

# Den Forløsende Konflikthåndtering

Af advokat & mediator Jacob Løbner

## Det ubehagelige ved konflikter

De fleste af os kender kun alt for godt til konflikter, og kun de færreste bryder sig om at befinde sig midt i en af slagsen. Ordet "konflikt" er afledt af det latinske conflictus, og betyder egentlig "støde sammen". Vi håndterer dagligt en lang række konflikter, hvor vi bevidst eller ubevidst støder sammen med andre menneskers interesser eller behov, og konflikter udgør en uadskillelig del af relationen mellem mennesker. Heldigvis er vi selv i stand til at løse langt de fleste konflikter vi havner i, for ellers ville vi simpelthen ikke være i stand til at overleve.

Men hyppige konflikter, eller større konflikter, udgør en voldsom og ubehagelig belastning og påvirkning for de involverede parter, mentalt så vel som fysisk. Nogle gange bakker vi måske netop ud af en konflikt for at undgå dette ubehagelige, mens vi måske andre gange vælger at "tage kampen op" fordi vi ikke vil finde os i mere. Uanset vores valg, så er det mere hovedreglen end undtagelsen, at en eller begge (?) involverede parter bagefter sidder med en følelse af generende uforløsthed, og dét sådan set uanset konfliktens faktiske udfald. Det gælder såvel for konflikter mellem virksomheder, konflikter på arbejdspladsen, konflikter mellem private og øvrige typer af konflikter. For hvor der er mennesker involveret, er der interesser og behov at håndtere, økonomiske såvel som følelsesmæssige. Jeg mener at tendensen til uforløsthed efter en konflikt skyldes, at vi typisk kun løser konflikter på et enkelt niveau, nemlig i reglen:

enten

- 1) Vi finder en løsning der knytter sig stringent til den omtvistede sags genstand (det juridiske eller økonomiske stridspunkt). Domstolene er et klassisk eksempel herpå, da domstolene fortolker og sikrer overholdelse af love, mens der ikke bruges megen tid på følelser i en retssal. "Jeg har krav på erstatning fra dig" er et eksempel på et udsagn, der kan håndteres juridisk.

eller

- 2) Vi finder en løsning der knytter sig stringent til det rent følelsesmæssige aspekt (vreden, sorgen, eller hvilken følelse vi nu sidder med). At gå til parterapeut eller psykolog er et klassisk eksempel herpå. Vi får måske helt eller delvist løst det følelsesmæssige problem, og får måske en undskyldning eller en tiltrængt anerkendelse fra den anden part. Men f.eks. spørgsmålet om økonomisk erstatning er ikke noget en psykolog tager hånd om.

## **Konflikthåndtering på flere niveauer findes allerede i dag**

Det er min erfaring, at konfliktløsning opleves mere positivt af de involverede parter, når løsningen håndterer *såvel* de juridiske som de følelsesmæssige aspekter. Dette er nemlig medvirkende til at fremtiden bliver lidt lettere for de involverede parter, og gør det måske endda muligt for parterne at samarbejde igen.

Der findes allerede i dag konflikthåndteringstilbud, der til en vis grad opererer på begge niveauer. Således er f.eks. mediation et glimrende tilbud til parter i konflikt, idet der er mulighed for at drøfte både jura/økonomi og følelser. Mediation er en frivillig proces, hvor en neutral og særlig uddannet person (mediatoren) hjælper parter i konflikt til selv at nå frem til tilfredsstillende løsninger gennem en særlig procesledelse. Mediation varetages ofte af advokater eller dommere, og er en ganske hyppigt anvendt løsning i f.eks. USA og England, lige som den er begyndt at vinde indpas i Danmark, hvor f.eks. Mediationsinstituttet tilbyder mediation under veldefinerede rammer (jeg er selv både advokat og mediator, og er i øvrigt også tilknyttet Mediationsinstituttet, der varmt kan anbefales).

Det er bestemt min oplevelse, at størsteparten af de gennemførte medationer medfører en eller anden håndtering eller forligsindgåelse af den juridiske del af konflikten, men samtidig må jeg blankt erkende, at den rent følelsesmæssige side af konflikterne i mange tilfælde bliver voldsomt nedprioriteret i mediation. Uden at såre nogen vil jeg mene at de juridiske mediatorer - jeg selv inklusiv - generelt ikke er behørigt uddannet til i mange tilfælde at håndtere de ofte komplekse og dybereliggende følelser hos parterne så godt som parterne ville være tjent med. En del af mediatorerne finder det måske endda direkte angstprovokerende, såfremt parterne åbner for meget op for de følelsesmæssige sluser, da de bevidst eller ubevidst ængstes for at dette kan indlede et uigennemskueligt spil, der "skygger" for en løsning af den juridiske del af sagen.

Jeg skal her skynde mig at nævne, at det heller ikke er intentionen med mediation som disciplin, at parternes følelsesmæssige aspekter skal håndteres på psykologniveau. Det er først og fremmest intentionen med mediation at håndtere den juridiske konflikt. Der drøftes naturligvis følelser under en mediation, bevares, men generelt kun til en vis grænse, for det er bestemt ikke nemt at gennemskue, om et emotionelt partsudbrud f.eks. skyldes at partens oplevelse på sin arbejdsplads får vedkommende til ubevidst at foretage "spejling" som følge af smerten ved at have genoplevet et svigtrelateret traume fra barndommen etc. (forståeligt nok ikke ligefrem en vurdering juridiske mediatorer har lyst til at blive viklet for meget ind i), eller om det snarere handler om et bevidst manipulativt indslag.

Men findes der så ikke en konfliktløsningsmodel i Danmark, der tilbyder både håndtering af de juridiske aspekter og samtidig en mere kvalificeret håndtering af de følelsesmæssige aspekter? Mig bekendt er svaret nej. Den model findes pt. ikke i Danmark. Og det er netop en sådan vi ved Institut for Empatisk Ledelse tilbyder som en integreret ydelse, der mig bekendt ikke hidtil er set på det danske marked i en organiseret form.

## Den forløsende konflikthåndtering – en ny og unik model

Autoriseret psykolog Frank Lyngholm har mangeårig erfaring med klinisk psykoterapi og behandling af dybt forankrede følelsesmæssige konflikter i og imellem mennesker, både i det private og i erhvervslivet. Gennem et mangeårigt samarbejde relateret til mediationsprocesser har vi som advokat hhv. psykolog lært af hinandens tilgange til konflikthåndtering og samarbejdsfremmende interventioner. Vi har afholdt kurser sammen for juridiske mediatorer, og vi har gennem samarbejde og evalueringer opnået kendskab om vore egne og hinandens styrker og udfordringer, personlige som faglige. Via Institut for Empatisk Ledelse kan vi derfor i dag tilbyde en unik konflikthåndteringsmodel, hvor vi begge deltager i mødet sammen med parterne, og med hver vores faglighed bidrager til en mere helhedsorienteret løsning af mediationsopgaver.

Som følge af rollefordelingen og samarbejdet imellem os, kan vi bistå med håndteringen af såvel de følelsesmæssige som de juridiske aspekter i parternes konflikt. Jeg er ikke bange for at lade den juridiske drøftelse hvile, og f.eks. lade de rent følelsesmæssige aspekter føre os ud af en helt anden vej sammen med parterne, for måske først langt senere at finde tilbage igen (eventuelt først på et senere møde). Og omvendt kan psykologien i lange perioder parkeres til fordel for et mere juridisk fokus i processen.

Ofte kræver tilgangen kun ét møde på en halv til en hel dags varighed, men kan bestemt også efter omstændighederne kræve flere møder – dette afhænger af forhold som konfliktens karakter og parternes ønsker om forebyggende udvikling og læring. Som mulig overbygning på møderne tilbyder vi opfølgende udviklingspsykologiske interventioner, hvorved det følelsesmæssige arbejde, som er indledt under møderne, kan følges helt til dørs, hvis en eller flere af parterne ønsker dette.

Hvis parterne er repræsenteret af advokater, vil advokaterne typisk kun deltage i forløbet indtil den juridiske del af konflikten er løst, men hvis parterne ønsker det, er advokaterne naturligvis mere end velkomne til at medvirke under hele forløbet. Det er relevant for de deltagende advokater at have en vis indsigt i tilknytnings- og udviklingspsykologiske forandringsprocesser hos de, som Institut for Empatisk Ledelse også tilbyder introduktion til og videreuddannelse i for advokater, der enten er uddannet mediatorer, eller blot ønsker at kunne forstå og forholde sig mere hensigtsmæssigt til parter i konflikt.

Ideen i vores konfliktløsningsmodel er således, at parterne kan få løst både deres juridiske konflikt, f.eks. ved at parterne undervejs indgår en skriftlig aftale om en bestemt løsning, samt at parterne tillige kan opnå en kvalificeret håndtering af de følelsesmæssige aspekter. Denne integrerede løsningsmulighed indeholder såvel følelsesmæssige som økonomiske potentialer, der særligt kommer til deres ret, når parterne ønsker at fortsætte deres samarbejde efter mediationsprocessen.

Der er naturligvis aldrig garanti for en samlet tilfredsstillende løsning. Som mediatorer er vi upartiske i forløbet, hvorfor motivationen for at finde løsninger i sagens natur først og fremmest kommer fra parterne selv. Samtidig er det vores påstand, at vores model giver en øget chance for *forløsning på flere niveauer*, end det er tilfældet med de øvrige kendte konfliktløsningstilbud i Danmark.

Dette skyldes ikke kun tilstedeværelsen af faglige juridiske og psykologiske kompetencer i mediationsprocessen, men først og fremmest det velfungerende og unikke *samarbejde imellem* de to forskellige tilgange til konflikthåndtering. Det er netop ud fra dette samarbejde, at vi opererer med begrebet ”den forløsende konflikt”, idet parterne generelt vil opleve en øget grad af forløsning og efterfølgende vital nyorientering, end det er tilfældet ved de øvrige kendte konfliktløsningstilbud.

Vi mener konfliktløsningsmodellen har relevans både for konflikter mellem private personer og i erhvervslivet.

Som nævnt er den største udfordring ved vores tilgang, at såfremt parterne er repræsenteret ved advokater, kræver det måske en øget grad af tålmodighed for partsadvokaterne at være vidne til, at deres klienter taler i forholdsmæssig lang tid om de ikke-juridiske dele af sagen. Men da en advokat jo først og fremmest skal varetage sin klients interesser, så bør udsigten til at klienten alt i alt får det bedre vel også være lidt ekstra ventetid værd?

Hvis denne artikel har fanget din interesse for ”den forløsende konflikt” og den særlige konflikthåndteringsmodel beskrevet oven for, så kontakt Institut for Empatisk Ledelse for yderligere information om henholdsvis bestilling af konflikthåndteringsmøder eller foredrag/gå-hjem-arrangementer.

