

Åtta medlingsmetoder för arbetsplatskonflikter

Thomas Jordan

Perspectus skriftserie 2023:1

Perspectus Kommunikation AB

Åtta medlingsmetoder för arbetsplatskonflikter

Thomas Jordan

Inledning

Denna lilla skrift presenterar kortfattat åtta olika medlingsmetoder som kan vara relevanta att använda i arbetsplatskonflikter. Fokus här är medling med två personer som parter.¹ Beskrivningarna nedan har olika format, då jag har sammanställt material som jag skrivit i olika sammanhang. En del är mycket avskalade steg-för-steg-beskrivningar, andra är lite mer utförliga om principerna bakom metodstegen.

Givetvis kan man inte bli en skicklig medlare bara genom att följa de steg som beskrivs i någon av metoderna nedan. Men om man har viss erfarenhet av att föra samtal i utmanande situationer, så kan de strukturer och tekniker som beskrivs här utgöra ett gott stöd.

Det är nog rimligt att säga att det finns två huvudtyper av medling i arbetsplatsrelaterade konflikter: **avtalsfokuserad medling** och medling som syftar till att **förbättra samarbetsrelationer**.

Avtalsfokuserad medling används i mer renodlade tvister, d.v.s. konflikter där det finns tydliga sakfrågor som parterna behöver träffa överenskommelser om. I avtalsfokuserad medling kan man koncentrera sig på att identifiera vilka viktiga sakfrågor som finns och prioritera bland dessa; vilka intressen och behov parterna har (d.v.s. varför sakfrågorna är viktiga för respektive part); generera idéer kring hur sakfrågorna kan hanteras; utvärdera dessa idéer; och förhandla fram överenskommelser om hur sakfrågorna ska regleras.

Många arbetsplatskonflikter handlar dock om olika typer av samarbetssvårigheter, där själva sakfrågorna är mindre betydelsefulla än parternas sätt att fungera tillsammans. En del medlingsmetoder, som LØFT och transformativ medling, är helt inriktade på att pröva om det går att åstadkomma positiva förändringar i parternas inbördes relation, medan andra ser relationstransformation som en förutsättning för att kunna nå fram till överenskommelser, och alltså arbetar med båda aspekterna.

De åtta metoder som presenteras nedan är:

1. Mediation 101: Basmodell för medling
2. Medling med U-processen, enligt Rudi Ballreich
3. LØFT: Lösningfokuserad medling enligt Gro Johnsrud Langslet
4. Narrativ medling enligt John Winslade
5. NVC-baserad medling enligt Marshall Rosenberg och Liv Larsson
6. Konsensus om den önskade framtiden enligt Friedrich Glasl
7. Metaforbron enligt Ed Watzke
8. Transformativ medling enligt Robert A. Baruch Bush och Joe Folger

¹ Gruppmedlingstekniker behandlas inte här, jag hänvisar till min bok *Handbok i konflikthantering för organisationskonsulter och personalspecialister*, som ingående behandlar gruppmedlingstekniker.

1. Mediation 101: Basmodell för medling

Här beskrivs vad man kanske kan kalla en basmodell för medling, mycket lämplig att starta med om man inte har tidigare erfarenhet av att medla. Anledning till det är den mycket tydliga strukturen som stödjer medlaren att hålla medlingen på spår. Metodiken är hämtad från en utbildningsvideo om grundläggande medlingsmetodik (se referens nedan). Medlingsmetodiken kan närmast ses som en representant för avtalsfokuserade medling, till skillnad från t.ex. transformativ medling, som syftar till att åstadkomma en transformation av parternas relation till varandra, snarare än att ha målet att medlingen ska leda till konkreta överenskommelser om de centrala sakfrågorna.

1. Inledning

Medlaren inleder medlingen med att gå igenom följande teman:

- Bakgrund till medlingen

- Konfidentialitet

- Medlarrollen

- Ramar: behövs spelregler?

- Möjligt att medlaren vill ha enskilda samtal med parterna ("caucus")

- Frågor?

- Första fasen: en i taget.

Medlaren säger att parterna kommer att vilja kommentera och invända när den andre pratar, men medlaren ber dem att inte avbryta, utan i stället föra anteckningar så att de kan ta upp det de vill säga när det är deras tur.

2. Berättelser

- Medlaren intervjuar part 1

- Medlaren sammanfattar part 1

- Medlaren intervjuar part 2

- Medlaren sammanfattar part 2

- Respektive part får möjlighet att komplettera

- Medlaren sammanfattar

3. Samla sakfrågor – Bygga agenda

Medlaren bjuder in parterna att benämna sakfrågor som behöver redas ut. Medlaren listar dessa på ett blädderblocksark. Parterna måste inte vara överens om alla sakfrågor: om en vill ha med en sakfråga så listas den.

Se till att konfidentialitet efter medlingen är med på listan.

4. Förhandling

- Parterna väljer fråga att börja med.

- Parterna talar direkt med varandra om frågan.

- Medlaren understödjer problemlösning med frågor.

5. Separata möten [om påkallat]

Om det uppstår en låsning föreslår medlaren att lägga in ett pass med enskilda samtal (på engelska benämnt "caucus").

Instruktion till den part som får vänta: lista önskemål.

I den enskilda samtalen kan medlaren:

- Pröva parternas inställningar i medlingsprocessen

- Ställa frågor kring möjligheter

Stödja parterna att utveckla förslag
Testa realism i de förslag parterna har

6. Överenskommelser och avslut

Medlingen med båda parterna återupptas. Här ges möjlighet för parterna att säga nya saker till varandra och förhandla fram överenskommelser om sakfrågorna.

Medlaren tar upp konfidentialitetsfrågan kring medlingsresultat.

Överenskommelse formuleras, skrivs ned av medlaren, skrivs ut och undertecknas av parterna.

Källa

Dispute Resolution Center of Snohomish and Islands Counties, Washington State (2007).

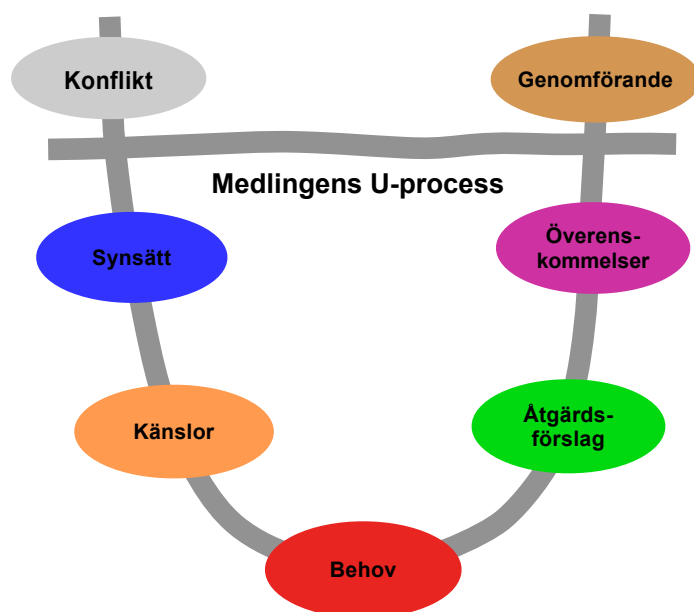
DVD: *Mediation 101*.

2. Medling med U-processen, enligt Rudi Ballreich

Rudi Ballreichs U-process hämtar inspiration från Martin Buber och Marshall Rosenberg, med en betoning på att skapa kontakt, ömsesidig förståelse och empati mellan parterna. Huvudsyftet är att åstadkomma en relationstransformation, därför är det inte så avgörande vilket konfliktnöje man väljer att börja med. Metoden leder parterna att öppna upp sig om deras känslor och behov på ett sätt som det inte alltid är läge för när man ska medla, därför kan man inte se U-processen som en standardmetod som man alltid kan använda.

Församtal

Medlaren får parternas bilder av det som hänt och förklarar hur medlingen går till, med stöd av en bild av U-processen (se figur nedan) och medlarens roll som faciliterare. Frågan om konfidentialitet tas också upp.



Figur 1: Medling med U-processen, efter Rudi Ballreich

1. Inledning

Medlingen inleds med att medlaren rekapitulerar vad som tagit upp i församtalen.

2. Synsätt

Medlaren väljer i samråd med parterna ut en incident eller en konfliktnöje och föreslår att man ska använda U-processen på denna fråga. Det finns andra frågor, men i första samtalet fokuseras en specifik incident eller sakfråga.

Medlaren förklarar att en part kommer att få börja, och att medlaren efter den första berättelsen kommer att be andra parten att med egna ord sammanfatta det som sagts, så att man kan säkerställa att budskapet nått fram. Samt att medlaren kommer att ge andra parten samma möjlighet att berätta och bli hörd.

Person A får kortfattat berätta om den valda incidenten eller sakfrågan. Medlaren ställer vid behov förståelsefrågor. Medlaren vänder sig därefter till person B och ber denne sammanfatta

vad A berättat. Medlaren ingriper om B tillfogar egna tolkningar och omdömen, och förklarar att det nu handlar om att återge vad A berättat, utan egna tillägg. Medlaren vänder sig sedan till A och frågar om denne känner att det sagda blivit förstått. Därefter får A fortsätta berätta. B får sammanfatta även denna del av berättelsen. Medlaren frågar A om sammanfattningen stämmer, eller om det saknas något.

B får sedan berätta sitt synsätt på samma incident eller sakfråga, och medlaren använder samma metodik som ovan. Medlaren ingriper igen om A protesterar mot inslag i Bs berättelse.

När båda parterna berättat om incidenten/sakfrågan sammanfattar medlaren hur han/hon förstått vad som hänt, och integrerar därvid båda parternas berättelser.

Syftet med denna fas av medlingen är att parterna ska öppna upp sig för att det finns andra synsätt än det egna.

3. Känslor

I denna fas ber medlaren en part i taget att beskriva vilka känslor de hade i samband med incidenten/sakfrågan. Samma process som med synsätten görs med fokus på känslor. Medlaren ställer frågor i syfte att As olika känsloreaktioner ska formuleras så tydligt som möjligt, även de mer ömtåliga känslorna, som t.ex. maktlöshet och skam. B får med egna ord sammanfatta vad B förstått av de känslor A gav uttryckt för. Medlaren frågar också hur det är för B att ta in vilka känslor A upplevde. Samt frågar A om A upplever att B förstått As känslor.

Processen upprepas sedan med B.

Syftet med detta moment är att det ska uppnås mer kontakt mellan parterna, att de ska bli människor inför varandra och i bästa fall kunna känna empati med den andre.

4. Behov

Medlaren sammanfattar igen sin förståelse av det som hänt mellan parterna, med fokus på känslorna. Medlaren tar utgångspunkt i As känslor och frågar A vilka behov A hade i situationen som inte blev uppfyllda, samt stöder A i att kunna formulera dessa. Medlaren ber sedan B att återberätta vilka behov A har.

Samma process görs sedan angående Bs behov.

Medlaren kan i denna fas använda dubbleringstekniken, d.v.s. att ställa sig bredvid en av parterna och göra en förtätad och tydlig uttolkning av vad denna part känner och behöver. Detta kan underlätta att fingret sätts på de ömma punkterna. Medlaren talar As ställe och frågar sedan A hur det som sagts stämmer, vänder sig sedan till B och frågar hur B uppfattar det som sagts. Därefter gör medlaren samma sak med B.

Behovsfasen i medlingen förstärker ytterligare den ömsesidiga förståelsen.

5. Handlingar

Medlaren ber parterna tänka efter vad de är beredda att erbjuda för att tillmötesgå den andra partens behov, samt vad de vill be andra parten om för att tillgodose de egna behoven. Medlaren ger parterna ett antal pappkort och ber dem skriva ett erbjudande respektive ett önskemål på varje kort. Parterna får lite tid på sig att skriva ned sina förslag. Därefter ber medlaren parterna att turas om att först redovisa sina erbjudanden. Medlaren frågar den mottagande parten hur

denne ser på respektive erbjudande. När alla erbjudanden redovisats går man på samma sätt igenom önskemålen.

6. Överenskommelser

I sista fasen prövar medlaren vad parterna verkligen är beredda att träffa överenskommelser om och ser till att överenskommelserna blir konkreta och genomförbara.

Källa

Ballreich, R. (2016). *Mediation als Weg vom Konflikt zum Dialog*, DVD, Concadora Verlag, Stuttgart.

3. LØFT: Lösningfokuserad medling enligt Gro Johnsrud Langslet

Den norska organisationskonsulten Gro Johnsrud Langslets arbetar konsekvent med en lösningfokuserad ansats, LØFT, *løsningsfokusert tillnærming*. De underliggande principerna finns tydligt beskrivna i hennes böcker (se nedan). Johnsrud Langslets medlingsmetodik är inriktad på att förbättra samarbetsrelationer, inte att nå fram till överenskommelser kring väl avgränsade tvistefrågor.

Medlingsmetodiken som beskrivs här är hämtad från den av Johnsrud Langslets böcker som riktar sig till ledare, och består i sin grundform i tre möten med de berörda parterna.

Första mötet

Syftena med första mötet är att ta reda på hur stora förhoppningar de bägge parterna har om möjligheten att lösa konflikten, att klargöra dels vilka önskemål parterna har om förändringar, dels hur realistiskt de tror att det är att uppnå dessa förändringar i den rådande situationen.

1. Klargör spelreglerna för mötet för parterna: fokus ska vara på den önskade framtiden och lösningsmöjligheter, inte på varför de upplever den nuvarande situationen som problematisk. Tala om att en nödvändig förutsättning för att kunna lösa konflikten är att parterna förmår att lyssna för att söka förstå hur den andra parten ser på önskade förändringar. Man behöver inte hålla med det den andra parten säger, men man behöver förstå varandras uppfattningar och önskemål. Aggressiva utspel, personangrepp och avbrytningar när motparten talar förhindrar en lösning, och därför kommer du att ingripa om sådant händer.
2. Bjud in parterna att ge sin syn, till exempel genom att fråga var och en hur han eller hon ser på syftet med mötet. Om parterna är ovilliga, avvisande eller signalerar att de inte tror på att förbättringar är möjliga kan du fråga dem vad som skulle behöva hända i samtalet för att de ska tycka att det varit någon nytta med det. Det kan vara värdefullt att använda en skalfråga, som till exempel: ”På en skala från 0 till 10, där 0 står för att du absolut inte tror på att det går att lösa denna konflikt och 10 står för att du är övertygad om att detta är lösbart, var skulle du vilja placera dig själv?” Om parterna nämner en siffra som är större än 0, så blir din följdfråga varför de väljer denna siffra och inte 0. Härigenom får man fram det som trots allt är positiva faktorer. Om en eller båda svarar med 0 kan man fråga vad som skulle kunna få dem att höja denna siffra. I nästa steg frågar du hur högt upp på skalan de skulle önska att de var. Det handlar om att skatta vad som är bra nog för att vara acceptabelt, vilket ofta är en bit lägre än 10. Det kan vara en lättnad att klargöra att målet inte behöver vara fullständig frid och fröjd utan ett mer realistiskt tillstånd. Därefter frågar du vad de första konkreta tecknen skulle vara på att den siffra de önskar sig, till exempel 7, är uppnådd. Du kan ställa ett antal följdfrågor kring detta, till exempel: ”Hur tror du att X (den andra parten) skulle märka att du är på 7 och inte på 2?” Om någon av parterna har svårt att tro på möjligheten att komma upp över 5, så kan du fråga ungefär: ”Hur skulle du märka om du, mot all förmodan, skulle börja röra dig uppåt på skalan?”

Syftet med dessa frågor är att sätta fokus på de konkreta önskade förändringarna i stället för att parterna uppehåller sig vid vad som är fel och varför. Frågorna, och följdfrågorna, leder uppmärksamheten till möjligheten av små konkreta förbättringar som kanske inte är så svåra att uppnå, vilket kan väcka hopp om att det är möjligt att börja en positiv utveck-

ling. Det handlar i hög grad i denna inledningsfas om att mobilisera viljan till förbättringar hos parterna. Lyckas det inte att formulera önskemål om förbättringar som parterna uppfattar som meningsfulla att eftersträva, så är förutsättningarna för konfliktlösning mycket dåliga.

En annan typ av frågor som kan göra stor nytta är ”undantagsfrågor”, det vill säga frågor som får parterna att reflektera över tillfällen eller perioder då det trots allt fungerat eller varit bättre. Troligen fungerade samarbetet bättre i början och man kan då ställa ett antal mer detaljerade frågor kring hur det var då, varför det var bättre och vilka konsekvenser det hade. Detta skapar bilder av hur det är när det fungerar bra (eller i alla fall bättre än nu). Ju mer konkreta exempel parterna kan ge om hur det är när det fungerar bättre, desto mer stärker man föreställningarna om att det är möjligt att ha ett rimligt välfungerande samarbete. I många fall kan det vara verkningsfullt att skriva ner i punktform vad det var parterna gjorde när det fungerade bättre, för att befästa medvetenheten om fungerande strategier.

Det är sällan möjligt att under första samtalet komma fram till en stark tro på att samarbets-svårigheterna går att lösa upp. Det måste man ha respekt för. Parterna måste få tid på sig att göra erfarenheter som visar dem att förbättringar är möjliga. Det är därför klokt att avstå från att försöka träffa fasta överenskommelser mellan parterna tidigt i processen.

3. Det första samtalet kan avslutas genom att du ber parterna att under tiden fram till nästa möte lägga märke till saker som händer som ger dem hopp om att konflikterna kan vara lösbara. Nästa möte bokas till 3–4 veckor senare.

Andra mötet

Andra mötet inleds med att fråga parterna om vad som blivit bättre sedan sist. Om parterna kan ge exempel på sådant som fungerat så ställer du följdfrågor om precis vad det var som hände och vad det var som gjorde detta möjligt. Du kan också fråga hur andra kunde märka en skillnad, för att ytterligare fokusera på det konkreta observerbara i agerandet. Ställ också frågor om vilka verkningar det som hände hade för var och en, så att konsekvenserna av positiva handlingar blir tydliga. Om du själv har gjort några iakttagelser om förbättringar så kan du också berätta om dessa.

Andra samtalet handlar i bästa fall helt och hållet om att vrida och vända på vad som fungerat, vad som blivit bättre och varför. Mötet avslutas med att du ber parterna fortsätta lägga märke till förbättringar och det som fungerar.

Om parterna däremot är oförmögna att rapportera några förbättringar utan kanske till och med säger att situationen blivit sämre, så får du arbeta mer med ”undantagsfrågorna”. Har det blivit värre betyder det att det var bättre tidigare. Då kan du fråga hur det var när det var bättre och ställa samma typ av frågor kring skillnaden som beskrivits ovan. Du kan också uttryckligen be parterna leta efter enstaka undantag, tillfällen då det ändå fungerat hyggligt, samt sätta fokus på vad det var som gjorde dessa undantag möjliga.

En annan strategi är att åter använda skalfrågor, till exempel att be parterna att sätta en siffra från 0 till 10 för varje dag sedan förra mötet på hur samarbetet fungerat. Om det då, vilket det brukar göra, finns en viss variation, så kan du ställa följdfrågor om vad det var som gjorde att det fungerade lite bättre vissa dagar. Genom att man uppmärksammar vad det var parterna gjorde som innebar att det fungerade bättre, stärks dessa konstruktiva mönster.

En tredje strategi kan vara att be någon kollega till parterna att delta i samtalet. Du kan inför parterna intervjua kollegan om han eller hon sett några tillfällen när det fungerat bättre än annars och vad det var som hände då.

Tredje mötet

Det tredje mötet fortsätter på samma linje som det förra, det vill säga man samtalar om vad parterna gjort för att hantera olika situationer så bra som möjligt. Om samarbetsrelationen verkar vara på god väg att avsevärt förbättras kan det också vara lämpligt att tala med parterna om vilka rutiner, ritualer och överenskommelser som kan behövas för att upprätthålla ett välfungerande samarbetsklimat.

Vid det tredje samtalet blir det tydligt om det varit möjligt att inleda en process i riktning mot förbättringar som har en viss stadga och ger hopp för fortsättningen. Om detta inte varit möjligt får man vid tredje tillfället ta upp frågan om det finns grund att tro att konflikten kommer att kunna lösas eller om samtalet bör inriktas på att söka andra utvägar. Om parterna inte kan rapportera några förbättringar alls, om de helt tappat förtroendet för varandra, om de är oförmögna att formulera positiva önskemål och om de på direkt fråga svarar att de inte är villiga att försöka uppnå förbättringar, så bör man överväga att konstatera att konflikten inte tycks lösbar. Antingen leder samtalet till att någon av eller båda parterna bestämmer sig för att sluta eller begära förflyttning, eller också hamnar beslutet hos arbetsgivaren att på något sätt separera parterna.

Källa

Johnsrud Langslet, G. (2002). *LØFT for ledere. Løsningsfokusert tilnærming til typiska ledelseutfordringer*. Gyldendal Akademisk.

Se även:

Johnsrud Langslet, G. (2000). *LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelseutvikling og konfliktløsning*. Gyldendal Norsk Forlag.

4. Narrativ medling enligt John Winslade

Särdrag i narrativ medling enligt John Winslade och Gerald Monk är att medlaren arbetar med parternas berättelser: problemberättelserna respektive berättelsen om den önskvärda framtiden. Medlaren arbetar också konsekvent med ”externalisering”, d.v.s. beskriva konflikten som något som uppstått utanför parterna och som fått saker att hända inom och mellan dem. Som stöd för externaliseringen bjuder medlaren in parterna att ge konflikten ett namn, så att man kan prata om den som ett subjekt i situationen.

John Winslades medlingsstil innebär att han mycket snabbt bjuder in till dialog: om förväntningar på samtalet, möjliga spelregler och konfidentialitetsfrågan, så att parterna omgående och omväxlande blir aktiva och får prata om hur de vill ha det.

1. Inledning

Mitt hopp är att vi kan ha ett samtal där vi kan tala om de frågor som orsakat svårigheter och se om vi kan komma fram till hur det kan gå vidare från den här punkten. Fråga om detta stämmer med parternas förhoppningar. Klargöra medlarens roll. Jag kommer att ge er båda ett tillfälle att tala och jag kommer att ställa en del frågor till er.

Spelregler: Jag undrar om ni har några tankar om vad som kan göra det OK för er att prata om dessa frågor? Behöver vi en överenskommelse om några spelregler?

2. Förhoppningar

Vad har ni för förhoppningar om vad som ska hända i det här samtalet? Medlaren upprepar parternas formuleringar och antecknar deras förhoppningar med de ord de själva använder. Medlaren sammanfattar det som sagts och säger att han förstått det så att det finns saker som står i vägen för att dessa förhoppningar ska bli verklighet. Redan här börjar medlaren ”externalisera” konflikten: det fanns omständigheter som skapade konflikten.

3. Problemberättelserna

Medlaren ställer frågan om vad det är som står i vägen. En av parterna får börja, med den andras OK. Medlaren ställer förståelsefrågor och sammanfattar flitigt. Medlaren vänder sig efter kort tid till andra parten och ber om andra partens sätt att se på det som första parten berättat om. Andra parten får ge sin problemberättelse: hur började det? Finns det andra händelser som bidrog till att konflikten uppstod? Medlaren ställer frågor om värden och övertygelser som är viktiga för respektive part. När och hur gjorde sig de skillnader som finns mellan er påminna?

Har ni nu haft möjlighet att sätta ord på det som är de viktiga frågorna för er? Medlaren antecknar och sammanfattar vad de centrala skillnaderna är.

4. Namnge konflikten

Medlaren frågar hur man kan benämna konflikten. Detta är ett steg i externaliseringen: det finns en konflikt, spänning eller hur nu parterna vill kalla situationen, som har påverkat parterna och arbetsplatsen.

5. Konflikts konsekvenser

Medlaren frågar parterna, en i taget, vilka konsekvenser konflikten haft på dem själva, på relationen och på andra berörda. Konsekvenserna beskrivs som orsakade av den konflikt som uppkommit (externalisering). Medlaren tar fasta på och bekräftar goda intentioner som parterna beskriver. Medlaren frågar också om vilka konsekvenserna skulle bli om konflikten fortsätter.

6. Berättelsen om den önskvärda framtiden

Medlaren konstaterar att båda parterna vill att situationen ska vara annorlunda än den är i nuläget, och ställer frågan om hur de önskar att det ska vara. Hur skulle relationen mellan er vara om den vore som ni skulle vilja ha den? Medlaren upprepar och sammanfattar det parterna benämner. Medlaren frågar också om det funnits tillfällen när relationen har fungerat på ett sätt som liknar det de önskar sig.

Medlaren ställer frågor och förstärker upplevelser av att bli hörd, få förståelse och få hopp om att relationen kan förbättras.

Medlaren återkopplar till de förhoppningar för medlingssamtalet parterna formulerade i inledningen och frågar hur de upplever att samtalet fungera i relation till dessa förhoppningar.

7. Förslag på överenskommelser

Vad vore önskvärt och möjligt att komma överens om nu? Medlaren ber parterna konkretisera idéerna ytterligare. Vad är nödvändiga förutsättningar för att kunna förverkliga idéerna? Vad skulle den andra parten konkret behöva göra för att det önskvärda ska kunna hända? Medlaren bjuder in till att formulera fler förslag (brainstorming) och frågar parterna vad de är villiga att åta sig. Medlaren faciliterar samtal om vad parterna är beredda att göra överenskommelser om.

8. Avrapportering

Göra överenskommelse om vad som ska sägas till ansvarig chef om resultatet av medlingen.

9. Medlingsavtal

Medlaren renskriver vad parterna kommit överens om och låter parterna gå igenom avtalet, kommentera om det behövs, samt skriva under.

Källor

Winslade, J. (2011). *Narrative Mediation in the Workplace*, DVD, Microtraining Associates, Alexander Street Press.

Winslade, J. & Monk, G. (2000). *Narrative mediation. A new approach to conflict resolution*. Jossey-Bass.

5. NVC-baserad medling enligt Marshall Rosenberg och Liv Larsson

NVC-baserad medling bygger givetvis på Marshall Rosenbergs Non-Violent Communication, som har stark betoning på att stödja parterna att klart uttrycka sina egna behov, samt förstå andra partens behov. Sammanställningen nedan bygger främst på Liv Larssons bok *Medling med Non-Violent Communication*.

1. Förmöten

Medlaren träffar parterna separat och stödjer parterna i att komma till klarhet om deras behov och motivation, samt eventuellt coachar dem i hur de kan kommunicera med andra parten för att kunna ha ett konstruktivt samtal.

2. Strategier och behov

Medlaren förklarar skillnaden mellan strategier och behov. Strategier är vad man vill ska göras, behov är grundläggande behov, som inte handlar om vem som ska göra vad.

3. Ena parten formulerar behov och känslor

Medlaren ber A formulera vilka behov A har som inte blir uppfyllda i situationen, samt vilka känslor detta väcker. Medlaren bistår A i att hitta fram till och formulera behov (till skillnad från bedömningar, anklagelser, brister, etc.) och känslor. Medlaren styr bort ifrån samtal om vad som hänt i det förflutna och sätter fokus på behov som finns nu.

4. Andra parten får sammanfatta först partens behov

Medlaren ber B sammanfatta de behov A har uttryckt. Medlaren bistår B i att kunna sammanfatta behoven på ett sådant sätt att A känner att B riktigt har förstått. Medlaren frågar A om Bs sammanfattning stämmer.

5. Andra parten formulerar behov och känslor

Medlaren ber B formulera vilka behov B har som inte blir uppfyllda i situationen, samt vilka känslor detta väcker. Medlaren bistår B i att hitta fram till och formulera behov (till skillnad från bedömningar, anklagelser, brister, etc.) och känslor.

6. Första parten får sammanfatta andra partens behov

Medlaren ber A sammanfatta de behov B har uttryckt. Medlaren bistår A i att kunna sammanfatta behoven på ett sådant sätt att B känner att A riktigt har förstått. Medlaren frågar B om As sammanfattning stämmer.

7. Strategier för att tillgodose behov

Medlaren bjuder in A och B att samtala om strategier som kan tillgodose bådas behov. Medlaren bistår vid behov med att tydliggöra behov, omformulera till jag-budskap och att nå fram till konkreta, genomförbara överenskommelser.

Källor

Larsson, L. (2018). *Medling med Nonviolent Communication*, Friare Liv konsult.

Lasater, I & Stiles, J. (2009). *What is NVC Mediation? A Powerful Model for Healing and Reconciling Conflict*. Mediate.com.

6. Konsensus om den önskade framtiden enligt Friedrich Glasl

Denna medlingsmetodik är särskilt lämplig i kraftigt eskalerade konflikter där parterna inte tror på att de ska kunna reparera skadorna i förtroende dem emellan och återupprätta fungerande arbetsrelationer.

Medlingen inleds med enskilda samtal med de två parterna. Genom att föreställa sig hur situationen förvärras mobiliserar parternas samvete. Vad är jag beredd att göra för att det inte ska gå så illa?

Syftet är att bryta de onda cirkelarna i konflikttriangelns B-hörn genom att visa att båda parter ensidigt kan ändra sina beteenden i positiv riktning, samt att påverka A-hörnets bilder av hur den andra är: den andre får också illa av konflikten och är beredd att göra något för att det ska bli bättre. Tekniken är ett första steg för att påverka inställningarna, som en förberedelse för en mer ingående bearbetning av konfliktens sakfrågor (konflikttriangelns C-hörn).

I. Enskilda församtal med parterna

1. Skulle du kunna föreställa dig att om inga försök görs att förbättra läget så kan situationen bli allt värre? Beskriv för mig hur det kunde vara för dig om ett halvår, om inga ansträngningar görs att lösa problemen? Måla ut hur scenariot skulle kunna se ut från ditt perspektiv. Vilka skulle konsekvenserna bli, för organisationen, avdelningen, dig personligen?
2. Hur kommer det att kännas för dig?
Jag kommer att be er båda berätta för varandra vilken framtid ni ser om inga försök görs att lösa upp konflikten.
3. Om du tänker: "Jag vill inte att det går så långt." Vad kan du göra, för egen del, så att det inte blir ännu värre? Vad kan du göra för att hejda den negativa utvecklingen? Vad kunde bidra till deeskalation? Oberoende av vad andra gör. Tänk dig att den andre också gör något konstruktivt.

II. Medling

1. Ena parten berättar om sin bild av den önskade framtiden, både för arbetsplatsen och för sig själv personligen, inklusive hur det skulle kännas. Andra parten uppmanas att lyssna, höra efter om det är liknande saker som man själv föreställer sig. Hör efter om andra parten förstått det som berättas.
2. Andra parten gör samma sak.
3. Ni har båda tänkt över vad ni själva kan göra så att det inte ska bli värre. Vad har ni tänkt ut som ert bidrag? En i taget får parterna berätta vilka förslag de har om hur de själva kan bidra. En av parterna börjar.
4. Medlaren ber andra parten sammanfatta vilka förslag den första parten lagt fram och kontrollerar att det finns en ömsesidig förståelse av det som sagts.
5. När ena parten är färdig med sina förslag frågar medlaren andra parten: Hur känns det att höra detta?
6. Samma procedur upprepas med andra parten.
7. Medlaren säger till parterna att det nu är viktigt att de ser och uppskattar de positiva steg som andra parten tar.

8. Medlingssessionen avslutas med att medlaren frågar parterna vad de kan börja med omedelbart. Medlaren ber parterna att om de har känslan av att det utlovade inte genomförs i så fall kontakta medlaren.

Källa

Ballreich, R. & Glasl, F. (2010). *Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen. Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation*. DVD 2. Concadora Verlag.

7. Metaforbron enligt Ed Watzke

Medlingsmetodiken Metaforbron (*Die Metapherbrücke*) utvecklades av den österrikiske medlaren Ed Watzke, så vitt jag förstått, mest för djupt eskalerade konflikter i nära relationer, som t.ex. vårdnadstvister. Den kan dock också användas i djupt eskalerade arbetsplatskonflikter där parterna måste hitta fram till en reglering av sina mellanhavanden.

Fas 1

1. Skapa en relation

Möt klienterna med värme, skapa en relation till dem.

2. Introduktion till metaforen ”Krig/Fred” och ”Vägskalet Krigstigen/Fredsstigen”

Klienterna ombeds göra det bekvämt för sig och först bara lyssna. ”Ni befinner er tyvärr i ett krigsliknande tillstånd.” Medlaren talar i generella termer om vad det innebär att befinna sig i krigstillstånd, vilka förhållanden, processer, mönster, destruktiva och smärtsamma konsekvenser krig har. Fred utmålas i sina positiva egenskaper. Språket är rikt på bilder, metaforer, målade ord. Parterna får mycket empati för det lidande som det innebär att befinna sig i ett krigstillstånd.

”Ni befinner er vid ett vägskalet. Det är svårt att övergå från ett krigstillstånd till fred. Jag är beredd att hjälpa er.”

3. Klargöra om det finns en beredskap till fred

Frågan ställs: Vill ni göra ett försök? Är ni i ert inre beredda till det? Är det viktigt för er att uppnå fred?

För det mesta kommer här undanflykter, avläkningsmanövrer, rationaliseringar och exkurser i krigsrapportering, då kommer:

3a. Skära av krigsstigen, tillbaka till steg 3.

Med humor, envishet, provokativ stil insisterar medlaren på att parterna tar ställning till frågan: vill de uppnå fred? Man inlåter sig inte på några utvikningar, resonemang om konflikthändelser, etc., utan drar dem tillbaka till grundfrågan.

3b. Paus som intervention

En paus läggs in om det behövs, så att parterna får värka på frågan och låta beredskap mogna.

4. Test av beredskap till fred – Det första lilla steget i riktning mot fred

Parterna beröms för att de sagt ja till att försöka stifta fred. Nästa steg är att de ska demonstrera sin fredsberedskap genom att ta ett symboliskt steg i riktning mot fred. Inte *win-win*, utan *pay-pay*. Det handlar här inte om tillmötesgående i sakfrågorna, utan på relationsplanet, ett eget bidrag till en annan kommunikationsstil. Det kan handla om erkännande av andra partens grundläggande behov, uppskattning av den andre som person, ömsesidig respekt, medgivande av egna felsteg eller egna orimliga krav och om att be om ursäkt.

Som godkänt första steg gäller bara sådana gester som av alla parter verkligen uppfattas som sådana. Detta måste prövas ordentligt. Parterna får mycket stöd av medlaren i detta steg, genom att medlaren ger många exempel på vad människor i svåra konfliktsituationer har gjort för att visa god vilja.

5. "Slowtalk" – Lära (på nytt) att ha en konstruktiv dialog

När steg 4 lyckats befinner man sig redan i en fredskontext. Båda har gjort något välgörande och tagit emot detsamma från den andra. Nu övar man kommunikation genom att mycket omsorgsfullt och långsamt formulera ett budskap i taget och kontrollera om det kan tas emot. Parterna får själva välja vad de vill ha sagt, men det ska vara ett kort budskap, helst bara en enda mening. Man kontrollerar hur andra parten uppfattat budskapet, och om det inte fungerade så provar man att omformulera det, tills kommunikationen fungerar. Först då är det andra partens tur att formulera ett budskap, som man sedan prövar om det kan tas emot eller behöver omformuleras.

Detta "slowtalk" visar parterna hur eskalation fungerar, hur den kan hejdas och hur de kan kommunicera för att det ska bli en problemlösande dialog.

5a. Återfall i krigsmönstret: Vad göra?

När parterna faller tillbaka i ömsesidiga angrepp avbryter medlaren kraftfullt. På inga villkor inlåter sig medlaren på att tala om sakinnehållet i det som sägs, utan pekar ut *hur* parterna kommunicerar. De får mycket empati för hur svårt det är, gärna med humoristiska kommentarer.

När stämningen lugnat sig kan medlaren ställa tre frågor till parterna:

1. Är det fortfarande viktigt för er att uppnå fred? (Om svaret är ja:)
2. Tror ni att ni kan komma närmare ert mål genom att kommunicera på det här sättet? (Om svaret är nej:)
3. Vad kunde vara ert respektive bidrag till att återigen förbättra samtalsklimatet?

Andra tekniker som kan användas är att flitigt använda metaforer, talessätt, citat och på andra sätt peka ut att det är allmänmänskligt att hamna i svåra situationer och ge exempel på hur man kan tänka, känna och agera i sådana situationer. I besvärliga fall kan man förklara medlingen för misslyckad och utmåla för parterna hur förskräckligt det kommer att fortsätta när nu konflikten flammnar upp på nytt.

Fas 2: Säkra freden

När man lyckats förändra hur parterna relaterar till varandra kan man övergå till att ta itu med det som behöver behandlas för att säkra freden. Ofta har parternas syn på konflikthändelserna förändrats radikalt. Många stridsfrågor känns inte längre relevanta att ta upp, medan sakfrågor som behöver lösas ofta kan lösas av parterna utan aktivt ingripande från medlaren. Det är dock viktigt att också efterfråga hur det är ställt med de inre sårerna. I en del fall säger parterna att dessa nu är överspelade och att det inte behövs att dra fram kränkningarna igen. Men i andra fall säger en eller båda parter att de kan förlåta mycket, men att det finns en sak som fortfarande är smärtsam och som de inte kan förlåta utan vidare. Om så är fallet måste denna fråga behandlas, så att en försoning blir möjlig.

I en del fall kan bearbetningen av de djupare kränkningarna inte ske inom ramen för medlingen, då bör man göra en överenskommelse om en alternativ form för denna bearbetning. Om parterna är villiga och förmögna att gå igenom ett försoningsarbete inom ramen för medlingen kan man gå till väga på följande sätt:

A måste stå för att han/hon tillfogat B smärta.

A måste klart och entydigt förmedla att detta var och är orätt.

A måste på ett trovärdigt sätt förmedla sin äkta ångerfullhet till B.

A måste visa medkänsla/empati för den smärta B utstått.

A måste därutöver visa beredskap att bidra till att läka skadan, genom att göra något som gör det lättare för B att förlåta eller genom att kompensera för skadan.

Slutligen, och detta är ofta det svåraste för A, så måste A på ett trovärdigt sätt be B om förlåtelse.

Medlarens uppgift är att coacha parterna genom denna försoningsprocess. Det är här viktigt att ha mycket medkänsla och vara lyhörd för det språkbruk som fungerar för parterna.

Medlingen avslutas genom en avslutningsritual, som medlaren och parterna väljer tillsammans.

Källa

Watzke, Ed (2008). *Wahrscheinlich hat diese Geschichte nichts mit Ihnen zu tun ...*, Forum Verlag Godesberg.

Som extra bonus tar jag nedan med ett målande citat från en intervju med Ed Watzke, där han beskriver hur han ser på sin medlarroll. Jag tror ju att hans medlarstil är oefterhärmlig för de flesta. Men ändå intressant.

För att stanna kvar i bilden [av en symfoniorkester]: medianerna dyker upp och sätter igång, nolens volens - vi vet alla vid det här laget: vi kan inte inte kommunicera -, en blåser tuba, en annan spelar mungiga, slår på puka, blåser i en söt liten träflöjt, plinkar triangel, spelar violin virtuost eller slår peripatetiskt hela tiden samma ackord. Först lyssnar jag in vilka motiv som spelas och hur, och sedan sätter jag själv igång, går till min instrumentaffär, hämtar dragspel, blockflöjt, viola, trumpet, vad som helst, tar upp ett tema för att variera det, omvandla det, upprepa det, valsa runt det i det absurda, överdriva det måttlöst, ironisera, karikera, byta rytmen, men också - vilket knappast kan överskattas - göra pauser. Det är helt enkelt underbart när en kakofoni blir en melodisk fest för öronen på detta sätt. Jag bestämmer inte: Vänta, det här är inte rätt ställe att spela tuba på nu, här gäller sådana och sådana regler..... Nej, nej. I stället försöker jag snarare att tona in i deras melodi, att glida in i deras hud, i deras hållning, i deras inre monolog. Jag speglar och överdriver ofta med en glimt i ögat deras inre upplevelser, jag agerar ut deras inre drama, "förkroppsligar" det. När jag gör det lämnar jag dem oftast i ovisshet om mina egna värderingar. Det är mycket viktigt för mig. Jag är alltså opartisk genom att hålla med båda parter om mycket mer än de kan stå ut med, och arbetar med avsiktliga insinuationer, överdrifter, underdrifter, feltolkningar, floskler, generaliseringar, slagordartiga anklagelser, etc., etc. Och plötsligt slits klienterna på detta sätt helt oväntat ut ur sin melodi, konfronteras med oväntade teman, blir besvikna, förvirrade, irriterade ... perspektivskiftet ... tralala.... hälsar. Man måste driva mycket ad absurdum för att lära känna producenten. Det nakna förnuftet bär sitt fikonlöv på hjärtat.

Generellt sett är en av de svåraste sakerna för många av oss att skapa besvikelse genom att inte uppfylla förväntningar, väcka irritation och göra detta medvetet och målmedvetet, men det är en nyckel till ofta underbart tilltalande förvandlingar/förändringar/mönsterbyten.

Watzke, E. (2011). *Äquilibristischer Tanz zwischen Welten: Auf dem Weg zu einer transgressiven Mediation*. Forum Verlag Godesberg.

8. Transformativ medling enligt Robert A. Baruch Bush och Joe Folger

Så vitt jag kunnat se arbetar man i transformativ medling inte med fastlagda metodsteg. Konflikter ses som kriser i relationer, där en eller flera parter känner sig maktlösa och frustrerade. Transformativa medlare ser inte medlingens mål som att parterna ska nå fram till en överenskommelse om vissa sakfrågor, utan att de ska fatta välinformerade beslut om hur de vill hantera situationen, samt, i bästa fall, att relationen dem emellan i högre grad präglas av ömsesidig förståelse och respekt.

Utmärkande för transformativ medling är att medlaren verkar för att stödja parterna att dels komma till klarhet om och kunna uttrycka det som är viktigt för dem själva ("empowerment"), dels kunna lyssna till, visa förståelse för och bry sig om det som är viktigt för den andra parten ("recognition"). Eftersom en av grundprinciperna för transformativ medling är "empowerment", att stärka parterna, så går transformativa medlare konsekvent in för att ge parterna själva så mycket kontroll som möjligt över processen. Medlaren anpassar sig efter hur parterna vill kommunicera, snarare än att föreskriva spelregler. Medlaren blir aktiv bara när medlaren bedömer att parterna kan ha nytta av att medlaren ställer klagörande frågor och lyfter fram konstruktiva utsagor från parterna.

Här är några särdrag som Bush & Folger själva pekar ut som karakteristiska för transformativ medling:

Om inledningen

Medlaren betonar starkt i medlingens inledning att allt beslutsfattande är parternas, det är de som bestämmer hur de vill hantera situationen. Medlaren presenterar medlingen som en process som ger parterna möjlighet att nå större förståelse för deras egna och varandras alternativ i situationen. Om parterna kommer överens om steg för att hantera deras situation så kan dessa skrivas ned i ett avtal. Annat som uppnås kan också dokumenteras, även om man inte hittar en lösning på konflikten. T.ex. sådant man fått insikt om, ny information som delats eller nya sätt att kommunicera.

Förväntningar på parternas lyssnande

Att inte avbryta är viktigt, men annat kan vara lika viktigt. T.ex. kan medlaren uppmuntra parterna skriva ned nya saker de hör när den andra parten pratar: information de inte hade tidigare och sådant de inte tidigare hade insikt i om den andra parten. Medlaren kan fråga den som lyssnat efter detta när den part som givit sin bild är klar. Att ge sådana instruktioner sätter en förväntning om att det kan finnas mycket att lära under medlingen. Det skapar också tillfällen att främja att parterna visar förståelse för varandra (*recognition*).

Efter fasen där var och en av parterna har fått lägga fram sin berättelse

Parterna kan i början av medlingen behöva få ventilerat känslor och uppfattningar. Men när de fått tillfälle att göra detta kan medlaren avsätta särskild tid där parterna tydligt bjuds in att ställa genuina frågor om andra partens perspektiv. Detta kan byggas på med ett moment där medlaren bjuder in parterna att formulera vad de tror att den andra parten inte har förstått om dem själva.

Vidga vad som kan inkluderas i ett skrivet avtal

I transformativ medling har man synsättet att meningen med medlingen inte står och faller med att parterna har nått fram till en överenskommelse om de tvistefrågor som utgör konfliktens kärna. Medlingssessionen kan förändra något mellan parterna som kanske inte leder till att man

når enighet under själva medlingen, men som kan bereda vägen för att det uppstår en mer konstruktiv process mellan parterna under tiden efter medlingen. Därför har transformativa medlare ett bredare synsätt på vad som kan vara bra att ta med i en skriftlig dokumentation när medlingen avslutas. Denna typ av dokumentation kan på engelska kallas *a memorandum of understanding*, ett slags synopsis som beskriver vad som händer under medlingen. Det kan där t.ex. dokumenteras inte bara vad parterna kommit överens om, utan också vad parterna var för sig eller tillsammans nått ökad klarhet om vad gäller egna val och möjligheter, missförstånd som klarats ut eller en sammanfattning av vad parterna kommit fram till angående hur de vill kommunicera med varandra i framtiden. Dokumentationen kan också beskriva vad det är man inte kunnat komma överens om. Att konstatera detta i skrift kan vara klargörande för parterna och leda till reflektion och omvärdering av konfliktsituationen under perioden efter medlingen, vilket kan bana vägen för att parterna återupptar sina överläggningar med andra ingångsvärden och då når fram till en överenskommelse.

Källor

- Bush, R. A. B. & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation. Responding to conflict through empowerment and recognition*. Jossey-Bass.
- Bush, R. A. B. & Folger, J. P. (2010). *Transformativ medling. Ett relationellt förhållningssätt till konflikt*. Liber.