.

### ***Mægler sætter grænser***

Mægleren skal sørge for, at der på den ene side er rum til at hver part kan udfolde sin historie. På den anden side skal han sørge for, at det som bliver sagt er til at holde ud at høre på for alle parter og ikke ophidser sindene yderligere, så situationen bliver helt uholdbar med den mulige følge, at parterne forlader mæglingen.

Det er ikke en politiafhøring eller en samtale mellem afbalancerede mennesker, der finder sted. Parterne er ofte fyldt af fjendebilleder og bebrejdelser mod hinanden. Deres udtalelser er ofte bebrejdende, og fulde af trusler, nær det sprogligt voldelige. Sådan er situationen i begyndelsen, når parterne mødes. Det må alle leve med, og mægleren må forberede sig mentalt på det.

### ***Mæglerens ro***

Det handler om at have situationsfornemmelse til fingerspidserne og selv bevare roen, uanset hvad der siges mellem parterne. Men når mægleren ser, at det bliver for voldsomt for den anden part at høre på, må han gribe ind. Dette skal ikke gøres på en irettesættende måde, men mere gennem at oversætte det sagte, eller spørge ind til det sagte, så det bliver mindre sårende at høre på. Mægleren hjælper med til at gøre følelser og fakta forståelige eller blot hørbare.

Mægleren kan også foreslå nye spilleregler eller aftaler for kommunikationen. Hvis mægleren vil bruge sin rolle som leder og sætte sig igennem kan han nemlig kun gøre det på baggrund af spilleregler eller aftaler som parterne og han er blevet enige om.

### ***Mægleren sætter dagsordenen***

Efter at alle parter kort har fortalt sin historie er det mægleren, som leder parterne gennem resten af samtalen. Dette sker ved hjælp af en vekselvirkning mellem udspørgen af parterne, gennem spejling af parternes følelser, og gennem at konfrontere parternes virkeligheder med hinanden. På de følgende sider anskueliggøres nogle af mæglerens muligheder for at skabe en dialog mellem parterne om relevante temaer.



### *Spejling af følelser*

Der er altid følelser involveret i forhandlinger. De sidder ofte "udenpå" og styrer umiddelbart kommunikationen. Også oplevelsen af konkurrence, magt eller prestige påvirker parterne. Parterne er fyldt af mange følelser.

Mægleren skal ikke dyrke disse følelser af frygt, angst, sorg, vrede m.m., men skal spejle disse følelser, sådan at det bliver mere tydeligt for den anden part, hvilke følelser der er i spil. Spejlingen betyder også, at parten selv kan tage sine egne følelser i øjesyn.

Parterne har ofte sat et skjold af domme og fordømmelser op overfor den anden og kan derfor ikke umiddelbart høre og se de følelser, som den anden part udtrykker.

Mægleren kan gå ind og forsøge at udtrykke den følelse, som parten giver udtryk for. Han kan blot gentage ordet (med en spørgende holdning) f.eks. "vred?" eller "angst?" og få en uddybning heraf. Eller hvis parten ikke er i stand til at sætte ord på sine følelser da udtrykke på en spørgende måde (tonefald): "Du er vred" ? Hvis han spørger direkte: "Blev du vred ?", kan han let risikere at blive afvist, fordi parten netop ikke ønsker at udtrykke sine følelser. Her er nærværet mere afgørende end ordvalget og om det lykkes mægleren at bryde igennem det panser, som parterne har om sig, afhænger i høj grad også af, om parterne har fået tillid til mægleren.

Man kan ikke afvise, at mægleren måske i særlige situationer kan arbejde dybere med nogle følelser, men det kan afspore hele mæglingprocessen. Mægling kan da udvikle sig til terapi.

Når mægleren fastholder følelserne og lader dem udfolde sig i rummet er det med baggrund i den erkendelse, at stærke følelser vendt mod de andre parter ofte er hindringer for kommunikationen. De stærke følelser skjuler parterne interesser og behov og styrer deres opfattelse af virkeligheden. Dette vanskeliggør eller umuliggør parternes erkendelse og anerkendelse af andres interesser og behov.

### *"Når du fortæller om det, som er i dig bliver du fri"*

Dette er en ældgamle sandhed om følelser. Den udtrykker den psykologiske kendsgerning, at undertrykkende og undertrykte følelser, som erkendes og fortælles forsvinder og gør fri. Det er en kendsgerning, som er grundlaget for megen psykoterapi.

Om at fortælle om det, som er i dig

"Dersom I fremdrager det, som er i jer, vil det, som I fremdrager, frelse jer. Dersom I ikke fremdrager det, som er i jer, vil det, som I ikke fremdrager, ødelægge jer." Siger Jesus.

*Thomas-evangeliet, citeret fra Elaine Pagels: Tabernes evangelier, 1980*

Derfor handler det i mange mæglinger om, at følelser får deres plads i mæglingen. Følelserne er der, og de må godt være der, så de kan mærkes, ses og høres. Følelserne skal ikke dyrkes, men de er der og det er ok.



Det giver ofte en lettelse i hele samtalen og stemningen, når parterne får fortalt de historier og bekymringer som ligger bag de stærke følelser. "Giv trolden et navn og trolden forsvinder".<sup>7</sup> Når parterne får mulighed for at se hinandens følelser, og se og forstå grunde til "uforståelige" handlinger og reaktioner, så opløses langsomt den store vrede og hadet. Stemningen i rummet bliver lettere. Der følger ofte en stilhed, som udtrykkes gennem erkendelsen: "En engel gik gennem rummet".

Mennesker er sårbare. Og mennesker som er tæt på hinanden i familier, på arbejdspladser eller i andre samarbejdsrelationer, kommer til at såre hinanden. Det sker sjældent med vilje, men fordi tryk og tillid også betyder sårbarhed. Når såret er åbnet tager smerten overhånd, og styrer opfattelsen af omverdenen. Når man skærer sig i fingeren, flytter hele ens opmærksomhed til fingeren. Alt andet forsvinder, og vreden retter sig umiddelbart mod andre personer eller genstande, som på en eller anden måde har del i, at man skar sig.

Helingen begynder, når man tør se på såret, fortælle om sine sår, fortælle om de følelser som kom op i forbindelse med smerten. Sårene, hvordan de opstod, og de følelser de skabte, må kunne fortælles under mæglingen. Ja, måske er fortællingen om disse sår det afgørende for, at mæglingen fører til holdbare og bæredygtige løsninger.

*Desmond Tutu, ærkebiskop i Sydafrika og leder af sandheds - og forsoningskommissionen siger i indledningen til midtvejsrapporten fra 1996: "We hope that the Commission will contribute to the process of healing a traumatised and wounded people. We open wounds only in order to cleanse them, to deal with the past effectively and so to close the door on that dark and horrendous past forever. Together we can then turn the present and future. Then we will be able to work for a prosperous and reconciled South Africa."*

*Men, men, men:*

I enhver mægling er det vigtigt at have fokus på følelser og nøje overveje om de virkelig skygger for at finde frem til fakta, interesser og behov, eller om de blot skal have lov til uforstyrret at stå i rummet uden indblanding fra mæglerens side.

### ***Parternes fakta***

Fakta betyder det, som parterne oplever som kendsgerninger om virkeligheden. Det som parterne oplever som faktum ser de ofte som noget der vedrører verden udenfor dem selv, i modsætning til følelser, som parterne ofte erkender, kommer fra dem selv.

Det viser sig tit, at der er nogle fakta, som parterne er enige om, og nogle, som parterne er uenige om. Også her har parterne hver deres virkelighed.

Mægleren skal arbejde med parternes fakta. Han skal ikke forsøge, at finde frem til en sandhed som er fælles for dem begge. Han skal netop arbejde med de forskellige virkeligheder, som parterne præsenterer, og forsøge at skabe forståelse hos parterne for, at den enes virkelighed ikke nødvendigvis svarer til den andens. Hvis parterne når til at acceptere og forstå den andens virkelighed er dialogen lykkedes.

---

<sup>7</sup> Eventyret om rumleskaft.



## Udveksling af fakta

Når tiden er moden kan mægleren med fordel forsøge at "konfrontere" den ene parts virkelighed med den andens. Hvis f.eks. den ene fortæller, at "han kom en tidlig morgen kl. 7", kan mægleren flytte sætningen som spørgsmål over til den anden og spørge "han kom en tidlig morgen kl. 7?" eller blot "han kom tidligt om morgenen?". Og mægleren får muligvis svaret: "Det var ikke tidligt, jeg står altid op kl. 5 og er i gang kl. 6. Han forstyrrede mig i mit arbejde". Her kan mægleren så forsøge at opnå enighed om uenighederne ved at genfortælle, hvordan hver enkelt oplevede den morgen og få gensidig accept af, hvordan de hver især oplevede den morgen.

Mægleren må gerne gentage fakta eller forsøge at omskrive dem. Han må gøre dem forståelige for sig selv, for den part han snakker med, men især også for den anden part. Denne part kan på grund af sin tillid til mægleren høre hvad mægleren formulerer, omformulerer eller siger på en ny måde, mens han ofte ikke kan høre den andens opfattelse direkte.

Mæglingens kunst i dialogen er, at tydeliggøre hver parts virkelighed, fordi de forskellige virkeligheder påvirker hinanden. Dialogen kan bringe en forståelse hos parterne af, at vi hver især har vores virkelighed, og at mægleren også har sin. Vores forskellige opfattelser af virkeligheden påvirker os og hinanden. Udtrykker vi forskelligheden hørbart og direkte er det med til at ændre hver enkelts virkelighed.

Dialogen kan føre til, at nogle uenigheder ophører og bliver til enigheder. Det sker ikke gennem kompromis eller pres, men gennem forståelse og korrektion af egen opfattelse, som følge af den proces dialogen bringer hver enkelt igennem.

Dialogen kan også føre til, at uenigheder anerkendes som uenigheder. Der sker en gensidig forståelse og anerkendelse af hinandens forskellige behov og dermed forlader den følelsesmæssige energi uenighederne.

Det er netop disse 2 pointer, som gør, at dialog som bygger på integritet, kan skabe holdbare og bæredygtige løsninger.

Kort sagt er mæglerens arbejdsområde i første omgang parternes følelser og fakta. Blandt hans redskaber er aktiv lytning og brug af dialog som metode. Gennem dialogen fjernes det slør, som ofte hindrer parterne i gensidigt at se bagom standpunkterne og ind til interesser og behov.

### ***Mæglerens møde med parterne standpunkter, interesser og behov***

I begyndelsen møder mægleren ofte parternes standpunkter. Det er de angreb og forsvar som parterne leverer mod hinanden. For at undersøge de bagvedliggende grunde eller baggrunden for parternes standpunkter, er det nødvendigt at mægleren - og parterne - identificerer og sætter navn på interesser og behov - og selvfølgelig er præcise med hvad der er standpunktet.

**Standpunkter** er sagen sat på spidsen. Standpunkter udtrykker i et par sætninger, hvad jeg vil, at de andre skal gøre: Min modpart skal betale erstatning eller min modpart skal



respektere mine grænser og holde sig væk fra det som er mit. Standpunkterne udtrykker typisk det, jeg vil ha' fra den anden. Standpunkter kan der argumenteres for. De kan diskuteres, men resultaterne af diskussionen er begrænsede. Forhandles der kun om standpunkter, findes der kun løsninger på konflikten gennem indrømmelser eller kompromis. Gennem nederlag, kompromis eller sejr.

**Interesser** er de bagvedliggende grunde, som en part har for at føre sit standpunkt frem. Det er et spadestik dybere og handler om baggrunden for at kravet rejses.

Ved konflikter i samarbejdsrelationer mellem kolleger er det ofte vigtigt at søge frem til de forskellige interesser arbejdsmæssigt, økonomisk, men ofte også familiemæssigt. Derved kan afdækkes et bredere felt af interesser, som muliggør at parterne kan finde frem til andre løsninger end de som standpunkterne bygger på.

**Behov** udtrykker de basale og grundlæggende menneskelige interesser. Derfor kaldes behov også for "den fælles grund".<sup>8</sup> Når parterne når frem til erkendelsen af hinandens grundlæggende behov, vil de ofte også erkende, at de grundlæggende behov er fælles for alle mennesker.

I mange dialoger er det vigtigt at bevæge sig ind på alle disse temaer for at afdække mulige behov og interesser hos parterne.

### ***Den fælles grund***

Den fælles grund er de grundlæggende fælles behov, som parterne kan nå frem til at erkende under mæglingsprocessen.

Hvis parterne når frem til at tale om den fælles grund, kan de se hinandens grundlæggende behov og identificere sig med og forstå disse grundlæggende behov hos sig selv og de andre parter.

Det er ofte med udgangspunkt i den fælles grund at mange nye og holdbare løsninger kan findes. Disse er ofte nogle helt andre end de som de oprindelige standpunkter gjorde muligt.

### ***Engager parterne i projektet***

#### ***Tavle eller flipover***

Et nyttigt redskab til at engagere parterne i et fælles projekt er en tavle eller en flipover, hvor parternes standpunkter, holdninger og meninger skrives op så kort og præcist som muligt. I begyndelsen består det fælles alene i, at begges standpunkter kommer op på den samme tavle og at begge ser det samme sted hen.

Ved på tavlen at se hinandens holdninger og meninger, engageres parterne i, lidt efter lidt, at se og undersøge, om egne og den andens synspunkter står rigtigt. Det er derfor utrolig vigtigt, at mægleren er lydhør og hele tiden retter formuleringerne til, og søger, at gøre den

---

<sup>8</sup> "Under havet mødes alle øer", Motto for Center for Konfliktløsning.



korte form så præcis som mulig. Parterne engageres på denne måde i at undersøge og forstå både egne og den andens holdninger og synspunkter.

Mægleren kan også bevæge sig rundt i lokalet. Ved at skifte plads og bevæge sig opnår mægler at skabe en fysisk fornemmelse af at der sker bevægelse i mæglingen. Den mentale forandring, som skal ske hos parterne i deres opfattelse af især den anden part, sker lettere, hvis der også sker forandringer i lokalet. Er dialogen kørt fast hjælper det også med et fysisk sceneskift - f.eks. at holde pause, at alle skifter plads eller at skifte lokale.

*Notér enigheder og uenigheder om interesser og behov - bedst på tavle eller flipover.*

Et første gennembrud i dialogen sker, når parterne erkender, at de vil noget forskelligt og at de har forskellige interesser og behov.

Derfor må de ofte modstridende interesser, meninger, holdninger, analyser og behov skrives så præcist som muligt op overfor hinanden.

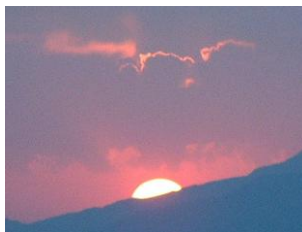
Formålet er at skabe enighed om, hvad parterne er uenige om.

Man må ikke tilsløre uenighederne eller gemme dem væk under gulvtæppet. Tværtimod skal hver enkelt synspunkt stå så klart som muligt, også selv om mægleren har svært ved at acceptere de meninger og holdninger som udtrykkes.

Som mægler når man på et tidspunkt frem til, at kunne udfolde en fælles problemformulering, som skaber enighed om uenighederne mellem parterne. F.eks. sådan: "I er enige om, at I er uenige om ....., fordi du mener .....og du mener.....". Når der kan svares ja til en sådan formulering, får mægleren en fornemmelse af, hvilke veje som er farbare i den videre færd.

Mægleren skal ofte lede parterne igennem mange noteringer af forskelligheder, men efterhånden kan der udskilles en række centrale temaer, som kan fastsætte en dagsorden for mæglingens videre forløb.

Dermed går mæglingen over i den næste afgørende fase, nemlig tematiseringen.



### 3.3. Tematisering (Omdrejningspunktet)

Tematiseringen er et centralt omdrejningspunkt i mæglingprocessen.

Tematiseringen har til formål at udskille de elementer i konflikten, som kan forhandles, fra de elementer i konflikten som er til - "fortsat dialog". Gennem arbejdet med at opstille temaer bliver det klart, hvad der er enighed om, og hvad der er uenighed om. Enigheder og uenigheder skærpes og bliver mere præcise.

Gennem tematiseringen bliver parter og mægler enige om, hvilke temaer de skal snakke om og i hvilken rækkefølge. Derfor kaldes tematisering også opstilling af en dagsorden.

Det handler om:

- at nå ind til kernen.
- at nå ind til benet
- at tage tyren ved hornene
- at se virkeligheden i øjnene

Sådan har vi mange appellerende talemåder, som kan være med til at overvinde den smerte, som lægger hindringer i vejen, for at nå ind til det, der er kernepunkterne.

Ved opstillingen af temaer til forhandling eller fortsat dialog er det ekstremt vigtigt, at parterne kommer frem til smertepunkterne og arbejder med dem.

#### Tematisering og konfliktens dimensioner

For mægleren er det vigtigt at have konfliktens 4 dimensioner i baghovedet, når han overvejer hvilke temaer, som endeligt skal indgå og i hvilken orden.

Hans overvejelser må gerne være åbne og ske sammen med parterne. Han kan også bruge tid på at præsentere skemaet "dimensioner i konflikt" for at inddrage parterne endnu mere i processen.

Det kan være en god ide, at placere de enkelte temaer indenfor en af de 4 dimensioner sammen med parterne. Når parterne drøfter temaerne og prøver at placere dem indenfor de 4 dimensioner bliver parternes holdninger og meninger ofte mere klare, både for dem selv og de andre. Det betyder ofte, at temaerne fremtræder mere klart, og at det bliver legitimt for parterne, at der er forskellige holdninger til stede. Det er jo et kernepunkt i konfliktløsning, at parterne accepterer hinandens forskelligheder.

Ofte må mæglerens overvejelser dog foregå uden parternes medvirken. Han skal tage sig den fornødne tid, holde pauser og måske snakke med en anden mægler. Kunsten er at få opstillet spørgsmål og modsætninger, som kan bringe parterne videre. Dette arbejde er vigtigt og tager tid. Det er i særdeleshed vigtigt, at parterne godkender de enkelte temaer, og deres egne synspunkter, sådan som mægleren ender med at få formuleret det. Hele snakken om formuleringen bidrager også til, at parterne bedre kommer til at forstå hinandens synspunkter og bevæggrunde. Mægleren skal arbejde sådan, at parterne kan følge med i, hvad der sker.



Herefter kan rejse mægleren følgende spørgsmål:

- *Hvordan kommer vi videre?*
- *Hvad er nødvendigt at tage fat på, for at komme videre og fortsætte mæglingen?*

Det er vigtigt at mægleren rejser spørgsmålene, giver tid til besvarelser og til drøftelse.

Mægleren kan også komme med forslag og må danne sig sin egen mening om hvordan han ønsker de forskellige temaer behandlet og i hvilken rækkefølge. Han må gerne argumentere for sit synspunkt og også gerne sætte sig igennem, hvis han skønner det nødvendigt. I denne fase skifter mægler således rolle og er aktiv forhandler.

Mægleren har ansvaret for mæglingsprocessen, men ansvaret løftes bedst, når parterne bliver engageret i problemstillingerne gennem en åben drøftelse af, hvordan mæglingen kommer videre.

Den afgørende sontring som mægleren og parterne må drøfte og foretage er mellem:

- temaer som kan forhandles og
- temaer som parterne må fortsætte dialogen om

Parterne tager derefter fat på temaerne til forhandling. Ofte er de instrumentelle konflikter sammenflettet med interessekonflikterne. Det betyder at man også under forhandlingen kan vende tilbage og opstille nye temaer.

### **Frem og tilbage er ikke lige langt**

Mæglingsprocessen bevæger sig ikke fremad ad en ret linie, sådan som vi beskriver processen her.

Mægleren må på ethvert tidspunkt være rede til at vende tilbage til dialogen eller for den sags skyld til indledningsdelen og snakke om de grundlæggende spilleregler for mødet mellem parterne og mægler.

Mægleren må inden forhandlingen begynder nøje overveje, om parterne er i en sådan tilstand, at de er i stand til at forhandle på en nogenlunde ligeværdig måde. Det kan være nødvendigt for mægleren at udligne en for skæv magtfordeling. Det gøres ofte ved åbent at erkende magtforholdene og tale om den skæve magt. Samtalen herom kan føre til særlige aftaler, som hindrer, at den der har magten udnytter den.

Det er ofte nødvendigt med pauser i mæglingsprocessen, og især med en pause inden selve forhandlingerne begynder. Pausen giver parterne mulighed for at indstille sig på at acceptere at de har forandret deres syn på en række forhold, og at de har ændret syn på de andre parter. De opdager måske:

- at de godt kan være i stue med de andre,
- at de godt kan drøfte vanskelige spørgsmål og
- at der måske er en chance for, at de kan nå frem til en løsning.



### 3.4. Forhandling

I denne afsluttende fase arbejdes der med løsningsforslag gennem brainstorming, udvælgelse og konkretisering med henblik på at nå frem til en aftale.

Det er i denne fase, at parterne former den fælles fremtid. De forlader fortiden, som de stadig bygger på, for på nogle konkrete områder - temaerne - at skifte fokus og koncentrere energien om fremtiden. De forsøger at skabe noget helt nyt mellem sig, en helt ny aftale, på et nyt grundlag, som ingen af dem på forhånd måske har set eller tænkt på.

Som sagt kan man også bruge betegnelsen "designfasen", fordi der her skabes noget nyt.

Fasen er således en kreativ fase, hvor opgaven ikke er at indgå kompromiser eller finde halve løsninger, men hvor opgaven er at finde frem til nye relationer mellem parterne.

- ◆ *I dialog viser parterne den relation frem som er mellem dem i konflikten.*
- ◆ *I forhandling skaber parterne visionen om en ny relation som kunne være mellem dem.*

Også i forhandlingsfasen skifter mægleren rolle. Han er stadig ansvarlig for opretholdelse af dialogen, men må nu sætte fokus på parternes konkrete forhandlinger for at nå en aftale. Det betyder, at han må være langt mere aktiv, selvom han stadig ikke direkte må foreslå løsninger. Han bliver mere styrende med at godkende og forkaste mulige forslag. Mægleren bliver designer på lige fod med parterne, selvom han afholder sig fra at stille direkte konfliktløsende forslag. Det er parternes opgave.

Arbejdsgangen i forhandlingsfasen er:

- **en brainstorm**, hvor alle mulige og umulige ideer skrives op og derefter
- **et valg og fravalg** af forslag som enten skal forhandles eller lægges bort
- **en konkret forhandling** om de forslag som resterer. Det er først her parterne må give og tage på forskellige områder for at skabe den fornødne balance. Det er her mulige kompromiser har deres centrale plads.



### 3.5. Aftalen

Aftalen skrives ned i parternes eget sprog og forståelsesramme, og ikke i mæglerens.

Mægleren bidrager til at aftalen bliver så præcis og skarp som mulig. Det er ofte ved aftalens sidste gennemtænkning, omkring hvem der gør hvad og hvornår, at de sidste uklarheder kommer frem.

Alle tvivlsspørgsmål i relation til aftalen må ikke affejes, men skal drøftes og klargøres.

Det kan være vigtigt, at parternes forudsætninger for at indgå aftalen skrives ned, således at det fremgår hvem der giver hvad . Det er også vigtigt at være konkret med hvem der gør hvad. Også fordi andre måske skal godkende aftalen. Skal aftalen offentliggøres må formuleringerne også tænkes igennem sådan at aftalen bliver forståelig og fornuftig for helt uvedkommende.

På dette tidspunkt er parterne ofte meget lettede over at være kommet vel igennem processen. De kan være helt euforiske. Derfor er det mæglerens opgave her at sikre, at de aftaler som indgås er realistiske og gennemførlige.

Aftalen gøres ofte betinget af andres godkendelse (advokat, revisor, rådgiver) sker inden en vis frist.

Parterne aftaler som regel at mægleren inddrages i de eventuelle konflikter, der kan opstå om fortolkning af aftalen.

Et særligt punkt kan være parternes aftale om, at de vil søge eventuelle fremtidige konflikter løst ved forhandling og mægling.

### 3.6. Afslutning

Så følger afrunding, evaluering og en konstatering af:

*Hvad nåede vi og hvad nåede vi ikke?*

*Skal vi mødes igen?*

Det er vigtigt at alle får mulighed for at sige noget til sidst og give deres mening til kende om mæglingen. Mægleren bliver ofte også spurgt om, hvordan han har oplevet det.

*Farvel og tak for denne gang.*



## 4. Forvandling gennem dialog og forhandling

### - en opsummering af mæglingsprocessen

#### Dynamikkens nerve

Dialogen kan ses udefra, sådan som den umiddelbart opleves af andre, bl.a. mægleren. Den kan også ses indefra, sådan som den opleves af parterne.

Mægleren ser dialogen udefra og må forstå den indefra.

I stikordsform ser det sådan ud:

#### *Set udefra*

I dialogen viser parterne det frem som er.

Ved tematiseringen udskilles det som parterne kan forhandle om, fra det som parterne kan fortsætte dialogen om.

I forhandlingsfasen forhandler parterne for at skabe noget nyt - for at skabe noget som endnu ikke er.

Ved aftalen lover de hinanden, at det nye skal blive virkelighed.

Ved fortsat dialog søger parterne forståelse for hinandens forskelligheder. De kan finde nye temaer til forhandling og som de ønsker at indgå aftaler om.

#### *Set indefra - af parterne*

I dialogen

- kan jeg fortælle, hvordan jeg oplever verden, mig selv, dig og de andre
- kan jeg fortælle, hvad jeg har brug for fra dig, og de andre
- kan jeg lære noget om, hvordan du oplever verden, dig selv, mig og de andre
- kan jeg lære, hvad du har brug for fra mig og de andre
- kan jeg se i øjnene, at du og jeg har en konflikt, fordi vi vil noget forskelligt eller vil det samme på forskellige måder

I tematiseringen

- kan jeg fortælle om, hvilke særlige punkter det er vigtigt for mig at forhandle og indgå aftaler om

Under forhandlingen

- kan jeg komme med mine løsningsforslag til de temaer som er vigtige for mig
- kan jeg høre hvilke løsningsforslag de andre har
- kan vi forhandle om vores forskellige forslag og søge at nå frem til en ny aftale

