

VIBEKE VINDELØV

危机

KONFLIKT MÆGLING

EN REFLEKSIV MODEL

3. reviderede udgave

JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG

Konfliktmægling – en reflektiv model

Denne bogen er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.

Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

危机

*Det kinesiske krisesyn er dialektisk: Krisen er både en
begyndelse og en slutning, en fare og en mulighed, således som
det gengives i det kinesiske ord for »krise«, som netop er
sammensat af tegnene for disse to begreber.
I vestlig sprogbrug kommer ordet »krise« fra det græske crisis,
der betyder afgørelse, dom.*

Denne å[] er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.

Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Vibeke Vindeløv

Konfliktmægling – en reflektiv model

3. reviderede udgave



Jurist- og Økonomforbundets Forlag
2013

Denne å[] * er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervmæssig brug.

Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Vibeke Vindeløv
Konfliktmægling – en refleksiv model

3. udgave, 1. oplag

© 2013 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Bo Helsted
Tryk: Narayana Press, Gylling
Indbinding: Jysk Bogbind, Holstebro

Printed in Denmark 2013
ISBN 978-87-574-2832-2

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Gothersgade 137
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00
Telefax: 39 13 55 55
e-mail: forlag@djoef.dk
www.djoef-forlag.dk

Denne å[* er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervmæssig brug.

Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Indholdsfortegnelse

Forord	13
Hvem henvender bogen sig til?	14
Bogens opbygning og brugervejledning	15

DEL I. Den refleksive model

Kapitel 1. Konfliktmægling med en reflektiv tilgang	19
Indledning	19

Kapitel 2. Værdigrundlaget	31
Værdigrundlag og antagelser	31
Gensidig afhængighed indebærer fælles ansvar	35
Paradigmer	37
Kort beskrivelse af 6 kendte modeller	41
En reflektiv tilgang	45

DEL II. Centrale begreber i mægling

Kapitel 3. Oversigt over mæglingsprocessen	49
Mæglingsprocessen i korte træk	49
Definition af konfliktmægling	50
Struktur og fleksibilitet	54
Gennemførelse af mødet	54

Kapitel 4. Konflikter og deres eskalering	57
Indledning	57
Konfliktbegrebet	58
Reaktioner på konflikt	63
Konflikter i kontekst	64
Konfliktcyclus og det modne øjeblik	65

Dimensioner i en konflikt	66
Psykologisk faktorer i konflikt	71
Konsekvenser af angst og vrede	77
Eskalering	79
Optrappende og afspændende sprog (Jeg-sprog og at blive på egen banehalvdel)	84
Kapitel 5. Sandhed, dialog og kultur	89
Sandhed	90
Kontakt	97
Empati	99
Dialog	100
Interkulturelle aspekter	102
Mægling i konsensus-orienterede kulturer	104
Kapitel 6. Aktiv lytning og bevægelse i kommunikation	107
Standpunkter, interesser og behov	107
Fakta og følelser	115
Kommunikation	116
Kapitel 7. Forhandling	125
Forhandlingsdans	126
Forskellige forhandlingsstrategier	128
Tit for Tat-Strategi	135
Effektiv forhandling kræver forberedelse	136
Styrke i forhandling	139
BAF	141
Årsager til mislykkede forhandlinger	142
Kapitel 8. Frivillighed og fortrolighed	145
Frivillighed	145
Vidnefritagelse	149
Kapitel 9. Neutralitet og upartiskhed	151
Når man mærker, man ikke er neutral eller upartisk	155
Et par spørgsmål til neutralitet	156
Lederen som mægler	157
Kapitel 10. Magt, tillid og Retfærdighed	159
Magtbegrebet	160
Magt i mægling	164

Tillid.....	165
Retfærdighed.....	167
Retfærdighed som begreb.....	168
Retfærdighed ved domstole og ved mægling.....	171

Kapitel 11. Forsoning.....	175
Tilgivelse og forsoning.....	175
Hvornår er forsoning aktuel?.....	177
Grundlaget for forsoning.....	179
Forsoning i en samfundsmæssig kontekst.....	183

DEL III. Trin for trin i praktisk mægling

Kapitel 12. Før mødet.....	189
Initiativ til at mødes.....	189
Hvilke typer konflikter egner sig til mægling?.....	191
Samtykke til mægling.....	192
Hvilke informationer bør mægler have?.....	193
Hvem skal deltage i mægling.....	194
Betaling.....	195
Hvor og hvornår?.....	196
Den fysiske forberedelse.....	197
Den mentale forberedelse.....	198
En eller flere mæglere?.....	199

Kapitel 13. Trin 1: Åbning – Det første fællesmøde.....	201
At skabe en god stemning.....	201
Velkomst, placering og præsentation.....	203
Information om mæglingsprocessen. Spilleregler.....	204

Kapitel 14. Trin 2: Parternes redegørelse og dialog.....	209
Hvordan afdækkes underliggende interesser og behov hos parter i konflikt?..	214
Magt i mægling.....	218
Inddragelse af retfærdighed i mægling.....	221
Hjælp til mægler.....	224

Kapitel 15. Trin 3: Fælles problemformulering	227
Kapitel 16. Trin 4: Løsningsmuligheder frembringes	231
Hvordan hjælpes parterne på vej?	235
Separate møder	238
Kapitel 17. Trin 5: Aftalen forhandles	239
Hjælpe midler for mægler i forhandlingsfasen.....	242
Kapitel 18. Trin 6: Aftalen checkes og godkendes	251
Formalisering af aftalen	251
Nedskrivning af aftalen.....	254
Den gode aftale	255
Afslutning af mæglingen	257
Kapitel 19. Efter mødet	259
Mæglers egen efterbehandling	261
Kapitel 20. Parterne overholder ikke aftalen	263
Kapitel 21. Separate møder	267
Hvorfor separate møder?.....	267
Oftte hørte begrundelser for separate møder	268
Hvem, hvor og hvordan.....	272
Fortrolighed i separate møder	275
Overgang fra separate til fælles møder	277
Manipulation og separate møder	277
Kapitel 22. Problemfyldte mæglinger	279
Kendetegn ved mæglinger uden aftale	279
Manglende motivation	280
Den reelle beslutningstager mangler	281
Dårlig stemning	282
Upopulære aftaler	283
Fif til vanskelige situationer	284
Kapitel 23. Advokater og andre bisiddere i mægling	289
Afklaring af roller	289
Interesse modsætninger	293
Et professionelt broderskab	294

Kapitel 24. Etik og ansvar	295
Riskins matrix	296
Diskussion	303
Den reflekterende praktiker	306
Professionsetik	309
Standarder for god mægleradfærd	309
Mæglers personlige etik	314
Mæglers ansvar	316

DEL IV. Sammenhæng mellem små og store konflikter

Kapitel 25. Konfliktløsning i grupper – skridt for skridt	321
Grundlaget	322
Hvem skal deltage?	323
Hvor kommer initiativet fra	323
Procesdesign	324
Selve gruppeprocessen	328
Konklusion	330

Kapitel 26. Mægling i internationale konflikter	331
Introduktion	331
Formelle strukturer	332
Konfliktforståelse	333
Socialpsykologiens anvendelse i internationale konflikter	342
Konfliktløsning	343
Valg mellem konfliktløsningsformer	349
Det traditionelle og det nye paradigme i internationale konflikter	351

DEL V. Historie og perspektiver

Kapitel 27. Introduktion til konfliktmægling – historisk rids og perspektiv	359
Indledning	359
Historisk baggrund for konfliktmæglings tilknytning til retssystemet i Danmark	360
Aktuelt	376
Danmark – aktuelt	377
Norge	379
I Finland, Sverige og Island	383

USA	384
EU	386
Mægling i fredsbevægelsen.....	388
Kapitel 28. Retsmægling.....	391
Baggrund	391
Retsmægling.....	392
Retsmæglers rolle	393
Hvem kan være retsmæglere	395
Beslutning om i retsmægling	397
Partsbegrebet.....	397
Fortrolighed og vidneudelukkelse	399
Bevisførelse.....	401
Afslutning af retsmæglingen.....	402
Sagsomkostninger	403
Forløbet efter en retsmægling	404
Retsmæglers ansvar	404
Statistik.....	405
Forskning i retsmægling	405
Forskel på forligsforhandling og retsmægling.....	407
Neutralitet.....	408
Retssikkerhed.....	409
Den norske ordning om rettsmekling	412
Kapitel 29. Konfliktråd	415
Navnet	417
Ordningens indhold	418
Evalueringsrapport 2012.....	419
Organisering af konfliktråd	421
Genoprettende ret	422
Inspiration og perspektiver	423
Kapitel 30. Konfliktmægling i familiesager	427
Mægling i statsforvaltningen	427
Baggrund	427
Tidligere mæglingstilbud	428
Konfliktmæglingens rammer	429
Tidligere evaluering og anbefalinger.....	429
Om selve konfliktmæglingsordningen.....	432
Træning m.v. af mæglere i statsforvaltningen	433
Højkonfliktfyldte sager	434

Retssikkerhed.....	437
Bilag	439
Bilag 1a. Official Journal of the European Union L 136/3	439
Bilag 1b. Directive 2008/52/EC of the European Parliament	449
Bilag 2. EU Code of Conduct for Mediators	463
Bilag 3. Retsplejelovens kapitel 27	466
Bilag 4. Etiske retningslinjer	469
Bilag 5. Etiske retningslinjer for konfliktmægling i statsamterne.....	472
Bilag 6. Etiske standarder for Nordiske Mediatorer, MMCR.....	474
Bilag 7. Vejledende etiske retningslinjer for Foreningen for Mediation/Konfliktmægling	477
Litteratur	481
Stikordsregister	491

Forord

Enhver ageren som mægler udtrykker et bestemt livssyn, som er skjult eller åbent til stede som holdninger, reaktioner, spørgsmål eller konklusioner til det, der arbejdes med. Det viser sig ved, at mægleren ikke kan undgå at undersøge det, der kommer frem i mæglingen, i forhold til de værdier, som denne anser for væsentlige uden nødvendigvis at tale åbent om det. Værdierne får derved en særlig betydning, idet de kan komme til at påvirke retningen for mæglingsprocessen.

Inden for en disciplin, der i vidt omfang ikke baserer sig på lovgivning eller andre reguleringer, er det afgørende nødvendigt at lærebogsfremstillinger såvel som mere videnskabelige værker om emnet tør være tydelige omkring det motiverende værdigrundlag og forpligter sig i forhold til det. I modsat fald risikerer udøverne at mangle fodfæste og disciplinen langsomt at uddø.¹ I dansk sammenhæng har der derfor fra start været meget fokus på et eksplicit værdigrundlag. Uden dette blev det ikke anset for muligt at give konfliktmægling en ordentlig forankring som en solid professionel aktivitet.

Tilsyneladende høres også internationalt stadig flere røster, der stiller krav om tydelighed om værdigrundlag etc., da det – naturligt nok – ikke er muligt, hverken at vurdere mægleres eller mæglingers kvalitet, uden at vide i forhold til, hvad dette skal måles.²

Ønsker man at medvirke til udvikling af en profession, som ikke bare er en praktisk redskabskasse med fif til »how to do it«, må man tillige udvikle et teoretisk grundlag, der forholder sig til »why we do it«, dvs. beskrive en sammenhæng mellem det teoretiske og etiske grundlag for de praktiske færdigheder. Derfor er der i denne bog også anvendt ganske meget plads på begrebsafklaring på centrale områder, som kan medvirke til at skabe den base, som er nødvendig, for at mæg-

1. Betydningen af det overordnede livssyn i konfliktløsning beskrev jeg første gang i artiklen *Ecology of Mind as Decisive Basis in Conflict Resolution, A Preliminary Comparison between Japan and Denmark*, i *Law and Ecology*, Retfærd 1994, side 66-77. Analysen blev senere udbygget og beskrevet i min disputats *Konflikt, Tvist og Mægling*, København 1997 samt i de tidligere udgaver af denne lærebog.
2. Se f.eks. Dorothy J. Della Noce, *Mediator Style and the Question of »Good« Mediation: A Call for Theoretic Development*, i *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 5, nu. 4, November 2012 p. 396-402.

ling kan blive den seriøse profession, der stiller krav til både uddannelse og udøvelse, og som over tid vil kunne stå distancen ift. pres fra andre professioner.

På samme måde som retssystemet til trods for en ofte massiv kritik i virkeligheden er opbygget således, at værdisættet matcher opbygningen, må mægling udøves med sammenhæng mellem værdier, form og indhold. Viden og bevidsthed om det teoretiske og etiske grundlag, indøvelse af færdigheder i overensstemmelse hermed samt fortsat refleksion over senere indhøstet erfaring med konfliktmægling bliver således de piller, hvorpå en holdbar praksis bør baseres.

Efter at have arbejdet i mange år med mægling og konfliktløsning som forsker og underviser på Det Juridiske Fakultet, som praktiker, som frivillig i forskellige NGO'er og som aktiv i konfliktløsning i flere internationale sammenhænge forekommer tre forhold mig indlysende: for det første, at mægling og konfliktløsning er uadskillelige, for det andet at teori og praksis er uløseligt forbundet ved behandlingen af disse emner, og endelig, at der er en klar sammenhæng mellem konflikter på individniveauet og internationale konflikter.

Formålet med denne bog er derfor at give en samlet fremstilling af disse emner og hermed medvirke til at styrke grundlaget for en professionel mæglingsaktivitet.

Hvem henvender bogen sig til?

Denne bog henvender sig til alle, der måtte være interesseret i at lære noget om konfliktmægling. Bogen er kraftigt omarbejdet i forhold til de to tidligere udgaver. Som beskrevet i 2. udgaven har jeg valgt at overvinde min modstand mod at kalde den her beskrevne form for konfliktmægling en model og fundet beskrivelsen »en refleksiv model« dækkende. Siden starten af min undervisning i konfliktmægling i 1991 er der sket meget inden for området. Ikke mindst er konfliktmægling i dag en disciplin, som rigtig mange har stiftet bekendtskab med – som udøver, som part eller blot i forbindelse med faglig opgradering. Information om selve mæglingsprocessen og fremgangsmåden trin for trin er derfor blevet af underordnet betydning i forhold til de centrale begreber, såsom magt, retfærdighed, sandhed, osv., som bliver aktiveret i løbet af processen. Opmærksomheden på indholdet af disse centrale begreber og deres betydning i en proces, hvor meget lidt er givet på forhånd, bliver afgørende for, hvorledes mægler kan hjælpe parterne med at gøre mæglingen til netop det forløb, der giver parterne mening og som kan håndtere konflikten i et langsigtet perspektiv. I denne udgave er alle de centrale begreber derfor samlet i Del II, hvorefter Del III, som beskriver selve mæglingsprocessen trin for trin, viser, hvorledes disse begreber kan komme i anvendelse under processen.

Herudover er tilføjet et afsnit om tillid og et kapitel om konfliktløsning i grupper.

Endelig er bogen naturligvis søgt opdateret både mht. litteratur og forholdene inden for de retligt regulerede områder for konfliktmægling, retsmægling, konfliktråd og mægling i familiekonflikter. Bogen er skrevet som en generel indføring i konfliktmægling. Der nævnes ikke mange paragraffer i bogen. Til trods herfor vil bogen være anvendelig også på konflikter, der ellers ville blive behandlet i retssystemet. Alternativet til næsten enhver konflikt, der ikke bliver løst, er jo, at den enten bliver opgivet eller omdannet til en retlig konflikt, der skal afgøres i retssystemet.

Bogen er skrevet som en lærebog og er ikke en tung videnskabelig fremstilling. Årsagen hertil er dobbelt: dels er det ønsket, at bogen skal være rimeligt tilgængelig for så mange som muligt, dels – og det er den vigtigste årsag – skal bogen ikke fremtræde som en snæver objektiv fremstilling af mægling og konfliktløsning, således som det er kutyme med faglitteratur. Som beskrevet er mægling og konfliktløsning ikke emner, hvortil man kan forholde sig såkaldt neutral. Værdier og de centrale begreber vil til stadighed blive bragt i spil ikke bare for de involverede parter, men også for mægleren.

Bogen indeholder tilstrækkelig teori til en rimelig uddannelse af en konfliktmægler. Men teori alene gør det ikke. Konfliktmægler bliver man kun med øvelse og atter øvelse. Derfor må teorien i undervisningen hele tiden suppleres med øvelser, og uddannelsen fortsætter – livet ud – med de erfaringer, man opnår i praksis. En mægler er, ud over at tilegne sig den indsigt og viden, der findes her, også nødt til at finde sin egen stil – kun derved bliver han/hun autentisk.

Bogens opbygning og brugervejledning

Da konfliktmægling af udenlandske forfattere almindeligvis præsenteres som egentlige modeller med helt specifikke karakteristika, anvendes bogens *første to kapitler* i Del I til at sætte den her præsenterede form for konfliktmægling ind i en international sammenhæng og begrunde betegnelsen »en refleksiv model«.

Del II indeholder de centrale begreber, f.eks. konfliktforståelse, magt og retfærdighed. Emnerne bliver introduceret i den rækkefølge, det ud fra pædagogiske hensyn synes mest hensigtsmæssigt. En generel viden om konflikter, deres opbygning og udvikling er således en nødvendig forudsætning for, at en mægler kan forstå både parternes og egen adfærd, når en konflikt foreligger, og reagere relevant i forhold hertil. Forståelse af f.eks. sandhed, retfærdighed og magt anses tillige som vigtig, idet et nuanceret billede heraf uvægerligt vil komme til at påvirke den måde, hvorpå mægler vil agere under mæglingsprocessen.