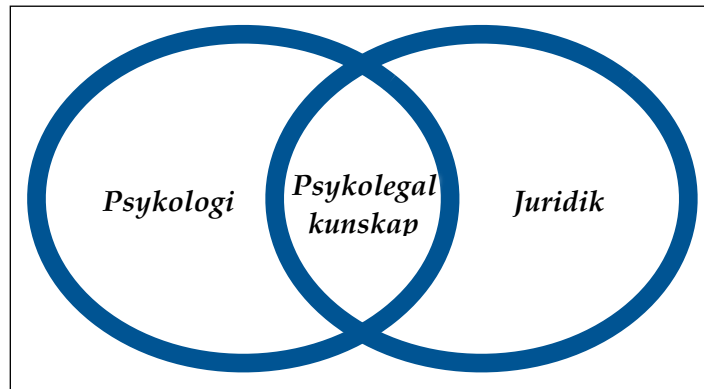


Klientpsykologi för jurister

Jens Näsström och Tasha Landberg

1. Ett psykolegalt perspektiv

Trots att legal psykologi är en etablerad disciplin i USA så är det fortfarande ett relativt okänt område i Europa. Det psykolegala kunskapsfältet ligger i det överlappande området mellan psykologi och juridik, och syftar till att studera hur människor och juridik interagerar och ömsesidigt påverkar varandra. En viktig målsättning för den legala psykologin är att öka den praktiska tillämpningen av psykologi i det juridiska systemet och bland dess aktörer. Stresshantering och klientpsykologi för advokater är två exempel på viktiga teman inom den legala psykologin som författarna specialiserat sig på.



Figur 1. Det psykolegala kunskapsområdet.

Advokat-klientrelationen

Advokat-klientrelationen innehåller en rad psykologiska aspekter och potentiella problemställningar som advokater inte är tränade i att hantera. Detta tar sig uttryck i samarbetsproblem, spänningar mellan kurativ och debiterbar tid, ett stort antal disciplinärärenden och stress inom kåren. Viss förklaring kan finnas i advokaters och klienters delvis motstridiga förväntningar och uppfattningar av advokat-klientrelationen. Där advokaten går in i relationen med en intention om att bistå klienten i sina rättsliga problem kan det i själva verket finnas en rad olika problem och emotionella behov hos klienten, som denne omedvetet förväntar sig att advokaten skall lösa eller uppfylla. Detta kan i sin tur leda till missförstånd, nedsatt effektivitet i samarbetet och känslomässig påfrestning samt lägre tillfredsställelse för båda parter.

2. Relationspsykologi

Interpsykiska processer

Grundläggande begrepp från den psykodynamiska psykologin ger inblick i de komplexa interpsykiska processer som pågår i advokat-klientrelationen. Kunskap kring dessa ger Dig möjlighet att identifiera och hantera delvis omedvetna processer samt att göra en initial bedömning av klientens psykologiska fungerande och eventuella svårigheter i det förestående samarbetet.

Nedstående begrepp används i psykoterapeutiska kontakter och andra professionella möten mellan "hjälpare" och klient. Genomgången tjänar här som en introduktion i det komplexa området relationspsykologi. Syftet är alltså inte att lära sig ställa diagnoser eller bedriva terapi

med sina klienter, utan att öka kunskapen kring den psykologiska aspekten av arbetet med klientrelationer inom det juridiska systemet

Överföring förekommer i alla relationer oberoende av funktion och konstellation. I advokat-klientrelationen kan överföring enklast beskrivas som den omedvetna känslöström som klienten riktar mot advokaten. Överföringen innehåller ofta spår av klientens tidiga erfarenheter av relationer och reflekterar i dennes inre värld och sätt att relatera. Detta kan innebära att advokaten tillskrivs egenskaper eller motiv som egentligen är frikopplade från denne som person. Motsvarande kan detta innebära att klienten tolkar relationen till advokaten i ljuset av tidigare erfarenheter av till exempel beroenderelationer, auktoritetsproblem etc. Överdriven idealisering respektive nedvärdering av advokaten, där denne upplevs som den frälsande Messias eller ondskan själv är exempel på stark överföring.

Motöverföring kan sägas vara advokatens känslomässiga reaktioner på klientens överföring. Motöverföringskänslor är förankrade i den omedvetna kommunikationen mellan advokat och klient, och kan därför vara svåra att varsebli. Irrationella impulser att till varje pris vilja skydda eller ta hand om vissa klienter är typiska exempel på motöverföringsreaktioner. Motsatt kan motöverföring ta sig uttryck som starka känslor av ilska eller förakt för klienten.

Projektion är en psykisk process där det som finns inom klienten felaktigt uppfattas som kommande utifrån. Klienten blir fri från oönskade känslor eller egenskaper hos sig själv genom att projicera dem på omgivningen, exempelvis motparten i målet, rättssystemet eller advokaten.

Projektiv identifikation är en patologisk förlängning av projektion. Klienten projicerar oönskade delar av sig själv på till exempel advokaten, men utövar också påtryckningar på denne att uppfatta och bete sig på ett sätt som stämmer överens med dessa projektioner. Påtryckningarna kan vara ytterst subtila i form av förhållningssätt, icke-verbal kommunikation etc., och kan i sin tur få advokaten att uppleva och uppföra sig på ett sätt som inte alls stämmer överens med dennes vanliga självbild. Är det någonting som inte stämmer i relationen? Får en klient Dig att känna och uppföra Dig helt annorlunda än Du brukar? Detta kan vara tecken på projektiv identifikation. Projektiv identifikation är en mycket kraftfull interpsykisk process som ofta har kopplingar till någon sorts psykopatologi hos klienten.

Introjektion är motsatsen till projektion där det som finns utanför klienten felaktigt uppfattas som kommande inifrån. Introjektion kan till exempel förekomma i övergreppsrelationer, där offret introjicerar delar av förövarens patologi och upprepar övergreppsmönster i andra relationer. Även att jämföra med begreppet identifikation med aggressor där offret identifierar sig med förövaren och gör dennes hållningar till sina egna, jämför till exempel med Stockholmssyndromet.

Förnekande är ett sätt att hantera traumatiserande upplevelser genom att vägra acceptera det som hänt. Förnekande är ett försök att skydda den egna personen mot outhärdlig smärta och blockerar förmågan till rationellt tänkande. Exempel på detta kan vara modern som gör sig blind för uppenbara tecken på att dottern utsätts för sexuella övergrepp eller våldtäktsoffret som hanterar händelsen genom att fortsätta livet som om inget hänt. Flykt från verkligheten och det inträffade genom resignation eller maniska tillstånd är uttryck för förnekande. Initialt förnekande är även en mycket vanlig reaktion på kris och katastrofala händelser.

Regression är en sorts psykisk retreat från en starkt påfrestande händelse eller livssituation. Detta är ett vanligt försvar vid stress eller trauma och kan ofta observeras hos klienter i kris. Apati, ett barnsligt förhållningssätt eller resignation till en egen drömvärld är tecken på regression. Den underliggande mekanismen är en önskan att ta sig tillbaka till tiden före skilsmässan, brottet eller

olyckan inträffade. Ett regressivt beteende kan även ta sig uttryck i spontant missbruk, där man frångår nutiden med hjälp av kemiska substanser.

Motstånd handlar oftast om att undvika psykisk smärta eller skrämmande förändring. I advokat-klientrelationen kan motstånd upplevas som en sorts "gnissel i maskineriet". Det känns kanske inte riktigt som klienten är "med på tåget" eller man får en känsla av att "dra åt olika håll" utan att kunna identifiera några egentliga problem. Motstånd kan även ta sig konkreta uttryck som sista-minuten avbokningar, upprepade förseningar, överdrivet kompisprat och konsekvent undvikande av det ångestväckande ämnet.

Utagerande refererar till beteenden som syftar till att bemästra ohanterlig ångest. Genom att agera ut intar klienten en aktiv position och omvandlar sin hjälplöshet och sårbarhet till konkret handling. Utagerande har ofta en destruktiv karaktär och kan ta sig uttryck som raseri, hysterisk gråt, våld, promiskuitet etc. Klientens utagerande kan även riktas mot advokaten, i form av till exempel sexualisering. Utagerande kan också vara en reaktion på trauma.

Som det framgår är vissa av ovanstående psykiska processer naturliga reaktioner på kris och trauma. Många ingår även som en del av vårt vardagliga psykologiska fungerande. I arbetet med utsatta klienter är det dock väsentligt att ha ett öga på intensiteten och omfånget av de pågående interpsykiska processer.

Viktiga frågor

- Är klienten i totalt förnekande kring det inträffade?
- Är klienten mentalt frånvarande och annorlunda i den känslomässiga kontakten?
- Varför tar inte klienten emot informationen som jag delgivit denne upprepade gånger?
- Varför känns det som vi drar åt olika håll etc.?

Ett interpsykiskt perspektiv kan även ge ny förståelse av eventuella samarbetsproblem som Du upplever i pågående klientrelationer.

3. Svårhanterliga klienter

Klienter i kris

Ett psykologiskt kristillstånd uppstår när våra teorier och föreställningar om oss själva i förhållande till omvärlden rasar samman. Krisens svårighetsgrad och förlopp beror framförallt på den faktiska händelsens karaktär och dess betydelse för personen samt personens nuvarande livsfas och sociala situation.

För att kunna möta klienten i kris, är det avgörande att förstå att det inte bara är den konkreta verkligheten som är avgörande utan även klientens subjektiva uppfattning.

Reaktions och återhämtningsmönster vid trauma

Ett krisförlopp brukar i allmänhet delas upp i fyra faser, där den första och andra fasen tillsammans utgör den akuta fasen.

1. chockfasen
2. reaktionsfasen
3. reflektions- och bearbetningsfasen
4. boksluts- och nyorienteringsfasen

} *akuta fasen*

Chockfas

Den första reaktionen på en traumatisk händelse är chock, vilken kan vara i alltifrån ett par timmar till en vecka. Chocken är ett radikalt sätt att med olika psykiska försvar skydda sig mot en outhärdlig. Vanliga reaktioner är psykisk resignation, apati, regression och förnekande av det inträffade. Till det yttre kan personen verka förvånansvärt samlad, men fasaden kan dölja en splittrad, labil och mycket sårbar person. Det överbelastade psyket kan göra det svårt för klienten att fungera på sin normala intellektuella nivå. Ofta är graden av uppmärksamhet är sänkt och en viss glömska uppträder. Endast en minoritet reagerar med kraftigt utagerande, i form av t.ex. hysteri.

Reaktionsfas

Chockfasen ersätts successivt av reaktionsfasen. Klienten börjar gradvis ta in vad som har hänt, varvid olika känsloreaktioner som exempelvis sorg, rädsla, ångest, vrede, bitterhet eller skam väcks. Det är inte ovanligt att individen brottas med frågor som "Varför hände det?" och "Varför hände det just mig?", och resonemangen kring dessa kan vara ologiska och ha drag av magiskt tänkande. Reaktionsfasen kan hos vissa individer ha ett långvarigt förlopp, upp till ett år.

Reflektions- och bearbetningsfasen

Återhämtningen har i denna fas kommit så långt att realiteten börjar tas in på ett mer moget sätt. I takt med att de tidigare fasernas kraftiga reaktioner släpper så återgår livet till det mer normala. Klienten börjar i högre grad att reflektera över det inträffade och en mer mogen bearbetning av det traumatiska påbörjas.

Boksluts- och nyorienteringsfasen

Även om detta är den sista fasen i ett vanligt krisförlopp så är den inte alltid ett avslut i vanlig betydelse, utan kan i princip pågå resten av livet. Trots att man återgått till en mera normal livsföring så kan man ha en bestående överkänslighet eller sårbarhet för liknande händelser eller situationer som på något sätt påminner om det tidigare traumat. Har man successivt bearbetat krisen kan denna fas dock vara en nyorientering och ett återvändande till livet.



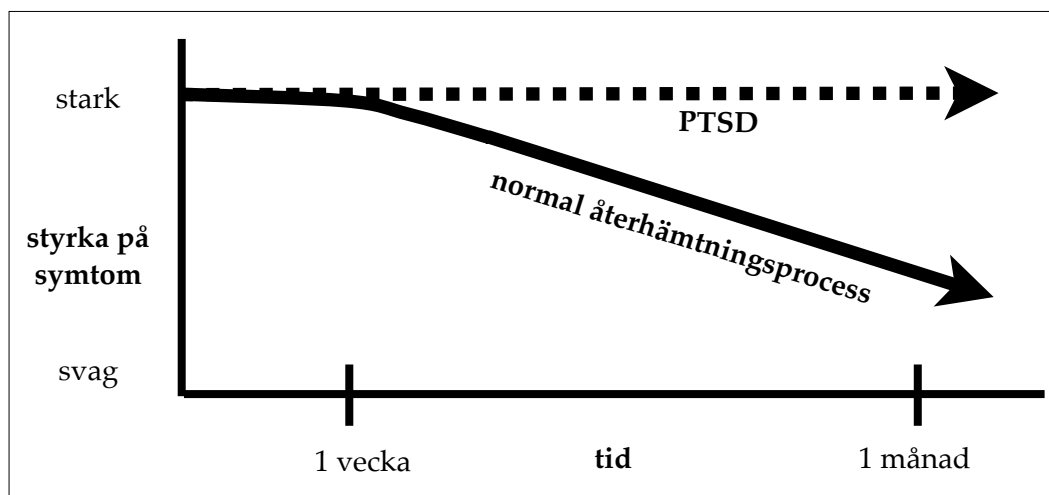
Figur 2. Schematisk illustration av ett våldsoffrets typiska reaktions- och återhämtningsmönster.

I den initiala chockfasen inträder en viss känslomässig stumhet eller avtrubbnings som syftar till att avskärma brottsoffret från övergreppet. Ibland kan chockfasen misstolkas av omgivningen som att

“allt är OK”. Successivt övergår chockfasen i reaktionsfasen, där våldsoffret initialt uppvisar tydliga depressiva drag. När depressiviteten klingar av, uppträder nästa reaktion, kraftiga humörsvängningar, där offret kan uppleva stor oro för sin psykiska hälsa, “Ska jag någonsin kunna bli normal och leva ett vanligt liv igen?”. Den sista delen av reaktionsfasen i det här typexemplet är vrede; ett ibland starkt behov av upprättelse, straff eller hämnd. Om det av någon anledning är svårt att rikta vreden mot gärningsmannen (om denne t.ex. inte har gripits, eller är en närstående) så kan vreden förskjutas till någon annan person i omgivningen, t.ex. en partner eller advokaten. Även om vreden kan vara svårhanterlig så är det i regel ett gott tecken på att återhämtningen har kommit igång. När personen har tagit in händelsen och fått reagera med adekvata känslor så uppstår möjlighet till mer mogen reflektion. Slutligen når personen ett psykologiskt bokslut och accepterar vad som har hänt. Den traumatiska händelsen blir ett obehagligt, bestående minne, som trots allt får hanterliga proportioner.

Posttraumatiskt stressyndrom

Vissa människor i kris fastnar i återhämtningsprocessen. Istället för att successivt bearbeta och acceptera traumat så återupplever personen det som har hänt gång på gång, som en film som spelas upp igen och igen. Om inte den här typen av symptom avtar månaden efter händelsen betraktas det ofta som posttraumatiskt stressyndrom, PTSD.



Figur 3. Skillnad i symptomstyrka över tid mellan normal återhämtningsprocess och posttraumatiskt stressyndrom.

Vid PTSD är det mycket vanligt att plågsamma minnen tränger sig på, t.ex. i form av återkommande mardrömmar. Hos barn kan PTSD också komma till uttryck i tvångsmässigt upprepad lek på ett bestämt tema. En vanlig reaktion är att försöka hålla minnena på avstånd genom undvikande av tankar och känslor, knutna till traumat. Detta undvikande av känslor ger upphov till en känslomässig platthet, som ibland kommer till uttryck i form av likgiltighet inför andra människor. Sömnproblem, irritation, koncentrationssvårigheter och överkänslighet i form av lättskrämdhet och mycket stark vaksamhet är andra vanliga symptom. PTSD kan uppstå lång tid efter själva händelsen och är ett plågsamt tillstånd som inte går över av sig självt, utan kräver professionell behandling i form av psykoterapeutiska och/eller farmakologiska insatser.

Bedömning av klient

Inför ett samarbete med en klient är det väsentligt att göra en initial bedömning av klientens psykologiska fungerande. Detta för att kunna maximera effektiviteten, i det gemensamma arbete samt förutse möjliga problem.

1. Klientens grundstämning

Med grundstämning menas ett dominerande känsloläge som klienten är färgad av under längre tidsperioder, oavsett om det är uppenbart eller mer subtilt. En klient som alltid är bitter, arg eller ledsen kan ha fastnat i en depressiv position eller lida av allvarligt psykiatriskt tillstånd. Klientens grundstämning kan vara avgörande för vilket förhållningssätt som är att föredra. En uppgiven klient kan t.ex. behöva bekräftelse, medan en respektlös klient kan behöva ett fastare bemötande.

2. Hur klienten reagerar på och fungerar i sitt känsloläge

Vissa människor kan vara högfungerande även under stark påfrestning, andra är bräckligare. En deprimerad person kan vara apatisk och uppgiven men ändå klartänkt, eller ältande och orolig med sänkt kognitiv kapacitet. En mycket arg person kan ha god distans till, och kontroll av, sin ilska, men hon kan också identifiera sig med denna ilska på ett sätt som kan vara svårt för advokaten att hantera.

3. Finns det indikationer på problem kring ett gemensamt arbete?

Vanliga problem är avsaknad av gemensam agenda, orealistiska krav och förväntningar som inte är förenliga med advokatrollen samt en generell ovilja (motstånd) att bidra till samarbetet.

4. Advokatens egna reaktioner

Advokatens intryck och känsloreaktioner (motöverföring) på mötet med en klient kan vara en outhärlig källa till information.

5. Vilka motiv och förväntningar har klienten

Vad förväntar sig klienten att uppnå, vad får det kosta och hur lång tid förväntar hon sig att det ska ta att avsluta ärendet? Att prata om klientens förväntningar är inte bara ett sätt att skapa sig en bild av klientens syfte och förväntningar, utan också dennes omdömesförmåga. Klientens reaktioner i en diskussion kring dessa frågor ger även indikationer på dennes realitetsanpassning. Att vara ärlig kring orealistiska förväntningar kan förebygga många problem längre fram.

Klienttypologier

Nedstående klienttypologier är framtaget mot bakgrund av amerikansk forskning om svårhanterliga klienter inom det juridiska systemet samt önskemål från våra kursdeltagare. Typologierna bör endast betraktas som stereotyper som implicerar olika generella förhållningssätt. Det är således inte omöjligt att en och samma klient kan ha karaktärsdrag från flera olika typologier, varför förhållningssätt alltid måste anpassas individen.

Den gränslösa/obsessiva klienten

Den gränslösa och obsessiva klienten lägger all sin tid och energi på den juridiska processen och ger gladeligen upp sitt övriga liv för att fördjupa sig i denna. Motsvarande anser denne klient att Du endast bör ägna Dig åt hans ärende och vara tillgänglig när som helst. Den obsessiva klienten vill ha full insyn i sina akter och går igenom minsta detalj. Ofta har han även bestämda idéer om hur ärendet ska skötas och gör omfattande research som han vill att Du ska ta del av. Denna klient är inte sällan invaderande och gränslös i sina kontakter och söker ständigt uppmärksamhet och bekräftelse för sin insats.

Förhållningssätt

I brist på egna gränser behöver denna klient gränsas genom fasta ramar och rutiner för samarbetet. Boka fasta tider för möten och telefonkontakt och håll Dig till dessa. Ge gärna klienten små hemuppgifter om Du anser att klienten kan bidra till arbetet. Detta ger klienten en känsla av kontroll och delaktighet. Sätt även upp riktlinjer för hur mycket av klientens material Du ska ta del av och fakturera regelbundet så klienten har helt klart för sig vad Din insats kostar honom.

Den hjälplösa klienten

Är ovillig att ta ansvar och fatta egna beslut och har ofta en lång rad av beroenderelationer bakom sig. Klientens beroendeproblematik överförs även till relationen med advokaten, där advokaten förväntas fatta beslut åt klienten. Att få klienten att inse och acceptera advokatens roll och ansvar kan vara en tidskrävande och tålamodsprövande uppgift. Klienten är passiv och hjälplös, har svårt att ta emot råd och hålla fokus på den juridiska processen. Relationen till den hjälplösa klienten kan upplevas som något ojämn och frustrerande på grund av klientens benägenhet att förskjuta sitt ansvar till advokaten.

Förhållningssätt

Upprätthållande av ansvarfördelningen och ramarna för samarbetet är av central betydelse i arbetet med den hjälplösa klienten. Det kan underlätta att be klienten ta hjälp av en betrodd vän/rådgivare i den juridiska processen. På detta sätt får klienten någon annan än advokaten att luta sig emot i beslutsfattandet. Vidare kan man ge klienten skriftliga underlag för instruktioner och möjliga alternativ/strategier så denna har något konkret att förhålla sig till.

Den depressive klienten

Den deprimerade klienten kännetecknas av nedstämdhet, apati, tillbakadragenhet och brist på engagemang i den juridiska processen. Beroende på depressionens svårighetsgrad kan det vara svårt eller omöjligt för klienten att ge och ta instruktioner och information, vilket försvårar ett effektivt samarbete. Klienten kan upplevas som påfallande oengagerad i viktiga samtal och även ärendets utfall, vilket beror på dennes oförmåga att ta hand om sig själv och sina intressen.

Förhållningssätt

Klienter med depressiva tillstånd behöver mycket hjälp och stöd för att kunna ingå i samarbete med advokaten. Som advokat bör Du även då ha realistiska förväntningar till klientens deltagande i processen. Är det omöjligt att få till stånd ett samarbete med den deprimerade klienten bör en medicinsk sakkunnig kopplas in i ärendet. Det är väsentligt att dokumentera utväxlingen av instruktioner, information etc. i fall det skulle uppstå oklarheter. Även här är det en bra idé att komplettera viktig information till klienten med ett skriftligt underlag.

Den arga/fientlige klienten

Är benägen att överföra sin ilska och fientlighet mot motparten i målet till sin advokat och dennes kollegor/personal. Klientens aggression och fientlighet kan upplevas som mycket obehaglig och hotfull och är onekligen en mycket dålig utgångspunkt för etableringen av en effektiv arbetsallians.

Förhållningssätt

Denna sorts klienter kräver ett bestämt bemötande och förhållningssätt. Det måste från början göras klart för klienten att denne ingått i en professionell relation, där aggressiva utbrott ej har sin plats. Första gången ilskan uppvisas mot advokaten bör denne fastslå vad som accepteras och inte accepteras i det avseendet. Accepteras klientens utbrott initialt är det mycket sannolikt att de kommer att öka i omfång och intensitet, vilket minskar möjligheterna till ett meningsfullt samarbete. Du bör även från början göra klart för den fientliga klienten hur Du förväntar Dig att denne skall behandla Din personal.

Den missionsinriktade klienten

Klienten har anlitat Dig för att utföra en specifik uppgift som inte nödvändigtvis har juridisk substans. Klientens egentliga mission hålls i det dolda, men innehåller ofta motiv som hämnd, personlig upprättelse eller liknande. Denna sorts klient har ofta en stark känsla av moral och personlig uppfattning av rättvisa/orättvisa som inte alltid stämmer överens med de faktiska juridiska förhållandena.

Förhållningssätt

Tänk Dig noga för innan Du fortsätter samarbetet med denna klient. Uppnår Du inte de mål som han hade förväntat sig kan det uppstå problem i form av utebliven betalning, anmälningar etc. Tar Du an Dig ärendet var noga med att fakturera regelbundet och dokumentera instruktioner från båda håll. Detta kan underlätta vid eventuella meningsskiljaktigheter i ett senare skede.

4. Den effektiva arbetsalliansen

Ramar för klientrelationen

Tydliga ramar och riktlinjer för arbetet med klientrelationer skapar trygghet, förutsägbarhet och förtroende, vilket är förutsättningarna för en effektiv arbetsallians. Detta gäller i synnerhet mindre välfungerande klienter och klienter i kris, men underlättar även arbetet med välfungerande klienter. Ramar har såväl psykologiska som funktionella betydelser. Den psykologiska betydelsen avser tydliga och strukturerade former för det gemensamma arbetet, vilket skapar realistiska krav och förväntningar hos klienten. Ramarnas funktionella betydelse avser skydda övrigt arbete och fritid från svårhanterliga klientrelationer.

Ramar för klientrelationer inkluderar en tydlig definition av såväl advokatens som klientens roll och ansvar samt allmänna riktlinjer för samarbete, tidsramar, kontakt och betalning.

Advokatens och klientens roller, ansvar och arbetsuppgifter

- definiera Din och klientens roll, ansvar och arbetsuppgifter i ett "psykologiskt kontrakt"
- bemöt klientens förväntningar och mål för samarbetet och reglera dessa om nödvändigt

Tidsramar

Tid handlar kanske framförallt om Din tillgänglighet för klienterna. När kan Du förväntas vara tillgänglig? Vilka regler gäller för telefonkonsultation, e-postkontakt och oanmälda besök? Tydliga och uttalade riktlinjer för er kontakt minimerar osäkerhet hos klienten och Din frustration över ständiga avbrott i arbetet och kontakt utanför kontorstid.

Kontakter och information – att dokumentera

Att ha rutiner som gör det enkelt att upprätta och administrera dokumentation av kontakter och informationsutväxling ger en bra grund för hantering av klientkontakter och ramarna kring dessa. Noggrann dokumentation ger större säkerhet och trygghet kring vad som faktiskt har avhandlats och kommits överens om, vilket erbjuder en tydlighet och struktur för stressade och svårhanterliga klienter. Exempelvis är det viktigt att se till att all utgående e-post sparas och att säkerhetskopior på viktiga dokument görs regelbundet. Detaljnivån på dokumentationen ska vara tillräcklig för att kunna användas ifall man inte är ense, för det ändamålet krävs minimum:

- klientens namn och eventuella referenser till ärendet
- datum för kontakt och namn på personen
- kontaktformen (e-post, telefon, personligt möte etc.)
- innehållet i kontakten; vem som sa vad, utväxling av information och instruktioner

Brott mot ramarna

När klienten av olika anledningar inte håller sig till de överenskomna riktlinjer för samarbetet kan man tala om så kallade rambrott. Rambrott föranleds ofta av delvis omedvetna motiv från klientens sida och är värda att uppmärksamma eftersom de leder till onödiga spänningar i arbetsalliansen. Exempel på rambrott kan vara upprepade förseningar och sista minuten-avbokningar, strul med betalningen, motstånd i arbetet och allmän ovilja att hålla sig till det man kommit överens om.

Förhållningssätt

- konfrontera rambrott och hänvisa till ramarna för samarbetet
- var lugn, tålmodig och tydlig
- sätt gränser och var konsekvent
- upprätthåll ramarna och skydda arbetsrutinerna (telefontider etc.)

Ju sämre en klient fungerar desto flera rambrott kan man förvänta sig och desto större behov för ramar, konsekvens och stöd. Detta är inte minst centralt att tänka på när ramarna och riktlinjerna för samarbetet fastställs.

Kommunikationsstrategier

Kommunikationsstrategier handlar om att matcha klientens person och psykiska läge med hur och när man informerar. Att vara lugn, tålmodig och tydlig i kommunikationen underlättar förstås arbetet med klienten. Det kan dock finnas många anledningar till att vissa klienter behöver extra hjälp och stöd med att ta emot information. Kris, missbruk, psykiatriska problem, kulturella och språkliga klyftor och intellektuella handikapp är några. Utöver dessa anledningar, så kan även starka känslor som rädsla, ilska, bitterhet och sorgsenhet sänka den intellektuella förmågan temporärt. I dessa fall behöver man i regel stärka kommunikationen, vilket kan göras på flera sätt.

Upprepa

Att upprepa är en enkel strategi som är central när framförallt viktig information ska förmedlas. Håll Dig kvar vid det som ska förmedlas och upprepa, även om klienten drar iväg till något annat.

Dela upp information i mindre delar

Mycket och komplicerad information kan vara svårt att ta till sig på en gång. Det kan vara bra att i förväg strukturera upp presentationen av materialet på ett lättfattligt och överskådligt sätt. Försök dela upp information i mindre bitar och/eller på flera tillfällen.

Be klienten själv sammanfatta

Att sammanfatta hjälper klienten att integrera informationen och visar även om denne har förstått det viktigaste. Det ger Dig också möjlighet att korrigera eventuella missförstånd.

Förenkla

Detta gäller framförallt juridiska frågor och procedurer. När det är möjligt använd tydliga och enkla ord som klienten har större chans att förstå. Förklara den juridiska innebörden och vad det kan få för konsekvenser för klienten. Ge några konkreta exempel från andra fall. Gå igenom juridiska dokument, översätt juridiska termer och förklara vad som menas.

Förmedla information i såväl muntlig som skriftlig form

Dubbel förmedling av information tydliggör innehållet och ger klienten möjlighet att gå igenom materialet hemma i lugn och ro. Skriftlig information undanröjer även eventuella meningsskiljaktigheter kring vad som faktiskt förmedlats.

Notera klientens reaktioner

Blir klienten upprörd? Hänger klienten med? Hur mycket verkar klienten orka ta in? Är det dax att sakta ner eller bromsa informationsflödet?

Sammanfatta mötet eller samtalet

Återge det viktigaste på ett enkelt, begripligt sätt, och använd gärna klientens egna ord. Vissa klienter kan behöva extra stöd eller uppmuntran i form av t.ex. (ärligt) beröm för något som klienten har skött bra i ärendet. Kasta gärna en boll framåt och informera om nästa steg i processen, det inger trygghet och minimerar antalet frågor från klienten.

5. Psykologi som verktyg i medlingssituationer

Syftet med det här avsnittet är att introducera ett brett fält av psykologiska mekanismer och utvärdera deras användbarhet i medling. Mitt mål är att erbjuda medlare – såsom jurister och tvistande – en handledning i att hantera de kraftfulla psykologiska och emotionella reaktionerna under en medlingsprocess.

A. Psykologi är studiet av människor: hur vi tänker, känner och reagerar

Medling innebär att hjälpa individer, företag och andra att lösa en konflikt när parterna har skilda behov, perspektiv, förutfattade meningar och personliga preferenser.¹ Även i konflikter som rör företag, utbildningsinstitutioner eller stora familjeföretag är individer inblandade – dvs. de individer som är ansvariga för beslut i dessa organisationer.

Frågor och beslut i medlingar handlar lika mycket om människor som om problem. Beslut om hur mycket pengar en maka ska ha i underhåll, om en chef ska betala för en överenskommelse till en anställd som ska avskedas på grund av olika uppfattningar om företagets policy, eller hur man delar på ett företags tillgångar och skulder mellan de tre delägarna när företaget har gått omkull handlar lika mycket om de inblandade personerna som om några av de faktiska problemen.

Samtalen under medling fokuserar ofta på belopp eller lösningar och förefaller logiska och objektiva. Men framgångsrik medling förutsätter kunskap om psykodynamik.²

Medling skulle vara en relativt enkel process om parterna kunde handla i sitt eget bästa eller med tanke på dem de älskar, som deras barn. Rationella och sansade samtal kunde då leda fram till rationella och rimliga överenskommelser som skulle kunna vara optimala för alla parter.³

Om vi kunde lita på det skulle det räcka med att enbart tillämpa en "intressebaserad" medlingsmodell, en modell som av många professionella medlare anses vara den mest framgångsrika strategin för att flytta konfliktfokus från personliga fientligheter till "själva problemet".⁴ Men den strategin förutsätter att parterna inte låter sig distraheras i sökandet efter det optimala på grund av sina känslor, förväntningar, partiskhet, förvrängda tankebanor eller djupt rotade övertygelser.

Varje gång jag möter tanken på att den "intressebaserade modellen" ⁵ är den enda som kan leda till framgång påminns jag om en särskilt utmanande skilsmässoförhandling där alla ingående faktorer var i hög grad ifrågasatta; inkomster, tillgångar, barn och så vidare. Efter åtskilliga medlingsförsök så hade man och hustru inte kommit någon vart. För att uppmuntra makarna att koncentrera sig på problemet (egenintressena) och inte på personerna avbröt medlaren (Richard Wolman) ett anmärkningsvärt giftigt meningsutbyte så auktoritativt som möjligt med: "Hörni, låt oss försöka koncentrera oss på problemet, inte på människorna. Då kan vi komma vidare och vara mer konstruktiva." Maken avbröt Erik mitt i en mening och sa med fullkomlig övertygelse: "Du har inte fattat. *Hon* är problemet!"

Kommentarer som "Hon är problemet" är vanliga i medlingssammanhang. Starka känslor och explosiva utfall efter långvariga frustrationer kan ofta överrumpla medlarna. Om medlaren då inte är förstående inför klientens personlighet och medveten om känslomässiga reaktioner hos "besvärliga" klienter så kan medlingen hamna i en återvändsgränd eller kollapsa helt.

Vissa medlare klarar av sådana känsloutbrott, andra inte. Det går emellertid inte att komma ifrån det faktum att framgångsrik medling förutsätter lyhördhet inför den psykologiska dynamik som ligger bakom hur människor tänker, känner och, ytterst, reagerar och fattar beslut.

B: Hur folk tänker

1. Informationsbehandling

Kognitiv neurovetenskap utforskar de områden och kemiska processer i hjärnan som handlar om beslutsfattande. Johan Lehrer exempelvis belyser i sin bok *How We Decide*⁶ neurotransmittern dopamin, som förknippas med hjärnans njutningscentrum och hävdar att beslut ofta baseras på vad som erbjuds individen. Det låter som en enkel hypotes tills vi kommer in på området medling och samspelet mellan två diametralt motsatta personligheter och övertygelser. Vad innebär det om exempelvis en av parterna upplever en tillfredsställelse av att tillfoga smärta och obehag som vedergällning för upplevda orättvisor? Dopamin är en moraliskt neutral kemikalie. Neurovetenskapen kan bara ta oss till den yttersta kanten av den fungerande hjärnan men kan inte förklara symboliska och värdeladdade aktiviteter för medlaren.

Vad neurovetenskapen dessutom berättar för oss är att det sätt som vi processar information på är anmärkningsvärt snabbt och exakt. Den mänskliga hjärnan kan processa mer än 10 000 bitar information per sekund, där en *bit* är den mängd information som krävs för att göra ett val i en 50/50-situation.⁷ Men hjärnans förmåga att bearbeta information berättar bara en liten del av historien. Google kan

till exempel ange för oss den genomsnittliga nederbörden i Patagonien på 0,47 sekunder⁸, men kan inte tala om vad det innebär eller fatta något beslut om någonting baserat på den informationen." I vilken mån som *undermedvetna* processer driver och skapar vår varseblivning, vår informationsbehandling och våra beslut är den avgörande punkten här och dessa processer har dokumenterats i studier av Ivan Pavlov,⁹ Joseph Kepecs och Richard Wolman¹⁰ samt i Mahzaring Benajis laboratorium för fördomar vid Harvard ¹¹ och har gjorts tillgängliga i *Blink* av Malcolm Gladwell.¹² Den forskningen har lärt oss hur vårt medvetande fungerar vid varningar, och det fångar ögonblickligen upp antydningar och ledtrådar från vår omgivning, i synnerhet när vi står inför nya situationer.¹³

I en färsk studie av fenomenet "priming"¹⁴ ombads deltagarna att ranka sin politiska övertygelse och attityder vad gällde 2008 års val i USA med hjälp av ett standardformulär för attitydvärdering.¹⁵ Den ena av grupperna fick formulär med en liten amerikansk flagga i övre vänstra hörnet, medan den andra gruppens formulär saknade flaggan. Resultatet visade att den grupp som primats med den amerikanska flaggan uppvisade en glidning i sina politiska preferenser i riktning mot republikanska åsikter som varade i upp till åtta månader efter testet.¹⁶ Försöket visar att människan importerar information med hög hastighet och reagerar omedvetet på stimuli från många olika källor. När data har nått hjärnan bestämmer de kretsar som ertsats av vår erfarenhet och våra anlag vad som händer med den informationen och hur den tolkas och tas i bruk.

"Priming" förekommer hela tiden i medlingar, ibland medvetet, ibland inte.¹⁷ En grupp medlare ansåg att om man namnger konferensrum för att hedra stora fredsmäklare, t ex Mandela, Carter, Gandhi, skulle det uppmuntra produktiva förhandlingar.¹⁸ Den kanske effektivaste formen av priming i medling är den som görs av medlaren alldeles i början av en process. Det har blivit en regel för medlare att inleda medling med att beskriva grundreglerna och principerna med en medling.¹⁹ Priming-studier pekar på att medlare bör överväga att till den diskussionen lägga till en betoning på värdet av att vara "flexibel" och "open-minded", målet att nå en "fair och rimlig lösning", samt behovet av "kreativitet" och att "tänka utanför boxen".

Vissa kanske reagerar mot den potentiella möjligheten att manipulera genom att göra dessa förslag (kanske från utgångspunkten att det alltför mycket liknar reklamvärldens subliminala annonser)²⁰, alternativt kan någon tycka att medlaren helt enkelt är transparent om vad han eller hon vill sträva efter för överenskommelse om det blir uppenbart under medlingen att en förlikning bäst skulle gynna parternas intressen.

2. "Små saker berättar stora saker"

Våra erfarenheter som medlare har visat att när det gäller förhandlingar där stora värden står på spel, som exempelvis förlusten av omvårdnad av barn eller

upplösningen av ett familjeföretag, så kommer ångest och rädsla att ofta skapa ett klimat av extremt skärpt vaksamhet och ökad emotionella reaktioner. Det resulterar i att de initiala kontakterna mellan medlaren och klienterna är både fyllda med potentiella minfält och med förhoppningar om att lösa långvariga konflikter. Det tillståndet av förhöjd vaksamhet kan slita sönder kommunikationen (om t.ex. en av parterna himlar med ögonen i ett känsligt ögonblick kan det hota hela processen) eller tillåta parterna att se situationen från en helt ny vinkel, i synnerhet som en reaktion på ett insiktsfullt ingrepp från medlaren. Under dessa ögonblick av förhöjd vaksamhet kan medlaren föreslå alternativa tolkningar av djupt rotade åsikter genom "re-framing" en kommunikation, att se problemet från en annan vinkel.²¹

"Reframing" är kritisk för medlingsprocessen.²² När exempelvis en make oupphörligt uppfattar sin hustrus kritik av hans beteende som förälder som ett försök att misskreditera honom, hävdar hans hustru i sin tur att hon bara försökte vara hjälpsam och inte hade illasinnade avsikter. Medlarens reframing av hustruns kommentar till maken skulle kunna hjälpa maken att se en annan avsikt med dem. Det vore som för kaptenen på ett krigsfartyg när han ser ett stort antal ekon på radarskärmen som närmar sig med hög fart. Men innan han beslutar sig för att skicka iväg luftvärnsmissiler måste han mycket snabbt avgöra om det han ser är missiler som är på väg mot skeppet för att förgöra det eller återvändande flygplan ur de egna styrkorna.²³ Det är medlarens uppgift att kliva in i denna korseld och göra sitt bästa för att tolka innebörden av kommunikationen och, om det inte stämmer överens, korrigerar tolkningen genom att "reframing" händelsen för parterna. Som den kända (och fiktiva) kinesiska detektiven Charlie Chan brukade berätta för sin äldste son att "små saker berättar stora".²⁴ Medlaren måste var vaksam på dessa små ledtrådar, som kan innehålla nyckeln till stora konflikter och som kan tydliggöras antingen genom "reframing" eller hjälpa parterna att tydligt uttrycka sina intressen och behov snarare än att hela tiden påverkas av motpartens förvrängda eller missförstådda tolkningar.

I diskussionen nedan om kognitiva fördomar²⁵ diskuterar vi mer ingående några sådana förvrängningar och metoder för att förebygga dem.

3. Verbala dimridåer och "Den tredje historien"

Vi har alla ofullständiga minnen av händelser. Än värre, vi har en tendens att "minnas fel" när vi återberättar dem.

Våra minnen av händelser kodas i vårt medvetande som rådata, men när vi ombeds att återberätta dem och sätta ord på dem kan det uppstå förvrängningar även om vi försöker att vara sanningsenliga.²⁶ För att göra en liknelse med en dator: det är som om rådata på hårddisken i vår hjärna blir ändrade när man organiserar om händelseförloppet (besläktat med ett ordbehandlingdokument) och sedan "sparar" den berättelsen. Varje gång vi berättar historien kan det inträffa små förändringar som blir allt djupare ingraverade i vårt minne. Förvrängningarna kan uppstå på grund av misstolkningar av händelser (t ex fundamentala skrivfel, som diskuteras

nedan),²⁷ eller selektiva erinringar (t ex på grund av bekräftad partiskhet, diskuteras också i det följande).²⁸ Slutligen, och som ett resultat av upprepade överskrivningar av data genom återberättandet så är de ursprungliga fakta inte längre tillgängliga för oss.²⁹

Psykologer kallar det fenomenet för "verbala dimridåer" (*verbal overshadowing*).³⁰ Den psykolog som anses ha upptäckt detta, professor Johathan Schooler, definierar det som "situationer där man försöker beskriva svårbeskrivna iakttagelser, tankar eller känslor och som resulterar i förlust av tillgång till just den information de försöker förmedla".³¹

Inför en medling kommer parterna till förhandlingsbordet med djupt rotade minnen av vad som har hänt, inkodade i vad vi kallar "dokument" eller berättelser. Dessa berättelser innehåller naturligtvis inte varenda detalj om vad berättaren har upplevt – historier är *selektiva* summeringar där berättaren förmedlar meningsfulla uppgifter och utesluter andra. Vad som är meningsfullt är emellertid subjektivt och har skapats av värderingar, åsikter, antaganden och lojaliteter som kan variera mellan människor.³²

Vår erfarenhet är att det vanligaste temat i en medling är uppfattningen att ha blivit förfördelad. Kärandens berättelser om att ha blivit offer för kroppsskada, kontraktsbrott, förtal eller svek. Den svarandens berättelser handlar om att ha blivit felaktigt anklagad för att ha viftat bort ett orimligt krav. Båda parter insisterar på att just minne och tolkning av deras berättelser är den korrekta. Parterna anser ofta att den andres version är lögn. Medlaren kan ibland hantera vad parterna upplever som angrepp på sin integritet genom "refraima" stora meningsskiljaktigheter om vad som hänt som helt enkelt resultat av skilda erinringar eller tolkningar – alla helt normala företeelser – istället för rena lögnaktigheter.

Men de krafter som medlare möts av är ibland enorma. Under en föreläsning nyligen frågade författaren Isabel Allende "Vad är sannare än sanningen?" Svaret, sade hon själv, är "Berättelsen".³³ Anledningen till att våra berättelser förefaller så sanna är att de förenar delar av rådata på ett sätt som har en särskild mening för oss.³⁴ Berättelserna representerar våra försök att förstå världen och vi kryddar dem ofta med moraliska värden.³⁵ Den ena sidan är klandervärd, den andra inte.

Vi kan alla bli stimulerade av historier om rätt och fel. Psykoterapeuten Michael Elkin frågar: "Vad är våra djupaste behov?" och svarar själv med: "Oskulden".³⁶ Med det menar han vårt stora behov av känslan av att vi har rätt, att vi är oklanderliga, att vi är goda.

Om den hypotesen är riktig innehåller de berättelser som parterna ger oss under en medling enorma mängder känslomässig kraft – varje person försöker hävda sin höga moral och därigenom beröva den andre parten det som de önskar mest: känslan av att var klanderfri. Ett exempel: en anställd tillhörande en minoritet

avskedas och utgår från att chefen är intolerant och ingen datamängd eller "bevis" kan rubba på den uppfattningen eftersom chefens ringaktning och skymfer stämmer överens med det mönster av diskriminering som den anställda har upplevt under hela sitt liv. Samtidigt anser chefen att hans eller hennes avsikter var rena, att rekryteringar och avskedande statistiskt sett var inte alls var rasistiska, och att han eller hon faktiskt hade *rekryterat* en minoritetsperson – varför skulle hen göra det om hen var trångsynt?

Medlare kan inte alltid ta till sig de historier som berättas, men de behöver kunna förstå dem. Ken Cloke förslår att varje part i en medling ska ha med sig tre historier till förhandlingen, men bara berätta en av dem.³⁷ Den berättelse som parterna berättar är välkända för oss – en känslan av att ha blivit förfördelad. De försöker värva oss till sina respektive versioner av sanningen och försöker göra oss medlare till sin räddare.³⁸

Den andra historien (som inte berättas eftersom den innehåller en känsla av skam och kanske minskar medlarens motivation att "rädda" berättaren) är den där personen inser att han eller hon har sig själv att skylla för sitt lidande, kanske på grund av ren dumhet, vårdslöshet, godtrogenhet eller bidragande till konflikten på något annat sätt.³⁹

Den tredje berättelsen, säger Cloke, "är "Den verkliga berättelsen" som förklarar varför berättaren var tvungen att skapa de två första historierna."⁴⁰ Man kan i den tredje historien finna den personliga bakgrund som ledde till att delar av hans eller hennes psyke känns ovärdigt och skamligt liksom att något väcker ilska när berättaren attackeras inom sårbara områden.⁴¹ Vår erfarenhet är att ångestens baksida är rädsla, och att medlarens bästa verktyg för en parts ångest är nyfikenhet på rädslan snarare än motviljan mot ilskan.⁴²

En del av vårt arbete som medlare är att upptäcka denna tredje berättelse. Om den berättelsen kan bli förstådd kan det ge medlaren det verktyg som han eller hon behöver för att hjälpa berättaren att förlika sig med dessa motsägelsefulla delar hos dem själva och hitta den smala vägen mellan den påstådda oskulden och den hemliga skammen när det gäller en lösning av konflikten.

4. Kraften hos tro och förväntningar

Kognition och emotion är de två sidorna av människans medvetenhet och de två aspekterna av mänsklig interaktion som påverkar hur människor uppför sig. Tillsammans skapar kognition och emotion övertygelser.

i. Grundläggande övertygelser

Grundläggande övertygelser är personliga delar av den tillit som är grunden till mänsklig erfarenhet och de är svåra att förändra.⁴³ Det är ett påstående av grundläggande övertygelse när en man säger om sin affärskollega: "Jag kan inte lita

på honom längre. Han har ljugit för mig och försökt att ta mer av affären än vad som var hans andel." Det ligger en grundläggande övertygelse bakom när en moder säger: "Han tror att han är en bra far, men han använder hela tiden barnen för att göra mig illa och manipulera mig. Han har vänt dem mot mig ända sedan vår skilsmässa." Sådana övertygelser är spelbrickorna i kommunikationen i medlarens förhandlingsrum. Medlaren måste vara medveten om kraften i övertygelserna och deras motståndskraft mot enkel reframing.

Följande tre strategier är användbara för medlare som ska hantera sådana cementerade övertygelser, dvs. övertygelser som envist motstår förändringar:

För det första kan verklighetstestning användas för att "komplexifiera"⁴⁴ de båda parternas förståelse för det förflutna.⁴⁵ För att ta exemplet med modern i det föregående så kan ett utlåtande från t.ex. en barnspecialist kan hjälpa henne att inse att barnet har en balanserad och rimlig uppfattning om båda föräldrarna. Eller för att ta exemplet med affärskollegan, en redovisningskonsult eller värderingsman kanske kan ge en balanserad bild av de båda parternas utgångslägen.

För det andra: strukturerad kommunikation öga mot öga om avsikter och perspektiv kan ibland mjuka upp fasta ståndpunkter. En vanlig teknik för att åstadkomma det är att låta parterna beskriva motpartens syn på situationen. Sedan låter medlaren den andre parten att, utan att värdera det sagda, beskriva vad som just har sagts. Sedan frågar medlaren den första parten om motparten har uppfattat det sagda på rätt sätt. Detta upprepas tills den första parten bekräftar att den andre parten har uppfattat beskrivningen "rätt". Sedan görs processen om i motsatt riktning. Ibland är parterna i så dåligt skick att de inte kan engagera sig i denna övning och anser att den andre partens synsätt är alltför hotande. I sådana fall kan det hjälpa att parterna får höra medlaren förklara, på ett icke-dömande sätt, de båda parternas synsätt. Bara det att få höra medlaren förklara, med engagemang och empati, de båda parternas upplevelser, farhågor, avsikter och övertygelser kan ibland hjälpa parterna att släppa sina låsningar och bli öppna för ett annat synsätt.

För det tredje: medlaren kan hjälpa parterna att utveckla alternativ till parternas grundläggande övertygelser – även om dessa är antagonistiska. Om en affärskollega är övertygad om att han inte kan lita på sin partner så kan en av punkterna i en överenskommelse exempelvis vara att anlita en konsult eller annan professionell som kan ge en översikt av överenskommelserna.

ii. Förväntningar hos klienter och ombud/advokater

Med övertygelser kommer förväntningar. Förväntningen om att medlingen ska bli framgångsrik (eller inte) kan forma hela processen. I en medling som involverade författarna – en dispyt inom en stor familj över hur tillgångarna inom familjen skulle disponeras – upphov en av parterna (en professionell förhandlare) sin röst när mötet just börjat att: "Alla vet att medlingar misslyckas i 75 % av alla fall, så jag begriper inte vad vi har här att göra." Eftersom den parten uttryckte sin inställning

inför alla andra behövde vi hantera hans förväntningar omgående och på ett sätt som inte trivialiserade dem. Vi beskrev, enkelt och icke-defensivt, data som visade att den överväldigande majoriteten av alla medlingar faktiskt resulterade i överenskommelser. I den påföljande diskussionen blev det uppenbart att den parten var pessimistisk om chanserna att *denna* medling skulle bli framgångsrik eftersom han inte kunde ha förtroende för de andra medlemmarna i familjen som han försökte förhandla med. När detta misstroende blev klarlagt kunde förväntningarna på medlingen bli reframed och vi kunde arbeta oss fram till en framgångsrik lösning av konflikten.

iii. Medlarnas förväntningar

Parterna i en medling är inte de enda som har övertygelser och förväntningar. Medlarnas övertygelser och förväntningar kan vara allmänna (som att rättstvister skapar mer verbal blodspillan än det någonsin kommer att vara värt) eller mer specifikt (som att synsättet att de behöver lösa dispyten som de medlar för att imponera på parterna och advokaterna). Det är naturligtvis naivt att tro att medlarna helt kan frigöra sig från alla förväntningar innan de tar sig an en medling. Deras utbildning, prestige, klienternas status, den kulturella bakgrunden hos någon av parterna eller medlarens motvilja mot en föraktfull behandling av den andre parten är alltsammans en grogrund för att skapa förutfattade meningar hos medlaren. Tanken är inte så mycket att frigöra sig från alla förväntningar (något som är omöjligt) utan att vara medveten om dem och hantera deras påverkan på processen.

Ett av de effektivare medlen som medlare kan använda sig av för att motverka sina egna övertygelser och förväntningar är par-medling (beskrivs ingående längre fram),⁴⁶ som skapar tillfälle för en medlare att dela och förklara sina reaktioner för klienter med en kollega som har bevittnat samma händelse. Författarna har ofta upplevt situationen som par-medlare i vilka en av oss kan ha sagt exempelvis: "Det är problematiskt hur sonen interagerar med sin mor", och den andre kanske svarar: "Men såg du hur hon manipulerade och infantiliserade honom?"

Men par-medling eller inte, så hyser många medlare en grundläggande förväntning om att parterna vill agera efter sitt eget bästa. Dessa förväntningar kan komma från den centrala roll som "intressebaserade" förhandlingar spelar i den moderna förståelsen av förhandlingar.⁴⁷ Ändå motsäger parternas beteenden under medling – i synnerhet där stora värden står på spel – ofta dessa förväntningar. Personliga känslor som raseri mot en illojal make övertrumfar föräldrars omsorg, och föräldrarna utsätter sina barn för giftiga meningsutbyten som skadar dem som de vill skydda. En upprörd affärskollega kan spendera hundratusentals dollar för att bevisa kraften i sitt argument och som kostar det företag som han eller hon försöker rädda ett belopp som skulle kunnat rädda företaget från konkurs. När medlaren hamnar i denna känsloladdade situation måste medlaren hitta metoder att gjuta olja på de upprörda vågorna och ersätta vansinnet och självdestruktionen med rationellt beslutsfattande. Genom att erbjuda nya synvinklar kan medlaren ofta

kunna läka de relationer som slitits isär av de medvetna eller latent psykologiska krafterna hos parterna. För att kunna göra det kan det vara nödvändigt för medlaren att överge eller åtminstone komplexifiera sina förväntningar att parterna alltid vill handla för sitt eget bästa.

C. Hur människor mår

1. Det känslomässiga klimatet under medling

Den mänskliga hjärnas utomordentliga förmåga att behandla information som skapats såväl internt som externt framkallar de emotionella och subjektiva erfarenheter som också styr uppfattningen och tolkningen av händelser. Människan är varken en dator eller en automat; vi tänker, behandlar information och fattar beslut. Men de känslor som är förknippade med dessa kognitiva handlingar är det som färgar livet och skapar vår förståelse. Den kände neurologen Antonio Damasio och erkände pedagogen Mary Yang anmärker så träffande att: "de neurobiologiska vittnesmålen påstår att kognition som vi i synnerhet förvärvar i skolorna, nämligen inlärande, uppmärksamhet, minnas, beslutsfattande och socialt beteende är både djupt påverkat av och inordnat i känslomässiga processer, det vi kallar detta för känslomässiga tankar."⁴⁸

Som visats i forskning beskriven av Lehrer driver emotioner beslutsfattandet.⁴⁹ En av de tidiga upptäckterna om detta gjordes av läkare som behandlade en patient vars kapacitet att uppfatta emotioner var förstörd av en hjärntumör.⁵⁰ En av de förvånande effekterna av detta tillstånd var att patienten hade svårt att fatta de enklaste beslut samtidigt som hans intellektuella kapacitet var helt intakt. Exempelvis fortsatte han att uppnå samma höga nivå på IQ-tester, men "han funderade oupphörligt över oviktiga detaljer som om han skulle välja en blå eller svart penna, vilken radiostation han skulle lyssna på eller var han skulle parkera sin bil."⁵¹ Läkarna drog slutsatsen att "emotioner är en viktig funktion i beslutsprocessen... En hjärna som inte kan känna kan heller inte fatta beslut."⁵² Lärdomen här för medlare är att dämpa känslor är inte bara omöjligt, utan också kontraproduktivt.

2. Känslouttryck skapade under en svår medling

Den känslomässiga kraften under en medling är en kraft som kan utnyttjas för att hjälpa parterna att lösa en konflikt. Även om "reframing" kan utnyttjas erbjuder en kognitiv struktur för nya synsätt den känslomässiga kvaliteten i "reframing" som får det att "klicka". Medlaren måste vara beredd på den emotionella hetta som skapas av parternas ofta inkompatibla personligheter. Individerna i ett medlingsdrama har ofta en historia av relationer, respekt och hopp som har omformats till misstro, bortstötande och svek. Detta är en extremt komplicerad uppsättning av känslor som medlaren måste reda ut för att själv förstå – och hjälpa parterna att förstå – inte bara vad som är sanningen i deras påståenden utan också hur deras rigida positioner och övertygelser hindrar att målen nås.

3. Om underliggande känslor: anknytning, uppskattning, självständighet, roll och status

I *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate* utvecklar psykologen Daniel Shapiro i samarbete med *Getting to Yes*-författaren Roger Fisher en taxonomi av bekymmer som, från författarnas synpunkt, ligger bakom många av de känslor som en medlare möter.⁵³ De hävdar att våra viktigaste behov är anknytning, uppskattning, självständighet, roll och status.⁵⁴ En del av dessa behov står i motsats till andra, exempelvis anknytning och självständighet. Men denna beskrivning av behov speglar bara komplexiteten i människans känsloliv, vi vill ibland ha motstridigheter. Den metod som Fisher och Shapiro rekommenderar för att hantera känslor under en medling är att utforska de underliggande behoven och försöka och nå det genom intressebaserade förhandlingar.⁵⁵ Ett exempel är en förhandling där en äldre chef ska förbigås och en yngre kollega får en markant befordran till ledningen. Den följande medlingen kan fokusera på om företaget kan vidta åtgärder för att se till att företagets anställda blir medvetna om den äldres roll, status och bidrag till företaget liksom också företagets uppskattning för dessa bidrag. Det ställningstagande som Fischer och Shapiro bidrar till om känslor fungerar särskilt väl i medlingar där parterna ska ha en fortsatt relation.

D. Hur folk uppför sig

Ett känt axiom bland jurister är att brottsjurister får se dåliga människor från deras bästa sida, medan familjerättsjurister får se fina människor från sin sämsta sida.⁵⁶ Liknande kan sägas om medlare, som ibland får se människors bästa och sämsta sidor under samma medling. Faktum är att den naturliga följderna för medlare kan vara att om vi tillbringar tillräckligt mycket tid med människor under en medling kommer vi att få se dem upprepa de beteenden – till det bättre eller sämre, men vanligtvis det senare – som drev dem in i konflikten från början. En ytterligare följd av det är att klienter tenderar att välja jurister med matchar deras konfliktstil – t ex hetsiga parter ofta väljer hetsiga jurister hellre än jurister med en avvikande, och därför kompletterande, stil än deras egen.

Därför kan inte ett kort möte ge en klar bild av de stora variationer av beteenden, från rasande utbrott till moloket resignerande, som medlare kan se hos parterna och deras rådgivare. I det följande kan vi emellertid beskriva några av de vanligaste mönster som vi har observerat.

1. Att hantera ilska

I vissa fall kan ett hastigt känsloutbrott lätta på trycket så att säga och vara ett viktigt steg mot en överenskommelse. Medlare är tränade att hantera sådana utbrott så att förhandlingarna inte spårar ur. Medlare kan exempelvis i vissa fall ha ett förberedande möte för att skapa en säker plats för att ventileras åsikter, och på så sätt undvika situationer där den andre partens reaktioner på ventileringen får konflikten att eskalera. För vissa parter kan det vara tillräckligt att få "häva ut sig" i

ett enskilt möte med enbart medlaren närvarande. I andra fall kan det bara vara effektivt om alla parter är närvarande.

En av nackdelarna med att en part får vädra sina åsikter är emellertid att effekten inte enbart är mildrande. Psykologer hävdar att ventilerandet kan ge motsatt effekt, exempelvis kan det öka ilskan hos den personen eller negativt påverka den personens förmåga till beslutsfattande.⁵⁸ Enligt psykologen Daniel Goleman kan "att ventilera sin ilska är ett av de sämsta sätten att lugna ner sig på, rasande utbrott ökar vanligtvis den känslomässiga hjärnans upprördhet, och gör människan mer arg, inte mindre."⁵⁹ Erfarenheten visar att det kan vara användbart att skapa tillfällen för kontrollerad ventilering, men det är sällan tillräckligt i sig självt.

Medling beskrivs understundom som att skapa en säker plats för ett svårt samtal. Raseriutbrott kan skapa rädsla och oro hos föremålet för ilskan och medlare behöver ofta göra bedömningar om när när ilska och grova gester driver processen framåt eller bakåt. I det senare fallet ska medlaren hävda de grundregler som förhindrar de höjda rösterna, obscen språk, upprörda fysiska gester och andra hotfulla beteenden, och skapa en väg för mer konstruktiva uttryck för de känslor som lett fram till de hotfulla beteendena.

2. Fly-eller-fäktareaktioner

Plötsliga hot startar en kaskad av komplexa och nästan ögonblickliga reaktioner i kroppen, inklusive hjärnan, som har tjänat oss väl ur evolutionär synpunkt. Nu när risken har minskat för att vi ska uppslukas av rovdjur har emellertid människan fått lära sig tekniker för att hantera dessa reaktioner så att de inte motverkar andra mål.

Denna "fly-eller-fäkta" reaktion (som i bland kallas "hyperupphetsning" eller "fly-fäkta-eller -frys-reaktion") kräver en förståelse för hur olika delar i vår hjärna bearbetar stimuli. Psykologen Daniel Goleman förklarar:

Den känslomässiga delen av hjärnan reagerar snabbare på en händelse än den tänkande hjärnan. Det amygdala i det känslomässiga centrat ser och hör allt som händer omkring oss omedelbart och är det som triggar våra fly-eller-fäktareaktioner. Det är den mest primitiva överlevnadsreaktionen. Om det upplever en emotionell nödsituation kan det ta över resten av hjärnan innan neo-cortex (den tänkande delen av hjärnan) har haft tid att analysera den inkommande informationen och besluta vad som bör göras. Det är en lång tid i hjärntid räknat. Under tiden har amygdala beslutat: "Åh, nej, jag måste göra någonting!" Det kan kidnappa resten av hjärnan om den tror det är en nödsituation och den är skapad att vara en hyperkänslig trigger, att ta det säkra före det osäkra.⁶⁰

Reaktionerna i hjärnan triggar också reaktioner i resten av vår kropp: andning, puls och adrenalinnivåerna stiger omedelbart. Ansiktet blir uttryckslöst (flushed), musklerna spända.

Medlarna måste vara uppmärksamma på dessa förändringar och ta en paus när det behövs för att sänka den uppfattade "hotnivån". Lika viktigt är de mått och steg som medlarna kan använda för att förebygga fly-eller-fäktareaktioner. Reframing och enskilda samtal kan vara en hjälp för att sänka upprördheten. När parterna möts tillsammans i en session behöver medlarna vara medvetna om den känslomässiga stämningen i rummet och avgöra när uppriktighet har passerat gränsen till konfrontation. Att avbryta ett hetsigt meningsutbyte och be parterna gå tillbaka till sina verbala "ringhörnor" några minuter kan ge neo-cortex tillräckligt med tid för att återta kontrollen.

3. "Flooding"

Professor John Gottman, som har studerat parkonflikter under mer än trettio år har identifierat ett känslomässigt tillstånd som han kallar översvämning ("flooding"), ett tillstånd där vi är så uppfyllda av negativa känslor att de rationella funktionerna i hjärnan blir blockerade.⁶¹ Flooding är inte bara en metafor, enligt Gottmans forskning är det en fysiologisk svarsreaktion som beror på höjda adrenalinhalter, höjt blodtryck och höjd puls, som liknar fly-eller-fäktareaktioner.⁶² Botemedlet här är enligt Gottman att ta en minst tjugo minuter lång paus så att känslosvallen kan lägga sig.⁶³ I en medlingssituation kan medlaren möta parterna var för sig eller helt enkelt ta en paus från den gemensamma sittningen. Det är avgörande att medlarna är uppmärksamma på parternas känslomässiga status och om det är nödvändigt avbryter diskussionerna så att den eller de parter som drabbats av "flooding" inte eskalerar konflikten ytterligare.

4 Tillit och neurotransmitters⁶⁴

Forskningen inom neurovetenskapen har identifierat specifika kemikalier i hjärnan som gynnar tillit, den vanligaste av dem är oxytocin.⁶⁵ Oxytocin frigörs hos kvinnor vid amning,⁶⁶ och män och kvinnor upplever förhöjda oxytocinnivåer vid sexuell upphetsning.⁶⁷ Många forskare antar att oxytocin har betydelse när romantiska känslor uppstår.⁶⁸ Enligt en forskare så "gör oxytocin både män och kvinnor lugnare och känsligare för den andres känslor."⁶⁹ En annan studie visar att fysisk beröring, i form av avslappnande massage skapar högre nivåer av oxytocin hos kvinnor.⁷⁰ Forskning i Sverige har visat att:

Oxytocin kan ha avstressande effekter som sänkt blodtryck och sänkta cortisolnivåer. [Det minskar oro] och stimulerar olika typer av socialt interagerande. Oxytocin kan frigöras av ...beröring och värme. Intag av föda triggar oxytocinbildning... Dessutom kan strikta psykologiska mekanismer utlösa oxytocinproduktion. Det innebär att positiv interaktion som inkluderar beröring och psykologiskt stöd kan påverka hälsan positivt. Social interaktion i vardagen, liksom en positiv omgivning, aktiverar det systemet kontinuerligt.⁷¹

Experiment som inkluderar magnetrontgen har visat att försökspersoner som fått oxytocin nasalt var tillitsfullare i spel som innebar riskfyllda investeringar och generösare i spel som innebar fördelning av en given summa pengar.⁷²

Tillämpbarheten på medling av dessa rön återstår att utvärdera men många medlare ser fördelar med att servera något att äta eller åtminstone ha det tillgängligt i rummet. Att "bryta bröd" tillsammans kan visa sig vara en ritual som inte bara har en social signifikans utan också biokemiska fördelar. Studiet av neurokemi pekar på vikten av att skapa en känslomässigt trygg situation för parterna i en medling för att förstärka tilliten.

5. Beslutströtthet

De attityder och beteenden som vi har beskrivit i denna artikel är inte statiska. Det finns ett fenomen som i synnerhet motiverar eftertanke under längre medlingssessioner, det är en process som kallas "beslutströtthet". I en artikel i *New York Times* sammanfattar journalisten John Tierney forskning som visar att individer reagerar olika på mental utmattning, att jämföra med fysisk utmattning.⁷³ Tecknen på fysisk utmattning är uppenbara. Men tecknen på mental utmattning är inte lika uppenbara. Vi är inte medvetna om mental utmattning, men ju fler beslut vi har fattat under dagen "desto svårare blir det för hjärnan, och slutligen så letar hjärnan efter genvägar."⁷⁴ Tierney beskriver två vitt skilda, men typiska genvägar:

- a. att bli hänsynslös och göra impulsiva beslut därför att det inte finns tillräckligt med energi för att tänka igenom konsekvenserna, och
- b. att inte fatta något beslut alls, trots att även detta kan leda till problem som vi saknar energi för att inse till fullo.⁷⁵

Socialpsykologen Roy Baumeister beskriver beslutströtthet som en form av "egotömning":

När hjärnans regleringskraft avtar förefaller frustationer bli mer irriterande än vanligt. Impulsen attsäga dumheter känns starkare.... Ego-tömnda människor förefaller troligare att hamna i onödiga strider om småsaker. När det gäller beslutsfattande så tar de ologiska genvägar och tenderar att föredra kortsiktiga vinster och senarelagda konsekvenser.⁷⁶

En av orsakerna till sådan utmattning är låga glukosnivåer.⁷⁷ Även om hjärnan bara utgör 2 % av vår kroppsvikt så konsumerar den 25 % av kroppens glukos.⁷⁸ För medlare och de parter som vi arbetar med är sådan uttömning högst problematisk eftersom "när du väl blivit uttömd blir du ovilligare att göra avvägningar, som innefattar en särskilt avancerad och krävande form av beslutsfattande."⁷⁹

Detta fenomen kan vara mindre problematiskt i skilsmässomedlingar, som normalt planeras i block om sittningar om två eller tre timmar, med flera veckor däremellan. Parterna har då möjlighet till återhämtning och eftertanke. I affärsmedlingar däremot är det normalt med heldagsmöten och arbetet tenderar att kräva all tillgänglig tid. Därför är det inte ovanligt att medlingarna pågår hela dagen med

viktiga beslut som fattats i slutet av dagen just då parterna, rådgivarna och medlarna behöver gå.

Medlarna kan, i viss mån, kompensera effekten av glukosbrist och mental utmattning genom att tillhandahålla mat som energitillskott och frukt, som inte skapar de tvära toppar och dalar som exempelvis sötsaker gör. Men än viktigare är vaksamheten hos medlaren, att han eller hon ser till parternas och bisittarnas förmåga att under dagen hantera och fatta komplexa beslut.

II. Den psykologiska medlaren

Den psykologiskt medvetna medlaren bör starta varje medling med en förståelse för de principer som utvecklats i det föregående. Han eller hon bör börja samarbetet med uppmärksamheten riktad mot klienternas verbala och ickeverbala beteenden: Har de kommit i tid? Om inte, vem var sen? Har någon av parterna blivit informerad om medling tidigare genom läsning eller diskussioner, eller har ingen varit med om medling tidigare? I så fall, vilka är de uttalade förväntningarna, och hur kan dessa uttalanden korreleras till andra indicier av parternas förväntningar och övertygelser, som exempelvis sarkastiska tonfall eller försonliga gester. Hur är parterna klädda? Väntar de sig en formellt eller informellt möte? Tilltalar de medlaren med förnamn och hur tas det emot av medlaren? Finns det dolda agendor som avslöjas av subtila och flyktiga ledtrådar?

Dessa och en myriad av andra ledtrådar som ingår i de första ögonblicken av social interaktion är potentiellt relevanta för medlarna. Medlarna ska rådfråga parterna (och vid sam-medling varandra) innan någon ny medling bestäms och klargöra sina egna förväntningar på skyndsamhet, formalitet och ekonomiska överväganden. De ska också sammanfatta den faktiska bakgrunden till fallet ingående och dela med sig av möjliga hypoteser om förväntade svåra delfrågor eller optimism om en smidig lösning.

1. Medla ensam eller i par

När vi i den här testen skriver "medlarna" menar vi medling i par, som används i nästan alla samhällsmedlingar i Massachusetts och även i många andra fall. På grund av den extra kostnaden det innebär med två (eller flera) medlare används ibland en blandning av de två metoderna för att göra medlingarna ekonomiskt mer överkomliga. Fördelarna med parmedling är bland annat att:

- balansera medlarnas olika, men ändå relevanta perspektiv och observationer (beskrivna i det föregående),
- erbjuda kompletterande expertis (t.ex. i en företagstransaktion kan den ena medlaren vara juridisk expert den andre finansiell), samt
- öka parternas känsla av att vara lyssnade på.

2. Fastställa grundregler för deltagarna

Medlarna etablerar spelregler – regler för hur parterna ska bete sig under medlingen genom att påpeka att sarkasmer, hånfulla påpekanden (av den typ som John Gottman funnit så destruktiva),⁸⁰ förolämpningar, svordomar och öknamn inte kan tolereras under medlingen om den ska ha någon chans till framgång.

Reglerna är viktiga av flera psykologiska anledningar. För det första, de etablerar en nivå på samtalen som parterna bör ha känt till och levt efter men som har eroderat under känslomässigt och ekonomiskt påfrestande former under deras senare tid tillsammans. För det andra, det får parterna att inse att medlaren kommer att ha kontroll över situationen och att medlarens erfarenheter och expertis kommer att utnyttjas för att hjälpa dem till en framgångsrik medling. För det tredje, att etablera en emotionellt säker plats (utöver en juridiskt säker plats, eftersom medling är konfidentiell och kan inte utnyttjas i en rättstvist) för parterna att uttrycka sin djupaste oro och hopp utan risk för vedergällning eller förlöjligande.

3. Skilda personligheter

Parternas och medlarnas personligheter måste alltid betraktas som viktiga komponenter under en medling. Undantagslöst uppstår frågan hur man hanterar individer vilkas personligheter är så svåra att de kan tyckas vara omöjliga att påverka. Försök till förståelse, rationella förklaringar av grundregler eller hantering av förväntningar fungerar helt enkelt inte. Sådana individer kan ha passerat gränsen för frammedlade lösningar och kan bara ta till sig beslut från en rättslig process från en tredje part.

Om det är som för författarna så att en av medlarna är psykolog då kan en eventuell psykopati bestämmas med säkerhet. I fallet med en ensam medlare kan det ofta vara värdefullt med en professionell bedömare av den mentala hälsan hos partnern.

Om trots många försök till taktfulla ingrepp och upprepade förklaringar kan någon av parterna i en medlingssession fortsätta att vara omedgörlig och oförmögen till en grannliga konversation eller uppskatta nya modeller för förändring för att lösa deras konflikter. Sådan omedgörlighet kommer att hindra parterna att komma fram till en lösning de har skapat själva med stöd av medlarna, vilket är huvudsyftet med medlingen. Det finns en uppsättning av personlighetstyper som i sin extremaste form representerar just denna typ av situation. En individ som exempelvis är misstänksam mot den andra partens motiv och behöver uppmuntras för att komma in i någon form av förtroendefull överenskommelse kanske inte är så misstänksam att det kan bli omöjligt. En annan person kan av en eller annan anledning vara så misstänksam och paranoid och ser i varje försök till kommunikation en dold och hotfull agenda, som inte tror på något som motparten säger, oavsett faktiska bevis kan vara alltför långt från vad som är "rimligt" eller "normalt" för att bli en lämplig kandidat för en medling.

Medlaren Bill Eddy (som är både advokat och professionell inom området psykisk hälsa) har skrivit ingående om vad han kallar "högkonfliktpersoner".⁸¹ Sådana personer kan passa in på de diagnostiska kriterierna på en eller flera personlighetsstörningar på Axell II som de beskrivs i American Psychiatric Association's Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (som borderlinepersonlighet eller narcissiska personlighetsstörningar).⁸² Vad de har gemensamt är att de ofta hamnar i svårlösta konflikter med andra.⁸³

Eddy erbjuder en metod för hur man arbetar med sådana personer som består av fyra kluster av kompetenser: a. bindning, b. struktur, c. verklighetstestning och d. konsekvenser.⁸⁴ Bindning är särskilt viktig eftersom många högkonfliktpersoner har en djupt rotat skräck för att bli övergivna och därför har medlarens relation med parten ett värde i sig själv.⁸⁵ Struktur är också vital för att definiera och försvara relevanta professionella gränser. En part kan till exempel försöka värva medlaren som en allierad och då måste medlaren påminna den personen om att medlarens uppgift är att vara opartisk.⁸⁶ Verklighetstestning, utförd med så mycket opartiskhet och objektivitet som möjligt, kan ibland hjälpa sådana personer att inse att deras egen syn på verkligheten inte är det enda sättet att se på sin situation. Och slutligen, termen "konsekvenser" avser att hjälpa personen att tänka igenom vad det troliga resultatet skulle kunna bli för vart och ett av den personens tillgängliga alternativ. (Om en förälder exempelvis ilsket säger att han eller hon ska tala om för alla i staden hur elak den andre föräldern är, ska medlaren kunna för den personen berätta vad det troliga resultatet då skulle bli för barnen, och att en sådan taktik faktiskt skulle kunna skada den personens relation med sina egna barn.)

4. Att släppa tankarna på förväntade lösningar

Målet att varje överenskommelse ska komma från parterna själva är riktmärket för varje framgångsrik medling.⁸⁷ Det är välkänt att avtal som båda parterna har tagit en stor del i att skapa har mycket större sannolikhet för att vara framgångsrika och hållbara jämfört med ett utifrån påtvingat beslut.⁸⁸ Dessutom har relationerna efter slutet avtal en högre sannolikhet att bibehållas när parterna skapat överenskommelsen själva under ledning av medlaren.⁸⁹

Sådant resultat är särskilt viktigt i de fall av skilsmässor där små barn är involverade, eftersom det är nödvändigt för barnens skull att föräldrarna även fortsättningsvis ska kunna tala med varandra och samarbeta om de tusentals uppfostringsfrågor som oupphörligt uppstår under många år efter att skilsmässan fastställts i domstol. En användbar teknik i den situationen är att be parterna beskriva en "femårsplan" för barnen. Den övningen bygger på den förväntningen att föräldrarna inte bara ska leva med överenskommelsen i närtid utan även i framtiden.

Samma teknik kan användas i affärssammanhang och anställningar där det är angeläget att bibehålla pågående relationer. Även i de fall där relationerna inte ska

fortsätta är fördelarna med lösningar som kommer från parterna själva väl dokumenterade i forskningen.⁹⁰

För att en överenskommelse ska komma från parternas egna tankar, erfarenheter och kreativitet måste medlaren tillämpa ett psykologiskt hållningssätt som är svårt att uppnå. Medlaren måste lära sig att koppla bort sig själv från resultatet av medlingen. I en färsk medlingsövning var en av författarna (Richrad Wolman) "coachen" i en fingerad medling. Studenterna var rutinerade jurister och professionella psykologer. När deltagarna hade valt vem som skulle vara medlare och haft möjlighet att ta del av de fakta i det fall vi hade konstruerat åt dem frågade Wolman medlarna om de redan hade en uppfattning om hur den konflikt vi presenterat skulle sluta eller hur det skulle lösas. Alla nickade jakande. De hade reflexmässigt, baserat på åratals träning och erfarenheter, engagerat sig i "thin slicing", för att använda Malcolm Gladwells term.⁹¹ Thin slicing syftar på den snabba kalkyl vi tar till när vi fattar beslut på väldigt preliminära och begränsade data.⁹² Gladwell dokumenterar tillfällena där sådana beslut visat sig vara förvånansvärt korrekta. Exempelvis kan en erfaren läkare höra fakta om ett nytt fall och komma fram till en snabbdiagnos om det är nödvändigt. Även om det inte alltid blir 100 % korrekt är thin slicing, speciellt med personer som har expertkunskaper, ofta pålitliga.⁹³

När studenterna berättade för gruppen att de hade tankar på ett slutresultat, till och med innan medlingen hade börjat, sade Wolman till studenterna: "glöm det". Han förklarade att om de, i egenskap av medlare, skulle följa eller vara påverkade av sina egna uppfattningar och förväntningar på resultatet skulle de, i princip, göra tankearbetet åt parterna och på så sätt beröva parterna möjligheten att skapa sin egen, kanske unika, lösning på problemet, en lösning som de kunde ta ansvar för. Den principen är densamma även om parternas slutliga avtal liknar vad som medlaren hade tänkt ut för dem. Det viktiga här är att parterna måste ta ett personligt ansvar för framtida handlingar och då ökar chanserna att ett beslut eller överenskommelse ska hålla.

Att frigöra sig från slutresultatet innefattar även resultatet av att "komma till ett ja", för att använda Roger Fisher och William Urys kända fras.⁹⁴ Enligt våra erfarenheter kommer de flesta människor – oavsett om det är parter eller jurister – till en medling med ett slutresultat i tankarna. Medlingen, om den är framgångsrik, hjälper personer att släppa rigida ställningstaganden och börja tänka friare och mer kreativt. I den meningen är att komma till ett "ja" eller ett "nej" lika acceptabla resultat så länge som medlingen har hjälpt parterna att bli klara över sina mål och deras möjligheter att uppnå de målen. Dessutom, en mycket framgångsrik medling är ofta en där kreativa samtal har lett fram till ett positivt resultat för parterna som ingen av dem hade tänkt sig vid medlingens början.

5. Ett paradigmskifte för jurister och parter: från "skall" till "kan"

För att frigöra sig från sin låsning till resultatet av en förestående medling måste medlaren genomgå ett "paradigmskifte" i sitt tänkande, som Thomas Kuhn så träffande uttrycker det.⁹⁵ En genväg för ett sådant skifte är att ändra sin utgångspunkt inför en medling från "skall" till "kan". Vanligen har medlaren ett biträde eller ber om juridiska råd av en jurist för att få ett svar av typen: "Med de här fakta så är det det här du *ska* göra." Det är det vanliga förfarandet, och vi förväntar oss inget mindre från en erfaren expert som vi ber om hjälp från. Vi söker oss till auktoriteter för att få veta vad vi ska göra när vi antingen inte vet eller är för osäkra för att själva fatta ett beslut.

Men ett sådant auktoritativt tänkande är som gift för en medling. Det är särskilt kontraproduktivt eftersom det prackar på parterna ett beslut eller en handlingsriktning utifrån och tar inte hänsyn till de subjektiva erfarenheter hos de som ska leva med överenskommelsen långt efter det att medlingen har blivit ett avlägset minne. Till sin struktur är det inte annorlunda än ett domslut i rätten, med den skillnaden att det skett utan ett juridiskt maskineri inblandat. Vi anser att medlaren måste tillämpa ett annat synsätt. Han eller hon måste berätta för parterna att:

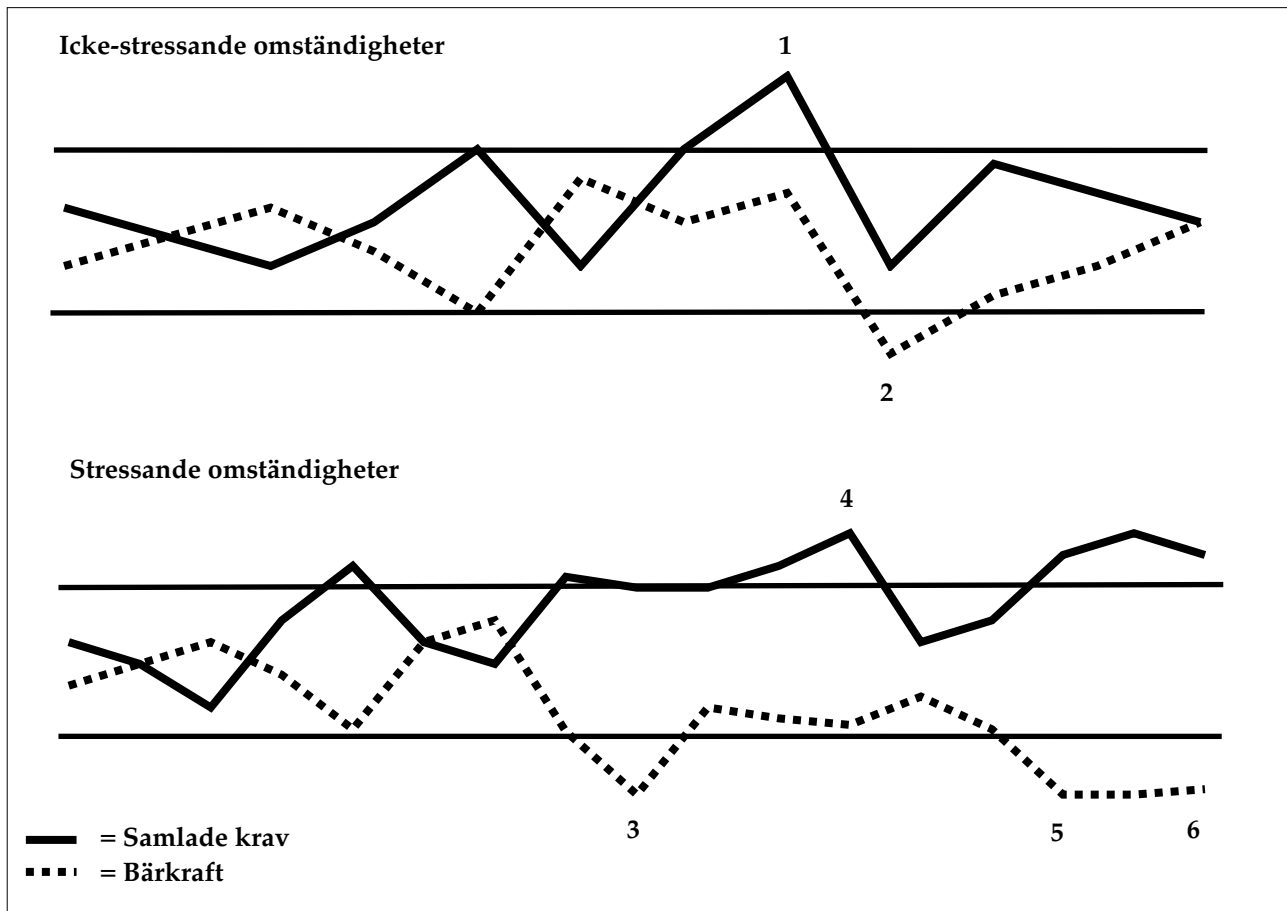
Jag vet inte vad ni *ska* göra i er situation. Jag vill emellertid göra allt vad jag kan för att hjälpa er att tänka på vad ni *kan* göra. När ni väl har tänkt igenom era möjligheter och alternativ om vad ni kan göra eller skulle kunna göra ska jag hjälpa er att se fördelar och nackdelar så att ni tillsammans kan komma fram till ert eget slutliga beslut.

Ett så jämnlit tankesätt kan var svårt för jurister och psykologer som ska lära sig medling eftersom deras utbildning och förväntningar hos deras klienter är diametralt motsatt mot medlingsklienternas antagande om personligt och individuellt ansvar för konfliktlösningen. När lösningen väl nåtts kan ett sådant radikalt tänkesätt emellertid bli befriande för jurister och psykologer eftersom det befriar honom eller henne från att själv skapa olika framgångsrika lösningar. Medlaren kan sedan befrias från antagandet att man kan styra någon annans liv.

Ytterst öppnar ett sådant angreppssätt parternas tankar om nya och kreativa former för problemlösning tillsammans (och tillsammans med medlaren) som kan hjälpa dem att avgöra om medlaren också ska engageras i deras framtida beslutfattande och konfliktlösande. Kort sagt, tanken att byta från "skall" till "kan" kan vara omvälvande för parterna och ge medlaren tillfredsställelsen att ha främjat samarbetet mellan tvistande parter, ett samarbete som öppnar för utsikten till helande o

6. Stress

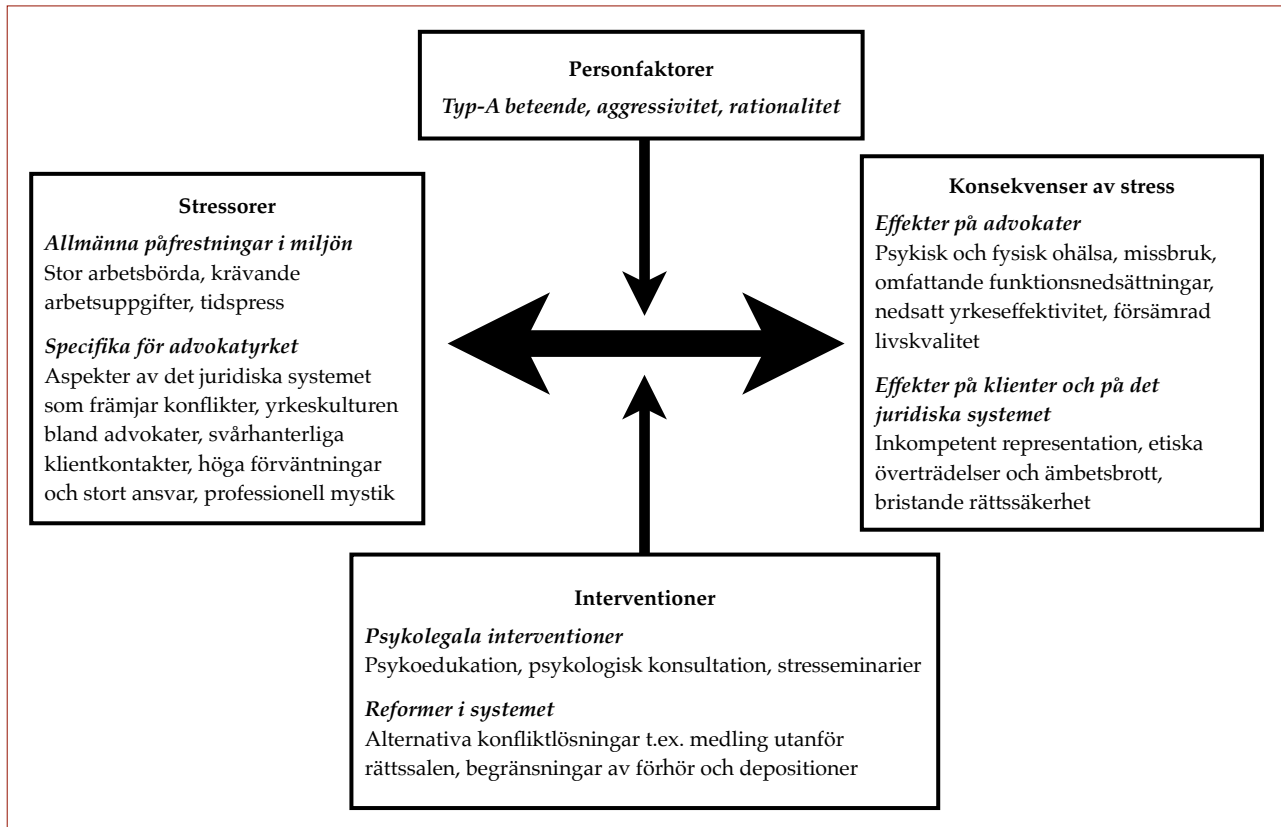
Stress uppstår vid obalans mellan individens upplevda krav, så kallade stressorer, och individens upplevda förmåga att bära och hantera dessa. Stressorerna kan ha karaktär av krav eller belastningar i arbetsmiljön respektive individens krav på sig själv. Tillsammans utgör de olika stressorerna de samlade kraven på individen. När dessa överstiger individens bärkraft utlöses stressprocessen.



Figur 1. En modell för stress som illustrerar de dynamiska relationerna mellan krav och bärkraft.

Figuren har två raka linjer som illustrerar det spann av stress som en individ tolererar. Över tid varierar såväl de samlade kraven (A) som individens bärkraft av desamma (B). Så länge avståndet mellan de samlade kraven och bärkraften inte överstiger det spann av stress som individen tolererar uppstår ingen ohanterlig överbelastning. Med andra ord så uppstår inte stress om höga krav sammanfaller med en hög förmåga att möta dessa, som vid punkt (1). På samma sätt kan individen klara sig bra trots en svacka i bärkraften, om kraven är motsvarande låga, vilket är fallet vid punkt (2). Av detta följer att stress kan uppstå antingen när bärkraften är sänkt (3), kraven är höga (4) eller både och (5). När höga krav kombineras med en sänkt bärkraft under en längre tid (6) så kan stressen ta sig traumatiserade uttryck, som utmattningsyndrom, depression och utbrändhet.

Stress inom det juridiska systemet



Figur 2. Modell för stress hos advokater framtagen mot bakgrund av befintlig forskning.

Ovanstående modell identifierar fyra kärnområden för förståelse av stress inom advokatycket; stressorer, konsekvenser av stress, personfaktorer och interventioner.

Modellen innehåller två kategorier av *stressorer* i advokatycket. Den första är *allmänna påfrestningar* i miljön, och innefattar klassiska stressfaktorer som hög arbetsbelastning, krävande arbetsuppgifter samt tidspress på grund av preskriptionstider etc. Den andra kategorin berör påfrestningar som är specifika för advokatycket. Enligt denna modell finns det *specifika påfrestningar* i själva miljön för yrkesutövningen som advokat. Till exempel finns det aspekter av det juridiska systemet i USA som främjar konflikter samt en viss kultur kring yrkesutövningen som föreskriver en nitisk advokatstil. Andra påfrestningar som kan tänkas vara specifika för advokatycket är den stora ansvarsbördan och svårhanterliga klientrelationer. En komplicerande faktor i klientrelationer kan vara olika grundantaganden, förväntningar och uppfattningar av samarbetets mål. Där advokaten går in i samarbetet med en intention om att bistå klienten i dennes rättsliga problem kan det i själva verket finnas en rad olika problem och emotionella behov hos klienten, som denne omedvetet förväntar sig att advokaten skall lösa eller uppfylla. Således kan klientrelationen tänkas innehålla outtalade krav, förväntningar och emotionella behov som kan bidra till en påfrestande arbetssituation för advokaten.

Cary Cherniss teori om den så kallade *professionella mystiken* kan också bidra till förståelsen av påfrestningar inom advokatycket. Den professionella mystiken är ett begrepp som refererar till en illusorisk uppfattning av ett yrke, som florerar i allmänhetens uppfattning av kvalificerade professioner som till exempel advokatycket. En tydlig bieffekt av den professionella mystiken är att den tenderar att skapa orealistiska förväntningar från allmänheten, men även hos de nyutbildade som går in i yrket. Nyutbildade advokaters möte med yrkesutövningens faktiska vardag kan således tänkas bli en svår omställning (och omvärdering), vilket i sig kan bidra till

utvecklingen av stress och utbrändhet. På samma sätt kan den professionella mystiken bidra till svårigheter att skapa en realistisk bild av den egna yrkesrollen med därtill hörande ansvar och begränsningar. Orealistiska förväntningar från klienter, brustna förhoppningar om graden av autonomi, självförverkligande och kollegialitet kan på detta sätt förstås som påfrestningar inom advokatyrket som är förknippade med den så kallade professionella mystiken.

Konsekvenser av stress faller enligt modellen i två kategorier; *effekter på advokater* samt *effekter på klienter och det juridiska systemet*. I den första kategorin kan stressrelaterad psykisk och fysisk sjukdom, missbruk samt kognitiv, affektiv och social funktions-nedsättning inkluderas. Till detta kommer minskad effektivitet i yrkesutövningen samt generellt försämrad livskvalitet. Vad angår effekter på klienter och det juridiska systemet kan inkompetent representation, etiska överträdelser samt ämbetsbrott och bristande rättssäkerhet nämnas som möjliga konsekvenser av stress hos advokater.

I kategorin *interventioner* är de svar på konsekvenserna av stress som arbetats fram i USA samlade. Interventionerna består dels av psykolegala interventioner, dels av reformer i systemet. Den första gruppen av interventioner är ett tvärdisciplinärt område mellan psykologi och juridik. Exempel på psykolegala interventioner inkluderar utbildning i grundläggande psykologi – så kallad psykoedukation – psykologisk konsultation samt utbildningsinsatser med praktiska inslag i form av stresseminarier. De psykologiska interventionerna har utvecklats mot bakgrund av den amerikanska forskningen på området och har visat sig vara effektiva metoder för att reducera och förebygga stress och utbrändhet. Den andra gruppen av interventioner vänder sig till det juridiska systemet, som i hög grad anger spelreglerna för advokaterna. Det amerikanska systemet främjar till exempel en mycket aggressiv och konfronterande advokatstil, vilken kan antas bidra till den påfrestande arbetssituationen för amerikanska advokater. Ett sätt att reducera påfrestningarna i advokaternas arbetssituation är således att genomföra reformer i systemet. Detta i form av exempelvis medling utanför rättsalen, begränsningar i antalet förhör och depositioner etc.

Utbrändhet

I forskningslitteraturen konceptualiseras utbrändhet som en kris i yrkesutövarens relation till arbetet. I sin ursprungliga betydelse är utbrändhet således ett icke-kliniskt syndrom som förekommer i vanliga, arbetande populationer, icke att förväxla med psykiatriska diagnoser som till exempel utmattningsdepression.

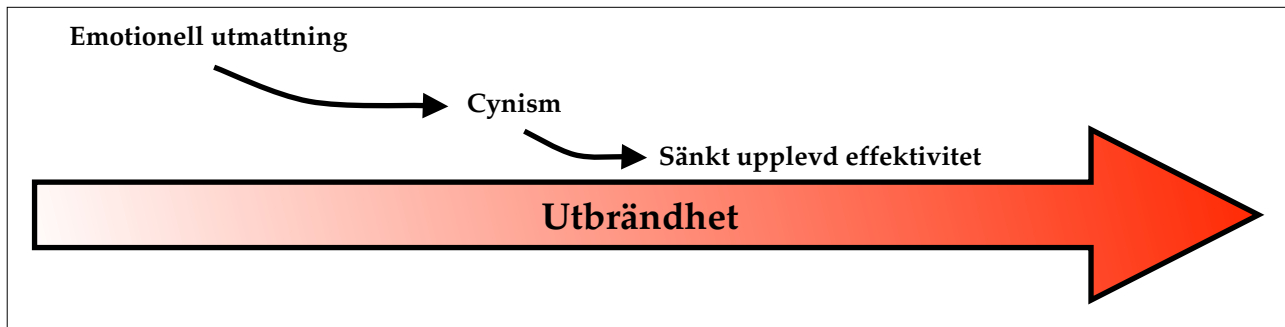
Dimensioner av utbrändhet

Den första dimensionen av utbrändhet är *den emotionella utmattningen* som uppstår till följd av en långvarig känslomässig överansträngning. Denna sortens utmattning är särskilt vanlig i så kallade kontaktyrken, där arbetet innehåller mycket personlig kontakt och är emotionellt krävande på grund av krav på förmåga till empati och interpersonella relationer. Att hitta en balans mellan överengagemang och distans till arbetet och klienterna är en påtaglig svårighet i kontaktyrken, där båda ytterligheter kan innebära en känslomässig påfrestning för yrkesutövaren. Emotionell utmattning är den första reaktionen på att kraven i ett arbete överstiger individens känslomässiga resurser. En vanlig reaktion på denna obalans är utvecklingen av ett cyniskt förhållningssätt, vilket kan förstås som ett icke-adaptivt sätt att skapa en känslomässig distans mellan sig själv och arbetets dränerande krav.

Cynism definieras som en distanserad attityd till yrkesutövningen och klienterna. Engagemanget skiftar till negativ likgiltighet mot de yrkesspecifika värderingarna och empati ersätts av en avhumaniserad syn på klienterna. Cynism kan betraktas som en sorts dysfunktionell stressbemästring eftersom den även reducerar individens energi i yrkesutövningen och därmed har negativ inverkan på effektiviteten i arbetet. Enligt den tidigare beskrivna stressmodellen skulle

utvecklingen av cynism innebära en tillfälligt ökad bärkraft avseende stressorer som dock på längre sikt försvagar individens samlade resurser.

Den tredje dimensionen av utbrändhet rör individens *upplevelse av effektivitet* i yrkesutövningen. Denna antas reduceras parallellt med utvecklingen av emotionell utmattning och cynism och kan medföra en vikande självkänsla i yrkesutövningen. Låg upplevd effektivitet har en depressiv komponent som kan ta sig uttryck i psykisk resignation, bristande självförtroende och social tillbakadragenhet på arbetsplatsen och gentemot klienterna.



Figur 3. Utbrändhetsprocessen.

Utbrändhet kan alltså förstås i termer av ett kontinuum eller en process som sträcker sig från engagemang till utbrändhet, där engagemang refererar till ett energiskt tillstånd i vilket yrkesutövaren strävar efter den optimala arbetsprestationen och är övertygad om sin egen effektivitet, medan utbrändhet refererar till ett tillstånd av utmattning karakteriserad av ett cyniskt förhållningssätt till arbetet och bristande tilltro till den egna effektiviteten i yrkesutövningen.

Konsekvenser av utbrändhet

För den som drabbas av utbrändhet kan konsekvenserna vara allvarliga och återhämtningen långvarig. Emotionell utmattning, cynism och nedsatt effektivitet kan innebära att man blir mindre samvetsgrann, tappar sitt engagemang i arbetet och gradvis presterar allt sämre, vilket uppenbarligen innebär en stark reduktion av kvaliteten på yrkesutövningen. En naturlig konsekvens är att den drabbades privatliv påverkas, så att relationerna med familj och vänner försämras till följd av utbrändhetens inverkan på individen. Psykiska problem som ångest, depression och sömnproblem är även vanliga följder. Vidare kan utbrändhet ta sig somatiska uttryck som huvudvärk, mag-tarmbesvär, smärta i rygg och nacke, kronisk trötthet etc. Resultatet blir en negativ cirkel med emotionell spänning, nedsatt immunförsvar samt försämrade sömnkvalitet och därmed reducerad möjlighet för återhämtning. Till detta kan kognitiva effekter i form av nedsatt koncentrationsförmåga, inlärningsproblem och minnessvårigheter räknas.

7. Expressivt skrivande

Att identifiera och ta hand om egna reaktioner på krävande klientrelationer

Påfrestande klientrelationer lämnar känslomässiga spår hos advokaten. Sådana känslomässiga påfrestningar tenderar att påverka på sätt som är mer genomgripande än vad man ofta är medveten om. Expressivt skrivande är ett bevisat effektivt verktyg som Du kan använda Dig av för att öka förståelsen och bearbetningen av känslomässigt laddade upplevelser i samband med klientrelationer.

Att skriva Dig igenom Dina upplevelser innebär att Du bearbetar och integrerar Dina erfarenheter mer effektivt, vilket ofta leder till en bättre förståelse. Detta innebär även att Du frigör kognitiva och emotionella resurser till det som är viktigt för Dig just nu. Vetenskapliga studier har bevisat ett flertal hälsobringande effekter av expressivt skrivande, bland annat minskad sjukfrånvaro, ökat psykologiskt välbefinnande samt högre intellektuellt fungerande. Motsvarande har expressivt visat sig minska symtom på depression, åltande och ångest.

Vem kan ha nytta av expressivt skrivande?

Det enkla svaret är alla. Det kräver ingen skrivartalang. Inte heller någon läggning för att uttrycka känslor.

Vad skriver man om?

Skriv om påfrestande erfarenheter som uppträder i form av återkommande tankar och känslor. Det spelar ingen roll om Du börjar skriva om en upplevelse och efter en stund finner sig själv skrivande om en helt annan, men också stark upplevelse. Om Du märker att Du skriver om trivialiteter så återgå helt enkelt till det som känns känslomässigt viktigt. Skriv hela tidsperioden som Du har bestämt Dig för. Om Du märker att Du blir uttråkad så byt ämne. Fundera över ämnen som Du har undvikit eller som Du har oroat eller grämt Dig över. Välj ett ämne som känns aktuellt, men som inte ligger alltför nära i tiden. En 3-4 veckors period ger lämplig distans.

Normalt fungerande individer löper ingen risk för att sätta igång kraftiga psykologiska processer som de inte kan hantera på egen hand, även om man förstås kan uppleva starka känslor. Om Du känner Dig orolig inför att skriva om ett ämne, så avstå helt enkelt.

Hur ofta skriver man?

Att skriva i tre eller fyra dagar i 20 minuters pass om ett ämne ger i regel bäst resultat. Du kan lägga till och förlänga passen, men Du bör inte underskrida ovannämnda längd och antal.

När skriver man?

Vid behov och/eller på bestämda tider. Av praktiska skäl är det lättare att skriva när Du har tid, t.ex. under semestern, helgen eller i perioder när arbetsbördan är lättare. Forskningsfynd indikerar att det är mest effektivt att skriva vid arbetsdagens slut. Men många föredrar senare på kvällen och åter andra tidigt på morgonen. Att ha en bestämd tid kan underlätta skriv- och bearbetningsprocessen avsevärt. Försök se till att Du har lite tid att smälta och reflektera direkt efter att Du har skrivit. Det är vanligt att man mår psykiskt sämre timmarna efter att ha skrivit.

Var skriver man?

Psyket lär sig snabbt rutiner och ritualer, och kan därigenom ställa in sig på uppgiften mer effektivt. Expressivt skrivande blir därför mest kraftfullt om det kan kopplas till något speciellt, t.ex. en specifik plats eller penna (det går förstås utmärkt att skriva på dator också), och det är förstås en stor fördel om Du känner att Du kan skriva utan att bli störd.

8. Avstressningstekniker

Ett effektivt sätt att reducera akut och långvarig stress är så kallade avstressningstekniker. Avstressningstekniker har bevisats vara effektiva mot stressrelaterade sömn- och hälsoproblem och kan dessutom även underlätta återhämtningen. Precis som andra färdigheter, som tennis eller bokföring, så kan förmågan att stressa av övas upp i en avsevärd utsträckning. Djupare tillstånd av vila kan alltså uppnås snabbare med träning.

På medföljande CD finns ett brett urval av relevanta avstressningstekniker.

Progressiv muskelavslappning

Genom att spänna vissa, specifika muskelgrupper och sedan slappna av dem skapas dels en medvetenhet om spänningar i kroppen, dels en avslappning. Det kallas för progressiv muskelavslappning eftersom man successivt går igenom de större muskelgrupperna, och slappnar av dem en åt gången, vilket leder till avslappning i hela kroppen.

Instruktioner

- Lätta på åtsittande kläder. Hitta en bekväm position, sittande eller liggande. Om Du sitter så sitt med rak rygg, huvudet något framåtböjt, låt axlarna sjunka ner lite av sig själva. Slut Dina ögon, om Du känner Dig bekväm med det.
- Ta tre djupa andetag.
- För varje utandning släpp alla tankar och fokusera på Din kropp.
- Spänn pannan, skrynkla ihop och försök att föra ihop Dina ögonbryn i fem sekunder. Slappna av.
- Försök att få Dina ögonbryn att röra vid hårfästet i fem sekunder. Slappna av.
- Stäng ögonen så hårt Du kan i fem sekunder. Slappna av.
- Bit ihop (inte så hårt att Du kan skada några tänder), dra mungiporna bakåt. Slappna av.
- Knyt Din dominerande knäve hårt, utan att spänna överarmen, i fem sekunder. Slappna av. Knyt den andra näven. Slappna av. Känn värmen och den avslappnade tröttheten i händerna.
- Sträck ut armarna mot en osynlig vägg och tryck Dina händer framåt. Slappna av.
- Böj Dina armar. Spänn biceps i Din dominerande arm i fem sekunder, slappna av. Spänn biceps i Din andra arm. Slappna av.
- Dra upp Dina axlar mot öronen. Känn hur skönt det är spänningarna släpper.
- Ta ett djupt andetag, försök att föra ihop Dina skulderblad. Slappna av.
- Kuta rygg. Slappna av.
- Spänn magmuskulerna, försök att trycka ut och dra in magen på samma gång. Slappna av.
- Spänn stjärtmuskulerna. Slappna av.
- Tryck ihop Dina lår så hårt Du kan i fem sekunder. Slappna av.

- Böj försiktigt den dominerande foten bakåt, böj tårna. Slappna av. Böj foten framåt, tårna upp mot knäna, spärra ut tårna. Slappna av. Böj försiktigt den andra foten bakåt, böj tårna, slappna av. Böj foten framåt, tårna upp mot knäna, spärra ut tårna. Slappna av.
- Ta några lugna, djupa andetag. Vila en stund.

Känn efter i kroppen, finns det några spända muskelgrupper kvar? Spänn och slappna av de muskler som fortfarande är spända 4-5 gånger. Ta några minuter efter muskelavslappningen och andas lugnt och djupt med diafragman. Håll fokus på Din kropp. Avsluta med att besluta Dig för att göra övningen snart igen. Resultatet av övningen brukar förbättras med tiden när Du har övat upp kontrollen över muskelgrupperna. Metoden ger också möjlighet för större kroppskänedom, som gör att man kan identifiera muskelspänningar tidigare.

Förslag på alternativ

- spänn varje muskelgrupp 2-3 gånger
- avsluta genomgången av muskelgrupperna med att försiktigt spänna hela kroppen på en gång

Avslappning och andning

Under stress andas man ofta med den övre delen av sina lungor, vilket gör andningen snabb och grund. Det finns ett stort antal vetenskapliga studier som visar att andning med magen, eller diafragman, bland annat ökar syresättningen i blodet, minskar mängden stresshormoner och sänker blodtrycket. Detta är också det naturliga sättet att andas på, vilket kan iaktas på bland annat spädbarn. När man andas med diafragman så höjs och sänks magen med varje andetag, men diafragman är avslappnad mellan varje andetag. Prova att ligga på rygg, slut ögonen och lägg handen på mage. Om handen åker upp och ned med varje andetag så andas Du med diafragman. Den här typen av andning är en viktig hörnsten i princip alla avslappningsövningar. Det kan vara svårt att hitta den djupare andningen i början, men med lite regelbundna övningar så kan man öva upp den. Du kan öva på bestämda tidpunkter, t.ex. morgon och kväll, eller så kan Du ta små pauser under dagen när du känner Dig stressad.

Instruktioner

- Lätta på åtsittande kläder. Hitta en bekväm position, sittande eller liggande. Om Du sitter, så sitt med rak rygg, huvudet något framåtböjt och låt axlarna sjunka ner lite av sig själva.
- Slut Dina ögon, om Du känner Dig bekväm med det. Andas genom näsan, om det inte är ansträngande för Dig.
- Fokusera på Din mage, känn hur den höjer sig, och sänker sig, mjukt med varje andetag.
- Följ luftens väg in genom Dina näsborrar, ned genom luftrören, ner i magen, känn hur den vänder och åker ut igen. Försök att inte styra eller tvinga andningen - den kommer av sig själv.
- När en tanke eller tankekedja dyker upp i Ditt medvetande, notera det och låt det vara. För tillbaka koncentrationen till magen och andningen. Tanken försvinner av sig själv som en bubbla i ett glas med minervalvatten eller som en fågel som flyger över en klar sommarblå himmel.
- Det spelar ingen roll vad det är för tankar som dyker upp, eller hur många gånger Din koncentration på andningen avbryts.

Pröva gärna att öva en kvart varje dag i en vecka, oavsett om Du känner Dig motiverad eller inte. Utvärdera efter en vecka hur det har känts. Övningen är inte bara ett sätt att lära sig att slappna av och komma till ro, utan också ett sätt att släppa kontrollbehovet och vanan att göra något hela tiden och behovet av att styra och kontrollera.

Visualisering

Visualisering kan vara en effektiv metod för avslappning, speciellt om det kombineras med andning med diafragma.

Instruktioner

Slut Dina ögon. Ta ett par djupa andetag. Tänk på en plats eller situation som Du associerar med lugn, harmoni, trygghet, lycka och vilsamhet. Det kan t.ex. vara ett semesterminne eller Ditt sommarställe. Återuppväck minnen för alla sinnen; vinden, dofterna, känslan av sand mot Din kropp, ljudet av sjungande fåglar etc. Hur komplex sinnebilden blir och temat för denna varierar kraftigt från individ till individ. Det är Du som bäst vet vilket scenario, och hur det ska framans, för att uppnå maximal avslappning.

6. Förslag på vidare läsning

Litteratur

Daicoff, S. (2004). *Lawyer, Know Thyself: A Psychological Analysis of Personality Strengths and Weaknesses*.

Davis, M., McKay, M., Robbins Eshelman, E. (2000). *The Relaxation & Stress Reduction Workbook*.

Elwork, A. (1997). *Stress Management for Lawyers: How to Increase Personal and Professional Satisfaction in the Law*.

Kabat-Zinn, Jon. (1991). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*.

Kaufman, G. W. (1999). *The Lawyer's guide to Balancing Life and Work: Taking the Stress Out of Success*.

Maslach, C. (1982). *Utbränd – Om Omsorgens Personliga Pris och Hur Man Kan Förebygga Utbränning*.

Maslach, C & Leiter, M. P (1999). *Sanningen Om Utbrändhet – Hur Jobbet Förorsakar Personlig Stress Och Vad Man Kan Göra Åt det*.

Portnoy, S. M. (2000). *The Family Lawyer's Guide to Building Successful Client Relationships*.

Währborg, Peter. (2002). *Stress och Den Nya Ohälsan*.

Internetguide

A Mindful Law Practice (PDF-fil)

law.missouri.edu/csdr/pdf/keevam-nessabajo4.pdf

Enhancing Emotional Intelligence and Managing Stress in Dispute Resolution and Legal Practice

<http://law.missouri.edu/csdr/programs/mindfulness/cprtranscript.html>

From Ballistic to Holistic

http://www.boston.com/news/globe/magazine/articles/2004/01/11/from_ballistic_to_holistic/

Look Inward, Attorney (PDF-fil)

www.contemplativemind.org/press/Legal_Times.pdf

Mindfulness in the Law & ADR (webcast av symposium)

http://www.pon.harvard.edu/news/2002/riskin_mindfulness.php3

Susan Daicoff's Personal Homepage

<http://www.fcsl.edu/faculty/daicoff/law.htm>

Collaborative Practice

<http://www.mediate.com/collaborativelaw/>

International Network on Therapeutic Jurisprudence

<http://www.law.arizona.edu/depts/upr-intj/>

Massachusetts Collaborative Law Council

<https://ssl4.westserver.net/massclc.org/home.htm>

Portnoy, S. Client Reactions to Legal Fees: Meanings and Management

<http://www.portnoyassociates.com/resources/articles/fees.html>

Portnoy, S. Effective Client Management: Do You Have To Become Your Clients' Therapist?

http://www.portnoyassociates.com/resources/articles/effect_client_mgm.html

Portnoy, S. "Settling" Your Client into Settlement Negotiations

http://www.portnoyassociates.com/resources/articles/settle_negot.html

Susan Daicoff's Personal Homepage

<http://www.fcsl.edu/faculty/daicoff/law.htm>