

Artikel trykt i: *Erhvervspsykologi*, 2009, vol 7, nr 1, 2009

Om skyld, forsoning og tilgivelse

- en fortælling om konfliktmægling, dilemmaer og interventioner i en konflikt mellem kollegaer

af

Søren Braskov & Asger Neumann
HumanAct, Århus 2009

Det er en enhvers mediators udfordring, når man i mæglingen bliver konfronteret med nagelfaste (i hvert fald tilsyneladende nagelfaste) brud på en kollektiv fælles aftale eller fælles forståelse.

Vi vil i denne artikel beskæftige os med to forhold. Dels at man som mediator løber ind i dilemmaer, som kan gøre det meget svært at løse eller opløse en konflikt. Dels, som kan være affødt heraf, at en af parterne i konflikten ikke kan bringes til at erkende, at dennes brud på en aftale blokerer for en løsning.

Eksempler på sådanne brud kan være: vedkommende som altid kommer for sent til aftaler; eller som ikke rydder op efter sig, selvom der er lavet kollektiv overenskomst om, hvordan proceduren er; eller den som laver sine egne regler, på trods af de fælles aftaler, med en argumentation om, at det er åbenlyst mere fornuftigt etc. Eksempler som udspiller sig i alle relationer - på arbejdspladsen og kollegialt men også i parforholdet, familien, naboen etc. - til stor frustration, vrede eller afmagt for det resterende kollektiv.

Lad os illustrere med et eksempel, som vi arbejdede med for nylig. Eksemplet er hentet fra institutionsverdenen, men kunne reelt foregå på hvilken som helst arbejdsplads.

Konflikten udspandt sig på en socialpædagogisk institution for børn og unge, i et team bestående af 3 faglærere og 3 pædagoger. Institutionen var i gang med en organisationsændring, som indebar en integration af skole/værkstedsfunktioner og bo-afdelingerne. Dette betød, at faglærere og pædagoger skulle fungere i et team, hvor man skulle samarbejde om en helhedspædagogisk linie og sammenhæng i dagligdagen. Institutionens ledelse havde været involveret i en konstitution og udvikling af teamet i forhold til at formulere målsætninger, rollefordeling og spilleregler for samarbejdet. Der opstod dog hurtigt samarbejdsproblemer, og man talte om en egentlig konflikt. I første omgang forsøgte ledelsen selv at genetablere et godt samarbejde, men uden held. Ledelse og team blev enig om en mæglingsproces, og der blev peget på en mediator. Han påtog sig opgaven, at forsøge at etablere et godt samarbejde med henblik på at sikre en god integration af de to faggrupper. Processen blev aftalt som dels en analyse af, hvad der skabte konflikten og dels at finde modeller og løsninger til en positiv udvikling af samarbejdet.

Mediator indledte med at lade hver af teammedlemmerne give bud på, hvad de mente kendetegnede "det gode samarbejde". Her var mange bud og nogen af dem var: respekt for hinandens faglighed, åbenhed, tillid til hinanden, parathed til at dele viden, respekt for aftaler og regler. Mediator spurgte flere gange til om, alle var enige om, at disse værdier, hensigter og aftaler var vigtige, og om alle gik ind for dem. Der var fuld overensstemmelse. Alle gik ind for dem - hvorefter mediator spurgte. "Når I nu alle er helt enige om, hvad det

kendetegner "det gode samarbejde" – hvordan kan det så være, at I har konflikter?" Herefter bredte dig sig en dyb tavshed og pludselig havde ingen lyst til at udtale sig. En af pædagogerne tog dog mod til sig og begyndte at beskrive et eksempel, som flere mente viste en typisk konfliktsituation på deres problematiske samarbejde.

Institutionen var bygget på en sådan måde, at der var en dør ud til en have som forbandt afdelingen og skolestuen. Det gav anledning til nogle vanskeligheder, idet nogen syntes, at det var fint, at børnene kunne løbe den vej ud – andre syntes det modsatte. En argumenterede for sidstnævnte synspunkt med, at det svinede i skolestuen, når børnene kom ind den vej – og mente børnene skulle opdrages til at gå ud ad døren ud til gangen, og den vej ud i det fri eller over på afdelingen. På et tidspunkt havde man diskuteret dette og valgt en løsning og en aftale, der hedder – at børnene kunne gå ud og ind af havedørene (med den voksnes tilladelse) i perioden fra 1. april til 1. november. Uden for denne periode måtte man ikke benytte disse døre.

Målet for mæglingen var at løse konflikterne og sikre det fremtidige samarbejde. I forbindelse med mæglingsmødet, hvor faglærerne og pædagogerne i teamet var tilstede, sammen med mediator men uden ledelsen, tog en af pædagogerne (lad os kalde ham Kim) det eksempel frem, at han forleden i en aktivitet, syntes der var brug for et kortvarigt break, og han opfordrede til, at børnene gik hurtigt ud og fik sig lidt frisk luft. Han opfordrede til, at børnene benyttede havedøren, så der ikke gik så meget tid med at gå frem og tilbage, som hvis de havde benyttet den anden dør. Da han siger dette, er der straks nogle af børnene, som kigger helt forskrækket på ham og siger, at... "det må vi ikke! Det har læreren (som vi her kalder Åse) sagt, at det må vi ikke – også selvom du (Kim) skulle sige, at det må vi godt!" Pædagogen bliver i første omgang helt mundlam og efterfølgende vred og frustreret.

I processen fremkom, at pædagogen Kim's tanker i den konkrete situation var:

- det skal Åse (læreren) bare ikke bestemme. Der er en regel på institutionen, som utvetydigt siger, at havedørene må benyttes i perioden 1. april til 1. november.

Det næste pædagogen tænker er:

- det er typisk for Åse – hun vil bestemme det hele.

Og dernæst

- Åse skal ikke bestemme på mine vegne og gøre min mening til ingenting (*....undergrave Kim's autoritet*).

De sidste tanker giver forståeligt nok anledning til en stærk følelse af vrede og frustration. Hvis der havde været tale om en enkeltstående oplevelse, så var det givetvis ikke noget problem, men pædagogen oplever, at det sker igen og igen og derfor har teamet, de konflikter som de har, og derfor bedt om hjælp til at få det løst.

Da Åse bliver spurgt om, hvordan hun hører Kims fremlægning, og hvorvidt hun kan forstå Kim's frustration, reagerer Åse med i første omgang at sige, at hun kan ikke se, hvad problemet er. Det kan hun ikke, fordi hun synes, at "....det er idiotisk, at børnene kan løbe ud og ind af havedørene, fordi børnene bliver forvirrede og sværere at styre. De sviner i skolestuen og i øvrigt er en af fællesværdierne på institutionen "ordentlighed", hvorfor hun kun kan se, at hun lever op til institutionens værdisæt ved at forhindre børnene i at benytte havedørene!". Hun fremhæver også, at børnene kommer fra en opvækst præget af grænseløshed, og at etablering af fast struktur er godt for børnene. Slutter med at sige, at "....den beslutning er så logisk og

indlysende, at selv børnene kan se det, siden de siger til Kim, at de ikke må gå ud af hovedøren. "Børnene kan åbenbart selv sige fra", forsætter Åse, "og det er hun faktisk stolt over". Åse bliver endnu en gang spurgt om, hvorvidt hun er bekendt med den aftale, som institutionen har vedrørende dette – altså at det er datoer og ikke individuelle skøn, der afgør, om den enkelte voksne overfor børnene kan give tilladelse til at benytte hovedøren. Hertil svarer Åse, at det er hun bekendt med, men hun finder den beslutning tåbelig – og det gør børnene åbenbart også.

Når mæglingen låser sig fast

Mæglingen låser sig omkring dette konfliktpunkt. Kim vil have, at Åse indrømmer og står ved, at det er Åse som bryder den fælles aftale, som teamet har. Og Åse kan ikke forstå, at det er så vigtigt for Kim og synes i det hele taget, at der bliver brugt alt for meget tid i mæglingen på en sådan "lille" detalje.

Som mediator er dette en vanskelig situation at blive bragt i. Som i enhver mægling ønsker mediator at opretholde sin neutralitet og har som udgangspunkt – at der skal to til en konflikt. Begge parter bidrager. Kim kunne jo lade være med at tage det så nært og tungt, fordi det åbenbart er så vigtigt for Åse, at børnene ikke går ud af de "forkerte døre". Kunne så sige "pyt da". En anden reaktion kunne være: "det kan godt være at Åse har sagt sådan, men i mine timer bestemmer jeg – og jeg bestemmer, at I må godt gå ud at hovedørene! (frem til 1. november)". Når det umiddelbart ikke er så nemt for Kim at indtage den position, skyldes det formodentlig mange forhold. F.eks. at Kim oplever, at det ikke er første gang at Åse underminerer Kims autoritet overfor børnene. Måske har Kim i forvejen svært ved at markere sig overfor Åse, som er en erfaren og respekteret faglærer, og Kim er en forholdsvis ung og nyuddannet pædagog.

Derfor vil en konflikt som ovenstående være kontekst- og relationsafhængig, men det betyder ikke, at man i den konkrete konflikt undgår at forholde sig til "skyldsspørgsmålet". Vi vil senere udfolde begrebet skyld mere, men her blot tale om skyld i forhold til, hvem har brudt hvad. I den konkrete situation, at Åse bryder den aftale, som teamet har vedrørende brug af hovedørene fra april til november og ophører sin egen holdning til denne problemstilling som værende det "rigtige og sande". Og det bliver i særlig grad til en konflikt, fordi Åse ophører denne regel til ikke kun at gælde i hendes samvær med børnene, men siger, at det også gælder når børnene er sammen med Kim.

I mæglingen bliver det evident, at Kim ønsker en tydelig tilkendegivelse fra Åses side på, at Åse har gået ud over hendes beføjelser og Kim har brug for en undskyldning.

Men den får han ikke.

Udfordringen er nu, *enten* om mediator skal lade dette stridspunkt være og forsøge at komme videre på anden vis. *Eller* om mediator skal stoppe op og fokusere på, om Åse kan og vil anerkende, at hun har brudt en aftale og heri bl.a. krænket Kims autoritet og autonomi.

Et paralleleksempel er kollegaen som gentagne gange kommer for sent til en aftale – eller kollegaen som ikke udfører en opgave til aftalte tid.

Her kan det ligeledes være afgørende, om kollegaen vedstår sig at have lavet en fejl eller et brud på en aftale, og altså som sådan påtager sig en skyld. Man kan selvfølgelig diskutere, hvor betydningsfuldt eller afgørende det er, at man kommer på slaget. Altså det er princippet og ikke konsekvensen af aftalebruddet, som er det vigtige. Men først efter at den "skyldige part" har erkendt, at han ikke har retten på sin side. Det er en fælles

aftale eller en overenskomst, som er blevet tilsidesat, og at dette er sket uden at parterne er enige om, at der her gøres en undtagelse fra aftalen. Man kan naturligvis reforhandle en aftale f.eks. fordi vilkårene for at overholde aftalen har vist sig urealistisk.

Spørgsmålet er om "ansvarspåtagelse", som i beskrevne eksempler er en *forudsætning* for om en konfliktløsning tilvejebragt igennem mægling, er mulig.

Hvis vi vender tilbage til konflikten imellem Åse og Kim – så vurderede vi, at en forhandling kun kunne påbegyndes efter at Åse har udtrykt sin forståelse for, at Kim oplevede sig krænket og at Kim har "retten" på sin side. Herefter ville Åse kunne forhandle med Kim om, hvorvidt de to – på trods af den kollektive aftale i teamet – kunne lave en eksklusiv aftale vedr. deres elever. For eksempel en aftale om, at de to er enige om, at eleverne ikke benytter hovedøren overhovedet. Eller i Åses tid med børnene er det på én måde og i Kims tid på den anden etc..

Det er vores oplevelse, at det er meget svært for mennesker i konflikt at komme til det punkt, hvor man erkender sit ansvar og hermed sin skyld. Den ene part kan ofte ikke udholde at bære skylden alene. Det bliver så vigtigt at fremføre undskyldninger for, hvorfor man har handlet, som man har gjort. Det er fordi at..., men "fordi-at" får konflikten til at eskalere – og forståeligt nok, hvis man som modpart er overbevist om, at man har retten på sin side.

En konstruktivistisk tilgang til konfliktløsning er ofte den foretrukne overordnede tilgang til konflikter (se f.eks. Vindeløv, V.(2004)). Og selvfølgelig handler mange konflikter om, at der ikke kun er en måde at se eller arbejde med konflikter på (Braskov, S. (2004)). Det kan være hjælpsomt, når man hjælper parterne til en forståelse for, at det man ser afhænger af øjet, der ser. Det er også med den tilgang, at vi hjælper parterne til at udtrykke sig som: "jeg hører, at du siger.....", ".... set fra dit perspektiv..." osv. . Og rigtig mange konflikter handler rigtig nok om manglende lydhørhed og forståelse for modpartens perspektiv. Ligesom oplevelsen af, at modparten i hvert fald har hørt og kan gengive den anden parts standpunkt og perspektiv, kan være yderst befordrende.

Der er dog en afgørende forskel på udtryk som: "jeg hører, at du siger..." , eller " hvis du oplever det sådan, så forstår jeg bedre" til udtryk som: "du har ret – jeg tog fejl", eller "det er min skyld, det må du undskylde", eller "det kan jeg godt se, at du har ret i, det er min fejl/skyld".

Hvad modparten vil gøre med en sådan indrømmelse, er jo ikke altid til at forudsige, men det er vores indtryk, at mange mennesker har et stort potentiale for tilgivelse. Det er også en god fornemmelse at tilgive et andet menneske. Det er en overskudssituation, som de fleste nyder – og det er helt naturligt. Nydelsen må blot ikke blive til, at modparten hoverer og bliver "selvfed". Hvis den tilstand i relationen indtræder, eskalerer konflikten igen, fordi kun få kan udholde at "tabe ansigt", hvilket vi oplever, hvis vi bliver nedgjort, når vi erkender vores skyld og rækker hånden frem¹.

Om skyld og tilgivelse

¹ Domenici & Littlejohn har i deres bog "Facebook" (2006) specifikt beskæftiget sig med begrebet "at tabe ansigt" og betydningen heraf i konfliktmægling. Dette tema er yderst interessant og et vigtig dynamisk element i en mæglingsproces, men ligger uden for det fokus, vi ønsker i nærværende artikel

Men hvor vigtig er skyldens og tilgivelsens psykologi i mediationen. Hvis man ser på dansk litteratur om mediation og konfliktløsning, er disse temaer stor set fraværende. I USA er der en stærkere tradition se f.eks.: Luskin (2002); Enright & Fitzibbons, (2002), Umbreit, M. (2001).

Et eksempel herpå er Hope, som taler om, at tilgivelse er: " .. en nøgle til psykologisk heling" (Hope (1987), p.240).

Hvis dette er væsentligt, kan det være nyttigt at se på, hvad der psykologisk skal til, for at tilgivelse reelt finde sted.

Et centralt forhold i tilgivelse, synes at være, at den der har krænket en aftale, en grænse eller en norm, har en erkendelse af dette - vedstår sig det, og at der udtrykkes en eller anden form for anger. Typisk og dagligdags i betydningen " Det er jeg ked af. Det var min fejl. Det beklager jeg, eller det var min skyld. Det må du/undskyldte". Dette vil ofte være det nødvendige og tilstrækkelige.

Hvis dette ikke sker, kan den eller de krænkede psykologisk sidde fast i en oplevelse af, at der er udvist en ligegyldighed og disrespect, ikke bare med aftalen, normen, eller grænsen, men netop med dem som personer. At en aftale med dem ikke betyder noget, og at de som individer er nedvurderet. Krænkerens erkendelse af og givne udtryk for at have begået en fejl, vil være det, der kan genetablere tillid og troværdighed. Samtidig med dette, er det en pointe, at troværdigheden slides, hvis fejlen gentages flere gange over tid. Her vil undskyldningen typisk virke tom, og oplevelsen af ligegyldighed eller nedvurdering vil igen øges.

Ofte vil de krænkede kunne være rationelle og konstruktive i et umiddelbart og pragmatiske perspektiv. Måske med et ønske om at vise generøsitet og overskud, med et ønske om ikke at over reagere og virke for nærtagende eller blot med et ønske om at "komme videre" med det væsentlige og saglige. Adfærden vil her typisk være en beredvillighed til, på dette plan, at tilgive, i betydningen "Pyt; nu må vi komme videre".

I et mere emotionelt perspektiv vil en sådan oplevelse imidlertid kunne betyde netop en reduceret tillid og måske en ubevidst antipati.

Over tid eller ved gentagelse af aftalebruddet eller grænseoverskridelsen, vil en sådan situation, hvor der ikke er en erkendelse af skyld hos den krænkede rumme en oplevelse af uretfærdighed og afmagt. Resultatet vil typisk være en svækkelse af tillid til den anden og en øget risiko for at tolke den anden, som en trussel mod selvværd eller sikkerhed. Den krænkede kan her reagere med en defensiv reaktion i retning af; "Det er også mig, der ikke er god nok, og derfor behandles jeg retfærdigvis sådan" (Neumann, A., 1997) eller en opfattelse af den anden som helhedsmæssig et forkert eller dårligt menneske, hvor angrebet eller undgåelsen vil være en nødvendig selvbeskyttelse. Endelig kan reaktionen være at definere den anden som ligegyldig, som en man ikke behøver tage alvorligt eller regne med. Resultatet bliver, at en fortsat forhandling med den anden part risikerer at blive ligegyldig og uden mening, og aftaler med den anden, bliver en pseudoaftale uden et ægte commitment.

Tilgivelse hænger altså sammen med erkendelsen af skyld, og tilgivelsen genåbner den psykologiske beredvillighed til en videre forhandling og/eller løsning af en konflikt.

Men hvad er da mere præcist skyld? Henrik Stangerup fik spørgsmålet sat på spidsen i sin roman: "Manden der ville være skyldig" (1973). En mand havde dræbt sin kone, men kunne ikke beholde sin skyld, da omgivelserne tilskrev drabet alle mulige ydre årsager, som forklarede og undskyldte drabet, hvorfor det altså ikke var

mandens skyld. Omgivelserne vil tage hans skyld fra ham. Han vedkendte sig dog sin skyld, og han insisterede på at have gjort noget forkert. Alternativet ville være - ikke at være en person med vilje, ansvar og intention - altså ikke det vi normalt forstår ved et menneske, men blot en reaktion på påvirkning udefra.

Skam handler i modsætning til skyld om en stærk følelse af at være uværdig og i vanære og ikke være et fuldgældigt medlem af det menneskelige fællesskab. Skam handler om "det man er". Skyld er bevidstheden om at have gjort/handlet forkert eller have undladt at gøre noget påkrævet, som krænker en norm, værdi, en aftale eller et andet menneske. Altså "det man gør".

Det bliver et problem, hvis skyld og skam blandes sammen. Det kan være svært at erkende sin skyld, fordi skyld kan aktivere en skamfølelse. Skamfølelse er en psykologisk smertelig oplevelse, som vi som menneske vil forsøge at undgå.

Tilbage til arbejdspladsen...

Med dette in mente, lad os fortsat prøve, med udgangspunkt i casen om "havedørene", at beskrive, hvordan vi forsøgte for at hjælpe teamet til at løse konflikten.

Vi indledte andet mæglingsmøde med at fastholde at konflikten med havedørerne ikke var løst. Vi havde fået konflikten beskrevet men var ikke kommet længere. Åses standpunkt stod op i mod Kims og resten af teamet.

Vi forsøgte med en edukativ tilgang, hvor vi beskrev henholdsvis Åses og Kims perspektiver og dilemmaer. For Åses vedkommende, at hun jo kendte reglen "april til november" men at hun desuagtet syntes at regelen var tåbelig, fordi den, i hendes forståelse, stred imod en af institutionens værdier – nemlig ordentlighed. Institutionen arbejder med tre centrale værdier kollegialt og i samspillet imellem eleverne og som er: ordentlighed, respekt og faglighed.

Åses perspektiv var at børnene blev forstyrrede og forvirrede, når dørene blev åbnet og klassen svinet til – altså ikke-ordentlighed.

Ydermere var hun tilfreds med, at selv børnene kunne se fornuften i hendes synspunkt, idet de sagde Kim imod, når han sagde, at de godt måtte benytte havedørene.

Kims perspektiv var, at han også kendte reglen. At han var i sin gode ret til at åbne havedørene, men bliver mødt med, at børnene siger, "det må vi ikke – det siger Åse". Vi perspektiverer, at Kim i den situation har mindst 3 valgmuligheder:

- 1) Pyt – Åse bestemmer
 - enten fordi Kim ville mene "pyt" eller fordi han er konfliktsky og ikke ville have ballade (flight- mode)
- 2) Nix – det kan ikke være rigtig. Vi har en regel, der siger.....
 - fordi Kim finder det forkert og ikke vil underkaste sig. Men han oplever sig underkendt og bliver vred (fight-mode)
- 3) Jeg bestemmer i mine timer
 - et tredje perspektiv som bringes ind af kollega, som siger, at hun tackler situationen ved blot at sige – "... i mine timer bestemmer jeg!" Kollegaen

udtrykker, at hun indfører en særregel for hendes timer. I virkeligheden er det ikke en særregel - men gældende regel.

Vi perspektiverer, at man i en sådan eller lignende konflikt har muligheder som ovenstående. Hvilke valg man træffer afgøres af en masse faktorer - f. eks. hyppighed; hvis man sjældent har en konflikt med sin kollega, vil man formodentlig i højere grad have lyst til blot at sige "pyt..... det vil jeg ikke gøre mere ved". Eller grunden til et pyt er, at man generelt er konfliktsky, og helst ikke vil undgå at have "ørerne i maskinen", som man ellers kunne risikere.

Den kollega som vil vælge "jeg bestemmer i mine timer" skal have tilpas selvtillid og autoritet overfor børn og kollega. I casens tilfælde var det en lærerkollega, der svarede sådan og ikke en pædagog. Det er ikke ualmindeligt, at lærere oplever større autoritet og autonomi i forhold til pædagoger. Men at nogen vælger "selvbestemmelsen" løser ikke konflikten, med mindre at man i teamet bliver enige om at ophæve fællesreglen og den enkelte lærer/pædagog dermed selv bestemmer suverænt.

Sluttelig ridsede vi konflikten op som:

Åse tager udgangspunkt i sin egen forståelse for institutionens værdier men var med i overenskomsten om reglen "april til november".

Kim tager udgangspunkt i overenskomsten om reglen/aftalen.

Sat overfor et sådant valg stillede vi teamet det spørgsmål:

hvordan vil I som team tackle en sådan konflikt?

Hvad er mest gældende – en aftalt regel eller en individuel tolkning af en værdi i betydningen af "overtrumfer"?

Her havde teammedlemmerne det rigtig svært. Ingen havde lyst til udtale sig og først hårdt presset kommer det frem – at det må være sådan, at har man en aftalt en regel, så skal alle indordne sig den. Der kan komme særlige undtagelser, men de skal kunne forklares. Den person, der bryder en regel, skal kunne forklare, hvorfor vedkommende i en given situation ophævede den fælles regel. Det kan der selvfølgelig være mange gode grunde til, og det skal kunne tolereres, hvis man ikke konstant skal være i konflikt med hinanden i et samarbejde. Omvendt hvis en regel hyppigt bliver brudt og af den samme person, så er der ikke tale om en undtagelse men en *unddragelse*, hvad et forpligtende samarbejde selvfølgelig ikke kan leve med.

Når det er så svært i nærværende case for de enkelte teammedlemmer blot at tilkendegive, om det er en aftalt regel eller en individuel fortolket værdi, der er mest gældende, handler det om, at man ikke længere som teammedlem kan forholde sig neutralt til konflikten to kollegaer imellem, når konflikten bliver trukket sådan op. Det er selvfølgelig risikabelt at give sin mening til kende, når en konflikt hersker. Det bliver taget til indtægt – for den ene eller den anden – og det har kollegaerne ikke lyst til, fordi man er bange for morgendagen. Hvordan skal man kunne arbejde videre med en person, som man klart har sagt til, at man forstår den måde, som hun agerer på som værende forkert og fejlagtig? Det vil mange kollegaer have det svært med og unddrage sig en sådan konfrontation. Det kan føles som det nemmeste. Til gengæld svigter man kollegaen, som er på konfliktens akse. Man skal her prøve på at sætte sig ind i, hvad det vil betyde, hvis man kan høre, at alle støtter indirekte den ene part i konflikten med den anden – men ingen vil udtrykke det direkte

af frygt for "at holde med nogen". I værste fald kan vedkommende opleve, at øvrige teammedlemmer bliver irriteret på vedkommende, fordi hun udstiller konflikten. Man vil helst være den foruden. Man håber, at man kan komme uden om det ved, at "den anden" holder sin mund. Men det løser selvfølgelig ikke konflikten. Tværtimod føler vedkommende sig svigtet men i stedet for at udtrykke dette direkte, er det vores erfaring, at man i stedet generaliserer ved f.eks. at sige, at "det er lærerne, der ikke respekterer pædagogerne" etc.. Sådanne generaliseringer ligger altid lige for og kan kastes ind i hvilken som helst konflikt. Er det ikke lærerne mod pædagogerne, så kan det være: yngre mod ældre; mænd mod kvinder; vikarer mod fastansatte etc..

I nærværende case forsøgte vi fortsat at holde teammedlemmerne fast i problematikken om, hvad teamet vil gøre, når (og hvis) et medlem ikke indordner sig efter den fælles regel alle er enige om, men som et medlem ikke respekterer. På et tidspunkt er der en, som siger: "jamen – så må ledelsen jo hjælpe os". Igen udefra kan det forekomme indlysende, men som teammedlem er det ofte voldsomt grænseoverskridende åbent i teamet at udtrykke, at man ønsker ledelsens hjælp, fordi man oplever, at man udleverer en kollega til ledelsen – og det står i modsætning til, hvad det vil sige at være en god kollega – nemlig, at man står sammen *mod* ledelsen. Det er dog ikke ualmindeligt, at kollegaer lader ledelsen tilflyde, at man har en konflikt, men åbent at vedstå, at man ønsker ledelsens intervention, er noget helt andet.

Der kunne selvfølgelig også have været andre tilgange til at (for)løse Åse's fastlåste position. En anden kunne have været, at mediator tog Åse i enerum (caucus) med det formål at hjælpe hende til at tage skylden for aftalebruddet på sig og finde en formulering i forhold til teamet, som hun kunne leve med. Når mediator ikke valgte denne mulighed skyldes det den afvejning, at mæglingen primært var proces- og samarbejdsorienteret frem for aftalefokuseret. Der var en bekymring for, at hvis Åse blev overtalt (af mediator) til at sige undskyld og påtage ansvaret for aftalebrud, ville dette blot være en strategisk påtaget sig ansvar uden dybere indsigt og dermed kun en overfladisk løsning af konflikten. Derfor vil samme typer af konflikter igen kunne opstå - uden at teamet og Åse reelt have ændret adfærd og forståelse for nødvendigheden at påtage sig skyld og ansvar.

Mediators strategi vil naturligvis kunne diskuteres men i givne situationer som i casen må beslutningen beror på, hvad mediator vurderer er mest hensigtsmæssigt og nødvendigt.

I casen aftalte mediator med teamet, at han meldte tilbage til ledelsen, at de havde konkrete problemer i forhold til, hvad et samarbejde indebære, og at et enkelt teammedlem ikke formåede at efterleve de fælles beslutninger og som derfor efter vores vurdering krævede ledelsens intervention. Umiddelbart ikke særligt tilfredsstillende som mediator men nødvendigt set i vores perspektiv.

Når dette udfald af mæglingen ikke er tilfredsstillende for mediator, er grunden naturligvis den umiddelbare oplevelse af, at metoden ikke virkede eller "slog til" i forhold til den aktuelle case. Mæglingen evnede, som metode, ikke at løse pågældende konflikt, fordi den psykologiske virkelighed der var i casen, ikke lod sig røkke. Den ene part holdt så fast i sin opfattelse af virkeligheden, at en bevægelse ikke lod sig gøre.

Dette kunne skyldes en manglende kompetence eller evne til at foretage et perspektivskift i situationen, og denne derfor ikke evnede at se den andens anliggende i sagen - med det resultat, at intet bevægede sig. Det kunne også skyldes en intrapsykisk konflikt, forstået på den måde, at en bevægelse ville koste så meget selvforståelses-, identitets-, -positions- eller intersemæssigt, at der ville mistes så meget, at det er lettere at fastholde sin oprindelige opfattelse af virkeligheden. Det vil være dyrere end fortsat at leve med konflikten. Vi ved det ikke. Vi kan komme med tolkninger, men de er netop hypoteser, hvad der ikke er vores sigte her.

Her kunne man videre indvende, om det ikke ville være relevant at forholde sig til de metodiske overvejelser, som kunne affødes af casen. Burde man her ikke forholde sig til om kontrakten for mæglingen var tilstrækkelig klar fra start? Om mål, formål og succeskriterier ikke kunne have været mere specifikke? Om teambuildingen ikke kunne have været mere præcis i forhold til opgaveformulering, spilleregler for samarbejde og rollefordeling? Kunne man f.eks. have påvirket processen stærkere ved, over for gruppen, at påpege de dynamiske processer, der er på spil for at almengøre reaktionerne som forventelige i en teamudviklingsproces? Kunne man hæve drøftelsen til et metaniveau med henblik på at formulere en justeret kontrakt, som bedre ville kunne håndtere den situation gruppen står i? Alle spørgsmål, refleksioner og tiltag som måske ville have ført teamet og deres konflikter et andet sted hen.

Men ud over dette er der stadig en pointe, som er vigtig at få med.

Mægling er en god procedure til håndtering af konflikter, men metoden er ingen garanti for en løsning. Rammen og vilkårene som mæglingen foregår under, og reelle forhold ved den virkelighed som parterne og mediator forsøger at skabe bevægelse i, kan rumme så reelle og konkrete vanskeligheder, og modsætninger og paradokser, at det er nødvendigt at opgive mæglingen, og inddrage en anden magtinstans (som f.eks. en ledelse) for at en beslutning og en løsning kan sættes i værk.

Den overordnede teoretiske pointe i artiklen er den, at når mægling ikke løser konflikten, er det ikke nødvendigvis på grund af dårlig mæglingsmæssig metodik, men fordi at positioner kan være så fastlåste, at bevægelse imellem parterne ikke kan finde sted - bevægelse er så at sige her ikke interessant for den ene eller den anden part. Forudsætningen for en bevægelse kan her være, at et menneske er i stand til at påtage sig ansvar, skyld, tilgivelse og forsoning, hvis mæglingen skal lykkes.

Kilder:

- Braskov, S. (2004): Når samarbejde i praksis skranner. *Månedskriftet f. Praktisk Lægegerning*, Vol. 82, p. 1-13
- Domenici, K. & Littlejohn, S.W. (2006): *Facework*. Sage Publication, California
- Enright, R.D. & Fitzbbons, R.P (2002): *Helping Clients Forgive: An Emperical Guide for resolving Anger and Restoring Hope*. Washington, DC: American Psychological Association
- Hope, D. (1987): The healing paradox of forgiveness, *Psychotherapy*, no.24, 240-
- Luskin, F (2002): *Forgive for Good*. Harper Collins. San Francisco
- Neumann, A. (1997): Selvværd og afmagt i lærerarbejdet. I *Lærer i Tiden*, Forlaget Klim, Århus
- Umbreit, M. (2001): *The Handbook of Victim Offender Mediation*. Jossey-Bass, California
- Stangerup, Henrik: (1973) *Manden der ville være skyldig*. Gyldendal, København
- Vindeløv, V. (2004): *Konfliktmægling*. Jurist og Økonomforbundets Forlag, København