



## **Mekling**

**En systematisk metode for å løse konflikter.**

**Er bedriftshelsetjenesten rett aktør til å implementere modellen i arbeidslivet?**

Nr.2 Årgang 11 Serie: STAMI-rapport

ISSN nr.-1502-0932

Dato: 0102.2010

### **Forfattere:**

**Kirsti Jacobsen, Statens arbeidsmiljøinstitutt, Annik Apall Austad, Arbeidstilsynet**



## Innhold

Oppsummering .....	3
Bakgrunn .....	4
Teori .....	8
Konflikter og konfliktforståelse .....	8
Mekling som metode .....	9
Meklers rolle .....	10
Opplæring av meklere i arbeidslivet .....	11
Målgruppe .....	12
Forintervjuer .....	13
Frivillighet, fortrolighet, uavhengighet, nøytralitet, upartiskhet .....	13
Kan BHT som eksperter bli konfliktskyer? .....	15
Tretrinnsmodell i opplæringen – noen refleksjoner .....	15
Mekling som et lavterskeltilbud? .....	16
Hva kan være effektmål på mekling? .....	17
Hvor mange konfliktsaker har BHT i året? .....	17
Forebyggende arbeid .....	18
Forventninger til opplæring i mekling .....	18
Hvordan arbeider BHT med håndtering av konflikter generelt? .....	19
Praktisering av mekling blant BHTere som fikk opplæring .....	20
Refleksjoner .....	21
Forankring .....	21
Forpliktelse .....	22
Spredning .....	23
Effekter .....	24
Rolleavklaring og rollebevissthet .....	24
Veien videre .....	25
Referanseliste .....	27
Vedlegg .....	28
Intervjuguide forintervjuer mekling	
Spørreundersøkelse om håndtering av konflikter og mobbing i BHT 2007	
Program 1.samling	
Program 2.samling	
Program erfaringsamling	

## Oppsummering

Dette er et oppfølgingsprosjekt etter prosjektet ”Jobbing uten mobbing” (JUM) (2005-2007), som ble ledet av Arbeidstilsynet i samarbeid med partene i arbeidslivet og Arbeids og velferdsetaten (NAV). Prosjektet utviklet konkrete verktøy til bruk i ulike faser av en konflikt. Mekling er en metode som prosjektmedarbeiderne ønsket å få mer erfaring med innenfor arbeidslivet. I oppfølgingsprosjektet var målet å utdanne meklere og følge disse, for å høste erfaringer og ny kunnskap om mekling som metode i arbeidslivet. Prosjektet startet i 2007 og ble avsluttet i 2009. Det har vært et samarbeidsprosjekt mellom Arbeidstilsynet og Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Arbeidsmetoden kan beskrives som en tretrinnsmodell:

1. Utdanne meklere
2. Meklerne praktiserer metoden
3. Meklerne lærer opp ansatte i virksomhetene

Målgruppen var i første omgang bedriftshelsetjenesten (BHT) i kraft av sin frie og uavhengige stilling. Erfaringene ble samlet gjennom intervjuer, erfaringssamlinger og spørreundersøkelser. Så langt, synes det å være ressurskrevende og utfordrende å få til organisatoriske systemer. BHT blir brukt mer som hjelpere i harde personkonflikter og mobbing, enn veiledere i forebyggende arbeid. Det er også spørsmål om opplæring i en konkret metode, som mekling, er tilstrekkelig. Det er mange elementer som spiller inn i forhold til bruk av BHT i konflikthåndtering. Transformasjon fra opplæring til hverdag er en utfordring både innholdsmessig og prosessuelt. Neste steg i arbeidet kan være å rette oppmerksomheten direkte mot virksomheter og forsøke å finne suksessfaktorer og fallgruver både på individ- og organisasjonsnivå.

**Mekling**  
**En strukturert konfliktløsningsmodell.**  
**Er bedriftshelsetjenesten rette aktører til å implementere modellen i arbeidslivet?**

## **Bakgrunn**

Tidligere statsminister Kjell Magne Bondevik lanserte i sin nyttårstale i 2004 en kampanje mot mobbing i arbeidslivet. Året etter ble prosjektet ”Jobbing uten mobbing” (JUM) etablert. Prosjektet ble ledet av Arbeidstilsynet (AT) i samarbeid med partene i arbeidslivet og Arbeids og velferdsetaten (NAV). I tillegg ble ulike fagmiljøer i Norge knyttet til prosjektet, deriblant Universitetet i Bergen (UiB), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Prosjektperioden var fra 2005 til 2007. I prosjektet ble fokus rettet mot å utvikle metoder og verktøy for å forebygge alvorlige konflikter på arbeidsplassen.

Målsettinger i prosjektet var:

Å sette aktørene på arbeidsplassen selv i stand til å forebygge og håndtere mobbing og alvorlige konflikter.

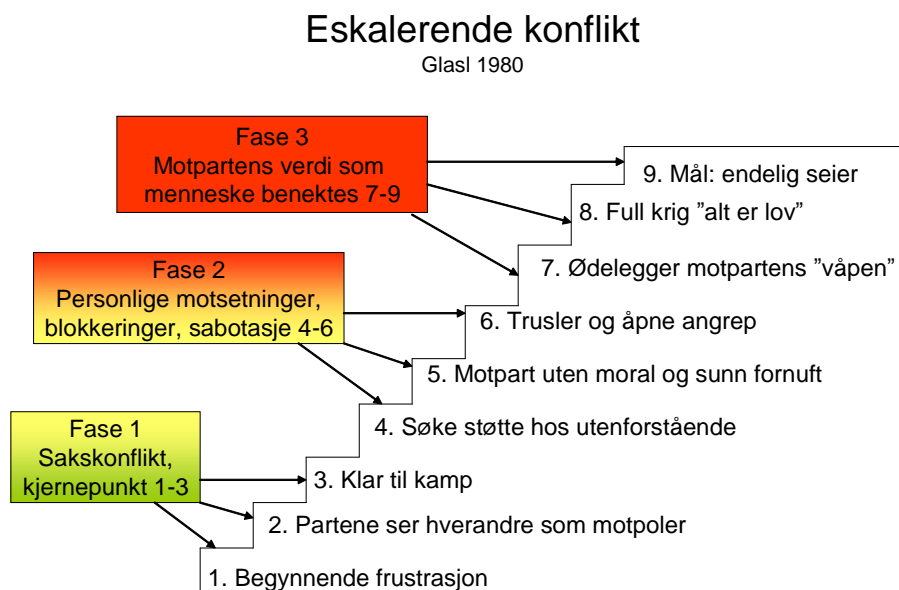
Å sikre kunnskap om forebygging og håndtering av mobbing og alvorlige konflikter hos sentrale helse-miljø og sikkerhetsaktører og støtteaktører.

Å stimulere til utvikling av kunnskap om mobbing og alvorlige konflikter i arbeidslivet.

Å tydeliggjøre motarbeiding av mobbing og alvorlige konflikter, som en viktig del av det systematiske helse-miljø og sikkerhetsarbeidet i virksomheten.

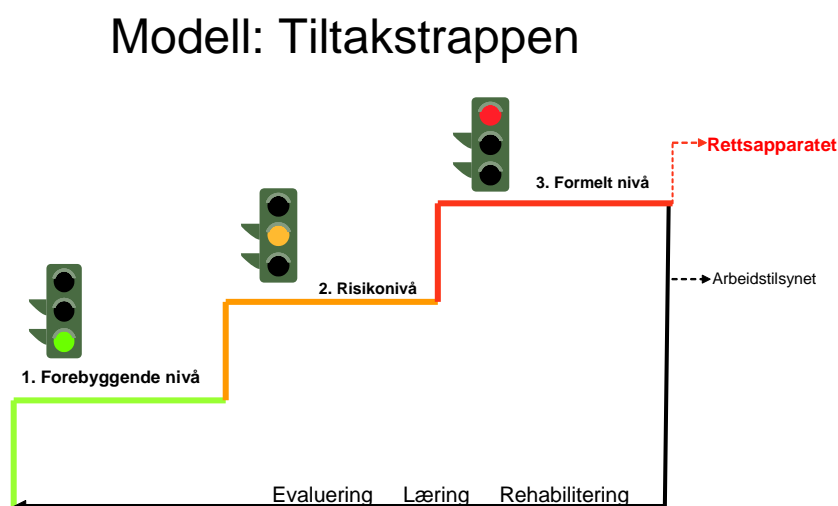
Det er nyttig å ha ulike verktøy for å håndtere ulike faser i en konflikt. Glasl (1980) beskriver ”konflikteskaleringstrappen”, hvor konflikter utvikler seg i gjenkjennbare trinn og faser. I første fase er konflikten kjennetegnet av å være en sakskonflikt. I andre fase preges konflikten av personmotsetninger. I tredje fase er det full krig hvor alle midler er lov å ta i bruk for å oppnå seier. Her benektes motpartens verdi som menneske. Se figur 1 neste side.

Figur 1



I JUM lå samme tankegang til grunn. Det var et ønske å utvikle verktøy for konflikthåndtering på ulike trinn. "Tiltakstrappen" ble utviklet, hvor trafikklysene ble brukt som metaforer. Trafikklysmetaforen er en kjent og enkel pedagogisk modell. Modellen utgjør en forenkling av en kompleks virkelighet. Hvert lys har like mange nyanser, som det er personer i konflikt. Grønt lys symboliserer det forebyggende nivået. Gult lys symboliserer risikonivået, og rødt lys symboliserer formelt nivå (avvikshåndtering). Se figur 2.

Figur 2



Prosjektet konsentrerte seg om fire konkrete verktøy på de ulike nivåene:

- Policy og retningslinjer for personkonflikter og mobbing – forebyggende nivå.
- Kollegastøtteordninger – risikonivå.
- Mekling – risikonivå.
- Faktaundersøkelse – formelt nivå (avvikshåndtering)

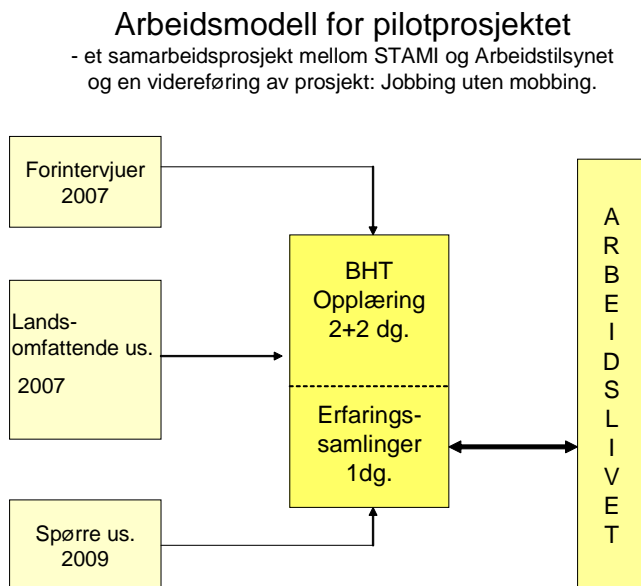
Norsk arbeidsliv er kjennetegnet ved å være uformelt og ved å løse konflikter på uformelle måter. Det betyr at dersom konfliktene ikke løses uformelt, kan de komme til å leve sitt eget liv og eskalere til alvorligere konflikter. Dette fordi vi ikke i like stor grad har formelle systemer, som kan ta fatt i og håndtere konfliktene. Det er også en holdning i norsk arbeidsliv at konflikter skal løses på lavest mulig nivå. Gjennom prosjektet JUM, ønsket Arbeidstilsynet å formidle at konflikter må løses på *riktig* nivå, som også kan være på andre nivåer i virksomheten. Uansett nivå, bør det være kunnskap om konflikthåndtering. I prosjektet om opplæring av meklere, var vår tanke derfor at BHT ville være en viktig aktør i å veilede virksomhetene ut i fra sin kompetanse og sin kunnskap om virksomhetene. I tillegg har de i kraft av sin stilling en fri og uavhengig rolle.

I prosjektet JUM, var Arbeidstilsynet opptatt av at arbeidet med verktøyene kunne videreutvikles i etablerte fagmiljøer. Mekling som metode ble ønsket lagt til STAMI, da instituttet har ansvar for en etterutdanning av BHT, som var målgruppen for det videre arbeidet med mekling. Det ble igangsatt et pilotprosjekt på STAMI våren 2007, som ble avsluttet i 2009. Visjonen var ønske om å etablere mekling som metode i arbeidslivet. Målet med prosjektet var å utdanne meklere og følge disse for å høste erfaringer og ny kunnskap om mekling som metode i arbeidslivet. Det har vært en tretrinnsmodell i arbeidet:

1. Utdanne meklere i BHT
2. Meklerne praktiserer metoden
3. Meklerne lærer opp ansatte i virksomhetene

Målgruppen var, som sagt, i første omgang BHT. Gruppen ble etter hvert også utvidet til å omfatte ansatte med personalfunksjoner og tillitsvalgte. Modell for pilotprosjektet ble utarbeidet. Se figur 3 neste side.

Figur 3



Det ble foretatt forintervjuer med deltakerne fra den første gruppen våren 2007. En landsomfattende undersøkelse, hvor det ble sendt ut et spørreskjema til i alt 384 BHT'er over hele landet, ble utført høsten 2007. Hensikten var å kartlegge hvordan det står til i egen virksomhet, d.v.s. BHT som arbeidsplass, samt å få en oversikt over BHT som pådrivere i det forebyggende arbeidet både på system og individnivå.

STAMI fikk tilbake 167 spørreskjemaer, som er en svarfrekvens på 43 %. Tilslutt ble det gjort en spørreundersøkelse våren 2009 for å samle erfaringer fra meklingsaktiviteter siden opplæringen i 2007. Gruppe 1 besto av 24 deltakere fra 12 BHT'er. Av disse 24 deltakerne, ga 7 deltakere tilbakemelding. Vi vil komme tilbake til disse undersøkelsene etter hvert.

Selve opplæringen besto av 2+2 dager + 1 oppfølgingsdag i 2007, 2008 og 2009. Erfaringssamlingene skulle gi oss "fersk praksis fra feltet". Se vedlegg program.

## Teori

I det følgende vil det bli kort redegjort for konflikter og konfliktforståelse, om mekling som metode og meklers rolle. Deretter redegjøres for opplæring av meklerne og forarbeidet til opplæringen. Videre presenteres en kartlegging av BHTs arbeid med egen policy i konflikthåndtering og virksomhetenes etterspørsel etter BHTs bistand. Til slutt presenteres deltakernes praktisering av mekling som metode og forfatterens spørsmål og refleksjoner om BHTs rolle som meklere i arbeidslivet.

### Konflikter og konfliktforståelse

I analyse og håndtering av konflikter, må vi ha respekt for mennesket og tro på dialogen. Kjennetegn ved konflikt er at dialogen bryter sammen, og utfordringen blir hvordan den kan gjenopprettes. Dette reflekteres også i Arbeidsmiljøloven (Aml.), som understreker viktigheten av å ivareta integritet og verdighet (Aml § 4-3). For å forstå konflikt, må vi forstå samspillet mellom mennesker. Konflikthåndtering må bygge på konfliktforståelse. For å få konfliktforståelse, må vi foreta en konfliktanalyse. Konfliktanalyse og konfliktforståelse er forutsetninger for god konflikthåndtering. Valg av metoder kan ikke løsrives fra forståelse og teoretisk refleksjon. Vi trenger faglige begrep til å begripe med. Hvis vi er mer opptatte av teknikker og metoder som verktøy i seg selv, kan dette gi etiske dilemmaer og fare for manipulasjon. For å kunne analysere og forstå, må vi også kjenne konteksten konflikten utspiller seg i. Uten et konseptuelt og kontekstuelt perspektiv, kan vi komme til å mistolke problemer og fenomener vi møter. Meklers viktigste oppgave blir derfor i mange henseender å analysere og forstå. Det handler også om etiske forhold, hvor konflikthåndtering ikke blir gjort til bruksanvisninger eller teknikker, men konflikthåndtering må gjerne bygge på gode metoder, strategier og teknikker (Ekeland 2004).

I følge Ekeland, er det noen forutsetninger for at det oppstår konflikter. Det er; *forskjeller, avhengighet, makt, interesser, behov, spenninger og følelser*. Følelser og spenninger må til for at ”deigen kan heve”, d.v.s. at konflikten tiltar (2004). Disse elementene kan være gode ”søkeverktøy” i å analysere og forstå en konflikt. Avhengighet er en forutsetning for at det oppstår konflikter. Samarbeid og konflikt er således to sider av samme sak. Konflikter i seg selv er ikke et kriterium for dårlig samarbeid, men *måten* de håndteres på som avgjør det. Å



stille mange spørsmål kan være viktig i analyseprosessen for å oppnå forståelse, og for valg av hensiktsmessige metoder. Konfliktanalyse kan i seg selv være god konflikthåndtering (2004).

## **Mekling som metode**

Mekling som konfliktløsningsmetode har lang tradisjon på andre arenaer i samfunnet, som i skole, familie og konfliktråd, men det har ikke vært systemer for mekling i arbeidslivet. I følge "Nordisk Forum for Megling og Konflikthåndtering", har konfliktmeklere i arbeidslivet ikke egne foreninger i Norden. Aktørene i markedet har vært enkeltpersoner eller konsulentfirmaer som konkurrerer om markedet. I følge Dag Hareide, som var leder for Nordisk Forum for Megling og Konflikthåndtering, kan det henge sammen med at staten ikke på samme måte, som på andre arenaer (familiemekling, skolemekling, konfliktråd), har gitt lovgivning eller økonomisk støtte, men overlatt dette til markedet.

Dag Hareide (2007) oppsummerer verdiene i mekling med de 5 F-ene; at mekling skal være:

- Fredelig
- Frivillig
- Fortrolig
- Forsonlig
- Fasiliterende

Det er ulike meklingstradisjoner. To hovedretninger er:

- Interesse/avtalefokusert mekling
- Transformativ mekling

Interessebasert mekling legger vekt på at det oppnås en avtale. Det er en form for assisterte forhandlinger (Kjelland-Mørdre 2008). Partenes underliggende interesser er nøkkelen i interessebasert mekling. I meklingen vil mekler forsøke å få partene bort fra egne krav og standpunkter, til fokus på hva partene trenger, har behov for og er bekymret for. Det er en strukturert prosess som er inndelt i faser. Innenfor denne tradisjonen er mekler sjef over

prosessen, men partene er sjef over resultatene. I denne tradisjonen anvendes også ofte separate møter i de ulike fasene. En vanlig inndeling av fasene er:

1. Forberedende og innledende fase
2. Uttømming og kartleggingsfase
3. Utsjekking og ansvarliggjøringsfase
4. Utvikling av løsningsalternativer
5. Avtalefase
6. Avslutningsfase

Transformativ mekling legger derimot ikke så stor vekt på avtalen, men på prosessen. Denne tradisjonen legger vekt på myndiggjøring (empowerment) og ”recognition” (Bush & Folger 2005). Empowerment innebærer å styrke partenes følelse av egenverdi og egenkapasitet til å ta avgjørelser og takle problemer. Recognition innebærer å gjøre partene i stand til å komme ut av sin egen selvsentrertethet og til å sette seg inn i den andres situasjon og anerkjenne og forstå den andres synspunkter og følelser (recognition). Tenkningen er at en løsning uten holdning ikke vil vare. Innenfor denne tradisjonen legger mekler mer vekt på å følge enn å lede prosessen. Her er partene sjef over både prosess og resultat.

### **Meklers rolle**

Innenfor begge tradisjoner, legges det vekt på at mekler tilstreber å være upartisk, nøytral og uavhengig. I en meklingsprosess er det ingen rettslige garantier som ved hovedforhandling og dom (Kjelland-Mørdrø 2007). Det er få regler for hvordan mekling gjennomføres, men noen grunnleggende prinsipper, blant annet at partene bestemmer over resultatet, mekler er upartisk, og at det er fortrolighet og frivillighet. Mekler har også taushetsplikt. Det har ikke partene, men de oppfordres til å holde meklingsinnhold i meklingsrommet. Fordi det er få regler for gjennomføring av mekling, er det også viktig at mekler er seg bevisst egen rolle, egen bakgrunn og egne holdninger; ikke minst egne fordommer. Vibeke Vindeløv, som er faglig leder for masterstudiet i mekling i København, definerer mekling som; ”en frivillig og fortrolig konfliktløsningsmetode, hvor en eller flere upartiske tredjepersoner hjelper partene med selv å forhandle seg fram til en for dem tilfredsstillende løsning gjennom en strukturert prosess. Tredjepart treffer ingen avgjørelse i saken (2004).”

I nyere tid har inspirasjonen til mekling kommet fra fredsbevegelsen og fra rettsområdet i Norge og USA og senere England og Australia. I Norge er blant annet konfliktrådenes grunntenkning bygget på Nils Christies filosofi om å ”gi konfliktene tilbake til folket, da de anses best til å løse dem” (2004).

Mekling som metode er fenomenologisk, d.v.s. at den er basert på subjektive opplevelser og erfaringer. Det betyr derfor at ikke noe defineres som rett eller galt, men bare at den som opplever noe, opplever det som rett eller galt og blir tatt på alvor av for eksempel en mekler. Sannhet ses derfor på i mekling som et konkret begrep som defineres ut i fra det enkelte menneskes oppfattelse av virkeligheten. Meklers oppgave er derfor ikke å bestemme hva som er rett og galt, men la sin forståelse ligge til grunn for spørsmål som kan bringe partene nærmere hverandre. Kontakt er også sentralt i mekling, og mekler kan ses på som en profesjonell kontaktsmaker (2004).

## **Opplæring av meklere i arbeidslivet**

Målgruppen i dette prosjektet har vært BHT i kraft av sin frie og uavhengige stilling og kjennskap til virksomheten. Ideologien i mekling er at de som eier konflikten, skal bestemme løsningen, og at BHT i denne sammenhengen skal være ekspert i å lede prosessen. Noe av målet med opplæringen i mekling, var blant annet å gi en bevissthet på rollen som ikke-ekspert på løsninger. Det var også et mål å gi økt konfliktforståelse og et verktøy, som kunne bidra til å strukturere konflikthåndtering. Planen var deretter at BHT skulle lære opp meklere i virksomhetene ut i fra en filosofi om at ”den som har skoen på, vet best hvor den trykker”, og ut i fra en tenkning om at det ikke skulle være ekspertstyrt. Kriteriet for å være mekler, skulle baseres på tillit ute i virksomhetene.

Modellen for gjennomføringen av opplæringen har vært en modul med 2+2 dager og en oppfølgingsdag en gang i året; til sammen tre dager. Opplæringen ble hovedsakelig lagt opp etter prinsippene i den interesse og avtalebaserte meklingstradisjonen med strukturering i faser, hvor mekler er sjef over prosessen og partene er sjef over avgjørelsen. Det ble også lagt vekt på å diskutere dilemmaer ved bruk av mekling i arbeidslivet, da arbeidslivet er regulert av arbeidsrettslige forhold, som er annerledes enn de privatrettslige. I arbeidslivet har arbeidsgiver og arbeidstaker ulike roller og ulikt ansvar og ulik makt. Dette kan føre til ulik balanse i en meklingssituasjon, for eksempel om meklingen gjennomføres mellom en

arbeidstaker og en arbeidsgiver. Hva med frivillighet? Er det frivillig tvang? Hva hvis arbeidstaker eller arbeidsgiver ikke vil være med i mekling? Kan dette tolkes som brudd på medvirkningsplikten eller aktivitetsplikten og resultere i en eventuell advarsel eller oppsigelse? (Jfr Aml.§§2-1, 2-3).

Hva med taushetsplikten? Vil det som kommer fram i meklingsrommet kunne brukes i en eventuell rettssak om partene ikke kommer fram til en løsning? Hva med BHTs rolle? Kan de fungere som meklere om en av partene kommer til dem i fortrolighet? Om det er ubalanse i maktforholdet, vil BHT oppfattes som ansatte-lojal eller leder-lojal? Dette har vært sentrale problemstillinger i opplæringen. Se vedlegg program for alle samlingene.

Målet med prosjektet har vært å samle erfaringer og kunnskap om mekling som metode i arbeidslivet. Hva har fungert bra, og hva har fungert dårlig eller mindre bra.

### **Målgruppe**

Gruppe 1: 24 deltakere fra 12 BHT

Gruppe 2: 22 deltakere; halvparten fra BHT og halvparten fra personal/tillitsvalgte

Begrunnelsen for å velge BHT som målgruppe, var at de er frie og uavhengige i kraft av sin stilling og kjenner kontekst. I gruppe 2 trakk vi også inn nye grupper for å få litt bredere erfaring.

Gruppe 1 gjennomførte opplæringen våren 2007.

Gruppe 2 gjennomførte opplæringen høsten 2008.

Vi har til nå høstet lite erfaringer fra gruppe 2. Erfaringene er derfor i hovedsak høstet fra gruppe 1.

Det var meget stor interesse for kurset da det ble utlyst. I løpet av 2-3 dager var det over 60 påmeldte. Vi måtte derfor trekke utlysingen før svarfristen for påmelding var gått ut. Det ble tatt opp 24 deltakere til det første kurset. I utvelgelsen ble det lagt vekt på at flest mulig BHT-ordninger var representert. Det ble foretatt en utvelgelse ut i fra geografisk spredning, kjønn, yrkesbakgrunn, bransje og type BHT; om det var egenordning eller fellesordning. Det deltok to personer fra hver BHT, hvor tanken var at dette ville kunne styrke forankringen både i eget

team og i virksomhetene. I tillegg ville det kunne gi muligheter for å overlate en eventuell mekling til den andre om en selv ikke lenger var habil i saken. Gruppen var tverrfaglig sammensatt med representanter fra leger, sykepleiere, fysio-/ergoterapeuter og samfunnsvitere. Så og si alle deltakerne hadde lang erfaring fra BHT. I tillegg deltok representanter fra LO og NAV på deler av undervisningen.

### **Forintervjuer**

Det ble foretatt forintervjuer med alle deltakerne i gruppe 1 våren 2007. De ble intervjuet sammen i egen BHT; til sammen 12 intervjuer. Intervjuene ble gjennomført i egen BHT eller pr. telefon. Intervjuene ble gjennomført med en semistrukturert intervjuguide. Se vedlegg. Det ble benyttet en MP-3-spiller under intervjuene. Intervjuene ble senere nedskrevet og sendt tilbake til de intervjuede med muligheter for kommentarer. Tematisering, kategorisering og strukturering ble gjort i lys av meklingsteori og erfaringene fra JUM. (Kvale 2009).

I intervjuene ble deltakerne spurt om mekling i arbeidslivet ville kunne ivareta prinsippene om frivillighet, fortrolighet, uavhengighet, nøytralitet og upartiskhet. Videre ble de spurt om de som eksperter kunne bli ”konflikttyver”. De ble spurt hvordan de trodde tretrinnsmodellen kunne fungere, og om mekling som et lavterskeltilbud. Det ble diskutert hva som kan være effektmål på mekling, om egen kompetanse i forhold til konflikthåndtering og bruk av metoder. Et spørsmål var også hvor mange konflikter de var involvert i pr. år; både på gult og rødt, og hvilke saker som hadde vært vanskeligst. Videre ble de spurt om de var involvert i det forebyggende arbeidet. Til slutt fikk de spørsmål om forventninger til opplæringen.

Målet med intervjuene var å øke bevisstheten rundt konfliktforståelse, konflikthåndtering og BHTs rolle. Videre skulle det bidra til å forberede opplæringen i mekling, samt legge grunnen for forankring av metoden i virksomhetene.

Her kommer en oppsummering av hva deltakerne uttrykte i forintervjuene.

#### *Frivillighet, fortrolighet, uavhengighet, nøytralitet, upartiskhet*

Det er ofte den parten som føler seg mobbet som kommer til BHT. Det gjør at det kanskje er frivillig for den ene parten og ikke den andre. Det er ofte også vanskeligere hvis det er en leder og en ansatt. Det kan være vanskeligere å få tilliten fra en leder, da sympatien lett går til den ansatte, som ofte er den svakeste. Arbeidstaker forventer ofte at BHT er på deres side; at

BHT er ansatt lojal. Andre ganger forventes det at BHT skal være på arbeidsgivers side. Ikke å ta parti kan være vanskelig.

Når det gjelder konflikter som har tilspisset seg, vil nok frivilligheten være litt tvunget; en form for frivillig tvang. Ofte er det slik at når BHT kommer inn, har konflikten kommet for langt. Det er bare snakk om å vinne saken. BHT må opparbeide seg tillit, men det er lett å ta parti, så det er ikke enkelt. Det er også ofte en terskel å ta opp en konflikt, og når den kommer til BHT er den på rødt. De som kommer, ønsker en løsning, men ønsker ikke å stå fram. Det er derfor bedre å tilby opplæring og for eksempel tilby kartlegginger (dialogkonferanser og spørreundersøkelser). Dette er mer policypreget arbeid. Det må også arbeides med kjøreregler for kommunikasjon, som gjør det legitimt å ta opp en konflikt.

BHT må også ta i betraktning arbeidsgivers styringsrett og omsorgsplikt når det gjelder å ta fatt i konflikter. I dette arbeidet har også arbeidstaker en medvirkningsplikt. ”En frisk arbeidstaker bør tåle at en konflikt tas opp”.

BHT skal være katalysatorer i en prosess. BHT bør bistå med kjøreregler som kan legitimere at konflikter tas fatt i og håndteres på et tidlig tidspunkt.

Hvis maktforholdet er ulikt, kan det være vanskelig med upartiskhet, fortrolighet og frivillighet. Åpenhet rundt konflikter kan også være farlig, da ansatte senere kan bli utsatt for gjengjeldelse og hvor metodene kan være usynlige. Dette gjelder ofte arbeidstakere som kommer til BHT, og da oppleves ikke lenger BHT som nøytrale.

BHT må arbeide med å komme tidlig inn og klarlegge kjøreregler. BHTs rolle som upartisk og at det er fortrolighet må også synliggjøres. To nøkkelforutsetninger er tillit og nøytralitet/upartiskhet for BHT.

BHT kan ha en økonomisk interesse som kan hindre BHT å si i fra. Sånn sett er BHT ikke uavhengig. BHT kan kanskje heller ikke oppleves som uavhengig av den grunn at arbeidsgiver kan si opp kontrakten med BHT. Det er et dilemma. Det er alltid en balansegang. Selv opplever BHT at de har tillit og er nøytrale, men utenfra sett kan BHT i enkelte tilfelle oppleves som ansattelojal. Når det gjelder uavhengighet, har BHT ofte et problem, fordi BHT

blir trukket inn av en av partene. BHT kommer skjevt inn. BHT må arbeide med rolleklarhet. Rolleavklaring er viktig både i forhold til arbeidsgivere og arbeidstakere.

### *Kan BHT som eksperter bli konflikttyster?*

Her var det ulike syn på ekspertrollen. Noen av de intervjuede mente at mange som kommer til BHT forventer at BHT skal ordne opp i konflikten – ”det er jo derfor man har BHT”. Det gjør at det kan være vanskelig å gå inn i en konflikt uten å gi råd; at de skal ta ansvar selv. Det kan være fristende å komme med løsninger. BHT er også avhengig av en viss popularitet og gi kunden det de vil ha. Hvis for eksempel arbeidsgiver tar kontakt, forventer han/hun en løsning fra BHT som ekspert. Det ligger også i helsepersonells ”oppdragelse” å komme med løsninger. Ansatte i BHT ønsker også ros for å ha gjort en god jobb og for å bli sett. Der er ikke BHTere annerledes enn andre. Det kan også være fristende å komme med løsninger ut i fra faglig bakgrunn og erfaringer, som man mener er de beste. BHT må definere egen rolle og finne ut av hvem som eier konfliktene. De involverte må eie konfliktene slik at det ikke forventes at BHT skal ordne opp og at leder kan lene seg tilbake.

Det betyr at det blir viktig å gi opplæring, slik at ansatte og ledere vet hva det innebærer. BHT må være nøye med å få klare bestillinger og få klarhet på hvem som gjør hva og hvem som er ansvarlige. Dette henger også sammen med å ha en klar policy.

BHT må være bevisste på ikke å være konflikttyster. Om det blir foretatt kartlegginger og de ansatte ikke er villige til å gjøre noe, bør heller ikke BHT gjøre noe. Da vil det lett bli løsninger som de ansatte ikke har et eierforhold til. BHT må være tydelige på eierskapet til konflikten. Hvis BHT blir konflikttyster, har ikke BHT noe der å gjøre. Å ikke gå i konfliktyvfellen, har også med erfaring å gjøre. BHT skal ikke overta arbeidsmiljøarbeidet.

### *Tretrinnsmodell i opplæringen – noen refleksjoner*

Det var stor enighet om at det å lære selv, deretter praktisere og så å lære opp ansatte og ledere, er en god modell, men ”vi kan ikke lete etter konflikter for å få praksis”. ”BHT kommer også ofte for sent inn – vi kommer inn på rødt”. Noen hadde også inntrykk av at det var et nederlag å ta kontakt med BHT – ”tenk å måtte gå til BHT for å ordne opp – det var jo bare en uenighet!” Noen uttrykte også skepsis til om arbeidsplassen er villig til å bruke energi

på noe som er greit; som er på grønt. Å markedsføre og bruke ressurser på noe som er usynlig; som ikke ennå er noe problem, er vanskelig overalt. Uansett må dette forankres i en policy og hos toppledelsen, men det kan bli en utfordring å selge tenkningen inn. Det er et nytt verktøy som BHT kan benytte i det forebyggende arbeidet, men i tillegg til ledelsen, må også tillitsvalgte og verneombud trekkes inn, slik at mulige konflikter kan identifiseres tidligst mulig. Det var også optimisme om å lære opp ansatte, men også litt skepsis til om det kan bli for nært. Det ble stilt spørsmål ved upartiskhet og nøytralitet. Uansett må det jobbes med kultur, slik at det er legitimt å ta fatt i konflikter og gjøre noe før det er for sent. Det ville kanskje være en ide å skjule til AKAN-arbeidet og hvordan dette organiseres mange steder.

### *Mekling som et lavterskeltilbud?*

Det var bred enighet om at dette bør være et lavterskeltilbud, som markedsføres både hos ledere, verneombud, tillitsvalgte og fastlege gjennom opplæring og diskusjon i forbindelse med aktivitetsplanene. Det egner seg nok best på gult, og det må presiseres viktigheten av upartiskhet. Viktigheten av upartiskhet brakte også fram spørsmålet om det bør være en ekstern mekler, selv om det er et lavterskeltilbud. Dersom det er en kjent policy, vil det være mer innlysende å bruke en intern mekler, men mange har kanskje for lite trening. Det må planlegges nøye og mange må involveres. Det må etableres gode diskusjonsarenaer, og det må være et kontinuerlig arbeid, som unngår fokus på person, men sak. Det er likevel et problem at man venter for lenge. Det er en utfordring å komme inn tidlig og endre synet på konflikt; at det er normalt og kan skape utvikling. Det er ikke bare noe som er negativt og som skal feies under teppet. Da er det viktig å ha et verktøy å tilby, som de selv kan håndtere. Noen opplever det som et nederlag om BHT involveres.

BHTene må også passe på ikke å kaste seg på ulike ”bølger” som medarbeidertilfredshetsundersøkelser, begeistringseminarer, LØFT, coaching, veiledning m.m. Det som trengs er relasjonsledelse som et lim i organisasjonen, og at man har sosiale kontrakter slik at folk vet hva de kan forvente seg av hverandre.

Det kan også være aktuelt å bruke helsesamtalene til å kartlegge slike behov og foreta risikovurderinger. BHT må bli bedre til å selge inn på grønt, og da kan det være godt å ha et slikt lavterskeltilbud. BHT må være pådrivere, slik at virksomhetene setter det på dagsorden. Det kan bidra til at kundene blir flinkere til å komme med bestillingen før det blir alvorlig. De



må også bli kjent med konsekvensene av ikke å gjøre noe. Dette gjelder også i forhold til lovverket.

#### *Hva kan være effektmål på mekling?*

Her kom følgende forslag fram. Mål kan være helsegevinst og trivsel, men det kan være vanskelig å måle forebyggende arbeid. Det kan være at man har en policy, som er kjent, og at det er nedfelt i rutiner. Det kan også hjelpe at det er nedfelt i lovverket. Regelmessige arbeidsmiljøundersøkelser og handlingsplaner er også nødvendig. Vi må tilpasse metode til problemstilling og ikke omvendt. Det må være skreddersøm. Målinger på et gitt tidspunkt (T1) og kartlegginger på et senere tidspunkt (T2) med skalabruk, slik at en kan se om det har vært en positiv eller negativ utvikling, for eksempel LØFT, kan også være et effektmål. Bruk av avtaler kan også være et mål. Vi må tilstrebe en operativ avtale med synlige konsekvenser. Det er likevel viktig også å evaluere prosessen og ikke bare sluttavtalen. Ellers nevnes veiledning, coaching, trekantsamtaler, intervjuer, arbeidsmiljøsamtaler, ”Jan-Atle-Andersen-metoden”, funksjonsvurderinger og mekling. Sykefravær og turnover kan også brukes som effektmål. Et hjertesukk var også at mange bruker sykmelding som konfliktløsning. Det er ofte et akseptabelt virkemiddel hos mange leger.

#### *Hvor mange konfliktsaker har BHT i året?*

Her var praksis veldig ulik i de ulike BHTene, men til sammen hadde de ca. 40 saker på rødt og ca. 120 saker på gult i 2007. Dette er unøyaktige tall, men de kan gi en indikasjon på saker som kunne vært potensielle for mekling som metode. Hensiktsmessigheten av å tilby mekling i de røde sakene var også gjenstand for diskusjon. Dette kan kanskje tyde på at det er et behov i virksomhetene til å få flere verktøy til å løse konflikter på arbeidsplassen, kanskje også faktaundersøkelser (granskning).

Saker som BHT generelt syntes var vanskelige, var saker som hadde vart lenge. I følge Ståle Einarsen, varer en gjennomsnittlig arbeidsmiljøkonflikt i tre år (Einarsen et al. 2005). Ellers nevnte BHT la-det-skure-ledelse, når leder mobber, personkonflikter, bagatellisering, saker som skjules i sykmeldinger, muskel-skjelettplager, personlighetsforstyrrelser, varslingsproblematikk, ubalanse i maktforholdet, mobbesaker, hersketeknikker og unnvikende ledelse.

I mange saker var det en av partene som kontaktet BHT. Da kunne det være vanskelig å oppnå tillit for BHT fra den andre parten i forhold til upartiskhet.

### *Forebyggende arbeid*

I det forebyggende arbeidet i forhold til konflikter, arbeider BHTer mye med dette, men de kaller det forkjellig. BHT er ofte i en posisjon hvor de kan stille seg litt på sidelinjen og stille spørsmål og være undrende. Dette kan bidra til at temaet blir satt i fokus på en ufarlig måte. BHT arrangerer også ofte kurs hvor dette står på dagsorden. Her benyttes både rollespill, simuleringsøvelser og gruppeoppgaver, i tillegg til forelesninger. De bistår også ofte virksomhetene med å utarbeide retningslinjer for konflikthåndtering uten spesielt å nevne mekling som metode. BHT kan også oppleve at tiltakene er kosmetiske i den forstand at de har en plan A, men ikke en plan B. Et eksempel var en avdeling som hadde hengt opp plakater mot mobbing, men de hadde ingen rutiner for konflikthåndtering.

Mange som ble intervjuet var frustrerte over at det ble for liten tid til å arbeide på grønt. ”Ønsker å jobbe mer på grønt, så hadde det blitt mindre på gult og rødt, men i hverdagen blir det nesten omvendt”. ”Vi må snakke mer om friskfaktorer enn riskfaktorer”. ”Å ha fokus virker forebyggende, og det må arbeides kontinuerlig”.

### *Forventninger til opplæring i mekling*

Mange ønsket flere knagger å henge kunnskapen på – å få et system. Rollen som upartisk og ikke styrende, og rollen som fagperson og ekspert, ønsket de å sette søkelys på. Rolleavklaring og bli sikrere i meklerrollen var sentralt. Det var også forventninger om å lære noen teknikker og få en oppskrift og noen rammer. I dette lå blant annet ønske om noe teori, hvordan forberede seg til mekling – og trene gjennom case. Det var også ønske om å kunne lære mer om når nok er nok; altså ”når kan vi snu spaden”? Det var også forventninger om å bli mer bevisste på når en arbeider på grønt, gult og rødt. Det var ønske om å bruke dette som et nettverk hvor man kan drøfte saker med andre kollegaer og hvor det er mulig med oppfølgingssamlinger. STAMI ble også nevnt som et fagmiljø som kan følge dette opp. Dette var hva de intervjuede uttrykte.

## Hvordan arbeider BHT med håndtering av konflikter generelt?

I prosjektet JUM ble det vektlagt at det er viktig å ikke innføre konflikthåndteringsmetoder før en har en policy eller overordnede retningslinjer på området. Vi ønsket derfor det første året i meklingsprosjektet på STAMI å kartlegge status i alle BHTene som var i vårt BHT-register på STAMI. Tanken var at det kan være vanskelig å selge inn dette budskapet hvis man ikke har orden i eget hus.

Det ble sendt ut et spørreskjema til i alt 384 BHTer over hele landet i 2007. STAMI ønsket å kartlegge hvor mange BHTer som hadde prosedyrer for konflikthåndtering i egen BHT, og i hvilken grad det ble arbeidet aktivt med dette ut mot virksomhetene. Hensikten var å kartlegge hvordan det står til i egen BHT, samt få en oversikt over BHT som pådrivere på systemnivå og i enkeltsaker. Vi fikk tilbake 167 spørreskjemaer, som er en svarfrekvens på 43%. Det var forholdsvis lav svarprosent. Av de som svarte, ville det kanskje vært forventet at flere BHTer enn 44 % hadde egne prosedyrer for konflikthåndtering. For øvrig er det noen flere henvendelser på individ enn på system nivå.

Tabell 1

1. Har dere som BHT prosedyrer for å håndtere konflikter i egen BHT?	JA:	NEI:
	44%	54%

Svaralternativer:	Meget sjelden/aldri:	Nokså sjelden:	Av og til:	Nokså ofte:	Meget ofte/alltid:
2. I hvilken grad er BHT pådrivere i utarbeidelse av prosedyrer i konflikthåndtering i virksomheten?	11%	19%	31%	24%	15%
3. I hvilken grad arbeider BHT med konflikter og mobbing i enkeltsaker?	3%	7%	34%	37%	18%
4. I hvilken grad etterspør virksomhetene BHTs kompetanse innenfor konflikt og mobbesaker?	4%	10%	34%	38%	15%

## **Praktisering av mekling blant BHTere som fikk opplæring**

Det ble sendt ut et spørreskjema til BHTere i den første gruppen. Skjemaet ble sendt ut våren 2009. Hensikten var å samle erfaringer fra meklingsaktiviteter siden opplæringen i 2007. Som tidligere nevnt, deltok 24 deltakere fra 12 BHT i den første gruppen. Av disse 24 deltakerne, ga 7 deltakere tilbakemelding.

Det kan spekuleres over hvorfor så få svarte. Etter flere uformelle samtaler med flere av deltakerne, også de som ikke svarte, er inntrykket at det ikke er etablert et formelt system, som gir tilbud om mekling. Det er en del BHTere som praktiserer meklingsliknende metoder, uten å kalle det for mekling. Som noen uttrykte det: ”Det har vært mange meklingsliknende møter. Det er ofte vi opplever at det er frustrasjoner mellom to eller flere, uten at vi kaller det for meklingsmøter”. ”Jeg har ikke hatt rene mektermøter, men har hatt flere møter hvor jeg bruker noen av prinsippene i mekling”. ”Det er naturlig for våre medlemsbedrifter å ta med BHT som tredje part i vanskelige saker”. ”Vi har mange dialogmøter, og der kan det også være noen konflikter som ligger til grunn, uten at det eksplisitt blir nevnt”.

Av ”meklingssaker” som ble nevnt av respondentene, var 15 saker ”på rødt” og 19 saker ”på gult”. I tillegg ble nevnt flere meklingsliknende situasjoner, som heller ikke formelt ble kalt for mekling. De fleste sakene som kom til BHT var mellom leder/ansatt (15). Den nest største gruppen var ansatt/ansatt (7). Deretter kom konflikter på gruppenivå (4). Det var ingen som oppga meklingsituasjoner mellom leder/leder.

På spørsmål om hvor mange saker som ble avsluttet med en skriftlig avtale, oppga de til sammen tre skriftlige avtaler. I tillegg var noen avtaler muntlige. En sak ble avsluttet med omplassering, og en sak løste seg ved at en av partene avsluttet arbeidsforholdet. De fleste bestillingene om konflikthåndtering, kom fra ledelsen.

Når det gjaldt markedsføring av tilbudet, ble nevnt produktkatalog, handlingsplanmøter, verneombudsamlinger, kurs og lederopplæring.

Etter opplæringen i 2007, har det vært tre samlinger; en samling i slutten av 2007, en samling i 2008 og en samling i 2009. Hensikten med disse samlingene var å samle erfaringer og gi faglig påfyll. Erfaringene fra disse samlingene bekreftet det som kom fram i spørreskjemaet i

2009; mange hadde praktisert meklingsliknende tilnærminger, men mekling som metode, var ikke et formalisert tilbud.

Som nevnt tidligere, var planen å gjennomføre en tretrinnsmodell hvor første trinn var å lære mekling, dernest å praktisere mekling og videre å lære opp meklere i virksomhetene. Fram til våren 2009 opplyste ingen at de hadde igangsatt denne opplæringen, men det ble nevnt opplæring i konflikthåndtering gjennom andre tilbud, som 40-timers-kurs og lederopplæring.

## **Refleksjoner**

Dette er refleksjoner som er basert på konflikt- og meklingsteori, deltakernes refleksjoner og erfaringer, og forfatterens kunnskap og erfaringer gjennom arbeidet. Ut i fra dette stilles kanskje flere spørsmål og dilemmaer enn det gis svar.

### *Forankring*

Tid er en kritisk suksessfaktor når en skal forankre og gjennomføre nye tiltak eller metoder. Tid er ofte den viktigste ressursen når en skal drive utviklingsarbeid, for det er ofte de involverte som er eksperter på eget arbeidsmiljø og som kan gjøre noe med det, gitt at det avsettes tid. I følge flere av deltakerne, er det vanskelig å få avsatt tid til noe som ikke er noe problem, både for BHT og i virksomhetene. Å betale for noe som ikke er et problem kan være tungt, og det kan også være vanskelig å legitimere fakturering av arbeid som tilsynelatende ikke er nødvendig. Å selge inn mekling på grønt og gult, kan derfor være utfordrende. Det kan være lettere å dokumentere effekt eller manglende effekt når det lyser rødt, og da kan det også være for sent, fordi konflikten har fått leve sitt eget liv. Som nevnt tidligere, varer en gjennomsnittlig arbeidsmiljøkonflikt i Norge i tre år (Einarsen 2005).

I forbindelse med prosjektet JUM, ble det lagt vekt på at det ikke er klokt å gjennomføre en konflikthåndteringsmetode dersom det ikke foreligger en policy eller retningslinjer for hvorledes en vil ”styre i eget hus”. Om det ikke ligger noen verdier til grunn for en konflikthåndteringsmetode, kan det lett føre til at det oppleves som noen teknikker uten etiske retningslinjer, og hvor det kan føre til manipulasjon. Det er derfor et tankekors at det er vanskelig å få ressurser til å oppfylle denne forutsetningen om policy eller overordnede retningslinjer.

Det er også viktig å ha kontekstuell kompetanse. Uten dette vil problemer og fenomener vi møter, kunne mistolkes. Å opparbeide denne kompetansen, betyr at det er nødvendig å kjenne kulturen. Uavhengighet, nøytralitet og upartiskhet er også en forutsetning for å kunne mekle. BHT er i kraft av sin stilling i en fri og uavhengig posisjon. Dette vil i utgangspunktet være et godt utgangspunkt for å ivareta rollen som nøytral, upartisk og uavhengig. BHT er også i en posisjon til å tilegne seg kontekstuell forståelse. I dag er det slik at de fleste BHTer er avhengige av å tjene penger. Det er bare noen få egenordninger hvor dette ikke er like presserende. De er likevel også avhengige av at kundene er fornøyde med deres tjenester. Spørsmålet blir da om BHT er i en fri og uavhengig posisjon, og om de oppleves som nøytrale og upartiske, fordi de blir betalt av arbeidsgiver. Spørsmålet er også om BHT i enkelte sammenhenger har tilstrekkelig kontekstuell kompetanse. Mange i BHT klager over at de ikke i tilstrekkelig grad har tid eller ressurser til å være ute hos kundene sine uten at det er et uttalt behov. Et annet spørsmål er om kundene er villige til å betale for arbeid de ikke direkte kan se resultater av, d.v.s. arbeid ”på grønt”, som ofte er å være til stede og forstå kulturelle koder og samhandlingsmønstre. BHT forsøker på sett og vis å selge inn en standard som kundene ikke vil ha eller ser behov for. Dette var spørsmål som ble diskutert i forintervjuene og på opplærings-samlingene og som flere hadde erfaringer med.

### *Forpliktelse*

For å lykkes i å nå målet, er det nødvendig å ha en gjensidig forpliktelse på oppfølging av avtaler som inngås. Deltakerne aksepterte i forkant av opplæringen at de ville være med på oppfølging av opplæringen, slik at vi kunne få erfaringer med ”tretrinnsmodellen”. Denne forpliktelsen har vært ujevn. Noe av forklaringen kan være at flere skiftet arbeidsplass underveis og fikk en annen arbeidsgiver eller andre arbeidsoppgaver. Manglende forankring i egen BHT eller i virksomhetene, kan være et annet element. Et tredje element kan være uklare forventninger fra STAMIs prosjektleder, utilstrekkelig oppfølging og pådriverkraft. Kanskje designet var for løst? Muligens burde ledere i både BHT og virksomhetene vært mer involverte både i forhold til dokumentasjon, tidsfrister og avtaleinngåelser om framdrift m.m. Et annet design kunne vært å ha med deltakere også fra virksomhetene. Dette bør diskuteres nærmere i en eventuell oppfølging.

Alle var preget av entusiasme og pågangsmot i forhold til å få satt i gang nybrottsarbeid i forhold til å få til en meklingsarena i norsk arbeidsliv, men forpliktelsene var kanskje ikke like sterke.

### *Spredning*

Strategien var tre-delt; opplæring av BHTere, praksis, opplæring i virksomhetene. Fokus i opplæringen, var hovedsakelig på det metodiske. Kontekstforståelse og strategier for implementering og markedsføring var opp til den enkelte BHT å bestemme ut i fra eget ståsted.

Transformasjon fra prosjekt/opplæring til hverdag, er ofte den største utfordringen, både innholdsmessig og prosessuelt. Det kan være vanskelig for andre, som ikke har vært med i prosessen, å få et eierforhold til ideer, verktøy og metoder, som i utgangspunktet kanskje ikke er etterspurt. Men skal en arbeidsplass anvende andres metoder, må de gå veien selv. Et nytt virkemiddel må implementeres i det daglige arbeidet. Nye arbeidsformer har ofte behov for en prosessuell pådriver når det blir hverdag.

Både implisitt og eksplisitt ble det uttrykt ønske om at BHT skulle ha denne rollen. Inntrykket er at de ulike BHTene har ulike positive og negative erfaringer med denne rollen. Kanskje opplæringen skulle gitt et bredere tilbud om veiledning og bistand i pådriverrollen og markedsføringsarbeidet? Kanskje det er naivt å tro at et opplæringstilbud er tilstrekkelig for å få innført en ny metode? En forutsetning for å få etablert nye metoder og arbeidsformer, er at det er tilrettelagt på grønt. I dette tilfellet fikk de bare tilbud om en del av helheten, som var opplæring i meklingsmetode. Mekling som metode ble tatt ut av kontekst. Spredning handler ikke bare om å informere, men om medvirkning og eierskap til produktet eller metoden. Kanskje var prosjektledelsen ved STAMI og BHTene ildsjeler og entusiaster uten forankring i virksomhetene i forkant? På den annen side var prosjektet og beslutningen om å etablere meklingsmetode for å forebygge konflikter på arbeidsplassen forankret gjennom partene i arbeidslivet, Arbeidstilsynet og i fagmiljøene. Kanskje dette skulle vært promotert sterkere av partene også etter prosjektets slutt?

### *Effekter*

Målet var å utdanne meklere for å få erfaringer med mekling som metode. Til nå har 46 meklere fått denne opplæringen. Praktisering av metoden er det ingen helhetlig oversikt over. Fokus har vært på den første gruppen, men begge gruppene har fått tilbud om oppfølgingskurs. I forbindelse med oppfølgingskursene, var det flere som ga tilbakemelding om at de ikke ønsket å delta, da det ikke hadde skjedd noe på arbeidsplassen, eller at de ikke hadde praktisert mekling. Dette kan være en indikator på at lite har skjedd. På siste erfaringsamling deltok til sammen 22 deltakere fra begge kursene. Av disse hadde storparten erfaring fra meklingsliknende situasjoner, men få hadde praksis fra rene meklinger. Resultatene av disse ”meklingene” har vi ingen oversikt over annet enn anekdotiske som ”vi vet ikke hvordan det ville gått om vi ikke hadde fått konflikten ned”.

Et mulig effektmål, som ble diskutert i forintervjuene, var å telle antall inngåtte avtaler. Av de sju som responderte på spørreundersøkelsen i 2009, svarte to at de til sammen hadde tre skriftlige avtaler og noen muntlige. Kanskje slike mål er ubrukelige i et slikt nedslagsfelt? Vi har på mange måter gjennom dette prosjektet fått bekreftelse på at det er vanskelig å dokumentere arbeid ”på grønt”, at kvalitative tilnærminger er krevende, kvantitative metoder utilstrekkelige, og at metodebeherskelsen kanskje er mangelfull. ”If you cant count it, it doesnt count, and if you can count it, that aint it” (Holsti 1969). Når en vil innføre en ny metode, kan det også være vanskelig å vurdere hva som fører til suksess. Er det ledelsens grep, de ansattes medvirkning, medhjelperens rolle eller metoden? Metoden vi ønsket å vurdere effekten av, blir som en sort boks. Det blir vanskelig å vite hvilke tiltak som gir effekt. Hva førte til hva?

I vårt prosjekt var mekling tenkt som et lavterskeltilbud. Det betyr at en fortrinnsvis skal intervenere *før* det er et synlig eller målbart problem. Da kommer spørsmål som: ”Var det meklingen som forebygget eller var det noe annet? Eller som en av våre deltakere tidligere er sitert på: ”Jeg vet ikke hva som ville ha skjedd om vi ikke hadde tatt konflikten ned”.

### *Rolleavklaring og rollebevissthet*

I opplæringen ble det lagt stor vekt på bevissthet i ulike roller. Hvilken rolle har en som BHTer, verneombud, tillitsvalgt og leder i en konflikt? Hva innebærer meklerrollen,



ekspertrollen, veilederrollen, rådgiverrollen, pådriverrollen? Hvilke plikter og rettigheter har en som arbeidstaker, arbeidsgiver, verneombud og tillitsvalgt?

I forintervjuene nevnte flere at kundene har forventninger til BHT som eksperter, som skal bidra til at konflikter løses. ”Det er jo det vi betaler for”. Det var også en del av de intervjuede som mente at det er ekspertene som ofte sitter på løsningene, og som skal rådgi de involverte om løsninger. Det kan også være tungt å gi fra seg rollen som ekspert, da dette også gir anerkjennelse og autoritet. Å så, men ikke høste, kan være tungt. Å sjonglere de ulike rollehattene, kan være en krevende og utfordrende oppgave. Å få de ansatte til å akseptere og innta rollen som eksperter på konflikthåndtering og ta ansvar, kan også være krevende. I ekspertrollen som BHT, uttrykte flere at de først kom inn på rødt, og da var det ofte for sent. I saker på rødt, kunne det også være vanskelig å ivareta rollen som upartisk, da de allerede ble mer involverte i den ene partens historie.

BHT i meklerrollen, kan bli et dilemma. Når er det en fortrolig samtale, og når blir det opplysninger, som skal formidles til den annen part? Å være i meklerrollen fordrer et klart skille på når en er mekler og når en er BHTer. Dette kan være nyanser, som ikke er like lette å forstå, hverken for egen del, egne kollegaer, ledere eller ansatte. Det kan ikke være lett for en i BHT, som får en ansatt på kontoret sitt og si: ”Nei, nå kan du ikke si mer, for hvis jeg skal mekle i denne saken, kan jeg ikke høre mer av din historie”. Eller en ansatt som observerer en annen kollega som oppsøker BHT, og som tenker: ”Jasså; skal hun sladre nå. Hun kommer sikkert til å fortelle bare sin versjon av historien. Da stoler i alle fall ikke jeg på at BHT er nøytrale”. Dette er dilemmaer som bør diskuteres i det videre arbeidet med mekling på arbeidsplassen, slik at alle er trygge på roller og rolleskift, plikter og ansvar.

## **Veien videre**

Prosjektet om opplæring av meklere i arbeidslivet, ble avsluttet formelt i desember 2009. Det er ennå ikke blitt besluttet, eller vært diskutert hvorvidt STAMI skal fortsette å gi et tilbud om opplæring i mekling til BHT eller andre yrkesgrupper. Det kan stilles spørsmål om BHT-arenaen og meklerarenaen likner for mye på hverandre? Kan det bidra til rolleforvirring og uheldige grep og tilnærminger? Når er BHT BHT, og når er de meklere? Et annet spørsmål vi har stilt oss er om BHT oppleves å være for mye i ekspertrollen og vanskelig kan innta lekmannsrollen, hvor de som eier konflikten, skal løse konflikten. Kan BHT få den posisjonen

ved å informere om det? Trengs mer opplæring ute i virksomhetene, i organisasjonene og hos myndighetene? Trengs det et nytt politisk løft for å sette mekling, som et forebyggende tiltak, på agendaen?

Dersom det blir snakk om videre metodeutvikling av mekling i arbeidslivet, vil fokus på design være viktig, men også dokumentasjon av prosesser og delanalyser. Det vil kanskje også være ønskelig med fokus både på individ og organisasjonsnivå.

I dette prosjektet har vi flest eksempler på mekling på individnivå. Å arbeide på organisasjonsnivå (policynivå) er ressurskrevende. I dette prosjektet har det ikke vært ressurser til å gjennomføre dette. Gjennom opplæringen la vi imidlertid vekt på viktigheten av å arbeide på organisasjonsnivå, blant annet gjennom arbeid med policy og retningslinjer for konflikthåndtering. Blant våre deltakere var det en BHT som bisto virksomheten i dette arbeidet. Det tok et år. TTT – Ting Tar Tid.

Videre metodeutvikling vil kunne være å rekruttere virksomheter direkte uten et mellomledd, som i vårt prosjekt var BHT. Å arbeide med virksomheter direkte, vil kunne gi erfaringer på både organisasjonsnivå og individnivå. Dette vil kunne gi oss erfaringer om kritiske faktorer i policyarbeidet. Det vil også kunne gi muligheter til å høste erfaringer med mekling som et lavterskeltilbud, hvor de ansatte selv får opplæring i mekling som metode.

Siden prosjektet ble startet opp, har prosjektleder for dette prosjektet på STAMI og tidligere prosjektleder for JUM, gjennomført en videreutdanning ved Diakonhjemmet Høgskole om ”Konflikthåndtering – ulike meklingsmetoder”. Visjonen gjennom dette studiet har blitt at det kanskje trengs en egen meklerarena innen arbeidslivet, som ikke er assosiert med etablerte institusjoner. Det kunne være en arena hvor personer, som tror på forebygging av konflikter ved å mekle, kunne tilby å tilrettelegge for at partene selv kan finne en løsning.

En del av sykefraværet i Norge skyldes konflikter på arbeidsplassen, som har endt på rødt. En visjon vil være å etablere mekling som et lavterskeltilbud, som kan bidra til å hindre at konfliktene ender på rødt og kanskje hindre sykefravær. Økt globalisering, flerkulturelle arbeidsplasser, økt samarbeid, økt relasjonelt samarbeid, prosjektorganisering, krav til omstillinger, omorganiseringer, har elementer i seg, som øker sannsynligheten for konflikter. Det synes derfor enda viktigere å arbeide for en helhetlig policy og utvikle relevante metoder for forebygging og håndtering av konflikter.

Kan konfliktråd for arbeidslivet være veien å gå?

## Referanseliste

- Bush, Robert A. Baruch, Folger, Joseph P. (2005). *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Christie, Nils (1977). *Konflikt som eiendom*. Tidsskrift for rettsvitenskap.
- Einarsen, Ståle, Pedersen, Harald (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ekeland, Tor-Johan (2004). *Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Glasl, Friedrich (1980). *Konfliktmanagement, 1st Edition*. Bern, Stuttgart. Wien: Haupt Verlag and Verlag Freies Geistesleben.
- Hareide, Dag (2006). *Konfliktmægling – et nordisk perspektiv*. Spartacus Forlag AS.
- Holsti, Ole R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Kjelland-Mørdre, Kristin, Rolland, Anne-Lise H., Steen, Karen Sophie, Gammelgård, Per, Anker, Carsten (2008). *Konflikt, mekling og rettsmekling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend (2. utgave 2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nordhelle, Grethe (2006). *Mekling. Konfliktforståelse og konflikthåndtering*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nordhelle, Grethe (2007). *Mekling II. Sentrale temaer i konflikthåndtering*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vindeløv, Vibeke (2004). *Konfliktmægling*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Arbeidsmiljøloven – Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. Ajourført med endringer av 13. juni 2008 nr. 40.

# Vedlegg

## Intervjuguide forintervjuer mekling

Hvor lenge har dere jobbet i BHT?

### Innledning:

Niels Christie: Gi konfliktene tilbake til folket. Han mente at profesjoner som dommere, sosialarbeidere og psykologer var konfliktttyver. Det er altså de som eier konfliktene som selv skal bestemme. BHT som en ny tyv?

Mekling bygger på de 5 F-ene: Fredelig – Frivillig – Fortrolig – Forsonlig – Faciliterende d.v.s. at mekleren skal tilrettelegge for at partene *selv* finner fram til løsningene. Partene er sjefer over avgjørelsene – mekleren er sjef for prosessen.

Mekleren må være upartisk, nøytral, uavhengig. En mekler skal være tilretteleggende og ikke evaluerende.

Det er forskjellige meklingstradisjoner og retninger og ingen kan sies å være ”den rette”. Jeg kan mest om den som Vibeke Vindeløv representerer, som sies å være den ”klassiske”, men meklingen vil jo bli preget av den personen en er og hva som passer for en selv. Det vil jo også opplæringen i mai og juni preges av.

Men verdiene presentert tidligere, vil være byggesteinene i mekling, da grunnverdiene i mekling er de samme som i demokratiet; frihet, likeverd, forsoning, tillit og fredelig konflikthåndtering.

Konflikttrappen er introdusert i JUM-prosjektet, altså ”Jobbing uten Mobbing” og det er:

Grønt lys: Forebygging - policybygging

Gult lyst: Risikohåndtering - megling

Rødt lys: Avvikshåndtering – faktaundersøkelser (investigation) - eks. grove mobbesaker

Mekling er ment som et lavterskeltilbud på ”grønt” og ”gult” – ikke rødt – Dette er det litt uenighet om i ulike miljøer.

Vi kunne også ønske oss en tretrinnsmodell i forhold til dere, som er:

1 Lære mekling

2 Praktisere mekling

3 Lære bort mekling til ansatte i virksomhetene (train the trainers)

Partene i arbeidslivet har vært litt skeptiske i forhold til om det er mulig å ivareta verdiene som ligger til grunn i mekling blant annet frivillighet, fortrolighet, uavhengighet og nøytralitet og upartiskhet.

Hva tror dere om det?

Tror dere at dere som eksperter kan bli nye konfliktttyver?

Hva tror dere om en slik 3-trinnsmodell?

Hva mener dere om å benytte mekling som et lavterskeltilbud?

Hva tror dere kan være mål på effekt av mekling? Hvordan kan det måles?

På en skala fra 0-10: Hvor stor konflikthåndteringskompetanse har dere i dag?

Hvilke metoder benytter dere i dag?

Hvor mange konfliktsaker har dere i året?

på gult?

på rødt?

Er det noen situasjoner som oppleves som særskilt vanskelige?

Jobber dere forebyggende, altså på grønt, med dette temaet?

Hvilke forventninger har dere til opplæringen?

Hvilke temaer mener dere er særskilt viktige?

Er det noen temaer vi ikke trenger å ha med?

## Spørreundersøkelse om håndtering av konflikter og mobbing i BHT 2007

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og prosjekt Jobbing uten mobbing (JUM) ønsker i samarbeid å gjøre en undersøkelse blant alle BHT-ene i Norge for å kartlegge hvor mange BHT-er som har prosedyrer for konflikthåndtering i egen BHT – og i hvilken grad det arbeides aktivt med dette mot virksomhetene. Hensikten er å kartlegge hvordan det står til i egen BHT samt å få en oversikt over om dere er pådrivere på systemnivå, eller om dere er mest inne i enkeltsaker.

Vi håper dere kan ta dere tid til å besvare noen få spørsmål. Det vil bli gjort en tilsvarende kartlegging av et representativt utvalg av virksomheter.

Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt.

1. Navn på BHT:

Adresse:

Antall ansatte:

2. Har dere som BHT prosedyrer for å håndtere konflikter i egen BHT?

Ja

Nei

	Meget sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Meget ofte eller alltid
3. I hvilken grad er BHT pådrivere i utarbeidelse av prosedyrer i konflikthåndtering ute i virksomhetene?	1	2	3	4	5
4. I hvilken grad arbeider BHT med konflikter og mobbing i enkeltsaker?	1	2	3	4	5
5. I hvilken grad etterspør virksomhetene BHTs kompetanse innenfor konflikt og mobbesaker?	1	2	3	4	5

Svaret kan sendes til Kirsti Jacobsen, Statens arbeidsmiljøinstitutt p.b. 8149 Dep. 0033 Oslo.

Er det spørsmål, kan jeg nås på tlf. 23 19 51 75 eller e-post [kirsti.jacobsen@stami.no](mailto:kirsti.jacobsen@stami.no)

Fint om vi kan få svarene i løpet av oktober

Takk for hjelpen!

## Program Megling på arbeidsplassen 23.-24. mai 2007

### Onsdag 23. mai

10.00-10.15	10.15 Åpning	v/prosjektleder Annik Apall Austad
10.15-11.00	Hvorfor megling i arbeidslivet?	v/prof. Bjørg Aase Sørensen, AFI
11.00-11.15	Pause	
11.15-12.15	Megling på arbeidsplassen, teori, praksis og øvelser - med fokus på roller	v/autorisert konfliktmegler og advokat Annette Selmer
12.15-13.00	Lunsj	
13.00-17.00	Fortsettelse formiddagens program	
17.00	Tapas her på STAMI	

### Torsdag 24. mai

09.00-10.00	Policy for konflikter og mobbehåndtering	v/Annik Apall Austad
10.00-10.15	Pause	
10.15-12.15	Megling på arbeidsplassen fortsetter med teori, praksis og øvelser – med fokus på innhold i meglingens faser	v/Annette Selmer
12.15-13.00	Lunsj	
13.00-15.30	Fortsettelse formiddagens program	

**Husk å ta med Arbeidsmiljøloven**

## **Program 2.samling**

### **Onsdag 13. juni**

- 10.00 – 10.15 Åpning v/Annik Apall Austad
- 10.15 – 11.15 Tilbakeblikk og oppsummering fra 1. samling v/Annette Selmer
- 11.15 – 11.30 Pause
- 11.30 – 12.30 Rollespill – forberedende møte med bytte av roller
- 12.30 – 13.15 Lunsj
- 13.15 – 14.00 Refleksjoner og observasjoner fra alle rollespillene i plenum
- 14.00 – 14.15 Pause
- 14.15 – 17.00 Minirollespill – utfordrende roller v/Björg Aase Sørensen

***NB! Husk å ta med alt kursmateriale fra første samling***

### **Torsdag 14. juni**

- 09.00 – 09.45 Hvordan kan tillitsvalgt være brobygger v/Rolf Utgård
- 09.45 – 10.00 Pause
- 10.00 – 12.00 Minirollespill – utfordrende roller
- 12.00 – 12.45 Lunsj
- 12.45 – 14.00 Rollebevissthet og etiske dilemmaer for BHT v/Annik Apall Austad og Kirsti Jacobsen
- 14.00 – 14.15 Pause
- 14.15 – 15.30 Refleksjoner rundt egen læring.  
Videre oppfølging.  
Nettverk



Kjære alle sammen

Nå begynner vi å nærme oss oppfølgingssamlingen i desember 2007, nærmere bestemt 4. desember.

### **Program erfaringsamling 4/12-07**

Vi begynner kl. 10.00 og avslutter kl. 17.00.

Som dere ser av programmet, har vi lagt opp en bolk hvor dere kan si noe om egne erfaringer. Vi ønsker derfor at dere forbereder dere litt til dette. Hvilke erfaringer har dere hatt i forankringsarbeidet ute i virksomhetene? Hvilke erfaringer har dere i forhold til å bruke ulike tilnærminger i ulike faser? Er noe mer problematisk i ulike faser? Anvender dere en annen rekkefølge eller struktur? Vedlagt finner dere også en oversikt over fasene i megling, som dere også fikk på forrige samling.

Vi regner med at dere kommer, dersom vi ikke hører noe annet.

Vi ser fram til å møte dere igjen.

Velkommen!

På vegne av programkomiteen

Kirsti Jacobsen

Annik Apall Austad

### **Program 04.12.07**

10.00-12.30 Ulike faser i megling v/Annette Selmer  
Erfaringer fra BHT. Hvordan passer fasene og metodikken i BHTs saker? Er det forhold i meglingsmetodikken som oppleves som problematisk?

Lunsj

Fordeler og ulemper ved megling som metode i forhold til andre metoder

v/Björg Aase Sørensen

Pause

Policy og prosedyrer – sett i lys av Aml. og tiltakstrappen

v/Annik Apall Austad og  
Kirsti Jacobsen

Pause

16.15-17.00 Veien videre

v/Annik Apall Austad og  
Kirsti Jacobsen