



De fire udfaldsrum, når mennesker er i konflikt

Præsentation af tilgivelses- og forsoningsmodel som psykologisk redskab

- **"Jeg tilgiver ham aldrig. Han har misbrugt min tillid, og når det sker, er jeg sådan en som bare aldrig tilgiver. Det kan godt være, at det er dumt. Men sådan er jeg", sagde en medarbejder til mig i forbindelse med en mediation, jeg gennemførte på en arbejdsplads for nylig.**



Af Søren Braskov, erhvervspsykolog

Det er et meget kategorisk udsagn, som giver nogle sorte skyer i horisonten og svækker troen på, at medarbejderen og hans kollega i fremtiden kan lykkes med at samarbejde om deres fælles opgave. Heldigvis er det ikke alle, som udtrykker sig så kategorisk, men alle kender nok til, hvor svært det kan være at tilgive et andet menneske. De fleste mennesker har formentlig oplevet situationer, hvor ens tillid er blevet misbrugt, og man oplever sig såret og vred. Situationer, hvor det kan være svært at se, hvordan man skal kunne genetablere et tillidsfuldt samarbejde

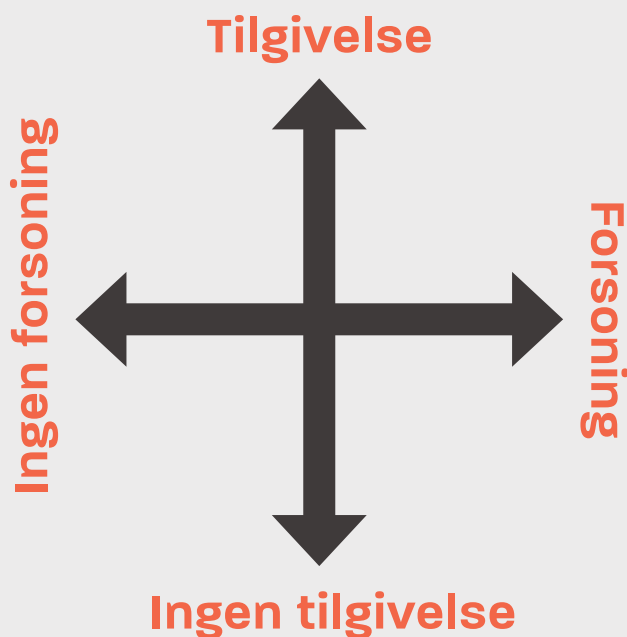
Selvfølger der som oftest en proportionalitet mellem, hvor groft man oplever sig svigtet og evnen eller viljen til at tilgive. Men grænserne er individuelle, og man kan aldrig helt vide, hverken hvordan en anden person har oplevet en given situation, eller hvordan den anden person vil reagere.

I den situation, som jeg indledte med at fortælle om, og som jeg skulle forsøge at mediere, havde den forurettede oplevet, at en kollega havde informeret deres fælles chef om deres samarbejdsvanskeligheder uden, at han var vidende om det. De to kollegaer havde kun arbejdet sammen i kort tid og så med helt forskellige briller på situationen. Den forurettede blev meget vred og pikeret over, at kollegaen havde talt med chefen om deres samarbejde uden hans viden. Han var fra tidligere arbejdspladser vant til, at man tog konflikterne op indbyrdes og ikke fortalte noget videre til chefen. Den anden medarbejder oplevede sig derimod på ingen måde som illoyal og så ingen problemer i, at han fortalte deres fælles chef om deres vanskeligheder i samarbejdet. Der kan være mange meninger om, hvad der er rigtigt og forkert at gøre i sådan en situation. Det er imidlertid ikke pointen her. Her drejer det sig om, at en medarbejder oplever sig krænket og er såret og

vred. Den krænkede har mistet tilliden til kollegaen og trækker sig fra samarbejdet. Den krænkede opfatter kollegaen som værende en krænker. Kollegaen opfatter derimod ikke, at han har gjort noget galt. Han vil ikke tage skyld på sig og trak sig også fra samarbejdet. Deres fælles leder rev sig i håret. Lederen havde brug for begge medarbejdere og deres faglige kompetencer. De var begge meget svære at erstatte og ret afgørende for forretningens nye strategiske satsningsområder. En situation mange ledere formentlig har prøvet at være i - ikke mindst i en tid, hvor der er mangel på arbejdskraft og enkelte medarbejders kompetencer er afgørende for forretningen.

Tilgivelse og forsoning

Jeg vil i det følgende præsentere et psykologisk værktøj¹, der kan være hjælp til at forstå de udfaldsveje, der opstår i konfliktsituationer, hvor skyld, ansvar og mistillid er i spil. Modellen er bygget om omkring to akser, henholdsvis tilgivelse versus ingen tilgivelse som den ene og forsoning versus ingen forsoning som den anden.



Figur 1. Akserne tilgivelse & forsoning

Figuren illustrerer fire positioner i en konfliktsituation henholdsvis tilgivelse versus ingen tilgivelse og forsoning versus ingen forsoning. Konflikter kan opløses ved at den ene part² tilgiver den anden part eller parterne tilgiver hinanden. Sker det modsatte - ingen tilgivelse, kan konflikten konsolideres eller eskalere. Det samme gør sig for så vidt gældende i forhold til forsoning eller det modsatte - ingen forsoning. Både tilgivelse og forsoning er centrale elementer i en konfliktløsning. De er nært sammenhængende, men har også visse forskelle.

Forskellen mellem tilgivelse og forsoning

Tilgivelse kan finde sted, når en person påtager sig skyld for noget. Det kan være en skyld over noget, man har gjort eller sagt, og som man selv eller andre opfatter som værende forkert, sårende eller krænkende. Tilgivelse forudsætter dog ikke i alle situationer, at den anden tager skylden på sig. Tilgivelse er et mentalt og emotionelt skifte fra bestemte tanker og følelser af bebrejdelse og vrede til en tilstand, hvor man mentalt og følelsesmæssigt slipper sine bebrejdelser og sin vrede, over det, man før anså for utilgiveligt. Man kan kun tilgive det utilgivelige, som den franske filosof J. Derrida præcist har udtrykt det. Tilgivelse har intet med "pyt-knappen" at gøre. Tilgivelse er et langt dybere mentalt skifte, hvor den krænkede vender fokus væk fra det skete og fokuserer på nutiden og det fremadrettede. Altså ægte "slår en streg i sandet", som det ofte bliver udtrykt. Et magiske skift i en konfliktsituation, hvor fokus rettes mod løsninger og muligheder.

Har man selv prøvet at tilgive noget utilgiveligt, vil man vide, at det skaber en frisættende og livgivende kraft og en skelsættende forandring hos den tilgivende. Derfor er det at tilgive mest af alt noget godt, man gør for sig selv. Det er indlysende, at det også kan være af overordentlig stor betydning for den krænkede at modtage tilgivelse. Men det er vigtigt, for at blive i Derrida's forståelse af tilgivelse, at tilgivelse ikke bliver et mål i sig selv og selvfølgelig slet ikke noget, at man kan kræve af en anden. Ifølge Derrida "er tilgivelsen (hvis den er genuin) formålsløs, ubegrundet og målløs... (og kommer i spil) ... hvor man kun kan komme ud af dødvandet gennem handling - og ikke gennem flere analyser: Man må tilgive." (citeret i Brinkmann, S. 2016, p. 136).

Nelson Mandela bliver hyppigt trukket frem som et stærkt eksempel på, hvad et menneske evner at tilgive. Efter 27 års ydmygende indespærring gjorde han sig i den grad bemærket ved troværdigt at udtrykke, at han ikke var bitter eller bar nag. Han havde tilgivet sine krænker og satte dermed sig selv fri til at agere nutidigt og fremadrettet. I stedet for at tale om hævn talte Mandela om tilgivelse og forsoning og har i den grad løftet overlæggeren for, hvad der er menneskeligt muligt at tilgive.

Tilgivelse fører ikke nødvendigvis til forsoning med krænkeren og til at fortsætte eller genoptage relationen. Det er heller ikke i alle tilfælde et mål i sig selv. Når det imidlertid drejer sig om en konfliktsituation, der udspiller sig mellem to medarbejdere, så vil målet oftest være, at relationen kan fortsætte. I modsætning til tilgivelsen, som en indre, individuel og mental proces, er forsoning altid en proces, som sker mellem mennesker, der har været i konflikt med hinanden af den ene eller den anden grund.

I nogle situationer kan man se, at tilgivelse umiddelbart fører til forsoning og dermed opløsning af konflikten. Det er dog langt fra altid det, der sker. På en arbejdsplads er det af afgørende

¹ Udviklet i samarbejde med min kollega Asger Neumann, HumanAct.

² Der kan naturligvis godt være flere parter i en konflikt men psykologien er den samme dog mere kompleks.

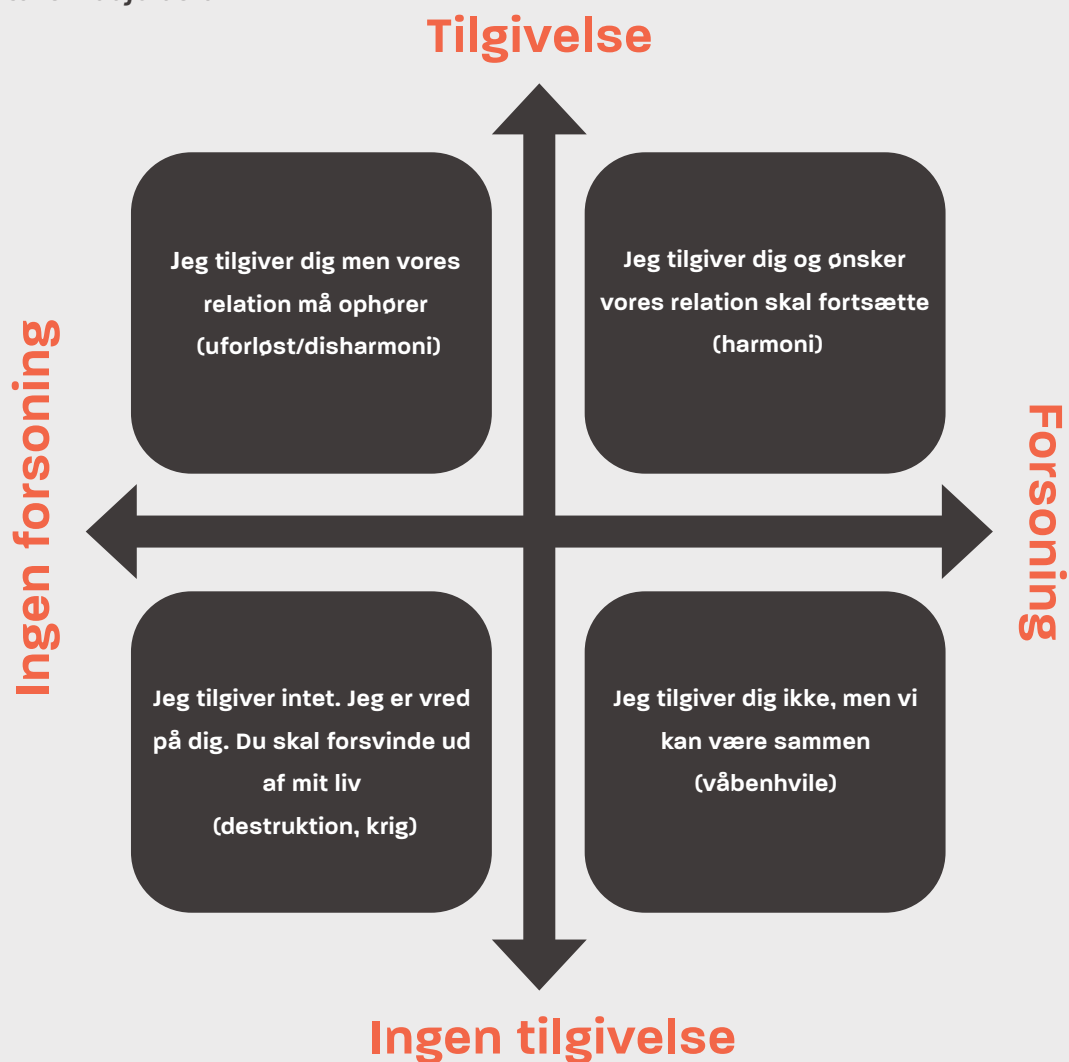


betydning at nå et vist niveau af forsoning, når der har været opstået konflikter. Som leder må man forde af de stridende parter, at de søger forsoningen, således at de fremadrettet løser deres opgaver og understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø.

Forsoning er ikke let. Det kræver generøsitet og ydmyghed hos begge parter, hvis det skal lykkes. Og partnernes fordring til sig selv, kan være meget forskellige og ofte forankrede i både kulturelle og familiemæssige værdier. Det kan kræve, at de stridende parter får hjælp af en uvildig konfliktmægler til at øge forståelsen for hinanden og dermed forhåbentlig bane vejen for forsoning.

Som det fremgår af figur 1, er de to akser tilgivelser og forsoning ikke uafhængige hinanden, men indbyrdes relaterende, hvorfor der opstår 4 udfaldsrum, som illustreres nedenstående.

Konfliktens 4 udfaldsrum



Figur 2. De fire udfaldsrum

Lad mig begynde i det mest harmoniske og forløsende udfaldsrum - nemlig **kvadrantens øvre højre hjørne**. Konflikten er løst og de konfliktende parter oplever tilgivelse og forsoning og en lyst og vilje til at fortsætte relationen. Den psykologiske tilstand opleves harmonisk ikke bare af de involverede personer i konflikten, men også af omverden. Det sidste kan være nok så væsentligt på en arbejdsplads for at skabe et trygt arbejdsmiljø. Det kan lykkes at komme ud af konflikter på denne måde, når parterne evner at reflektere, tilgive og indgå i fremadrettede forpligtende relationer med løfter og ansvar for egne handlinger.

I det modsatte udfaldsrum, som er i **kvadrantens nedre venstre hjørne**, er der imod ingen harmoni og ingen løst konflikt. Minimum er den ene part fortsat vred og vil eller kan ikke tilgive. Personen har ikke den generøsitet og ydmyghed som en forsoning fordrer. Mindst en part vil bevidst eller ubevidst ønske den anden part væk. Hvis personen ikke selv har magt til at få den anden til at forsvinde, vil vedkommende forsøge med destruktive handlinger og en adfærd, så den modstridende part formentlig til sidst kapitulerer og finder en ny arbejdsplads. Her pågår en krig, som kan udspille sig mere eller mindre raffineret. Den der oplever sig mest forurettet, vil forsøge at holde ud længst - også selv om det er hårdt og svært. Men vreden og den psykologiske tilfredsstillelse ved at se modparten lide endnu mere end en selv, er fortsat det hele værd, selvom målet selvfølgelig er at vinde over den anden. Et højest ubehageligt miljø at befinde sig i og nedbrydende i forhold til et godt psykisk arbejdsmiljø. Som oftest ikke kun for de stridende parter men oftest også til ubehag og besvær for alle, der har et samarbejde eller relation til de konfliktende.

Går vi op kvadrantens **øvre venstre hjørne** har vi et udfaldsrum, hvor mindst en af partnerne vitterlig tilgiver den anden. Men tilgivelse i sig selv fører ikke nødvendigvis til nogen forsoning. Det kan der være flere grunde til. Tilgivelse er, som jeg har været inde på tidligere, en mental og følelsesmæssig proces hos den enkelte, hvor den forurettede giver sig fri af vreden og hævnfølelse til et fokus på nutiden og fremtiden. Tilgivelsen forudsætter ikke forsoning, men uden forsoning vil relationen fortsat være konfliktfyldt og uforløst. Det psykologiske klima i dette udfaldsrum vil være præget disharmoni og mistillid. Det vil kun kunne ændres ved, at den forurettede anerkender, at der påhviler ham et ansvar for at arbejde på en forsoning. Alternativt kan den forurettede vælge at træde ud af relationen. Et valg alle i en arbejdsituation vil kunne vælge at tage. At bryde relationen løser konflikten og i hvert fald for den forurettede uden vrede og bitterhed, men i en erkendelse at, at pågældende ikke ønsker eller tror på, at en tillidsfuld relation kan genetableres.

Et eksempel fra en konflikt på en arbejdsplads kunne være kollegaen, der indser f.eks. igennem en mediation, at kollegaen ikke har haft onde hensigter rettet mod den krænkede og indser, at ingen af dem har mere ret end den anden. Kollegaen lever efter andre værdier og normer. Her kan den bedste løsning på konflikten være, hvis den ene part ikke tror på det

fremtidige, at pågældende tager konsekvensen heraf og siger op. Eller forflyttes, hvis det er muligt.

Det fjerde udfaldsrum, **nederste højre kvadrant**, er det rum, hvor i hvert fald en af parterne ikke har tilgivet den anden, men hvor begge parter alligevel aktivt vil tilgå hinanden med den generøsitet og ydmyghed, som forsoning fordrer. I det rum befinder de konfliktende parter sig i en atmosfære, hvor løfter og aftaler om det bestående og det fremadrettede samarbejde måske med tiden kan bringe tilliden tilbage. Det er imidlertid også et rum, hvor der ikke skal meget lidt til, for at konflikten igen bryder frem og hurtigt eskalerer med alt det i forhistorien, som fortsat er uforløst.

Det psykologiske klima kan bedst betegnes som våbenhvile. En våbenhvile kan være overgang til fred, men rummer også risikoen for at krigen bryder ud igen. Våbenhvilen åbner for dialogen mellem partnerne. Psykologisk set er det et spændende udfaldsrum, fordi parterne her træffer et bevidst valg om at give samarbejdet en mulighed. En mulighed, der kan føre til mere varig fred for at blive i terminologien. Hvis parterne derimod ikke holder deres løfter og aftaler med hinanden kan krigen bryde ud igen. Det er i dette udfaldsrum, at man som leder eller mediator har mest at tilbyde i form af hjælp og støtte. Parterne vil ofte have brug for hjælp til at indgå fornuftige og realistiske aftaler med hinanden. De skal støttes i aktivt at arbejde på at lade fornuften og ikke følelserne være bestemmende for den fremadrettede relation. Og meget passende kan vi lige blive minde hinanden om, at i modsætning til alle andre primater er "*.... Mennesket et dyr med retten til at aflægge løfter*", som den tyske filosof F. Nietzsche så rammende har udtrykt det.

Forsoning er tilstrækkelig til en god arbejdsplads

En konfliktløsning mellem medarbejdere på arbejdsplads fordrer (heldigvis) ikke en tilgivelse fra partnerne. En reel forsoning baseret på vilje til aktivt indgå i konstruktive løfter og aftaler, vil være tilstrækkeligt til at sikre både opgaveløsningen og det psykiske arbejdsmiljø. Det kræver dog, at lederen eller mediatoren følger op med passende intervaller for sammen med de involverede at undersøge, hvorvidt aftalerne og løfterne bliver overholdt. Ikke med fokus på, hvordan parterne har det med, hvad der i sin tid skete, men netop på aftaler og på det, der får samarbejdsrelationen til at fungere fremadrettet.

Det er tilstrækkeligt på en arbejdsplads, at man som kollega er venlige overfor hinanden. Man behøver ikke at kunne lide hinanden. Det er dejligt, hvis man også kan det. Men mindre kan gøre det. De fleste kender udtrykket "*fake it on till you make it*", som betegner det psykologiske fænomen, som nogle gange sker, når de konfliktende parter vedvarende holder fast i de gode aftaler, løfter og udviser venlighed. Nemlig at partnerne anstrenger sig mindre og mindre, men umærkeligt begynder



at slappe af og udvise mere og mere tillid. En destruktiv spiral er brudt og det konstruktive kan begynde at bygges op, uden nogen kan vide, hvor langt op af "tillidstrappen"³ parterne kan bevæge sig. Første skridt er taget ved beslutningen om at nedlægge våbnene og fremfor fokus på relationen, at parterne er enige om at holde fokus på faglige problemstillinger og undgå strategiske, destruktive handlinger.

Hvornår kan modellen bruges?

Det er svært at være i konflikt og langt de fleste mennesker bliver slidt af at være i konfliktfyldte relationer, hvad enten det er i privatlivet eller på arbejdspladsen. Arbejdet med at hjælpe mennesker i konflikt er krævende og kræver indsigt, fordi stærke følelser og overbevisninger er i spil. Psykologiske værktøjer kan her være hjælpsomme, hvis de bruges på rette tid og sted. Den beskrevne konfliktudfaldsmodel kan hjælpe partnerne, lederen eller mediatoren til en bevidsthed om i hvilket rum, partnerne befinder sig og konsekvenserne heraf. Modellen kan hjælpe til at forstå at tilgivelse ikke er nødvendigt for at løse en konflikt. Mindre kan gøre det, men det kræver at parterne indgår forpligtigende løfter og aftaler.

Samtidigt kræver det, at lederen vedvarende understøtter samarbejdet og hjælper med til at holde fokus på opgaverne og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø.

Referencer:

Brinkmann, Svend: Ståsteder – 10 gamle ideer til en ny verden". Gyldendal, 2016

Reintoft, Stine: Genstart fællesskabet. Om samarbejde og nye begyndelser. Akademisk Forlag, 2021.

³ Tillidstrappen er beskrevet af erhvervspsykolog Stine Reintoft, og hvor højeste trin er "vi indrømmer fejl og kan give og modtage undskyldninger". Reintoft, S. (2021)

Principper for mediation

Personligt har jeg i over 20 år arbejdet med mediation, og det glæder mig, at en mæglingsproces er et værktøj, ledere henviser til. Mediation er ikke svaret på enhver medarbejderkonflikt, men kan bruges:

- > Når ingen af medarbejderne bærer mere skyld eller ansvar for konflikten end den anden.
- > Når lederen tror på, at det er medarbejderne selv, som kan eller bør løse konflikten.
- > Når lederen selv er i tvivl om, hvorvidt man kan forblive upartisk.
- > Når det handler om medarbejdernes mistillid, tvivl, krænkelser mellem hinanden og ikke aftale- eller procedurebrud, hvor lederen har ansvaret for at påpege eller håndhæve de fastsatte procedurer.
- > Når medarbejderne har en symmetrisk relation til hinanden - ingen har formel magt over den anden.



Søren Braskov

- > Tlf. 6013 5668
- > sb@humanact.dk

Find os her

- > Vestergade 3A 1. tv
- > 8000 Aarhus C

- > Nybrogade 12
- > 1058 København K

- > www.humanact.dk
- > Facebook: HumanAct
- > LinkedIn: HumanAct