

# Få to vindere i en konflikt

Sæt fokus på konfliktpartnernes interesser og bevæggrunde. Det er begyndelsen til en positiv konfliktløsning, som mediator Tina Monberg sætter fokus på i bogen "To vindere - mediation som positiv konfliktløsning"

AF HANNE BJERG ANDERSEN

Partnering er dagligdag for mange konstruktører som, ved at indgå i et tættere samarbejde med en række andre faggrupper, kan opleve et bedre arbejdsklima, en bedre økonomi og et bedre byggeri indenfor den afstukne tidsramme.

Partnering er byggeriets udtryk for den metode, som ligger i værktøjet mediation. Med mediation er det muligt at få konflikter løst op og fortsætte et samarbejde.

Advokat og mediator Tina Monberg fortæller i sin bog, der er udkommet på Børsens Forlag, hvordan en mediator arbejder.

- I teorien er mediation meget enkel, idet det drejer sig om at forklare sin egen sag og samtidig få forståelse for den andens situation i en konflikt. Men for en mediator kræver mediation megen øvelse og tilegnelse af ny viden for at få det til at fungere optimalt, siger Tina Monberg. Hun mener, hendes bog kan virke som en appetitvækker for blandt andre konstruktører, der ønsker at få flere værktøjer til arbejdet med samarbejdspartnere, håndværkere med flere. Det mere dybdegående arbejde med mediation kræver ifølge Tina Monberg deltagelse i kurser om mediation, hvor disciplinen bliver afprøvet gennem øvelser og deltagernes svage punkter bliver påpeget. For eksempel hvis en mediator er fastlåst i sin opfattelse af parter-

ne, eller at mediatoren ønsker en bestemt løsning af konflikten.

## Medarbejdere ønsker ejerskab

- Før sagde man, at et menneske var den fødte konfliktløser, fordi vedkommende kunne skære igennem og tage en beslutning. Men i dag finder medarbejdere og samarbejdspartnere sig ikke i at blive dikteret. De ønsker selv at tage del i beslutninger og have ejerskab over det videre forløb. Derfor er det vigtigste for en mediator, at han eller hun hviler i sig selv og dermed er åben overfor folks meninger og ikke dømmer dem på forhånd. Det sidste er noget, man skal øve sig i, siger Tina Monberg, som har læst psykologi sideløbende med, at hun tog mediatoruddannelsen på Harvard Law School i USA.

Når hun virker som mediator, sætter hun sig mellem to parter, der ikke længere kan samarbejde. Hun forbereder sig ikke, men gør sig klar til at lytte uden fordomme. Med et åbent kropssprog i form af øjenkontakt, håndflader der vender opad og ved at sidde fremadlænet i stolen.

Først forklarer hun sin rolle for parterne. En mediators rolle er at få parterne til selv at finde en løsning på deres konflikt. Derfor beslutter mediatoren intet, men sørger udelukkende for at styre processen.



## Fem trin i mediation

Første trin i en mediationsproces er, at begge parter, skiftevis og uden afbrydelser, beskriver deres version af problemet, hvilket fører til en forståelse for, hvorfor parterne har handlet, som de har gjort. Andet trin er en beskrivelse af parternes interesser og behov for at finde en fælles platform. Tredje trin er, at parterne i en fælles brainstorm kommer med ideer til mulige løsninger. Fjerde trin er opbygning af en aftale og femte og sidste trin er, at parterne indgår en aftale om løsningen af konflikten.

Undervejs er der mange faldgruber.

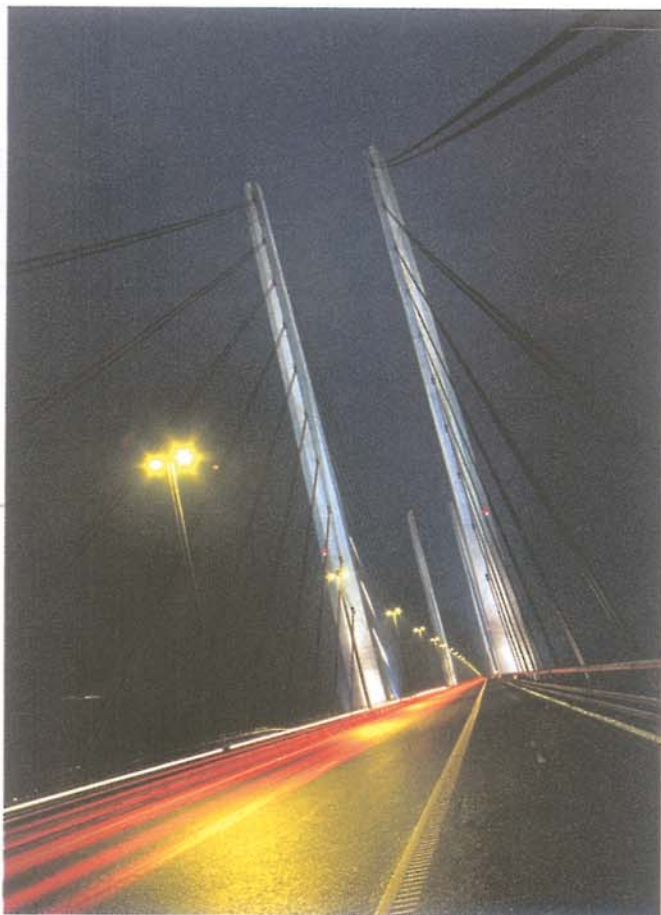
- Mediatoren skal ind og hjælpe de to parter, som måske sidder

Mediator Tina Monberg skaber to vindere i konfliktssituationer i erhvervsvirksomheder. Hendes værktøj er åben spørgeteknik, neutralitet og et syn på konflikten fra helikopterperspektiv.

En mediator må aldrig gå ind og hverken blande sig eller tage ansvar i en konflikt.

Foto: Scanpix Nordfoto/Jakob Boserup.

Fortsetter



Mediation handler om at bygge bro mellem de implicerede parter - f.eks. i en byggesag. På arbejdet med Øresundsbroen gav dette gode resultater.

Peter Lundhus er international entreprenør og har bl.a. arbejdet for Øresundskonsortiet.

- Under et kursus i forhandlings-teknik, blev jeg opmærksom på, hvor meget jeg fokuserede på at vinde en forhandling og hvordan mit fokus ændrede sig fra samarbejde til at vinde. .... Jeg indførte begrebet partnering på Øresundsbroen, og det sikrede, at vi var færdige før tid og til budget. .... Modellen sparede os og samarbejdspartnerne for både penge og mavesår og har medført en unik arbejdsglæde.

Uddrag fra eksempel fra bogen "To vindere - mediation som positiv konfliktløsning." Børsens Forlag.

Fotograf: Miklos Szabo

## Få to vindere i en konflikt

loftet i stedet for at høre, hvad den anden part siger.

Der skal mediatoren gå ind og bede parten med det lukkede kropssprog om at ridse den anden parts forklaring op. Når det viser sig, at det ikke er muligt, fordi vedkommende ikke har hørt efter, må mediatoren få den anden part til igen at fortælle sin version af historien. Herefter kan den første part genfortælle historien med sine egne ord. Dermed er begge parter involveret igen - uden at nogen har lidt nederlag.

Det er netop mediators opgave. Han eller hun skal være lige meget advokat for begge parter. Hvis det kniber med overblikket for parterne eller mediatoren under mediationen, må mediatoren sørge for at holde pause. Ligesom det i fremlæggelsen af parternes problemstilling kan være nødvendigt, at parterne hver for sig fortæller mediatoren om konfliktens knudepunkter. Men det optimale er, at parterne hele tiden hører hinandens versioner, fordi det åbner op for forståelse af, hvorfor der blev handlet som der gjorde. Kun ved at høre den anden parts forklaring findes intentionerne med det der skete.

### Lederen kan være mediator

Mediation lægger op til, at mediatoren er en udefra kommende person, der ikke selv har interesse i konflikten. Men en mediator kan også være en leder, der medierer mellem to medarbejdere.

- Da er det vigtigt, at lederen

gør opmærksom på, at han er neutral under de tre første punkter i processen, men når tiden er inde til en aftale om det videre forløb, må lederen vedgå sig at have interesse i mediationens udfald. Dette frafald af neutralitet skal siges åbenlyst, for derved tror jeg, medarbejderne accepterer lederens rolle i processen, siger Tina Monberg.

Hun vedgår, at hun selv har fået nogle "øretæver" i de to år, hun har arbejdet som mediator. Fordi åbenhed og ærlighed er nødvendig i mediation, og det udnytter nogle få. Omvendt oplever hun mange, som af omgivelserne er stempet som uvederhæftige, der reagerer modsat rygterne, fordi hun møder dem med et åbent sind som mediator. Tina Monberg siger:

- Jeg arbejder ikke med mediation, fordi jeg tror, vi kan og skal leve i fordragelighed hele tiden. Jeg tror ikke på et samfund uden konflikter, for så udvikler samfundet sig ikke. Men vi skal arbejde for at håndtere konflikterne på en sådan måde, at de ikke ødelægger vores liv eller sætter vores udvikling i stå, så vi bliver handlingslammede. Når konflikter bliver håndteret på en positiv måde, vokser vi og dermed kan vi ændre tingenes tilstand. Så er konflikter ikke længere negative, men positive. ♦

LÆS MERE OM MEDIATION PÅ  
WWW.MEDIATIONCENTER.DK OG  
WWW.DANSK-MEDIATION.DK

fast i hver sin fase. For nogle ved aldrig, hvad de vil og er derfor kommet til trin tre, mens andre ved, hvad de vil, men ikke er i stand til at vælge fra, de sidder fast på trin fire og kan ikke indgå en aftale. Der skal jeg som mediator gå ind, og fra et helikopterperspektiv se, hvilke forudsætninger de to parter har og støtte dem til at komme videre, fortæller Tina Monberg.

### Åbent sind og kropssprog

Hun understreger det vigtige i, at en mediator hele tiden bliver i iagttagers rolle. En mediator må ikke tage en beslutning for parterne, for så er det ikke deres valg. Hvilket igen nemt kan forårsage, at aftalen bliver brudt, når parterne ikke har del i beslutningen. En mediator skal være lyttende og vejledende. For eksempel hvis den ene part har et lukket kropssprog med armene over kors og sidder og kigger op i