

DIALOG OCH MEDLING

Sammanfattning av teoridelen vid fyra kurstillfällen under hösten 2005



PEACE TEAM FORUM

Kursanordnare: Forum för Fredstjänst, "Förebyggandeprojektet"

Kursledare: Margareta Teke, Relationskonsulterna rokko.se

Kursmål:

- Kunna tillämpa konfliktanalysmodeller
- Förstå medlarrollen
- Öka sin trygghet i att kunna genomföra medling

Kursinnehåll:

- Genomgång av modeller för konfliktanalys
- Träning och ökad självkännetdom via rollspel och videoinspelning
- Övning på uppföljande frågor och "not knowing position"
- Reflexion kring centrala teman i medlarrollen

Kurslitteratur:

Moore, C.W., 2003, The Mediation Process

Övriga referenser:

Galtung J., 1996, Peace by Peaceful Means

Norman, J., 1999, Medling

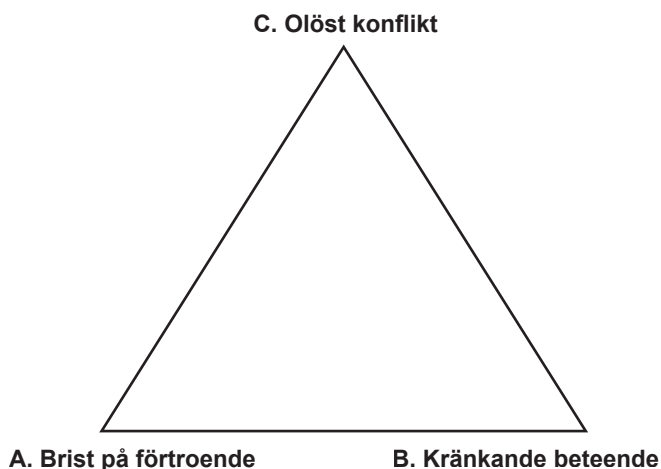
Fisher m.fl., 2000, Working with Conflict

www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se

Dialog och medling

Konfliktkomplexet som en ABC-triangel

När vi hör ordet konflikt tänker vi på gräl, bråk eller på motsättning, oenighet. Motsättning, oenighet syftar på konfliktens innehåll. Gräl, bråk, syftar på det beteende man visar i en konflikt. Konflikter handlar om en tvistefråga, men också om parternas relationer. I begreppet relationer ingår parternas beteende mot varandra men också vilka attityder och föreställningar som styr beteendet och synen på hela konflikten.



Konflikten kan ses som en triangel där ett hörn handlar om konfliktens innehåll, ett hörn om parternas beteende i konflikten och ett hörn om parternas attityder och föreställningar om varandra och konflikten. På engelska blir det A för attitudes, assumptions, B för behaviour och C för content, contradiction. De tre hörnen bildar en ABC-triangel. A, B och C påverkar varandra ömsesidigt. Det går ett flöde i alla riktningar.

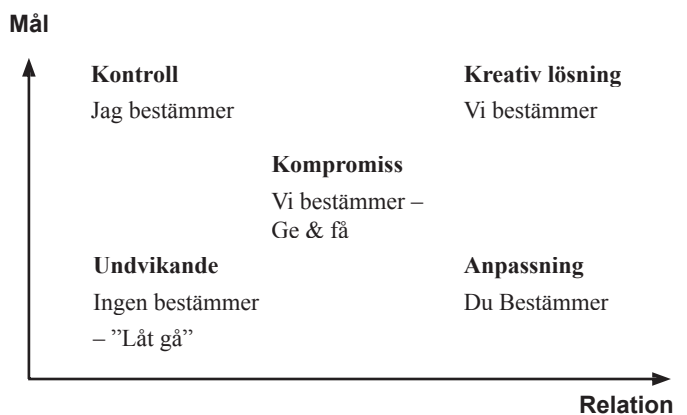
- En olöst konflikt, C, påverkar attityden till den andre, stärker antagonismen. En negativ attityd, A, kan få även små motsättningar att bli svårlösta.
- Ett kränkande beteende, B, påverkar attityderna i negativ riktning.
- Brist på förtroende, A, styr beteendet mot makt och tvång. Konflikten trappas upp i en ond cirkel mellan A, B och C. Konflikten kan också trappas ned i en god cirkel mellan A, B och C.

En positiv grundattityd mellan parterna gör att de betar sig respektfullt och samförståndet kring konfliktens innehåll växer och konflikten blir överbryggbar. En delkonflikt löser sig, förtroendet för den andre förbättras och beteendet blir allt vänligare (Galtung 1998).

Ett vanligt konfliktinnehåll är konflikter om konfliktbeteendet. Beteendet, B blir lätt en ny tvistefråga C. I en konflikt som trappas upp skiftar fokus lätt från den ursprungliga oenigheten till hur den andre betett sig. Konflikträdsla blir mer begriplig och hanterbar om man inser att den sannolikt handlar om rädsla för ett destruktivt konfliktbeteende snarare än om rädsla för motsättningar.

Konfliktstrategier: förhållandet mellan mål och relation

Två företeelser står i fokus när vi väljer strategi i en konfliktsituation. Den ena handlar om det mål vi vill uppnå, hur viktigt det är och hur mycket vi är beredda att gå i kamp för att nå det. Den andra företeelsen handlar om relationen till den andra parten (eller andra parter). I hur stor utsträckning beaktar vi konsekvenserna för relationen när vi hanterar konflikten.



Denna modell illustrerar fem tänkbara lägen/strategier (med viss modifikation och översättning från Working with Conflict)

- **Kontroll** väljs om man värderar eller beaktar sitt eget mål högt och relationen lågt. Kanske är man beredd att riskera relationen, åtminstone temporärt, för att målet är så viktigt.
- **Anpassning** väljs om det egna målet värderas eller beaktas lågt och relationen högt. Man kan vara beredd att offra det egna målet av rädsla för eller omtanke om den andre.
- **Undvikande** väljs om både mål och relation känns mindre viktiga. Det är inte värt besväret att ta upp motsättningen. Den är, åtminstone för ögonblicket, lågprioriterad.

- Kompromiss väljs när både mål och relation värderas och beaktas. Man går varandra till mötes, ett ofta snabbt sätt att i viss mån tillgodose bådars behov. Utgångspunkterna är desamma men man väljer att släppa lite på det man vill.

- Kreativ lösning väljs när man värderar och beaktar både sitt mål och relationen till den andre högt. Man är angelägen att den andre skall bli nöjd men är samtidigt inte beredd att kompromissa om det man önskar. Att finna en kreativ lösning kräver oftast en längre dialog som kan leda till förändringar i de ursprungliga utgångspunkterna

Alla strategierna kan vara fruktbara vid rätt tillfälle. Om en strategi däremot blir ett fast mönster i en bestämd relation eller i en individs flesta relationer så har det stora risker.

Utan undvikande-strategin skulle vi nästan gå under. Det uppstår stora och små konflikter i alla möten mellan människor och vi kan inte ta i allt alltid. Det är viktigt att sortera och välja. Överanvändning av undvikande kan dock så småningom bli riskfyllt på olika sätt. Behov tillfredsställs inte. Förståelsen mellan parterna ökar inte. Relationen blir distanserad. En variant på undvikande är att inte öppet uttrycka vad man vill men ändå se till att få det bakom ryggen på den andre. Det kan vara kortsiktigt lönsamt men förödande för relationen på sikt.

”Anpassning” är en vanlig strategi som kan hålla rätt bra under förutsättning att det inte alltid är samma person som säger ”bestäm du”. Den duger dock inte när det handlar om något där båda värderar sina mål högt. Den som ger sig för ofta får inte sina mål/behov tillgodosedda och mår i längden inte så bra varken med sig själv eller förhållandet. När den är ett mönster är det dessutom troligt att strategin ”anpassning” inte upplevs som vald utan påtvingad, den grundas i någon form av rädsla. Att till övermått välja ”bestäm du” kan också uppfattas som att undvika att ta ansvar.

”Kontroll” är den andra sidan av anpassning. Den som väljer den strategin får sina mål/behov tillgodosedda. Det kan handla om att ta ansvar för en övertygelse men också att utöva sin makt. Den andre ges inget val. Risken är stor att hamna i upptrappning om motparten inte väljer ”anpassning”. I vissa roller kan man ha ett mandat att vara den som bestämmer, t.ex. som lärare, ledare, förälder. Då är risken mindre att det leder till upptrappning. Den som utsätts för ”jag bestämmer” känner viss lättnad att den andre tar ett svårt beslut.

Kombinationen **”bestäm du”** och **”jag bestämmer”**, har en inbyggd risk för missförstånd som kan tära på relationerna. Det kan inträffa när den ena väljer strategin ”bestäm du” för att undvika konflikt och den andre uppfattar det som ”jag tycker som du”.

Begreppet **”kompromiss”** bör reserveras för det fall där båda väljer att gå varandra till mötes. Om de till synes går varandra till mötes men den ena känner sig tvingad

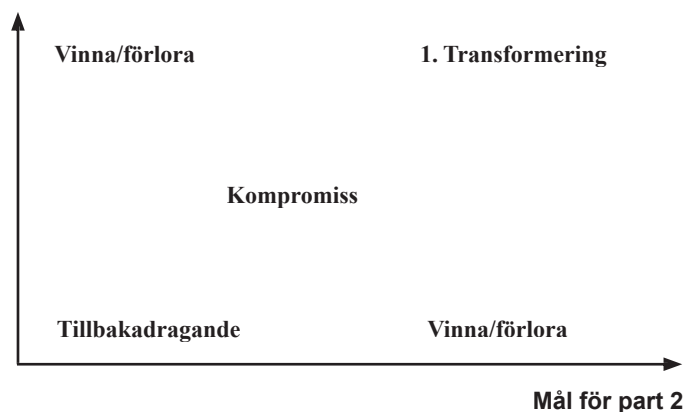
till det, bör man snarare kalla det ”anpassning” kombinerat med ”kontroll”. Kompromissen är en viktig och ofta tillräcklig möjlighet när bådars mål är viktiga. Den kan vara relativt snabb och enkel jämfört med kreativ lösning som kräver mer av dialog. Kompromissen uppfattas som rättvis förutsatt att båda parter uppfattar den andres mål som legitimt. Gränslinjen mellan kompromiss och kreativ lösning är glidande. Det som från början uppfattas som en kompromiss kan visa sig vara en bättre lösning än den man själv från början ville ha.

Att välja strategin ”jag bestämmer”, ”bestäm du” och i någon mån ”ge och få” innebär att man väljer bort en möjlighet till dialog och argumentering för den ståndpunkt man har. I längden missar man också att se varandra och ge bekräftelse till den andre att det är spännande och roligt att prata med dig för jag får nya infallsvinklar på saker och ting.

Den kreativa lösningen är den säkraste men mest krävande vägen. Den förutsätter att parterna ursprungliga mål eller ställningstaganden förändras genom dialogen. Dialogen leder till en ökad förståelse som förvandlar konflikten. Ingen behöver kompromissa med viktiga behov. Det är svårt se några direkta faror med att välja den kreativa lösningen. Svagheten är att den kan vara onödigt tidsödande om den fråga det gäller är av mindre vikt. Den kräver också en välfungerande dialog vilket man inte självklart har tillgång till när relationen är ansträngd.

I en liknande modell (Galtung -98, s. 96) står varje axel i diagrammet för varsin part med varsitt mål. Målen kan handla om att få tillgång till samma knappa resurs eller uppnå två saker som är oförenliga.

Mål för part 1



Fyra lägen illustreras:

1. Transformering: Något nytt har uppstått under processens gång, den underliggande motsättningen är förändrad. Nyckelordet för lösning är kreativitet.
2. Kompromiss: Båda nöjer sig med mindre än de ursprungligen önskade. Nyckelordet för lösning är jämkning.
3. Tillbakadragande: Aktörerna har gett upp åtminstone temporärt. Nyckelordet för lösning är ihärdighet.

4. Vinna eller förlora: Det handlar om två lägen som är likvärdiga (vilken som är vilken spelar ingen roll). En får som den vill och den andre får ge sig. De lägena når man via kamp. För många är detta det enda alternativet till kompromiss. Om vi vidgar tänkandet och gör konflikten mer komplex kan det finnas utrymme för hållbarhet och fortsatt goda relationer även här om man ser till att det blir ombytta roller i ett annat konfliktsammanhang. Nyckelordet för lösning är kompensation.

Behovsanalys: från bristtillstånd till önskat tillstånd

Levande varelser har en stark drivkraft att tillfredsställa sina behov. Behoven styr vårt beteende vare sig det gäller instinkter eller medvetna tankar. Utan den drivkraften skulle vi inte överleva. Människan styrs av behov men också av sina föreställningar om hur behov kan tillfredsställas. Dessa föreställningar skapas av egna livserfarenheter och av kunskaper inhämtade via viktiga andra. Beteendet blir problematiskt när behovstillfredsställelsen sker på någon annans bekostnad eller på annat sätt kolliderar med någon annans uppfattning om hur det bör ske. Att ta till våld, hot, tvång för att nå det man önskar betraktas mestadels som otillbörligt. Det är dock lättare att rättfärdiga det fattiga barnet som stjälar för att få mat än den som stjälar för att berika sig. Vi kan förklara en destruktiv handling med behov utan att det betyder att vi försvarar det sätt någon nyttjar för att tillfredsställa sina behov.

För att förstå och hantera konflikter behöver vi analysera begreppet behov. Behov kan ses i tre delar, bristtillståndet, t.ex. hunger, det önskade tillståndet, i detta fallet mättnad och den väg vi väljer för att nå det önskade tillståndet på: t.ex. köpa mat, stjäla mat, tugga, flytta till odlingsbar mark o.s.v.

Bristtillstånd vald väg mot önskat tillstånd

En önskan eller ett krav i samband med en konflikt handlar ofta om hur man ska ta sig till det önskade tillståndet, dvs om vägen, medlet, snarare än målet. Konflikten lösning uppkommer inte sällan till följd av sammanblandning mellan rätten att tillfredsställa behovet och den väg man valt att göra det på. Detta val kan vara relativt lätt att rucka på men också vara starkt grundat i värderingar.

Konflikter kring vägen till behovstillfredsställelse kan handla om vem som skall göra vad och när. Frustrerade behov kan uppstå pga av olika uppfatt-

ning om detta men också pga av att man helt enkelt inte uppfattat behovet och förväntningarna från den andre. Den som äger behovet kanske inte kunnat hävda det tillräckligt tydligt.

När man lever och verkar nära varandra händer det inte sällan att viktiga behov kolliderar. Vars och ens behov kan vara lika befogat, begripligt och ärligt men de är svåra att tillfredsställa samtidigt.

Behovsmodellen illustrerar tre tänkbara konfliktområden.

- **Bristtillståndet:** Handlar oftast om dåtid, något som redan inträffat. Kan dock handla om något man är rädd skall hända. Samtal om bristtillståndet leder ofta till anklagelser, motanklagelser och försvar. I medling kan man styra samtalet från detta område eftersom parter inte behöver vara eniga om bristtillståndet för att lösa sin konflikt.
- **Vald väg:** Strategier, valda vägar, för att tillgodose behov kan av den andre anses otillbörliga, felaktiga eller ineffektiva. Handlar ofta om nutid. Konflikter aktualiseras, synliggörs, när vi står inför beslut att välja väg för att åstadkomma en förändring. I medling kan man undersöka möjligheten till både/och.
- **Önskat tillstånd:** Man kan vara oenig om varhän man strävar, vad som är ett önskat tillstånd. Handlar om framtiden. Samtal om önskat tillstånd leder ofta till ökad förståelse mellan parterna. I medling är samtal om önskat tillstånd ett sätt att lyfta fram den goda avsikten.

PRINCIPERNA FÖR LÖSNINGSINRIKTAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Den lösningsfokuserade skolan är ett sätt att tänka vars grundidé är att söka lösningsmönster i stället för problemmönster när man analyserar verkligheten. Att finna fel och rätta till dom är förnuftigt i mer statiska sammanhang, som i en bils eller människas fysiska inre. I mer dynamiska sammanhang som relationer finns det inte någon entydig och logisk koppling mellan det som orsakar ett problem och det som löser det.

Tillvaron och dess relationer varierar i någon mån hela tiden, avsiktligt eller slumpmässigt. Ett problem eller en konflikt framträder mer eller mindre starkt vid olika tillfällen. När man går till verket för att lösa ett problem är det vanligt att man ingående beskriver det som bekymrar

en. I den lösningsfokuserade metodiken är man intresserad av bekymret på ett lite annorlunda sätt, nämligen när det är som minst framträdande. I den situationen söker man ledtrådar till vad som kan vara en väg till lösning.

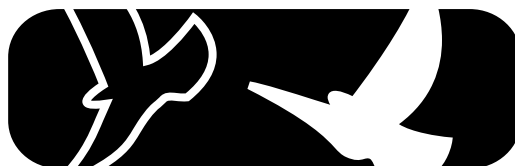
Erfarenheter från arbete med denna metodik visar att människor även i de besvärligaste situationer gör lösningsförsök som temporärt leder åt rätt håll. Genom att intressera sig för och kartlägga detta förstärks en känsla hos dem som äger bekymret att lösning är möjlig och att de besitter förmåga att nå den. Metodiken bygger också på insikten att språket formar den bild vi gör oss av verkligheten och att det vi benämner och pratar om förstärks.

Kartläggning av lösningsmönster kan ske på många sätt. Ett sätt är att fråga efter undantag till problemet. När är problemet mindre eller när upphör det helt om än ytterst tillfälligt. Hur är det då, vem gör vad. Ett annat sätt är att fråga efter en beskrivning av hur tillvaron gestaltar sig när problemet är löst. I föreställningen om en önskad framtid, som skall vara konkret och nåbar, finns med stor sannolikhet fragment av sådant som redan händer. Ytterligare en väg är att använda en skala för att förstärka bilden av små steg mot ett visst mål. Den som äger problemet får ange hur långt han/hon kommit på en skala mellan ett och tio där tio står för att det aktuella problemet är löst. Intresset fokuseras sedan på de skalsteg som vederbörande redan tagit. Vad har fört framåt? Detta motverkar att man förlämas av tanken på all den väg som återstår.

Lösningsinriktat tänkande i konflikthantering innebär att man aktivt söker de delar av konfliktkomplexet som parterna är eniga om. Parterna kan vara eniga om att det finns en konflikt och att något måste göras. Parterna kan vara eniga om hela eller delar av vad som är önskat tillstånd även om de är oeniga om vägen dit.

Lösningsinriktat tänkande riktar intresset mot när konflikten är mindre, vad parterna och omgivningen tänker, känner och gör i det läget. Detta genererar en bild av konflikten som mindre låst och ger ledtrådar till vad som kan vara delar av en lösning.

Den största fallgropen vid medling i konflikter är att parterna får för stort utrymme att kommunicera med ett anklagelse-motanklagelse-försvars-mönster. Detta kan försämra relationerna ytterligare. Det lösningsinriktade sättet att fråga efter önskat tillstånd i stället för att fördjupa sig i bristtillståndet är ett sätt att undgå den fallgropen på ett konstruktivt sätt. Parternas relationer kan i stället förbättras genom att lägga tonvikten vid hur de vill att det ska vara och i vilka avseenden, om än små, detta redan har inträffat.



FORUM FÖR FREDSTJÄNST

www.fredsforum.se