

Medling som konflikthanteringsmetod

Vad är medling?

Medling är en särskild metod för att lösa eller hantera konflikter. Den bygger på att en tredje opartisk person (det kan också vara två medlare) bistår konfliktparterna att kommunicera om konflikten på ett konstruktivt sätt.

I denna text ges en kortfattad presentation av medling som konflikthanteringsmetod. Medling används i många sammanhang, t.ex. vid skilsmässor, bland skolelever, i kommersiella tvister och i internationella konflikter. Beskrivningen här är utformad främst med tanke på arbetsplatskonflikter.

Det finns flera olika typer av medling. Jag kommer här att beskriva en slags standardform. Speciella ansatser, som transformativ medling och narrativ medling, behandlas inte här. Gränserna mellan medling och en mer processinriktad konflikthandledning kan vara flytande. I ena ändan av skalan finns det helt formaliserade medlingssamtal där parterna kommer till medlaren för att lösa en välavgränsad tvist i en enda sittning. I andra ändan av spektret ingår medlingssamtal som en del i en mer omfattande konflikthanteringsstrategi där medlaren under en längre tid tillsammans med konfliktparterna bearbetar konflikten. Vi kommer här främst att fokusera på själva medlingssamtal.

En betydelsefull tanke bakom medling som konflikthanteringsansats är att konfliktparterna själva är de som är experter på sin konflikt. Medlaren vet i allmänhet inte så mycket om de speciella omständigheterna kring konflikten. Medlaren är alltså inte expert vad gäller konfliktens innehåll, utan är expert på hur man kommunicerar för att lösa problem.

I jämförelse med rättsliga processer och avtalsreglerade förhandlingar har medling fördelen att behandla känslor och andra subjektiva komponenter som viktiga variabler för konfliktbehandlingen.

Grundantaganden för medling som ansats (bearbetade efter Besemer, s. 37)

1. Konflikter är normala och ofta produktiva företeelser om de hanteras på ett konstruktivt sätt.
2. Konflikter uppstår oftare därför att parterna inte vet hur de ska lösa ett problem än för att de inte vill lösa det.
3. Parterna i en konflikt har bättre förutsättningar att fatta bra beslut om sina angelägenheter än utomstående auktoriteter.
4. Människor fattar bättre beslut om de är medvetna om de känslor som konflikten väckt och tar hänsyn till dessa i sitt beslutsfattande.
5. Parterna är mer benägna att efterleva träffade överenskommelser om de själva är ansvariga för processen och resultaten.
6. Den neutrala, förtroendebaserade och icke-terapeutiska karaktären som medling har skapar gynnsamma förutsättningar för att parterna ska vilja delta.

7. Medlingen är ett tillfälle att lära mer konstruktiva sätt att kommunicera om problemlösning i konflikter som kan leda till smidigare problemlösning i framtiden.

I vilka typer av konflikter är medling en lämplig konflikthanteringsmetod?

Medling bygger på frivillighet. Det betyder att parterna i en konflikt måste vara villiga att se sig själva som parter i en konflikt, åtminstone i så stor utsträckning att de är villiga att delta i medlingen. Då många arbetsplatskonflikter uppstår därför att en eller flera personer inte vill befatta sig med en fråga som en eller flera andra personer ser som ett viktigt problem är det inte säkert att medling är en lämplig metod, i alla fall inte i de tidiga skedena av konfliktbehandlingen.

Medlingssituationen bygger på att parterna möts som jämlikar, d.v.s. att lika villkor gäller för parternas rätt att få sina synpunkter hörda. I de konflikter där det finns stora skillnader i makt mellan parterna måste den starkare parten vara beredd att acceptera medlingssituationens spelregler. Om detta villkor inte uppfylls är det sannolikt att medling inte är en lämplig metod.

Medling fungerar bäst om det finns relativt tydligt definierade konfliktfrågor som man söker en lösning på. Den konflikttyp som kännetecknas av att det finns olika uppfattningar om hur man ska hantera en viss bestämd fråga kallas ofta tvister. Om konflikten huvudsakligen rör sig kring relationsproblem är den klassiska formen av medling troligen inte den mest lämpade metoden.

Andra omständigheter som talar mot att använda medling:

- När kärnan i konflikten utgörs av mycket djupgående skillnader i värden.
- När konflikten handlar om att ena parten vill förneka andra parten lagstadgade rättigheter.
- När medlaren bedömer att det inte finns tillräckligt med tid för en meningsfull medlingsprocedur, t.ex. för att en part endast är villig att avsätta en mycket begränsad tid för medlingen eller när yttre omständigheter förhindrar en rimlig avsättning av tid.
- Den ena eller båda parterna saknar vilja att delta i medlingen, t.ex. när någon part ställer upp enbart för att han eller hon hotats med negativa konsekvenser om han eller hon inte ställer upp.

Medlarrollen

Det är mycket viktigt att den person som agerar medlare har en klar förståelse för vad medlarrollen innebär och i synnerhet vad den inte innebär.

- Medlarens uppgift är att bistå parterna att fatta bra beslut om hur de ska hantera situationen. Medlaren ska på inga villkor avkunna avgöranden om rätt och fel, ställa diagnoser om orsaker och/eller skuld eller presentera en färdig lösning. Medlarens viktigaste funktion är att skapa goda förutsättningar för konstruktiv kommunikation mellan parterna så att dessa kan hitta fram till den lösning som passar dem bäst. I idealfallet ska alltså medling ses som en tjänst som konfliktparterna tar i anspråk därför att det ligger i deras eget intresse att göra det. Medlaren utför en tjänst på uppdrag av konfliktparterna. Medlaren är alltså inte ombud, inte domare och inte terapeut. Då det är lätt att glida in i dessa roller är det viktigt att medlaren har en starkt utpräglad medvetenhet

om vad medlarrollen innebär.

- Medlaren har till uppgift att se till att samtalet bygger på att parterna är likaberättigade. I den mån den ena parten utifrån en styrkeposition tränger den andra parten är det medlarens uppgift att återföra parterna till ett sätt att kommunicera som innebär att de är likställda.
- Medlaren får inte ha några egna intressen att försvara i den aktuella konflikten, i synnerhet inte vad gäller utgången av konfliktsituationen.
- Medlaren måste vara en person som konfliktparterna har eller kan utveckla förtroende för. Detta innebär i praktiken främst att man inte kan anlita en medlare som någon av parterna av någon anledning misstror. Det är viktigt att klara ut om det finns tvivel på medlarens opartiskhet eller kompetens innan själva medlingen inleds.
- Medlaren måste behandla känslig information på ett ansvarsfullt sätt. Detta innebär vanligen att innehållet i medlingssamtalen är konfidentiellt. Det ingår i medlarens ansvar att klargöra vilka regler som gäller för konfidentialitet innan medlingssamtalet börjar.

Vad behöver en person som blivit inblandad i en konflikt?

Det kan vara viktigt att innan man går in i en medlarroll fundera igenom och känna efter vad en person som hamnat i en akut konflikt är i behov av. Ofta är man i en sådan situation upprörd och befarrar att man kan gå miste om något som är viktigt för en genom motpartens blockering. Upprördheten försätter en i ett mentalt tillstånd där man tänker i termer av det värsta tänkbara scenariot, vilket ytterligare späder på upprördheten. Öron och ilska inför vad som kan komma att hända är större ju mer oklart det är hur frågan kommer att hanteras och avgöras. I ett sådant läge kan konflikter eskalera mycket snabbt, eftersom parterna försöker skaffa sig ett taktiskt övertag för att rusta sig om de värsta farhågorna skulle besannas. Därför kan medlaren få en viktig funktion genom att bara finnas till. Att det finns en livslevande medlare förmedlar till konfliktparterna att situationen inte är helt kaotisk och oberäknelig, utan det finns en opartisk person som vill att problemen får en konstruktiv lösning. Medlaren bör alltså lägga omsorg vid att ge så mycket klarhet och struktur som möjligt till konflikten. Det kan göras genom att vara mycket tydlig vad gäller medlarens roll och genom att vara noga med att specificera arbetsgången. Helst bör man också så tidigt som möjligt kunna tala om vad som händer om medlingen misslyckas.

Det är också viktigt att förmedla att en medling inte innebär att man avstår från vissa handlingsalternativ (annat än under medlingens gång) eller att medlaren till varje pris vill förmå parterna att acceptera en samförstånds lösning. Detta kan man göra t.ex. genom att under eventuella förberedande samtal be parterna att också tala med en advokat om det skulle vara aktuellt, eller att genom att på ett öppet sätt diskutera för- och nackdelar med handlingsstrategier som inte bygger på samförstånd med motparten. Om parterna känner att de inte kommer att trängas in i något som minskar deras handlingsförmåga kan de slappna av och öppna sig för de möjligheter en medling eventuellt kan medföra.

En person i en konflikt behöver:

- Känna att det är någon som verkligen lyssnar
- Känna att det finns en procedur för att hantera problemen

- Få tydlig information om vad som händer
- Få klara besked om medlarens roll och lojaliteter
- Känna frihet att själv välja handlingsalternativ.

Medling i praktiken

Allmänna praktiska frågor

För alltid anteckningar över alla samtal som förs runt omkring medlingen. Notera datum, namn på den person du talat med och de viktigaste punkterna i det som sagts. Detta gäller även korta telefonsamtal. Det kan i ett senare stadium visa sig vara mycket viktigt att kunna kontrollera när ett visst samtal ägt rum och när medlaren fått viss information. Tänk på att vara så transparent som möjligt, d.v.s. att tala om för konfliktparterna vad du gör och varför. Om du gör anteckningar bör du tala om vad du antecknar, varför du gör det och vad som händer med dessa anteckningar.

Medlaren som förebild

Även om medlingen i många fall handlar om att hitta bra sätt att hantera mycket konkreta konfliktfrågor bör man alltid hålla i minnet att medlingsprocessen också är ett tillfälle för lärande. Praktiska färdigheter, som t.ex. konstruktiv kommunikation, lär man sig bäst genom en kombination av imitation av någon som kan konsten och egna praktiska försök. Detta betyder att medlaren under medlingssamtalet utgör en viktig förebild för konstruktiva förhållningssätt. Medlaren bör alltså med sitt förhållningssätt förevisa en modell som konfliktparterna kan se, höra och förhoppningsvis härma. Många mellanmänskliga problem blir konflikter p.g.a. att parterna uttrycker sina intressen och behov på ett oskickligt sätt. Medlaren bör visa upp vad det innebär att vara lyhörd, att lyssna aktivt, att vara öppen för invändningar och kritik, att visa respekt för känslor, att vara beredd att öppet stå för sin egen villråddighet och tveksamhet och att vara nyfiken på bakomliggande omständigheter.

Förberedelser inför medlingssamtalet

I idealfallet har parterna redan innan kontakten med medlaren kommit överens om att de har en konflikt och att de ska pröva medling för att komma fram till en lösning. I praktiken är det dock ofta så att bara den ena konfliktparten söker upp medlaren och presenterar problemet. En ytterligare möjlighet är att initiativet utgår från en person som inte själv är part i konflikten, t.ex. en chef. Om medlaren bedömer fallet som lämpligt för medling måste den andra konfliktparten kontaktas och tillfrågas om han eller hon är villig att delta i en medling. Detta kan göras av konfliktparten själv eller av medlaren.

När en medlare kontaktar parter i en konflikt för att sondera beredvilligheten att delta i ett (eller en serie) medlingssamtal är det viktigt att tydligt redogöra för hur det gick till när medlaren kom i kontakt med fallet, vem medlaren pratat med och på vilkens uppdrag medlaren agerar. Givetvis ska medlaren också redogöra för de spelregler som gäller, inklusive vilken roll medlaren har och inte har.

Det kan vara till fördel att med de respektive konfliktparterna diskutera vad alternativen till medling är och vilka konsekvenser dessa alternativ skulle kunna få. I bästa fall inleds medlingen i en anda av att medling är den mest lovande metoden för att lösa de aktuella problemen.

Medlaren bör inför medlingssamtalet fråga sig om det vore lämpligt med två medlare i stället för en. Skäl för detta kan t.ex. vara om det är en fördel att både en man och en kvinna är med som medlare. Andra skäl kan vara att två personer ser olika saker och har olika idéer kring situationen. En ensam medlare hamnar också i en maktposition genom att ensam ha tillgång till känslig information. Riskerna för feltolkningar och missbruk av maktställningen minskar om det är två medlare.

Det kan vara viktigt att välja plats för medlingssamtalet med omsorg. Det bör handla om en neutral plats med en avspänd atmosfär. Deltagarna bör sitta så att alla kan se varandra och så att konfliktparterna är på jämställd fot.

Medlingssamtalet

1. Inledning.

Medlaren har ansvaret för att skapa gynnsamma förutsättningar för ett konstruktivt medlingssamtal. I detta ingår som en mycket viktig del den stämning som skapas. Medlaren bör mycket medvetet göra vad som är möjligt för att gestalta stämningen. Detta görs bl.a. genom att medlaren sätter tonen för mötet genom sättet att hälsa deltagarna välkomna och genom de inledande kommentarerna. Detta kräver fingertoppskänsla, d.v.s. att läsa av hur konfliktparternas stämning och inställning är och med utgångspunkt från detta försöka hitta en ton som skapar så goda förutsättningar som möjligt.

Medlaren bör signalera att han eller hon känner sig trygg i situationen, är avspänd och har tillförsikt. Man kan säga till parterna att man är glad att samtalet kommer till stånd och att det är ett konstruktivt initiativ. Det sätt på vilket medlaren presenterar sig själv som person kan användas för att sätta tonen för det vidare samtalet. Det kan alltså vara en fördel om man berättar något personligt om sig själv, sin bakgrund, varför man håller på med medling, eller hur man känner sig just nu.

Det är viktigt att börja med att summera bakgrunden till att medlingstillfället kommit till stånd. Medlaren bör redogöra för hur det gick till när denne blev kontaktad, med vilka personer medlaren talat och vilken information medlaren har fått. Medlaren bör också säga något om i vems uppdrag han eller hon arbetar. Konfliktparterna ska här ges tillfälle att korrigera eller komplettera upprinnelsen till medlingstillfället. Beskrivningen av bakgrunden är en möjlighet att kontrollera att sakuppgifterna är riktiga och att de inblandade känner till hur initiativet kommit till. Det är inte ovanligt att parterna är osäkra på om kanske medlaren är llerad med någon intressent i konflikten (t.ex. en högre chef) eller har fått en skev bild av bakgrunden genom att ha pratat mycket med någon inblandad. Utförlig information skapar trygghet och utgör i sig en förebild för öppen kommunikation.

Medlaren beskriver kortfattat vad medlarrollen innebär, t.ex. att det inte är medlarens uppgift att avgöra rätt och fel utan enbart att underlätta en konstruktiv kommunikation om hur man ska lösa de aktuella problemen. Medlaren kan här också poängtera att det inte handlar om att till varje pris komma fram till en samförståndslösning. Det viktiga är i stället att parterna

ska kunna fatta välinformerade beslut om hur de ska hantera situationen.

Medlingssamtalets spelregler beskrivs:

- Var och en får tala till punkt utan att bli avbruten.
- Inga förolämpningar.
- Respekt för känslouttryck.
- Medlaren har rätt att ingripa och styra hur samtalet förs.
- Konfidentialitet.

Medlaren bör också säga något om medlingssamtalet faser, d.v.s. att man först låter parterna var för sig berätta sin version, därefter klarar ut det som ännu är oklart vad gäller sakinformationer och först när detta gjorts börjar ge sig in i problemlösning. Eventuellt kan man också förvarna om att det kan förekomma att medlaren finner det lämpligt att för en begränsad tidsrymd avbryta medlingen för ett enskilt samtal mellan medlaren och den ena konfliktparten.

Här bör medlaren fråga deltagarna om de har några frågor om själva medlingsproceduren.

Ytterligare ett led i att skapa gemensamma utgångspunkter är att klargöra vilka förväntningar som finns på medlingstillfället. Medlaren kan börja med att själv formulera vad han eller hon ser som målen för medlingen och kontrollera om dessa förväntningar stämmer överens med konfliktparternas. Alternativt kan man först fråga parterna vilka förväntningar de har.

Om det inte redan skett spontant bör medlaren ta reda på parternas beredskap att delta i medlingssamtalet. Man kan direkt fråga om någon av parterna har reservationer, motstånd eller farhågor. Om sådana finns måste medlaren visa att han eller hon tar dessa på allvar och respekterar de invändningar som finns. Så länge de grundläggande reglerna inte ifrågasätts är dock reservationer inget hinder för att inleda medlingssamtalet. Medlaren kan be parterna att under medlingssamtalets gång säga ifrån om det är något som de störs av eller känner motstånd mot.

Innan själva medlingssamtalet inleds är det viktigt att de yttre ramarna är klara, i synnerhet när medlingssamtalet ska avslutas och om man ska göra en paus. Om det handlar om en medling där medlaren ska få ett arvode måste villkoren för detta vara klara. Om medlaren gör skriftliga anteckningar bör han eller hon förklara varför och vad som sker med dessa efter medlingssamtalet.

2. Konfliktparternas berättelser.

När själva medlingssessionen börjar bör medlaren påminna parterna om att den första uppgiften är att förstå hur var och en av parterna upplevt och ser på konflikten. Lyssnandet är en avgörande viktig del av medlingen. Man kan också be den lyssnande parten att skriva punkter om de vill det.

Ordet går normalt först till den konfliktpart som tagit initiativet till medlingen eller den som är mest frustrerad. I den mån det behövs ställer medlaren frågor, som i så fall bör vara så öppna och vida som möjligt eftersom man inte vet vad det är som framstår som viktigt för respektive konfliktpart. Ofta är det lämpligt att medlaren ber konfliktparten beskriva sina känslor i olika situationer om denna information inte kommer spontant. Medlaren lyssnar uppmärksamt och använder eventuellt sparsamt speglingar för att visa att han eller hon förstått ("så i den situationen kände du dig mycket frustrerad och visste inte vad du skulle göra"). När personen avslutat sin redogörelse gör medlaren en sammanfattning av det mest väsentliga som kommit fram, samt frågar om det är riktigt uppfattat.

I den mån berättelsen innehåller beskyllningar, negativa värdeomdömen och attributioner av motiv till den andra parten kan medlaren omformulera dessa till "jag-budskap," d.v.s. som beskrivningar av hur personen i fråga känt och tyckt.

Den andra parten får nu en möjlighet att ställa rena förståelsefrågor. Dessa får inte utvecklas till argument, förslag, värdeomdömen eller liknande.

När medlaren bedömer att man kommit till en naturlig avslutning av den första personens berättelse lämnas ordet till den andra parten, som får möjlighet att ge sin version på samma villkor.

När både parterna har givit sin bild av konflikten sammanfattar medlaren de viktigaste punkterna. Man bör här ta upp både de saker som parterna är överens om (t.ex. viktiga fakta och gemensamma värden och mål) och de saker de inte är överens om.

3. Fördjupad belysning av konflikten.

Medlaren måste efter berättelserna bedöma om det finns behov av att vidare undersöka omständigheterna i konflikten. Kanske har medlaren gjort några anteckningar under berättelserna om aspekter av konflikten som kunde behöva belysas mer. Det handlar här givetvis om att lyfta fram i ljuset de omständigheter som är av stor betydelse för parternas ömsesidiga förståelse och för möjligheterna att kunna fatta välunderbyggda beslut om hur konflikten ska hanteras.

Medlaren kan i denna fas stödja parterna att identifiera och konkretisera vad som är viktigt för dem. Om det inte skett tidigare bör parterna också uppmanas att formulera sina föreställningar om hur konflikten ska lösas eller hanteras.

Medlaren bör också i denna fas se till att parterna i konstruktiva former börjar kommunicera direkt med varandra snarare än bara med medlaren.

4. Problemlösning.

I problemlösningsfasen har idealt sett en situation uppstått där konflikten formulerats om till en uppsättning gemensamma problem som parterna kan samarbeta om att finna en lösning på. Konflikten ska alltså separeras ut från parterna så att man inte ser motparten som problemet utan ett antal avgränsade frågor. Det bör också finnas en förståelse för att motparten har sina egna begripliga skäl för sin inställning, samt en insikt i vad som är möjligt och vad som inte är möjligt att uppnå.

Medlaren kan i problemlösningsfasen underlätta processen genom att dela upp konflikten i mindre, konkreta och mer lätthanterliga delproblem. Det kan vara klokt att börja med ett problem som är relativt lätt att lösa. Detta ger parterna erfarenheten att det är möjligt att komma fram till lösningar genom samtal.

Man bör i denna fas använda sig av brainstormingprincipen, d.v.s. först samla ett flertal idéer och förslag utan att värdera dem, sedan se över vilka av dessa som är intressanta. Medlaren kan här stimulera parterna att tänka utanför de konventionella banorna.

Eventuellt kan det vara en god strategi att gemensamt reda ut vilka kriterier ett lösningsförslag måste uppfylla för att vara tillfredställande och ha goda

chanser att leda till en hållbar lösning.

5. Överenskommelse.

En skriftlig överenskommelse är inte alltid nödvändig, men det är bättre att göra en i onödan än att i efterhand ångra att ingen gjordes. Den skriftliga överenskommelsens text är också ett bra sätt att pröva att man verkligen är ense om vad man kommit fram till.

Medlaren bör i denna fas ta på sig rollen att kontrollera att frågan verkligen är mogen för en överenskommelse. Detta kan göras genom att ställa frågor som t.ex.:

- Har alternativa möjligheter diskuterats tillräckligt?
- Blir problemen verkligen lösta av det liggande förslaget?
- Har parterna tänkt över vilka konsekvenser överenskommelsen kommer att få?
- Har förslaget goda chanser att fungera i praktiken?

Överenskommelsen ska vara så specifik som möjligt: vem som ska göra vad när; hur man ska kontrollera att överenskommelsen hållits; vad som ska ske om någon av parterna inte uppfyller det som avtalats. Man bör också avtala form och tidpunkt för en uppföljning av resultaten. Detta kan ske genom ett nytt möte eller t.ex. genom att medlaren kontaktar parterna per telefon vid en viss tidpunkt.

Om inget skriftligt avtal träffas bör medlaren ändå i punktform sammanfatta vad samtalet har resulterat i. Dessa formuleringar bör läsas upp för konfliktparterna och de bör tillfrågas om de instämmer.

Medlarens uppgifter

Under medlingen har medlaren framför allt tre viktiga uppgifter: att gestalta formerna för kommunikationen (samtalsledning), att bistå parterna i sökandet efter den information som behövs för att kunna fatta välunderbyggda beslut, samt att bearbeta de hinder, t.ex. i form av negativa känslor och inställningar, som står i vägen för en konstruktiv problemlösning.

Samtalsledningen består i följande uppgifter:

- Att ange de grundläggande spelreglerna för samtalet.
- Att inleda samtalet genom att formulera inledningsfrågorna på lämpligt sätt.
- Att som ordförande styra samtalet så att tiden används på ett balanserat sätt till de olika faser medlingssamtalet består av.
- Att ingripa när någon av parterna talar för länge, bryter mot spelreglerna, avviker från ämnet eller liknande. Detta kan göras genom att avbryta den som talar, genom att påminna om spelreglerna, genom att ställa frågor, genom uppmaningar eller med andra medel. Medlaren bör inte vara rädd för att ta på sig ett starkt ledarskap.
- Att markera avslutningen av en fas och övergången till nästa, respektive att avsluta hela medlingssamtalet.

Konfliktparterna har normalt nytta av att medlaren genom aktiva interventioner bidrar till att belysa de omständigheter som är viktiga för konfliktparternas ömsesidiga förståelse, för att förstå konfliktorsaker och för att synliggöra de faktorer som parterna måste ta hänsyn till för att kunna fatta välinformerade beslut. Denna uppgift utför medlaren dels genom att ställa väl

valda frågor om vilka omständigheter som är viktiga för de respektive parternas perspektiv, dels genom att lyssna på ett sådant sätt att deltagarna känner sig inbjudna att berätta om det som ligger dem på hjärtat. Medlaren har alltså god hjälp av en välvillig och accepterande nyfikenhet på andras situation och perspektiv.

Den tredje uppgiften, som bl.a. består i att bearbeta känslomässiga blockeringar för ett närmande mellan parterna, innebär ett gränsdragningsproblem. Medlaren måste vara noga med att inte låta medlingssamtalet förvandlas till en terapisisituation. Detta är viktigt av flera skäl och gäller även om medlaren har träning som terapeut. Medling är en särskild form av konflikthantering och förtroendet för detta instrument är beroende av att potentiella deltagare kan lita på att medlingen följer de spelregler som ställts upp från början. Medlaren saknar också lämpliga förutsättningar för att följa upp de känslomässiga processer som kan sättas igång om man går alltför djupt i det personliga. Den som öppnar sig och visar upp mycket privata känslor blir också mycket sårbar, vilket ofta är direkt olämpligt i medlingssituationen.

Medlaren bör alltså vara aktsam med att gå in alltför djupt i de känslomässiga dimensioner som kanske skymtar fram under medlingssamtalet. Samtidigt är bearbetningen av känslor som har direkt samband med konfliktfrågorna en mycket viktig del av medlarens uppgifter. Genom att lyssna uppmärksam och med en accepterande hållning kan medlaren låta konfliktparterna tala av sig en del frustration. Den respekt medlaren bjuder parterna på har ofta också en helande funktion som leder till att deltagarna kan slappna av. Konfliktparterna är ofta så uppfyllda av akuta känslor (t.ex. ilska och misstorende) att de inte har någon uppmärksamhet ledig för att ägna åt problemlösning. Medlaren ska då alltså använda sin emotionella intelligens för att möjliggöra att dessa känslor släpper taget så mycket att ett konstruktivt samtal blir möjligt.

Särskilda problem och teman i samband med medling

Medlarens konflikt diagnos

I den allra mest avskalade formen av medling behöver inte medlaren göra någon diagnos av konflikten annat än den som sker under själva samtalets gång genom att de viktigaste tvistefrågorna identifieras. Det kan t.o.m. vara en fördel att inte ha några förutfattade meningar alls om fallet. Härigenom kan medlaren på ett äkta sätt ställa "naiva" frågor till parterna, vilket ibland kan ge en belysande vinkling på situationen. Om medlingen är ett led i en konflikthanteringsprocess som börjar innan medlingssamtalet och fortsätter efter det är det dock oftast nödvändigt att medlaren skaffar sig en bild av läget. Hur djupt denna diagnos ska gå beror givetvis på de speciella omständigheterna i det enskilda fallet. Här tas bara upp några av de mest centrala frågorna en medlare kan behöva skaffa svar på.

– Vad har hänt?

Se till att få en bild över alla signifikanta incidenter.

Här kommer ofta väldigt ospecificerade och diagnostiserande utsagor.

Parterna blandar ihop vad de verkligen observerat och deras tolkningar om vad som försiggått bakom kulisserna, samt vilka tankar de har om orsakerna till motpartens agerande. Det gäller här att sälla fram vad som, ur deras synvinkel, faktiskt skett, och separera detta från förmodanden och värderingar.

– Hur starka är känslorna?

Viktigt att notera är om det inträffat händelser som måste tas upp till bearbetning därför att de inneburit kränkningar eller djupa känslor som blockerar vägen framåt och gör det omöjligt att gå in i en sakorienterad problemlösning innan känslorna har bearbetats. Om inga starka känslor finns kan medlingssamtalet snabbt fokuseras på hur de aktuella sakfrågorna kan hanteras.

– Varför är det som hänt en konflikt?

Vad är det parterna ser som kärnfrågor, vad handlar det om? Varför är de arga, upprörda, vilka värden står på spel?

Ofta kommer ett helt paket med mycket stora frågor, som handlar om visioner, förhoppningar och förväntningar. Man måste då ibland separera idealtillstånd från det man realistiskt kan kräva och förvänta sig, med tanke på att vi har att göra med vanliga dödliga människor.

– Vad vill de uppnå?

Pröva här i vilken mån parterna har realistiska föreställningar om vad som går att uppnå. Sådana saker som en offentlig skriftlig, ensidig och total ursäkt är sällan realistisk, eftersom motparten ser helt andra skäl till det som har hänt.

– Vilken grundinställning har de till möjligheterna att bearbeta konflikten?

Ser de motparten som omöjlig att kommunicera med? Är de på vippen att ta till överkörning, t.ex. genom rättsliga åtgärder?

Kommunikationsriktningar under medlingssamtalet

En av medlarens uppgifter är att möjliggöra för parterna att kommunicera direkt med varandra om hur de gemensamma problemen ska lösas. I många fall har parterna etablerat ett destruktivt kommunikationsmönster mellan sig, t.ex. helt avbruten kommunikation eller ett mönster av anklagelser och motanklagelser som omöjliggör problemlösning. De etablerade mönstren hålls på plats av de känslor och inställningar som utvecklats under konfliktens gång. Detta betyder att det ofta är omöjligt att direkt uppnå en konstruktiv atmosfär med direkt öppen kommunikation mellan parterna. Medlaren arbetar därför ofta stegvis med att handleda parterna till ett konstruktivt mönster.

I det första steget kommunicerar medlaren med parterna var för sig. Medlaren ställer frågor och lyssnar på svaren och förmedlar med sitt sätt att kommunicera respekt, uppmärksamhet och acceptans. Härigenom etableras en samtalsrelation som präglas av saklighet, ömsesidighet och en vilja att förstå. Detta bidrar normalt till att de känslor som stockat sig hos konfliktparten under kontrollerade former får ett uttryck eller lugnas ned. I den mån deltagaren uttrycker sig i form av anklagelser och värdeomdömen formulerar medlaren om budskapet till beskrivande formuleringar av subjektiva känslor, tankar och önsknings. Om den andra parten försöker bryta in med protester och repliker stoppas detta av medlaren.

Genom att samtalet mellan den ena konfliktparten och medlaren sker i en saklig atmosfär för den andra konfliktparten tillfälle att höra den första personens version av det som hänt utan att känna sig tvungen att reagera på det som drabant i en strid.

I det andra steget inbjuder medlaren parterna att ställa klargörande frågor till

varandra. I detta steg tillåts ingen argumentation om tolkningar eller tyckanden, utan endast uppföljningsfrågor som syftar till förståelse av det den andra parten har sagt. Medlaren kan här om det är påkallat be den ena parten att med egna ord återge vad den andra parten har sagt. I detta andra steg sker fortfarande huvuddelen av kommunikationen mellan medlaren och ena sidan och parterna var för sig å andra sidan. Kommunikationen parterna emellan är begränsad till neutrala utbyten av informationer. I detta andra steg etableras ett mönster för kommunikation mellan parterna som består i att man lyssnar på vad den andre säger utan att direkt gå till motangrepp.

Det tredje steget inleds när parterna har fått en större förståelse för bakgrunden till motpartens agerande. Deras agerande är då i mindre grad styrt av känslor och tyckanden och de är i högre grad förmögna att kommunicera med varandra direkt utan att falla in i destruktiva mönster. Medlarens uppgift här är att mildt men bestämt ingripa vid övertramp samt med hjälp av frågor se till att samtalet handlar om att undersöka de omständigheter som är viktiga för att kunna hantera situationen på ett optimalt sätt.

I det fjärde steget har parterna utvecklat en gemensam beskrivning av vad problemen består i. De kan då i hög grad samarbeta om att utveckla strategier för att hantera dem. Kommunikationen sker här i hög grad direkt mellan parterna, medan medlaren ger förslag och ställer frågor för att hålla samtalet på spår.

Konfliktparternas förklaringar till konflikten

Personer som blir inblandade i konflikter skapar ofta snabbt en förklaring till varför det blivit problem. Dessa förklaringar bygger ofta på ofullständig information, antaganden, rykten och infall. Om dessa förklaringar är starkt befästa och upplevs som sanna så kan de utgöra mycket stora hinder för en konfliktlösning. Medlaren bör vara uppmärksam på vilka förklaringar konfliktparten har och varsamt relativera dem. Det är viktigt att bereda marken för möjligheten att det kan finnas viktiga omständigheter och motiv man inte sett, annars kanske inte parterna kan lyssna på varandra. Medlaren måste här genom sin hållning utgöra en levande förebild, genom att hålla alla dörrar öppna, och hålla fast vid att alla sidor måste höras innan man väljer en viss tolkning.

I starkt eskalerade konflikter har konfliktparterna många föreställningar om motpartens dolda agenda och omedvetna motiv. Motpartens ses som driven av oetiska motiv, som t.ex. att slippa undan arbete, slippa ta itu med saker de inte klarar av, vilja att dominera, etc. Det kan vara mycket svårt att relativera sådana föreställningar, särskilt om konflikten pågått länge. Man måste då genom upprepade konkreta erfarenheter uppleva att motparten är förmögen till oegennyttigt handlande.

Konfliktparternas argumentationstekniker

En konfliktpart är ofta starkt frustrerad, arg och känner sig blockerad. I samtal med medlaren vill konfliktparten gärna övertyga medlaren om att den egna tolkningen är riktig. I många fall ser konfliktparterna problemet i motpartens person, snarare än i olika intressen eller vissa beteenden. Konfliktparterna arbetar därför gärna med starka generaliseringar ("så gör han alltid", "alla jag

talat med tycker så", "det har hänt massor med gånger"). Medlaren måste uppmärksamma dessa generaliseringar, och be om konkreta exempel.

Konfliktparter kan också vädja om medlarens stöd genom att fråga om inte en viss typ av förhållningssätt är fel. Medlaren måste då vara uppmärksam på att inte acceptera konfliktpartens tolkningar av vad som hänt. Man kan hålla med om generella etiska principers riktighet utan att därför gå med på att motparten gjort sig skyldig till överträdelser. Hänvisa till att man måste ha mer information.

En annan teknik för att stärka den egna ställningen är att hänvisa till auktoriteter eller till vad andra tycker. I det senare fallet överdrivs det ofta, d.v.s. man hänvisar till en tyst majoritet som i verkligheten inte är så enhetlig som konfliktparten vill göra gällande.

Känslodimensionen

Det är viktigt att medlaren är uppmärksam på hur balansen mellan sakfrågor och känslor ser ut i den enskilda situationen. Ibland kan starka känslor göra det omöjligt att komma vidare i bearbetningen av sakfrågor. Då måste känslorna ställas i fokus och tillåtas uttryck i konstruktiva former.

I en medlingssituation med *för lite* känslouttryck kan processen blockeras av att parterna inte vill eller kan uttrycka de känslor som sysselsätter dem, och som får dem att fastna i vissa ståndpunkter. Kanske är känslorna inte helt medvetna, eller också tror deltagarna att de inte hör dit. Medlaren måste du varsamt dra uppmärksamheten till känslorna, och se om det går att hitta en möjlighet att ge uttryck för dem utan att någon skadas.

Det kan naturligtvis också hetta till, så att känslouttrycken blir *för starka*, d.v.s. känslorna uttrycks i former som kraftigt eskalerar konfliktsituationen. Det kan ske genom anklagelser, gråt, tillmälen, etc. Medlaren måste här finna en balans som förmedlar att känslor är välkomna och relevanta, men att det måste finnas gränser för hur de uttrycks. Anklagande formuleringar kan medlaren omformulera från du-budskap till jag-budskap, så att uppmärksamheten dras till talarens egna känslor, värden, intressen och behov.

Som medlare bör man vara medveten om att själva lyssnandet kan leda till positiva förändringar i hur parterna känner inför situationen. En lyssnare som skänker berättaren sin uppmärksamhet utan att det finns något element av kritik eller motargumentation låter berättaren formulera sina känslor, tankar och önskningar på ett fritt sätt. Detta leder i många fall till att det blir möjligt för personen att relatera till sina känslor, tankar och önskningar på ett friare och mer reflekterande sätt än förut. I stället för att vara behärskad av vissa känslor och tankar så kan berättaren betrakta dom, säga till sig själv så här: det här är mina känslor och tankar. Ofta släpper de då sitt krampaktiga grepp över berättaren, och han eller hon kan relatera till känslor och tankar som ett riktigt subjekt. Som sådant kan man bestämma hur man vill förhålla sig till sina känslor och tankar.

Lögner och beskyllningar om lögn

Det finns få saker som är så upprörande för många personer som att bli

anklagade för att ljuga. Om sådana beskyllningar görs, måste medlaren vara mycket uppmärksam på vilka effekter det får. Om medlaren har goda skäl att misstänka att en part faktiskt ljuger bör man föra ett enskilt samtal med denna och förklara att man själv och motparten inte litar på vad denne säger och att detta har mycket negativa verkningar på processen.

Hot om utvidgning av konflikten

Personer som känner sig överkörda, blockerade eller maktlösa griper gärna efter starkare medel att främja sina intressen. Dessa kan inkludera att hota om att anlita en advokat eller att gå till pressen. Medlaren bör i enskilda samtal inte direkt försöka utöva påtryckningar på konfliktparten att inte vidta sådana åtgärder. Ofta behöver personen kunna känna att det finns medel att tillgripa. Man kan uppmuntra en part att vidare undersöka vilka maktmedel som finns och tänka över vilka fördelar och nackdelar dessa skulle ge. Därefter kan man påpeka hur sådana åtgärder påverkar konflikteskalationen.

Låsta lägen

Om positionerna är låsta, och konflikten är frusen kan det finnas anledning att reflektera över möjligheter att hetta upp konflikten genom riktad eskalation. Man kan arrangera konfrontationer, ställa ultimatum, eller måla upp framtidsscenarier för vad som händer om inget görs.

Kritik mot medling som konflikthanteringsmetod

I situationer där en part är i en utsatt ställning p.g.a. att makten är ojämnt fördelad eller parten av någon anledning är mycket sårbar kan medling vara en direkt olämplig metod. Medlingen är informell och sker i enskildhet där offentligheten inte har insyn. Den svagare parten har inom ramen för proceduren inte stöd av stadgade rättigheter eller ombud som har särskild kompetens att företräda partens intressen och behov. Genom att medlingssituationen förutsätter att parterna möts på lika villkor kan det inträffa att den starkare parten har större frihet än t.ex. i en rättslig process eller i förhandlingar mellan ombud att utnyttja sin styrka för att vinna egna fördelar. En uppmärksam och skicklig medlare kan i många fall motverka detta genom att insistera på att båda sidornas behov och intressen ska komma till uttryck. Om parterna är mycket olika starka kan det dock uppstå en konflikt för medlaren angående den egna rollen: den svagare parten behöver ett ombud som hjälper till att försvara den svagare partens intressen, men medlaren har till uppgift att vara opartisk.

Bristen på insyn får dels till följd att den starkare partens agerande inte utsätts för offentlighetens kritiska granskning, dels att medlaren får en stark maktposition.

Den professionella medlaren bör alltså se över förutsättningarna för en god medling i varje enskilt fall. Om de grundläggande förutsättningarna inte är uppfyllda bör medlaren avstå från att ställa upp som medlare och i stället rekommendera parterna en annan metod att hantera konflikten.

LITTERATUR

- BENNETT, M. D. & M. S. G. HERMANN (1996) *The art of mediation*, Notre Dame (Indiana): National Institute for Trial Advocacy.
- BESEMER, C. (1993) *Mediation. Vermittlung in Konflikten*, Königfeld: Stiftung Gewaltfreies Leben.
- BUSH, R. A. B. & FOLGER, J. P. (1994) *The promise of mediation. Responding to conflict through empowerment and recognition*, San Francisco: Jossey-Bass.
- McCONNELL, J. A. (1995) *Mindful mediation. A handbook for Buddhist peacemakers*, Bangkok: Foundation for Children Publishing House.
- MENNONITE CONCILIATION SERVICE (1995) *Mediation and facilitation training manual. Foundations and skills for constructive conflict transformation, Third edition*, Akron (PA): Mennonite Conciliation Service.
- WINSLADE, J. & G. MONK (2000) *Narrative mediation. A new approach to conflict resolution*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BEER, J. E. & E. STIEF (1997) *The Mediator's Handbook*, New Society Publishers.

Stäng fönstret

Jordan, T. (2002), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.