

Om de mange aspekter på "undskyldningens psykologi" og dens betydning for konfliktmægling



Sorry! ■ Af Randi Øibakken og Søren Braskov

# ”Det må du undskyldde!”

■ ”Jeg er bare så vred og såret over, at de kunne gøre det imod mig”, sagde en klient forleden og refererede til, at nogle kolleger havde skrevet et brev til hendes chef, hvor de havde anklaget hende for fagligt sjusk. ”Og nu har kollegerne indrømmet, at det ikke var mig, der havde sjusket, men en anden, og jeg har bare sådan brug for en uforbeholden undskyldning”, fortsatte hun.

Klientens chef var ked af episoden og havde forsøgt at rede trådene ud ved et fælles møde, men klienten fik ikke den uforbeholdne undskyldning, som hun håbede på. Nu sad hun fortsat og skummede og vidste ikke, hvordan hun skulle komme af sin frustration og lysten til at hævne sig.

Hvad ville der ske, hvis du fik en uforbeholden undskyldning? spurgte vi, og hun svarede prompte: ”Jeg ved ikke, om jeg bare kunne slå en streg over, hvad der er sket, men vi ville i hvert fald være et langt skridt derhenimod.” Det var hendes overbevisning. Og vi tror, at hun har ret!



### Mindre hierarki, mere team

Gennem flere år har vi begge arbejdet professionelt med konfliktløsning og konflikthåndtering, og igen og igen oplever vi, hvor vigtigt det er både at kunne give og modtage en undskyldning. Umiddelbart kan man tænke, at undskyldninger er en dagligdags, almenmenneskelig begivenhed, der som sådan ikke kræver så mange forklaringer. For de fleste er undskyldninger en del af det sociale system, man indgår i til hverdag, blandt familie, venner, kolleger. Alligevel er det vores oplevelse, at der i konfliktløsning er for lidt fokus på at give og modtage undskyldninger.

Når vi her tager udgangspunkt i en relationsfokuseret konflikt på arbejdspladsen, er det, fordi vi gennem vores praksis ser, at arbejdspladsens organisering i stigende grad er med til at skabe relationsfokuserede konflikter; konflikter, som vi traditionelt måske i højere grad har forbundet med parforholds- og familiekonflikter. Forklaringen skal formentlig findes i en stadig mindre hierarkisk opbygget ledelsesstruktur og dermed flere teamstyrede enheder med højt specialiserede funktioner. Disse enheder arbejder ofte sammen i team uden nogen formel defineret intern ledelse og uden megen indblanding fra den øverste ledelse.

Et typisk eksempel vil være en projektgruppe, der er nedsat til at løse en bestemt opgave, selvstyrende lærerteam eller lignende.

Argumenterne for den selvledende teamstruktur er mange og gode, men har også i sig nogle udfordringer og dermed konfliktrisici, fx i form af ikke-lederstyret uddelegering af arbejdsopgaver, uformelt lederskab, usikkerhed om beslutningskompetence og retningslinjer samt uafklaret værdiafstemning i teamet.

### Konfliktmæglingens vej

Undskyldninger er især vigtige, når vi arbejder med konflikter, hvor løsningen i høj grad er relationsfokuseret frem for aftalefokuseret, og hvor der er ønske eller krav om, at relationen skal bestå.

Mange konflikter løses ved, at de konfliktende parter går hver til sit, men i det omfang, der er ønske eller krav om relationens beståen, vil konfliktmægling være en mulig vej.

Aftalefokuserede konfliktmæglings ses ofte imellem konfliktende parter, hvor man er i konflikt om en bestemt ydelse, ting eller pris i modsætning til relationsfokuserede konfliktmæglings, som overvejende handler om, hvordan man respekterer hinanden, eller hvordan man genopretter relationer efter krænkelser i form af fx aftalebrud, disrespektfulde udtalelser, bagtalelse, ubegrundede anklager etc.

Løsningsfokus bestemmes af flere faktorer: konfliktens art, ønske eller krav om relationens vigtighed og beståen, konfliktmæglerens faglige vurdering, omgivelsernes krav m.m.

Der vil dog være tilfælde, hvor konfliktmægler ikke umiddelbart ud af konfliktens art kan aflæse løsningsfokus, idet man kan forestille sig en konflikt, der indledningsvis beskrives som aftalefokuseret, men som viser sig at have så store relationelle omkostninger, at det vil være umuligt at løse konflikten uden at italesætte den dybereliggende relationelle konflikt. De samme faktorer gør sig i en lidt anden form gældende for konflikter med modsat fortegn.

### Fleksibilitet, handling, løsning

”Undskyld, det er min fejl. Jeg har nedprioriteret vores fællesmøder til fordel for mine arbejdsbunker – jeg er ked af den irritation, det har vakt.”

>

## FAKTA ■ Baggrund

Artiklen er inspireret af en workshop, forfatterne afholdt i forbindelse med World Mediation Forum 7. International Conference, 2009, under titlen: "On guilt, reconciliation, and forgiveness about mediation, dilemmas, and interventions in a workplace dispute".

- > Sæt dig for et øjeblik ind i situationen, hvor du som kollega gentagne gange har brugt ti minutter af fællesmødet på at vente, og ovenstående er den sætning, der bliver indledt med, da temaet mødetid tages op til jeres fællesmøde. Hvad vil din reaktion være? Hvor stor lyst vil du have til at se på fælles løsninger?

Hvis vedkommende ved fællesmødet i stedet sagde: "Jeg er så træt af, at I kun kan tænke på, om jeg kommer til tiden eller ej. Vi har fællesmøder en gang ugentligt! Det er jo ikke fordi vi aldrig ses." Hvad vil din reaktion så være? Og hvor stor lyst vil du i dette tilfælde have til at se på fælles løsninger?

Disse to simple eksempler vil formentlig for de fleste give en oplevelse af, at undskyldningen er faciliterende for samarbejdet og problemløsningsprocessen, og at villigheden til at indgå i dialog fremmes på baggrund af en undskyldning.

Vores erfaring – også støttet af forskningen (Ohbuchi et al. 1989) – er, at undskyldninger har en medierende rolle og åbner for fleksibilitet, handlemuligheder og løsningsstrategier; foruden hvad det måtte føre med sig af menneskelige sidegevinster som eksempelvis lettelse, overskud, frigjorthed, tilgivelse, accept mv.

At indgå et kompromis eller en aftale på et grundlag uden afdækning af behovet for en undskyldning synes i visse tilfælde at være en noget sværere, til tider fuldstændig umulig opgave. I stedet kan den forurettede vende sig mod tan-

ken om, at "ret skal være ret", og uoverensstemmelsen ender med at finde "en vinder" og "en taber". På trods af konflikten konkrete løsning (aftalefokuseret mægling) kan risikoen for konfliktoptrapning paradoksalt nok øges, hvis der i løsningsprocessen ikke bliver taget højde for intra- og interpersonelle aspekter af konflikten (relationsfokuseret mægling) såsom at genoprette tillid, bevidne oplevelser af krænkelse, smerte, tabe ære osv.

På arbejdspladser, med flere mere eller mindre aktive parter i konflikten, kan der endvidere ske det, at alle medarbejdere automatisk og mere eller mindre bevidst tager parti, og herved øges risikoen for optrapning endnu engang.

Undskyldningens psykologi kan betragtes fra to positioner: derfra hvor der *gives* en undskyldning, og derfra hvor der *modtages* en undskyldning. Vi har valgt at kalde det giverpositionen og modtagerpositionen, velvidende at positionerne indeholder elementer af begge dele.

### Giverens undskyldningsformer

Umiddelbart har vi iagttaget fire former for undskyldninger (inspireret af blandt andre Nina Meierding): Den uforbeholdne undskyldning. Den partielle undskyldning. Den strategiske undskyldning. Den manglende undskyldning.

*Den uforbeholdne undskyldning* kendetegnes ved, at den undskyldende part udtrykker sin fortrydelse over for den forulempede parts følelsesmæssige reaktion: "Det gør mig ondt, at jeg har såret dig", og derudover udtrykker fortrydelse over at have lavet en eller anden form for aftalebrud: "Jeg er ked af, jeg ikke kom til den aftalte mødetid, jeg lover, at jeg vil bestræbe mig på at være her til tiden fremover." I den uforbeholdne undskyldning ligger således både et løfte om ikke at begå (eller forsøge at undgå at gentage) samme misere igen og en undskyldning for at have forvoldt den anden smerte eller anden følelsesmæssig kvie. Med andre ord tager undskyldsgiveren fuldt ansvar for situationen og alt, hvad den har medført.

Den uforbeholdne undskyldning indeholder ingen forklaringer, og det meget enkle "Det er jeg ked af"/"Det må



du undskyldte” har potentiale til at få spændingen i rummet og mellem parterne til at forsvinde.

Juristen Jennifer Robbennolt, der bl.a. har forsket i undskyldninger, siger det så klart: ”A simple ”I’m sorry” does wonders for resolving conflicts and disputes.” (Robbennolt 2003)

*Den partielle undskyldning* defineres ved kun at indeholde en følelsesmæssig validering og undskyldning og forholder sig ikke til det skete eller til skyldsspørgsmålet. Jf. ovenstående eksempel ville undskyldningsgiveren undskyldte for og vise medfølelse i forhold til, at den anden part er blevet såret, en slags emotionel støtte. Der er ikke tale om at påtage sig ansvar for det skete. Med det tidligere mødeeksempel for øje svarer det til, at vedkommende, der gentagne gange kommer for sent til mødet, siger til sin kollega: ”Jeg er ked af, vi er havnet i den her situation igen.” Underforstået at kollegaen, der kommer for sent, ikke påtager sig skylden for at møderne forsinkes, men anerkender den frustration, det er for alle parter, når de gentagne gange ender i samme situation. En situation, som ingen i teamet måske kan holdes ansvarlig for.

Endelig kan der tales om *strategiske undskyldninger*, som eksempelvis ministeren, der får en næse og offentligt må give en undskyldning. Her er der ikke tale om følelsesmæssig involvering eller reel fortrydelse af aftalebrud. Den strategiske undskyldning kendetegnes ved, at undskyldsgiveren ikke accepterer skylden og ansvaret, men i højere grad fremsætter undskyldningen for at leve op til den herskende etikette og fremstå politisk korrekt. Der er ingen løfter om ikke at gøre det samme igen, og ofte vil der i undskyldningen være tilknyttet forklaringer på eller undskyldninger for, at man handlede, som man handlede.

I vores eksempel ville det være kollegaen, som siger: ”I må undskyldte, at jeg er kommet for sent nogle gange, men jeg har så travlt i øjeblikket, tidspunktet passer mig dårligt, jeg synes jo også, I bare kan gå i gang, jeg er jo heller ikke den eneste, der ikke kommer til tiden” osv.

Den strategiske form for undskyldning anvendes også

som en defensiv forholdemåde eller rutine. Eksempelvis ses dette i situationer, hvor undskyldsgiveren indledningsvist bebuder, at han er ked af, at han gør som han gør, og han påtager sig egenhændigt skylden, før nogen endnu har anklaget ham. En undskyldningsform af strategisk art, hvor brugen af undskyldningen kan forstås på baggrund af et ringeagtende selvbillede eller et strategisk ønske om at undgå problemer.

For at fuldende billedet omkring undskyldninger må vi også forholde os til *den manglende undskyldning*. Begrebet indikerer, at det, objektivt set, havde været på sin plads med en undskyldning, men undskyldningen mangler fra giverpositionen. I vores eksempel svarer det til kollegaen, der kommer for sent og erkender dette, men begrundes sin adfærd med, at reglerne for fællesmøderne er helt umulige og nægter at underordne sig dem: ”Ja, jeg ved godt, jeg er kommet for sent nogle gange, men vi har nogle helt urimelige vilkår for vores møder. Mødetidspunktet er simpelt hen så dårligt.”

### Modtagerpositionens respons

Også modtageren kan reagere med fire mulige responser: Den uforbeholdne accept. Den partielle accept. Den aktive afvisning. Den passive afvisning.

*Den uforbeholdne accept* er en umiddelbar accept af den andens undskyldning uden at sætte spørgsmålstegn eller fremsætte yderligere krav. Konflikten slutter typisk her, da alle synes at have vilje til og interesse i at se fremad. Eksempliceret ved vores case vil den uforbeholdne accept lyde: ”Tak for din undskyldning, den tager jeg imod.”

*Den partielle accept* af undskyldningen kunne, jf. eksemplet, meget vel lyde: ”Jeg hører, du siger undskyld, men jeg er stadig virkelig vred på dig. Jeg kan ikke acceptere, at vi bare fortsætter, som om intet er hændt.”

I den partielle accept vil undskyldningen typisk have funktion af at genskabe eller genåbne kontakten mellem de to

>



- > parter. Den partielle accept sandsynliggør således muligheden for (på ny) i fællesskab at vurdere ”sagen” og forsøge at nå frem til enighed om, hvad der skal til i forhold til konflikten. Jf. eksemplet med ofte at komme for sent til fællesmøderne vil man kunne gå ind i en brainstorm om, hvilke konkrete muligheder der er for at afholde fællesmøder på en anden måde og dermed sikre fremmøde.

Den følelsesmæssige konsekvens af forurettelsen forløses ikke nødvendigvis ved den partielle accept. Men den partielle accept åbner dog ofte for, at modtagerpositionen er parat til at forhandle løsninger.

” Undskyldningens psykologi kan betragtes fra to positioner: derfra hvor der gives en undskyldning, og derfra hvor der modtages en undskyldning ”

I den aktive afvisning vil et teammedlem kunne svare undskyldsgiveren: ”Jeg gider ikke at høre på dine dårlige undskyldninger. Jeg tror ikke på dig, du er jo ligeglad.” En respons, der hverken muliggør følelsesmæssig reparation eller åbner for forhandling. Tværtimod eskaleres konflikten, fordi modtageren ofte tolker på giverpositionens motiver.

Som variant endelig den fjerde modtagerrespons: den passive afvisning, som er kendetegnet ved et tydeligt fravær af reaktion. I vores eksempel vil den passive afvisning illustreres ved, at modtagerpositionen i forlængelse af den givne undskyldning svarer et konstaterende ”nå” eller går videre i dagsorden, som om ingenting var sagt.

For hver giverposition er de beskrevne fire mulige responser. Det kan dog diskuteres, hvorvidt en ”manglende undskyldning” giver mulighed for en respons, så længe den manglende undskyldning ikke er blevet italesat og konstateret som fraværende. Tydeliggørelsen af den manglende undskyldning, fx i en konfliktmægling, er derfor essentiel, og vil åbne for et af de fire gensvar fra modtagerpositionen.

Der kan ikke tales om et lineært forhold mellem fx den uforbeholdne undskyldning og den uforbeholdne accept.

Der er dog belæg for, at en uforbeholden undskyldning ofte kalder på en uforbeholden accept (Robbennolt, 2003) – men det er ikke sikkert. Således kan den uforbeholdne undskyldning gensvares med en aktiv afvisning og så fremdeles. Netop i dette felt skal mediator agere og forsøge at facilitere, undersøge og understøtte undskyldningen i henseende til at hjælpe parterne til en løsning og en helende relation.

### Undskyldningens psykologi

Som mediatorer er det vores erfaring, at det er vigtigt kunne gennemskue behovet for og kende metoden til at facilitere en undskyldning – nemlig ved at tydeliggøre og iscesætte undskyldninger og herunder give den nødvendige opmærksomhed til giver- og modtagerpositionen.

Dette forudsætter, at vi har mod til at forholde os til de involverede parter fortællinger og oplevede krænkelser og i nogle tilfælde ligefrem opfordre til en undskyldning uden herved at tage parti.

I den relationsfokuserede konfliktmægling er det således i høj grad nødvendigt, at mediator kan være i og udfolde det psykologiske spændingsfelt, der skabes i mellem parterne. Som beskrevet i det ovenstående er ”undskyldningens psykologi” en vigtig faktor i denne proces. En faktor, der, når det anvendes som et målrettet konfliktmæglingsredskab, kan åbne mulighed for konfliktløsning, reparation og genoprettelse af relationen.

Randi Øibakken og Søren Braskov  
*begge cand.psych., specialist og supervisor i psykoterapi*

### LITTERATUR ■

Braskov, S. & Neumann, A. (2009): Om skyld, forsoning og tilgivelse – en fortælling om konfliktmægling, dilemmaer og interventioner i en konflikt mellem kollegaer. *Erhvervspsykologi*. Vol. 7, nr. 1 p. 52-64.

Ohbuchi, Ken-ichi; Kameda, Masuyo; Agarie, Nariyuki: Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 56(2), Feb 1989, 219-227.

Robbennolt J. (2003): Apologies and legal settlement: an empirical examination. *Michigan Law Review*, Vol. 102, Number 3.