



DET TEOLOGISKE
MENIGHETSAKULTET

Meklerrollen ved konflikthåndtering i Den norske kirke

Anne-Kjersti Landsverk Sveen

Veileder

Førsteamanuensis Tormod Kleiven

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Det teologiske Menighetsfakultet og er godkjent som del av denne utdanningen*

Det teologiske Menighetsfakultet, 2014 vår

AVH501- Masteravhandling (30 ECTS)

Master i Diakoni

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	3
1.1	Bakgrunn for valg av tema	3
1.2	Problemstilling	4
1.3	Begrepsavklaring	6
1.3.1	Konfliktmekling	6
1.3.2	Meklerrollen	8
1.3.3	Profesjonalitet	10
1.4	Tidligere forskning og litteratur om konfliktmekling i kirken	12
1.4.1	Forskningsbasert litteratur	12
1.4.2	Annen litteratur	14
1.5	Metode	14
1.5.1	Oppbygging og design	16
2	Presentasjon av analyseenhet/funn	17
2.1	Innledning	17
2.1.1	Om inndelingen i temaer	19
2.2	Presentasjon av funn	19
2.2.1	Ansvar og lederskap	20
2.2.2	Meklingssyn og verdier i meklingen	23
2.2.3	Målsetting for meklingsarbeidet	26
2.2.4	Metode tilpasset konflikten	27
2.2.5	Meklerferdigheter	28
2.3	Oppsummering	29
3	Teori	33
3.1	Hva er konfliktmekling?	33
3.1.1	Frivillighet og fortrolighet	34
3.1.2	Nøytralitet	35
3.1.3	Makt	37
3.1.4	Forsoning som mulighet	39
3.2	Meklerrollen	43
3.2.1	Rolleteori	45
3.2.2	Leder som mekler	46
3.3	Metoderedskaper	49
3.3.1	LØFT	51
3.4	Meklingens kontekst	54
3.4.1	Mekling på arbeidsplassen	54
3.4.2	Særtrekk ved kirken som arbeidsplass	56
4	Drøfting	58
4.1	Lek og profesjonell	60
4.2	Leder som mekler	63
4.2.1	Nøytralitet og fasilitering	64
4.2.2	Mekling på arbeidsplassen: mellom de ideelle og pragmatiske verdiene	66
4.3	Forsoning som mulighet i meklingsarbeidet	67
4.3.1	Forsoning som mulighet	68
4.3.2	Gjenopprettende rettferdighet	70
4.4	Meklerrollen i undervisningsmaterieell	72
4.4.1	Metoderedskaper og verdigrunnlag	72
4.4.2	Begrensninger og muligheter ved mekling som konflikthåndteringsmetode	75
5	Avsluttende kommentar	77
	Litteraturliste	79

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Internasjonale undersøkelser har vist at ledere bruker 20%, eller mer, av tiden sin på å håndtere konflikter på arbeidsplassen (Axelson og Thylefors 2013:233, Einarsen og Pedersen 2007:19). Ledere kan ikke unndra seg dette ansvaret. Men han/hun kan velge mellom ulike roller i konflikthåndteringen. Meklerrollen vil i mange tilfeller være nærliggende (Hareide 2006:128). Leder har som mekler gjerne varierende grad av, hvis i det hele tatt noen utdanning/trening på området. Karoline Ipsen mener legmannsprinsippet ved mekling står (unødvendig) sterkt i Norge, ettersom dette er en kompleks metode som krever god innføring for å ivareta partene og prosessen på best mulig måte (Ipsen 2014).¹ Spenningen som kan ligge i dette temaet understrekes i følgende sitat:

”Megleren er både konfliktrådenes krumtapp og akilleshæl; det viktigste, men samtidig kanskje det mest sårbare element i ordningen.” (Kemnøy, sitert i Grundetjern 2007:6).

Dersom det står mellom lekmenn og profesjonelle i mekling, vil Ipsen, av mange gode og naturlige grunner, satse på det siste. I denne oppgaven lurer jeg på om det er nødvendig å velge. Er det mulig å være lek og profesjonell?

Konflikthåndtering i kirken er et tema som opptar mange. For noen er det av faglig interesse. For andre rører det ved personlige fortellinger om hvordan de selv har blitt berørt av både konflikt og konflikthåndteringen. Min interesse for temaet ble skapt gjennom egen erfaring med konfliktmekling i menighet, ikke som mekler, men som part i saken. Jeg forsto raskt at konflikt var et begrep på en virkelighet som var svært sammensatt. Dette gjorde at jeg ble motivert til å forstå mer av dynamikken i konfliktarbeidet. Litteratur om konflikthåndtering og mekling understreker viktigheten av å håndtere konflikten på en god måte. For selv destruktive konflikter kan få en god utgang. På den annen side pekes det på de store

¹Hentet fra artikkelen ”Broder Lorenzo, trenger han opplæring i mekling?” i Tidsskrift for Norsk Psykologforening på nettstedet: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=119856&a=2. Se også Karoline Ipsens masteroppgave i pedagogikk: ”Trenger meklere opplæring: en studie av mekling, meklingstilnæringer og opplæring i mekling.” på nettstedet: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/172051>

personlige og organisasjonsmessige omkostningene ved dårlig konflikthåndtering. Selv lavintense konflikter kan få en dårlig utgang. I de store mulighetene, og utfordringene, som venter for den som skal mekle i en konflikt, finner jeg inspirasjon til å skrive denne masteroppgaven.

Min innfallsvinkel til å belyse konflikthåndtering i kirken som arbeidsplass er å se nærmere på konfliktmekling med særlig fokus på meklerens rolle i prosessen. Grunnen til at jeg har valgt dette handler blant annet om min interesse for faget veiledning. Veiledning var min motivasjon for å studere psykologi og pedagogikk på Universitetet i Oslo. Det var den samme interessen som gjorde at jeg begynte på Master i diakoni. I tillegg har jeg jobbet som veileder på Røyketelefonen.² Som veileder ble jeg oppmerksom på hvor sentrale mine holdninger, mitt ordvalg og mine spørsmål var i prosessen. Denne kunnskapen ble aktivert i meg underveis i konflikten jeg var en del av. Basert på erfaringen av egen rolle i veilederprosessen, ble jeg nysgjerrig på meklerrollen og meklerens betydning ved konflikthåndtering. Min ”fordom” i denne oppgaven har hele tiden vært min antagelse om at mekleren, og hans/hennes kunnskap og holdninger, har en mer sentral rolle i prosessen enn det mange kanskje tror.

Avhandlingen springer altså ut av en svært personlig erfaring. Det er gode og mindre gode sider ved dette i et teoretisk arbeide. Det gode er min sterke motivasjon til å forstå det jeg har erfart og en erfaringsverden å henge begreper på. ”Det er ofte en styrke for et forskningsprosjekt at det har en forankring i et eksistensielt engasjement hos forskeren.” (Leif Gunnar Engedal, sitert i Torkelsen 2003:9). Det mindre gode er den utfordringen det blir for meg å legge til side min egen erfaring, mine ”fordommer” og stille meg åpen for de funn jeg gjør. At det er umulig å møte teori uten fordommer er veletablert (Torkelsen 2003:11). Håpet er derfor at jeg ved å bekjenne disse skal etablere en avstand som gjør det mulig for meg å undersøke med et åpent sinn.

1.2 Problemstilling

Jeg ønsker å sette fokus på meklerrollen ved konflikthåndteringen i Den norske kirke. Felles for den litteraturen som er tilgjengelig i dag er at refleksjoner og drøftinger rundt selve rollen som mekler er få eller ingen. Konflikthåndtering blir tematisert med det siktemål å utvide vår

² En gratis veiledningstjeneste for de som ønsker å slutte å røyke, driftet av Helsedirektoratet.

konfliktforståelse og/eller gi en enkel innføring i metoder for konfliktløsning. Dette har sin plass og verdi. Jeg tenker imidlertid at veien fra å ”vite” til å anvende denne kunnskapen på en hensiktsmessig måte, i en spesifikk rolle, kan representere utfordringer som bør tematiseres. En drøfting av ulike sider ved meklerrollen er tenkt som et bidrag til dette. Så langt jeg kan se er dette altså et nytt perspektiv i tenkningen rundt konflikthåndtering i Den norske kirke. Oppgaven får vise hvorvidt dette er en fruktbar videreutvikling.

Jeg har valgt å analysere hvordan meklerrollen blir behandlet i Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (heretter KA) sine utgivelser om konflikthåndtering i kirken. KA er et sentralt organ innen rådgivning og undervisning i Den norske kirke. På nettstedet <http://www.ka.no/om-ka/tjenester> skriver de om sine tjenester:

...KA stiller bred og spesialisert kompetanse til disposisjon for sine medlemmer innen en rekke fagområder; arbeidsgivervirksomhet/ tariffpolitikk, personalforvaltning, (...) kurs og undervisning, forsøks- og utviklingsarbeid, kvalitetsverktøy og metodikk mv, foruten utgivelse av litteratur og veiledning og rådgivning.

KA har tre utgivelser på temaet konflikt og konflikthåndtering i løpet av de siste 12 årene. I 2002 kom: ”Konflikter i kirken – en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter.” (Grimstad red. 2002, heretter KA-02). I 2012 ble det foretatt en stor arbeidsmiljøundersøkelse i Den norske kirke.³ Resultatene viste en stor grad av engasjement blant medarbeidere i kirken, og samtidig en foruroligende høy forekomst av utbrenthet. Det siste hadde særlig med to forhold å gjøre; for høy arbeidsbelastning og konflikter. Over 60 % rapporterte om personkonflikter (62%) og faglige konflikter (66,9%) på arbeidsplassen, og over 10 % oppga at dette var belastende (Lau red. 2012:34-35). Undersøkelsen konkluderte med at kirken trenger økt fokus på disse forholdene, noe som resulterte i at KA ga ut heftet: ”Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke” (Grimstad 2012, heretter KA-12) og en kortversjon av denne i brosjyren: ”Fruktbar uenighet eller farlig konflikt? Konflikthåndtering i Den norske kirke.”⁴.

³ Det var Arbeidsforskningsinstituttet som utførte undersøkelsen på oppdrag fra Staten og KA. Målet var å ”utvikle et instrument som kunne måle utfordrende og belønnende arbeidsforhold i Den norske kirke.” (Lau red. 2012:iii).

⁴ Brosjyren er hentet fra http://www.ka.no/_service/481/download/id/36119/name/konfliktbrosjyre2013.pdf.

KA sine utgivelser på temaet er ment til å gi ansatte i kirken økt forståelse for (KA-02:4) og ”innsikt i” (KA-12:7) konflikthåndtering. I så måte er det interessant å se hva dette materialet er preget av, og hvor det henter sin inspirasjon og begrunnelse. KA-02 og KA-12 blir derfor min analyseenhet.

Mitt forskningsspørsmål har jeg formulert på følgende måte:

Hvordan fremstår meklerrollen i KA sitt undervisningsmaterieell om konflikthåndtering i Den norske kirke, sett i lys av et profesjonalitetsperspektiv?

1.3 Begrepsavklaring

Det er tre begreper som må avklares før jeg går videre; ”konfliktmekling”, ”meklerrollen” og ”profesjonalitet”.

1.3.1 Konfliktmekling

Begrepet mekling stammer fra det norrøne ”å maka” som betyr å forene/forlike. På engelsk er begrepet ”mediation” hentet fra latin og betyr ”å stå i midten”. Legger vi sammen de to ser vi at det handler både om en posisjon og prosessen frem mot konfliktløsning (Hareide 2006:322)

Det er mange forskjellige definisjoner på konfliktmekling. Mekling finnes også i mange former. Variasjoner i metode kan spores helt tilbake til forskjeller i livssyn (Vindeløv 2013:24⁵ og s.41-46), menneskesyn og synet på sannhet (Hareide 2006:274). I denne oppgaven har jeg valgt å konsentrere meg om et meklingssyn som er representert ved følgende definisjon:

Konfliktmekling/mekling er en frivillig konfliktløsningsmetode hvor upartisk(e) tredjeperson(er) hjelper personene som er i konflikt til selv å finne en løsning gjennom en strukturert prosess. (Hareide 2006:13)

⁵ ”Enhver ageren som mægler udtrykker et bestemt livssyn, som er skjult eller åbent til stede som holdninger, reaktioner, spørgsmål eller konklusioner på det, der arbejdes med.” (Vindeløv 2013:24)

Definisjonen uttrykker et faciliterende meklingsyn.⁶ Det innebærer at mekleren strukturer og leder prosessen slik at partenes ønsker og løsningsforslag er i fokus. Mekleren skal ifølge denne metoden ikke styre mot en bestemt løsning (Hareide 2006:295, Vindeløv 2013:51⁷ og 298). De fleste vil også si at mekleren ikke skal komme med løsningsforslag, eller evaluere partenes løsningsforslag. Hvor strengt disse prinsippene forstås og praktiseres varierer (Vindeløv 2013:27 og s.235, Hareide 2006:14 og s.265). Grunnleggende er forståelsen av at det er partene selv som eier konflikten og løsningen. Faciliterende mekling kan plasseres på et kontinuum der evaluerende mekling er i andre enden (Vindeløv 2013:298).⁸ I sistnevnte er mekleren i større grad forventet å gi råd om og evaluering av partenes løsningsforslag (Axelson og Thylefors 2013:239, Vindeløv 2013:298). Resultatet kan også sies å være viktigere enn en forbedring av relasjonen mellom partene, og partenes eierforhold til prosessen. Disse forholdene er gjenstand for kritikken mot denne meklingsformen (Hareide 2006:265, Vindeløv 2013:304).⁹

I denne oppgaven er det verdiene i det faciliterende meklingsynet som står sentralt. Her vil jeg først og fremst trekke fram to verdier som klart skiller seg fra evaluerende mekling, og som i mange tilfeller er argumentet for at man skulle velge nettopp denne. Den første er respekten for den enkeltes mulighet til å ordne opp i eget liv (Vindeløv 2013:32 og s.298). Resultatet av og effektiviteten i meklingen er ideelt sett underordnet denne verdien. Det andre er troen på dialogens muligheter og tematisering av spørsmål om rettferdighet og forsoning. Ulike forfattere vil gi forskjellige svar på hvorvidt forbedring av relasjonen er et mål i seg selv, eller kun en mulighet, dersom partene vil. Det sentrale er uansett at mekling, i motsetningen til konflikthåndtering ved eksempelvis rettsak eller oppsigelse, har fokus på gjenopprettelse av dialogen mellom partene ofte med den effekt (Vindeløv 2013:33) og/eller det håp (Hareide 2006:302) at relasjonen forbedres.

⁶ "Facilitere betyr å tilrettelegge" (Hareide 2006:295)

⁷ Vindeløv gir her sin definisjon av konfliktmekling. Den uttrykker et faciliterende meklingsyn slik dette også er beskrevet av professor L.L. Riskin i Vindeløv (2013:298).

⁸ Stammer fra en artikkel av L.L. Riskin der meklingsvarianter kunne plasseres i en "matrix" bestående av to dimensjoner eller kontinuum. Den første er fra snever til bred mekling, med spørsmål om hvor mange personer/saksforhold/interesser som er involvert i meklingen. Den andre er fra faciliterende til evaluerende mekling. Ulike meklingsvarianter kunne så plasseres som facilitativ-bred, evaluativ-snever osv. (Vindeløv 2013:299)

⁹ "Det er samtidig indlysende, at jo mer en mæglingsaktivitet er knyttet til krav om effektivitet, desto større er risikoen for, at prosessen bliver evaluativ, fordi der dermed er høj grad af fokus på, at parterne indgår aftale, om end den i overført betydning er banket på plads." (Vindeløv 2013:304)

Grunnen til at jeg har valgt dette synet er blant annet at det faciliterende meklingsidealet går igjen i mye av den nordiske litteraturen om, og opplæringen i, mekling (Hareide 2006:265). Verdiane likeverdighet, samarbeid og partenes ”eiendomsrett” samsvarer godt med norsk kultur (Einarsen og Pedersen 2007:193, Hareide 2006:266). I tillegg har det mange likhetstrekk med menneskesynet i diakonalt arbeid. Johannes Nissen skriver i boken ”Diakoni og menneskesyn” om hvordan trusselen om formynderiet finnes i alt hjelpearbeid (Nissen 2008:217). Å hjelpe andre ved å overta deres valg og vurderinger, hevder Nissen, er en fare for både frivillige og høyt utdannede. Men, ”Målet er ikke, at vi binder mennesker til os, men selvstendigjør dem, giver dem selvtillid og opmuntrer dem til at komme videre, så de udvikler sig.” (Nissen 2008:218).

Spørsmålet om forsoning kan også sies å ha en særlig tilknytning til kirken (Porter 2010:28-29, de Cruchy 2002:1). Det lutherske verdensforbundet (heretter LVF) ga i 2010 ut ”Diakoni i kontekst: Forvandling, forsoning og myndiggjøring.”. De tre dimensjonen gjennomsyrrer, ifølge LVF kirkens misjons- og diakonale oppdrag og ”(..) gir ... signaler om hvordan dette arbeidet gjøres og hvilke verdier det styres av.” (Nordstokke red. 2010:43). Om forsoning blir sagt følgende:

Denne gaven er et løfte til en splittet verden, og diakonien forsøker å vitne om dette løftet gjennom initiativer som fremmer fred og forsoning. Som Guds folk, utrustet til oppdrag, er kirken kalt til å ta del i Guds forsoningstjeneste og på Kristi vegne inntrengende oppfordre mennesker til å la seg forsonne med Gud (2 Kor 5,19) og med hverandre. (Nordstokke red. 2010:44)

Olav Skjevesland gjør en slags oppsummering av hva konflikthåndtering i kirken bør handle om i følgende sitat: ”Å styrke selvfølelsen hos de stridende parter, intervenere med empati og fremfor alt forsøke å etablere en samtalesituasjon som setter partene i en positiv prosess.” (Skjevesland 1998:157-158). Faciliterende mekling kan sies å være en særlig mulighet for å virkeliggjøre nettopp disse verdiene.

1.3.2 Meklerrollen

”Meklerrollen” i denne oppgaven refererer til den spesifikke rolle som noen påtar seg da det skal mekles i en konflikt. I praksis kan det gjelde både ”innsidemeglere” (Hareide 2006:128),

det vil si folk knyttet til arbeidsplassen, og meklere som kommer utenfra. Kjennetegn ved denne rollen i faciliterende mekling er (Hareide 2006; Vindeløv 2013, Nordhelle 2006):

- mekleren skal være nøytral/upartisk (Vindeløv 2013:151).
- mekleren skal strukturere og styre prosessen, ikke resultatet (Nordhelle 2006:28, Vindeløv 2013:51).
- mekleren skal få fram partenes behov og ønsker (Hareide 2006:302).
- mekleren skal grunnfeste prosessen etisk (Hareide 2006:290).¹⁰

Meklerrollen belyses fra to forskjellige innfallsvinkler. Det første er ved kunnskap, holdninger og ferdigheter knyttet til selve meklerutøvelsen. Det andre er med et utvidet fokus i form av meklingsforståelsen som legges til grunn for utøvelsen. Til dette ligger meklingsens mål, meklingsyn, mekling som konflikthåndteringsmetode og mekling i sin sammenheng. Sistnevnte refererer til spørsmål om hvem som opptrer som mekler og meklingsens kontekst. Dette skillet mellom meklerutøvelse og meklingsforståelse er på mange måter kunstig. Det vil være en stadig gjensidig påvirkning mellom de to. I tillegg vil noen temaer ha et tydelig preg av den ene innfallsvinkelen, mens andre igjen vil kunne plasseres i begge. Det gjelder for eksempel nøytralitetsprinsippet. I analysen er det plassert under temaet meklingsyn og verdier i meklingen. Men nøytralitet handler vel så mye om en meklers holdning og ferdighet i arbeidet. Jeg gjør allikevel dette skillet fordi jeg mener det hjelper meg å observere KA sitt materiale bedre (mer om dette i 2.1.1).

En annen forutsetning for denne oppgaven som jeg vil gjøre klar, er at jeg skriver om meklerrollen med tanke på de som ikke er spesielt utdannet eller trent til dette. Dette valget er naturlig med tanke på at den samme avgrensningen er gjort i min analyseenhet.

Blant ledere innen de kirkelige organer vil det bare unntakelsesvis være folk som har bakgrunn/utdannelse som gjør dem spesielt kvalifisert til å håndtere konflikter. Leif Aas i KA-02:89

¹⁰Ettersom mekling ikke er styrt av lover og regler slik for eksempel rettsak er, mener Hareide at den må grunnfestes i etikken for å hindre overtramp i prosessen og maktmisbruk (Hareide 2006:15 og 290)

På hvilken måte man kan tenke seg en ”lek” meklerrolle i kirken, og hvilke implikasjoner dette får for begrep som profesjonalitet og kvalitet, blir på mange måter det særlige fokus for denne oppgaven. Det leder meg til den siste begrepsavklaringen.

1.3.3 Profesjonalitet

På mange måter vil tanken om profesjonalitet i rolleutøvelsen stå i motsetning til ideen om en ”lek” rolleinnehaber. Profesjonalitet er ofte forstått som nettopp knyttet til en profesjon og en yrkesutdanning. Hva kan vi forvente av resultater og ytelse av en person som ikke har utdanning og trening i mekling?

Dag Hareide beskriver mekling som ”både en profesjon og anti-profesjonell” (Hareide 2006:281). Han mener det er viktig å holde fast på legmannsprinsippet. Han går så langt som å si at ”Megling skal helst skje ved legfolk” (s.282). Men faciliterende mekling er samtidig noe som må læres. Eller med andre ord, det er kanskje enkelte ting som må avlæres for å unngå å opptre som ”ekspert” på andres konflikt. Her er det viktig med både teori og praktiske øvelser. ”Det avgjørende” skriver han videre ”er å utvikle holdninger og ferdigheter som er integrert i en personlig etikk.” (s.287). Å utøve profesjonell mekling, i streng forstand, er kanskje forbeholdt folk som er spesielt trent til dette. Men dersom legmenn skal kunne mekle kan ikke dette løsrives fra meklingsfaget. Tvert imot må det nettopp knyttes opp imot mekling som fag og profesjon for å sikre kvalitet og en etisk forsvarlig prosess.

I psykologisk leksikon heter det at begrepet profesjonell kan forstås på flere måter (Egidius 2000). De to første er i hovedsak knyttet til profesjonsutøvelse. Den tredje er profesjonell holdning og beskrives slik:

En profesjonell holdning innebærer at man (1) forholder seg yrkesmessig til en annen person i stedet for å opptre som venn, vanlig hjelper eller i rollen som vanlig medmenneske. I omsorgsykker (sosiale, pleiende, psykologiske osv) innebærer profesjonell holdning (profesjonalisme) at man (2) uttrykker innlevelse og medmenneskelighet, samtidig som man holder yrkesmessig distanse og (3) hjelper pasienten (...) med å løse sine problemer ved hjelp av yrkesmessige kunnskaper.” (mine tall) (Egidius 2000:402-403).

Den profesjonelle holdningen er ifølge psykologisk leksikon altså noe kvalitetsmessig mer enn det å være ”vanlig hjelper” eller ”medmenneske”. I denne holdningen ligger det en spesifikk rolle/ relasjon til klienten (1). I vår sammenheng er dette meklerollen. Den sier videre at det i en hjelperelasjon ligger en balanse mellom nærhet og distanse (2). Til sist skal klienten hjelpes i henhold til visse yrkesmessige kunnskaper og ferdigheter (3). I vår kontekst refererer det til konfliktmekling fagets særskilte kunnskaper og ferdigheter.

I boken ”Profesjonsstudier” finner vi også dette kvalitetsaspektet ved en som opptrer ”profesjonelt” i vid forstand:

I hverdagspråket bruker vi ”profesjonell” om personer som behersker noe på en **god, riktig eller forbilledlig** måte. Den profesjonelle er dyktig eller erfaren på et spesielt område. Ordet viser da til en spesiell **kvalitet** ved personens måte å handle eller utføre oppgaver på. (min utheving) Molander og Terum 2008:18

Nissen bruker i ”Diakoni og menneskesyn” ordet profesjonalitet på to måter. Den ”profesjonelle” er en som kan sitt fag og som får betalt for sitt arbeide (Nissen 2008:228). Dette er den vanlige forståelsen av begrepet. Men Nissen skriver også at et ”målrasjonelt arbejde forudsætter høj professionalitet af medarbejdere – både ansatte og frivillige.” (s.142). Profesjonalitet forstått på denne måten er knyttet opp mot det faget som skal utøves. Det er ønskelig med en høy grad av kvalitet, og det er samtidig tilgjengelig for ”folk flest”. Det er denne bruken av begrepet profesjonalitet som ligger til grunn for min oppgave.

For fruktbare diskusjoner av meklerrollen i kirken mener jeg at det må anlegges nettopp et slikt profesjonelt perspektiv. Meklerrollen må være noe mer enn en ”vanlig hjelper”-rolle. Skal det være noe kvalitetsmessig mer må det kunne måles mot meklingsfagets særskilte kunnskaper og ferdigheter. Å anlegge et profesjonelt perspektiv på meklerrollen i kirken skal basert på det foregående bety følgende:

- at meklerrollen slik den er framstilt i KA sitt materiale kan måles opp imot de verdier for meklerrollen som jeg har angitt i det faciliterende meklingsidealet.

1.4 Tidligere forskning og litteratur om konfliktmekling i kirken

1.4.1 Forskningsbasert litteratur

Jeg kan ikke se at det har blitt gjort noen forskning på selve meklerrollen ved konflikthåndteringen i Den norske kirke. Men det er gjort flere undersøkelser i tilgrensede områder som jeg vil referere til her. De kriterier jeg har benyttet i dette utvalget er 1) at det handler om konflikthåndtering¹¹ og 2) at konteksten er Den norske kirke.¹²

Anne Kjærnes Bratland skrev i 2000 en hovedfagsoppgave med følgende problemstilling: ”Gir teologi og den kristne konteksten konflikter i kirken noen spesielle kjennetegn? I så fall hvilke?”¹³ Dette var en kvalitativ undersøkelse med fokus på informantenes årsaksforklaring av konfliktene. Bratland fant en utpreget tendens til å knytte konfliktens årsak til personlige egenskaper (Bratland 2000:40).¹⁴ Bratland ser også på den teologiske siden av personalkonflikter. I den forbindelse noterer hun at ”teologisk argumentasjon”¹⁵ i liten grad preger konfliktene direkte, men at den er til stede i indirekte form. At denne typen argumentasjon er brukt så lite, forklarer Bratland blant annet med at det i kirken er en større oppmerksomhet på faren for å bruke dette på en undertrykkende måte i konflikthåndtering (s.78). Tilgivelse skilte seg ut som et tydelig brukt virkemiddel, men ”Få hadde gode opplevelser å fortelle om. Flere informanter uttrykker imidlertid et ønske om forsoning.” (s.79). Bratland mener det er liten bevissthet i kirken når det kommer til bruken av tilgivelse og forsoning i konflikthåndteringen (s.79).¹⁶ I den sammenheng er det interessant å se om meklingsfaget kan bidra med noen teoretiske perspektiver og praksiserfaring.

¹¹ Arbeidsmiljøundersøkelsen i Den norske kirke fra 2012 er interessant fordi den viser så høye tall på utbrenthet, blant annet knyttet til konflikter på arbeidsplassen (Lau red. 2012:35). Undersøkelsen handler imidlertid ikke om selve konflikthåndteringen og faller derfor bort i denne framstillingen. Jeg velger også å utelate Elin Anita Græsli (1996) og Sæbjørg Hageberg (1996) sine oppgaver da disse i liten grad har noe å tilføre sett i forhold til min problemstilling.

¹² Bjarte-André Matre skrev i 2012 en masteravhandling om: ”Ledere og konflikthåndtering: et sosiologisk perspektiv på frikirker og konflikthåndtering.” Matre gjorde en empirisk undersøkelse av hvordan ledere, forstått som pastorer i frikirker, håndterer konflikter. Matre ser blant annet på hvordan pastoren opptrer som mekler, med fokus på hvilke ferdigheter de benyttet seg av i prosessen mekling. Samtidig er hans kontekst frikirker og den faller derfor bort.

¹³ Denne hovedfagsoppgaven er representert ved en artikkel av samme forfatter i KA-02:44-69

¹⁴ De fire kategoriene var 1) personlige egenskaper/væremåte ved enkeltpersoner, 2) relasjoner, 3) organisasjon og 4) teologi (Bratland 2000:32).

¹⁵ Bruk av teologiske virkemidler som bønn, tilgivelse, bibelvers. Bratland i KA-02:54

¹⁶ Bratland bruker begrepene tilgivelse og forsoning om hverandre for å beskrive det jeg oppfatter som én prosess (Bratland 2000:68-79)

Torfinn Skarpaas har skrevet en spesialavhandling om konflikthåndtering av personalkonflikter i Den norske kirke.¹⁷ Han søkte å finne fram til hvilke prinsipper som, på sentralt hold, legges til grunn for konflikthåndteringen (Skarpaas 2000:2). Gjennom intervjuer fant han følgende: 1) konflikter bør håndteres på lavest mulig nivå, 2) konflikter bør håndteres ved hjelp av en metode som er tilpasset konflikten og 3) konflikten bør håndteres av rette vedkommende (s.50-51). Relevant for min oppgave er Skarpaas beskrivelser av de ulike rollene som henholdsvis arbeidsgiver¹⁸, leder¹⁹ og prosesskonsulent (s.25-28).

Prosesskonsulent tilsvarer rollen som nøytral tredjepart. Til denne rollen ligger det å veilede prosessen ”uten å gripe for mye inn” og ”oppnå maktbalanse i situasjonen” (s.26). Dette minner om meklerrollen slik jeg fremstiller den i 1.3.2 og 3.2.²⁰ Spørsmålet om leder og/eller arbeidsgiver kan innta denne rollen problematiseres, sett i lys av leders makt og behovet for nøytralitet i konflikthåndteringen (s.26-28). Hva som menes med begrepet nøytralitet utdypes ikke, men av teksten kan det leses som å ikke ta parti i saken. En slags konklusjon er at det blant ledere i kirken ikke finnes noen ”nøytrale tredjeparter” i streng forstand (s.28). Men dersom lederen har de ”personlige egenskaper” som trengs og tillit fra partene, kan det allikevel være mulig å innta denne rollen (s.26).

Terje Torkelsen (2003) har skrevet en doktorgradsavhandling om helsefarlige konflikter i Den norske kirke. Medarbeidernes erfaringer av konflikten og konflikthåndteringen var fokus for denne kvalitative undersøkelsen. Seks alvorlige konflikter og 20 informanter ble valgt ut. Funnene ble tolket i lys av traumeteori og teori på mobbing i arbeidslivet. I tillegg ble de plassert i en praktisk-teologisk og organisasjonsteoretisk ramme. Forskningen hans peker på behovet for å differensiere mellom asymmetriske²¹ og symmetriske²² konflikter. Torkelsen fant en utpreget tendens til å behandle alle konflikter som symmetriske. Asymmetriske konflikter krever imidlertid i større grad at en leder griper inn for å skjerme den ”svakere”

¹⁷ ”Konflikthåndtering i kirken - belyst ved materiale fra utvalgte bispedømmer og Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.” (Skarpaas 2000) Skarpaas har også sin avhandling representert som artikkel i KA-02. Den er plassert under hovedtemaet ”Konflikthåndtering” og inngår i min analyse i 2.2.

¹⁸ Rollen beskrives som partisk for arbeidstaker (Skarpaas 2000:25)

¹⁹ Skarpaas mener lederrollen er mindre partisk enn arbeidsgiversrollen, for leder har ansvar for hele staben. Skarpaas oppgir flere i kirken som kan ha denne rollen: ”Prest, daglig leder, prost, kirkeverge biskop m.fl.” (Skarpaas 2000:25).

²⁰ Det kalles også meklerrolle ved noen anledninger (Skarpaas 2000:27 og 30).

²¹ Ubalanse i maktforholdet mellom partene

²² Likeverdighet mellom partene

part (s.291-292). Sett i lys av min problemstilling er det interessant å se hvordan den profesjonelle meklerrollen forholder seg til maktubalanse i konflikten.

1.4.2 Annen litteratur

Av annen litteratur som ikke sorterer inn under forskning, og som oppfyller kriteriene i 1.4.1, vil jeg trekke frem Olav Skjevesland "Morgendagens menighet. Ledelse og livsform" (1998) og Sverre Stoltenberg "Når fellesskapet belastes. Om medarbeiderkonflikter i menighet & forsamling." (2011). Skjevesland har skrevet om konflikthåndtering i et ekklesiologisk perspektiv. Spørsmål han tar opp er blant annet; hvordan foregikk konflikthåndtering i NT? Og hvordan kan vi tenke konflikthåndtering i kirken i lys av dette og kirkens oppdrag? Stoltenberg har jobbet som veileder, rådgiver og sjelesørger for medarbeidere i Den norske kirke. Boken er som han selv sier ikke en "akademisk lærebok", men reflekterer hans erfaringer og kan derfor være nyttig som en bruksbok som tematiserer ulike problemstillinger (Stoltenberg 2011:7). Begge bøkene reflekterer over hvordan forhold ved kirkens vesen legger premissene for hvordan vi tenker om (og skal tenke om) konflikt og konflikthåndtering.

1.5 Metode

For å belyse mitt tema, meklerrollen i Den norske Kirke, har jeg valgt å foreta en tekstanalyse. Metodevalget i denne oppgaven har vokst frem etter hvert som jeg arbeidet med temaet. Da jeg søkte på litteratur om konflikthåndtering i kirken kom jeg raskt over dokumenter fra KA. Min første tanke var at de skulle hjelpe meg å danne en teoribase. Senere i prosessen forsto jeg at det var mer interessant å vende oppmerksomheten mot hva disse dokumentene inneholdt av perspektiver, verdier og teoretiske referanserammer på temaet. Slik bestemte jeg meg for å gjøre dokumentanalyse til min hovedsak. I henhold til de kategoriene Holme og Solvang har angitt, er dokumentene jeg analyserer normative, fremtidsrettede og offisielle (Holme og Solvang 1996:119-122): de ønsker å vise holdninger og handlemåter som skal prege konflikthåndtering i Den norske kirke. Begrensningen ved valget denne metoden og dette materialet i undersøkelsen av meklerrollen i Den norske kirke, er at det ikke gir tilgang til de faktiske forholdene. På den annen side gir denne innfallsvinkelen tilgang til en viktig del av den faglige diskursen om konflikthåndtering i kirken.

I tekstanalysen vil jeg benytte meg av hermeneutisk metode. Sentrale elementer i denne er den hermeneutiske sirkel, fokus på forskerens forforståelse, tekst i sin sammenheng og fortolkningspluralisme (Gilje og Grimen 1993:148-164). Den hermeneutiske sirkel referer til hvordan det i analysearbeidet er nødvendig å ha en frem- og tilbakegang mellom delene og helheten i teksten. På denne måten øker vår innsikt og forståelse for hva teksten egentlig handler om, som i en spiral. Frem- og tilbakegangen skjer også mellom tekst og kontekst, eller den sammenheng teksten inngår i, og mellom teksten og forskerens forforståelse (s.153).

For meg har den hermeneutiske sirkel vært karakteristisk for hvordan jeg har gått fram i prosessen mot det ferdige produkt. Det refererer til den bevegelse som har vært mellom problemstilling og analyseenhet, mellom analyseenhet og teori, og mellom mine forforståelser og nyoppdagelser i tekst og teori. På den måten har oppgaven og problemstillingen blitt ”spisset”. Den hermeneutiske sirkel er også betegnende for hvordan jeg har gått fram i analysen av det utvalgte materialet. Helhetsanalyse²³ og delanalyse er to hovedformer for tekstanalyse (Holme og Solvang 1996:133). De to kombineres gjerne for økt innsikt i hva materialet handler om (Brekke 2006:29)²⁴. Ifølge Holme og Solvang er dette som arbeidet med et puslespill der brikkene skal falle på plass, bare at det ”... i tekstanalyse ikke er noe absolutt kriterium for når en brikke har falt på plass.” (Holme og Solvang 1996:134). I denne oppgaven har jeg basert meg på nettopp en slik kombinasjon av helhets- og delanalyse. Jeg angir det nå i avgrensede faser, men i praksis er det ikke så lett å skille. Helt konkret har jeg gått fram på følgende måte:

Da jeg hadde valgt å analysere KA-02 og KA-12, fant jeg de delene som handlet om selve konflikthåndteringen. Lesning av materialet ble så et videre forsøk på å sile ut hva som var relevant i forhold til mitt tema meklerrollen i Den norske kirke. Fordi kun én artikkel behandlet dette eksplisitt, forsto jeg at meklerrollen måtte forstås i snever og vid forstand (se

²³ Helhetsanalysen har tre faser. Den første fasen er ”utvelgelse av tema og problemfelt” basert på gjennomlesning av hele materialet (Holme og Solvang 1996:133). Den andre fasen er reformulering av problemstillinger på bakgrunn av dette. Vår forforståelse må kanskje korrigeres. Tredje fase er arbeidet med å undersøke materialet på bakgrunn av de problemfelt/tema vi har funnet. Noen kategorier må kanskje endres, eller det kan komme til nye. Det kan også være behov for underkategorier (Holme og Solvang 1996:133-134)

²⁴ Ifølge Brekke bør helhetsanalyse kombineres med delanalyse. Slik kan vi plukke opp detaljer og variasjoner som ikke er like synlig ved gjennomlesningene. Delanalysen er kategorisering og opptelling av ord eller sitater som for eksempel avspeiler visse verdier. Disse kan grupperes under kategoriene som ble funnet i helhetsanalysen (Brekke 2006:29).

1.3.2). Det førte til en reformulering av problemfelt og problemstilling. Jeg noterte deretter alle sitater som var relevante for mitt problemfelt (delanalyse). Disse ble kategorisert, og jeg forsøkte å finne clusterer/ temaord som gikk igjen. Jeg samlet så sitatene under temaord for å se de i sin sammenheng. Dette førte til revurdering av tema og hvor de ulike sitatene var meningsfulle. Noen sitater måtte ut og andre måtte inn. På bakgrunn av disse clusterne forsøkte jeg deretter å danne hovedkategorier (og underkategorier) og finne frem til en slags struktur som var meningsfull for mitt tema og ”sann” mot materialet. ”Sann” i den forstand at jeg ga en rimelig gjengivelse av teksten. Dette arbeidet hadde i høyeste grad karakter av å legge brikker i et puslespill. Frustrasjonen var tidvis at brikkene ikke ville falle på plass, og frem og tilbakegangen mellom de ulike nivåene var mange. Samtidig var det vel nettopp på denne måten jeg kunne trenge dypere inn i teksten og øke min forståelse av hva forfatterne ønsket å kommunisere.

1.5.1 Oppbygging og design

I denne oppgaven har jeg valgt å starte med analysen av KA-02/KA-12 og de funn som det resulterte i (2). Etter dette følger presentasjon av de ulike teorielementene (3) som skal belyse materialet og danne grunnlaget for drøftingen (4). Grunnen til at jeg har valgt denne oppbygningen er med det håp at lesing av teoridelene vil aktivere de spørsmål/problemstillinger analysen frembrakte (2.3). Dette vil forhåpentligvis bidra til å gjøre både analyse og teori relevant og levende, slik at nysgjerrigheten trekkes mot drøftingen som følger. Håpet er at jeg, ved denne oppbygningen, klarer å føre lesere inn i de resonnement som fører meg fra analysen, via teori og empiri, til drøftingen og en avsluttende kommentar (5).

2 Presentasjon av analyseenhet/funn

2.1 Innledning

I 2002 ga KA ut ”Konflikter i kirken – en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter” (Grimstad red., i min oppgave: KA-02). Boken er bygget på bidrag fra ulike forfattere og ulike fagtradisjoner innenfor og utenfor kirken. Av perspektiver som blir brukt for å belyse temaet kan nevnes jus, organisasjonsteori, struktur og mobbing på arbeidsplassen. Det gjelder konflikter knyttet til samarbeidsproblemer og ikke konflikter med mer faglig innhold, selv om teologiske uenigheter kan være en del av problemet. Del 2 av boken (s.88-149), fem artikler, handler om selve konflikthåndteringen.²⁵ Den siste av de fem handler først og fremst om de juridiske forhold dersom annen konflikthåndtering ikke lykkes. Den faller derfor bort i denne analysen. Av de fire valgte artiklene vil mye av mine observasjoner bli hentet fra ”Konflikthåndtering” av Leif Aas fordi den handler konkret om meklerens rolle og utøvelse. Dette utgjør et representativitetsproblem. I det hele tatt er det en metodisk utfordring å søke hovedlinjer/helhet i et materiale med forskjellige forfatter, fra forskjellige fagtradisjoner. Innledningsvis understrekes det at ”Artiklene står for forfatterens regning.” og ”(...) de forslag til metoder og løsninger som gis ikke er ”harmoniserte”.” (KA-02:3). Gilje og Grimen angir to kriterier for å vurdere om vi har forstått en tekst på en sakssvarende måte (Gilje og Grimen 1993:158ff). Den første av disse er hentet fra Gadamer og er hva de kaller det holistiske kriteriet. Ifølge dette kriteriet er det viktig at delene og helheten i tekstanalysen henger sammen eller harmonerer. Hvis de ikke gjør det, har vi ikke forstått materialet. Utfordringen med dette kriteriet er at ikke alle tekster nødvendigvis har en klar indre koherens. Tekster kan inneholde motsetningsfylte utsagn og vi ”(...) kan komme til å lese inn i den en sammenhengende, harmonisk enhet som faktisk ikke finnes der.” (Gilje og Grimen 1993:159). Sånn jeg ser det blir utfordringen med akkurat dette materialet å ikke overdrive sammenhengen, men nettopp være oppmerksom på de deler/detaljer som skiller seg ut. I tillegg kan det sies at Leif Aas har skrevet 4 av de 11 artiklene i boken. På denne måten er hans tankegods relativt ”sterkt” representert.

²⁵ Artiklene er ”Konflikthåndtering” og ”Mobbing på arbeidsplassen” av Leif Aas, ”Håndtering av personalkonflikter i kirken”²⁵ av Torfinn Skarpaas, ”Konflikter på arbeidsplassen” av Steinar Moen og ”Jus i konfliktsaker” av Ove Virik Jørgensen.

”Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke” (KA-12) er utarbeidet på bakgrunn av funnene fra den store arbeidsmiljøundersøkelsen i Den norske kirke i 2012.²⁶ Formålet med heftet er ” (...) å gi kirkelig tilsatte innsikt i hva en konflikt er, hvordan de oppstår, utvikles og hvordan de forebygges og håndteres.” (KA-12:7). Heftet er delt i fem hovedkapitler. De tre første handler om å utvide vår konfliktforståelse. Sammen med kapittelet om forebygging kan vi si at disse har fokus på å ta tak i konflikten på rett måte før den eskalerer i intensitet. Til grunn for disse kapitlene ligger tanken om at konflikter i seg selv ikke er ”farlige”. De er uunngåelige og nødvendige på arbeidsplasser der ønsket er å utvikle seg. ”Målet blir derfor ikke å forhindre konflikter, men å håndtere konflikter kontinuerlig.” (s.23). Denne delen står for 2/3 av materialet i brosjyren. Hovedvekten av mine observasjoner gjøres i det siste kapittelet som handler om selve konflikthåndteringen (s. 28-37). Meklerrollen nevnes her ikke konkret, men omgås allikevel på mange måter. Her støter vi på neste forskningsmessige problem. Hvis forfatterne ikke har hatt til hensikt å si noe konkret om meklerrollen, er det metodisk betenkelig å analysere materialet med dette fokus? Dette kan sies å gjelde det andre kriteriet Gilje og Grimen har angitt for ”korrekt” forståelse av en tekst, nemlig aktørkriteriet. Det vesentlige her er hvilke hensikt forfatteren har hatt med teksten. Problemet med dette kriteriet er at forfatterens hensikt ofte også bare foreligger som tekst som må fortolkes (Gilje og Grimen 1993:160-161). Å forsøke å forstå hva forfatterne av brosjyren har til hensikt å si om konflikthåndtering, står sentralt i min analyse. For meg vil nettopp sammenhengen, og eventuelle spenninger, mellom deres hensikter og hvordan jeg opplever utførelsen av dette, bli viktig. Jeg vil også si at selv om konfliktmekling ikke er nevnt ordrett, så refererer de kun til to konflikthåndteringsmetoder (LØFT og SØT), hvorav den som har fått størst plass, LØFT, ofte blir benyttet som en meklingsmetode. Den har òg mange likhetstrekk med den faciliterende meklerrollen. I SØT beskrives rollen som tilrettelegger for konstruktiv samtale (Hartviksen og Kversøy 2008:14). Om teknikkene i denne metoden skiller seg fra mekling, kan mange av de samme betraktningene gjøres når det kommer til selve rollen som facilitator. Å belyse materialet med tanke på hva de mener om meklerrollen (og da spesielt med tanke på meklingsforståelsen som ligger til grunn (b), se 1.3.2) mener jeg derfor kan fungere.

²⁶ Se 1.2

2.1.1 Om inndelingen i temaer

På bakgrunn av tekstanalysen og i henhold til mitt fokus har jeg delt inn i følgende hovedtemaer:

1. Ansvar og lederskap
2. Meklingssyn og verdier i meklingen
3. Målsetting for meklingsarbeidet
4. Metode tilpasset konflikten
5. Meklerferdigheter

Jeg søker svar på hvordan meklerrollen fremstår i KA sitt materiale sett i lys av verdiene i det faciliterende meklingsidealet. Jeg har, som tidligere nevnt, to innfallsvinkler til å belyse meklerrollen.²⁷ Det ene er kunnskap, holdninger og ferdigheter knyttet til selve meklerutøvelsen (a). ”Meklerferdigheter” (2.2.5) har en klar hovedvekt av denne. Det andre er meklingsforståelsen som legges til grunn for utøvelsen (b). De fire første temaene i analysen faller inn under dette. ”Ansvar og lederskap” (2.2.1) handler om materialets forståelse av arbeidsgiverrollen/lederrollen i konflikthåndteringen og forholdet mellom denne og meklerrollen. Det behandler altså spørsmålet om hvem som opptrer i meklerrollen (arbeidsgiver/leder) og meklingsens kontekst (Den norske kirke). Dette er mekling i sin sammenheng. Under 2.2.2 observerer jeg hvilke ”verdier for meklingen” (2.2.2.1-2.2.2.4) og ”meklingssyn” (2.2.2.5-2.2.2.6) som kommer til uttrykk i teksten. Jeg behandler de under ett fordi meklingsyn kan også sies å være en verdi. Det tredje temaet (2.2.3) handler om hvilke ”målsetting for meklingsarbeidet” jeg har funnet i materialet. ”Metode tilpasset konflikten” (2.2.4) referer til tekstens budskap om at konflikthåndteringen må tilpasses type konflikt.

2.2 Presentasjon av funn

Det følgende er de kategorier og det meningsinnhold som jeg har funnet gjennom helhets- og delanalysen. KA-02 og KA-12 vil bli behandlet under ett, slik at sammenhengen og/ eller eventuelle spenninger mellom de to utgivelsene blir synlig.

²⁷ Se 1.3.2

2.2.1 Ansvar og lederskap

Den første meningsenheten har jeg kalt ansvar og lederskap. Dette var et klart hovedtema i begge utgivelsene.

2.2.1.1 Arbeidsgivers/leders ansvar²⁸

Under dette temaet er det to ting som går igjen. Det ene er arbeidsgivers ”overordnede” ansvar for å håndtere konflikten ”på en god og ryddig måte” (KA-12:28). Det er arbeidsgiver/leder på rett nivå (KA-02:112-113) og lavest mulig nivå (KA-02:108, KA-12:34) som har ansvar for å ”ta tak” (KA-12:34)/”gripe inn” (KA-02:88) ved en konflikt som truer arbeidsmiljøet. Konfliktrappen²⁹ er nevnt som et redskap til å se hvilke ledere som skal inn på hvilket nivå (KA-02:109, KA-12:21).

Det andre er den forvirring det skaper å ha to arbeidsgivere i samme virksomhet. Det er mye usikkerhet hvem ”rette vedkommende” er (KA-02:110,113)³⁰. Videre gjøres forsøk på å rydde i ansvarsforhold. Med tanke på arbeidsgivers ansvar kan det kanskje oppsummeres slik: kirkeverge og prost/biskop har ansvar og ”sanksjonsmuligheter” for sine ansatte, og dersom begge arbeidsgiverlinjene er involvert skal kirkevergen samordne arbeidet (KA-02:122, KA-12:35-36). I KA-12 er det en økt tendens til å få avklart ansvarsforhold i konflikthåndteringen. Det ser vi blant annet ved at arbeidsgivers overordnede ansvar utdypes og understrekes opp til flere ganger (s.28, 29, 35, 36 og 38). I tillegg er det angitt en ”trinnvis løsningsprosess” der det er forsøkt å tydeliggjøre hvem som har ansvar for hva på hvilket trinn i prosessen (s.35-36).

Når det gjelder arbeidsgiverrollen er det særlig styringsretten³¹ som er i fokus. Vi finner det i begge utgivelsene, men det har fått størst plass i KA-12. Arbeidsgiver kan ”stille krav til partenes oppførsel” og ”kreve at man innordner seg etter de løsninger og spilleregler man

²⁸ ”Arbeidsgiver” og ”leder” blir brukt om hverandre i teksten. Slik jeg leser det referer begge til den som sitter med delegert arbeidsgivermyndighet.

²⁹ Konfliktrappen refererer til en modell der utviklingen av konflikten beskrives i ulike trinn fra normale spenninger til helsefarlig konflikt. Det står ikke noe om hvilke litteratur denne er hentet fra, men det kan minne om en modell utviklet av Friedrich Glasl (i Hareide 2006:326). Der går trinnene fra diskusjon/posisjonering, via debatt/polemiserings, overkjøring/blokkering osv til total ødeleggelse. En enklere modell er Fisher og Keashly (i Einarsen og Pedersen 2011:171) med fire stadier: diskusjon, polarisering, segregering og destruktivitet.

³⁰ Funn fra Torfinn Skarpaas spesialavhandling i praktisk teologi om håndtering av personalkonflikter i kirken.

³¹ Arbeidsgivers ” (...) rett til å styre hvordan arbeidstakerne skal utføre arbeidet og hvordan de innenfor gitte rammer skal opptre mens de er på arbeid.” (Einarsen og Pedersen 2007:159). Mer om dette i 3.4.1

kommer frem til” (s.30 og s.28)”. Vi ser også dette i ordbruken rundt konflikthåndteringen: ”gripe inn” (s.9 og 29), ”rydde opp” (s.36) og ”bringe konflikten til opphør” (s.35).

2.2.1.3 Rolleavklaring: *leder som mekler*³²

Det handler om leders mulighet for å påta seg meklerrollen. To forhold vektlegges i denne avklaringen. Den første er leders egne evner og forutsetninger. Det antas at ledere i kirken ”(...) unntakelsesvis (er) spesielt kvalifisert til å håndtere konflikter. Det vil derfor primært være de rent menneskelige egenskapene som må vektlegges.” (KA-02:89). Et slags premiss i materialet er derfor at leder som mekler er en lek mekler, eller mekler med ” (...) ”normal” bakgrunn og erfaring i konflikthåndtering (...).” (s.89).

Det andre som skal bidra til en avklaring er konfliktens karakter. Jo mer komplisert, desto vanskeligere å mekle og større grunn for leder å søke ekstern hjelp (KA-02:88). Det gjelder spesielt i følgende situasjoner: hvis konflikten går på person fremfor sak (s.88), ved gruppekonflikter (s.99) og i mobbekonflikter (s.106).

I ett sitat brukes ”leder” i stedet for ”mekler” på en slik måte at det kan virke som om lederrollen er det fremtredende. ”Lederen må forsikre seg at partene helt ut forstår og er enig i planen, at de er opptatt av å gjennomføre den, og at de skjønner at de kan ha fordel av å følge den.” (KA-02:97). Spesielt siste del av setningen gir assosiasjoner til det mer styrende aspektet ved lederrollen.

2.2.1.3 Rolleavklaring: *rolle tilpasset konflikten*³³

Rolleavklaringen under dette temaet handler om at ledere har flere type roller tilgjengelig og at de må velge hvilken av disse som er hensiktsmessig i konflikthåndteringen (KA-02:113-114). En slags hovedkonklusjon er at ulike type konflikter krever ulike roller.

³² Dette er hentet hovedsakelig fra Leif Aas sine to artikler ”Konflikthåndtering” og ”Mobbing på arbeidsplassen” (2002:88-108)

³³ Fra Torfinn Skarpaas sin artikkel ”Håndtering av personalkonflikter i kirken” (KA-02:108-116)

Er problemet fordeling av ferie, må arbeidsgiver gripe inn, er problemet at en person overkjører medarbeidere, må leder gripe inn (...) og er problemet misforståelser og dårlig kommunikasjon, må nøytral tredjepart gripe inn. (KA-02:114)

Der omsorgsplikten og styringsretten i KA-12 er ivaretatt av arbeidsgiverrollen, er det i Skarpaas sin artikkel i KA-02 delt i to. Arbeidsgiverrollen beskrives som ”partisk for arbeidstaker” (omsorgsplikten), lederrollen ”analyserende, styrende og personlig ansvarlig” (styringsretten) og ”rollen som nøytral tredjepart veiledende.” (s.114). Det er uklart hva som menes med rollen som nøytral tredjepart og dens veiledende funksjon. Det kan gjelde både en meklerrolle og en veilederrolle. Tidligere i teksten står det ”... symmetriske konflikter (...) kan håndteres ved hjelp av for eksempel veiledet samtale.” (s.111). Siden mekling ikke blir nevnt eksplisitt, kan det tyde på at forfatteren ser for seg en annen prosess. Men hva som ligger til rollen som nøytral (veiledende) tredjepart, hvilke type prosess og hvilke mål den skal understøtte kommer, så langt jeg kan se, ikke frem av denne artikkelen.

I en annen artikkel i materialet tilsvareer rollen som nøytral tredjepart, rollen som mekler (KA-02:89).

2.2.1.3 Rolleavklaring: *rollebevissthet*

Det er altså ulike type roller som leder kan gå inn i konflikthåndteringen med. En viktig del av rolleavklaringen er, ifølge Skarpaas, leders rollebevissthet. Viktigheten av å være seg ”bevisst sin rolle” understrekes flere ganger. Det er ” (...) avgjørende for utfallet av konflikthåndteringen” (KA-02:114). Det er uklart om dette er leders bevissthet om dobbeltrollene som leder og eventuelt nøytral tredjepart, eller om det er bevissthet om hva som ligger til (eventuelt ikke ligger til) den rollen man har valgt å gå inn i. Jeg opplever at materialet kan forstås på begge måter.

Skarpaas etterlyser økt rollebevissthet for ledere i kirken (KA-02:115). I KA-12 kan det virke som om de tar denne utfordringen og utdyper hva som ligger til arbeidsgiverrollen.

Arbeidsgivers styringsrett som en ”rett til å lede og fordele arbeid” og omsorgsplikt som ”en lovpålagt plikt til å beskytte den tilsatte mot uheldige belastninger, skade eller vilkårlig behandling” understrekes (KA-12:28-29). Begge sidene ved denne rollen kan gjøre at

arbeidsgiver i en konflikt må opptre som en mer tydelig leder som styrer/kontrollerer arbeidet og arbeidstakerne. Rollen som mekler blir ikke behandlet konkret, derimot kommer det opp et annet begrep om rollen som ”fasilitator” (s.12). Jeg forstår det dit hen at dette er rollen som nøytral tredjepart/mekler i en konflikt. Det står at denne rollen passer best i symmetriske konflikter, men utover dette utdypes den ikke. Avslutningsvis heter det: ”Det er avgjørende at ansvar og roller i konflikthåndtering er avklart (...)” (s.35). Om de med ”roller” mener hvilke ansvar som ligger i de ulike rollene som henholdsvis part i konflikten og leder/arbeidsgiver, eller om de mener en form for rollebevissthet (der leder kan ha flere roller å spille på), er uklart. Dersom de ønsker å dekke begge forståelsene, vil jeg si at de lykkes bare delvis med den siste. De nevner ganske kort skillet mellom lederrollen som henholdsvis fasilitator og grenseregulerer (arbeidsgiverrolle), men det er kun den siste av disse som utdypes i materialet. LØFT og SØT beskrives som metode for konflikthåndtering i symmetriske konflikter, men det står ikke noe om selve rollen som fasilitator for en slik samtale.

2.2.2 Meklingssyn og verdier i meklingen

2.2.2.1 Partenes eget ansvar/ egne løsninger

Tanken om at det er partenes egne løsninger som er det sentrale, går igjen i begge utgivelsene. Leif Aas understreker at mekleren ikke skal inn i en dommer eller rådgiverrolle, men heller stille spørsmål for å få fram partenes vurderinger (KA-02:93). Et hovedpoeng er at partenes egne vurderinger og løsningsforslag blir lagt til grunn slik at de får eierforhold til prosessen. Bare slik får man en løsning som varer. I motsatt fall, dersom ”(...) lederen legger frem en plan og foreslår løsninger (...)”, har konflikten ”(...) en tendens til å blusse opp igjen etter en tid.” (s.93). Slik jeg leser det skal sistnevnte unngås av pragmatiske grunner.

I KA-12 beskrives fokuset på partenes egne erfaringer og løsninger som en verdi ved de spesifikke metodene - LØFT og SØT (s.33-34). Et viktig poeng her er at løsningene blir ”konkrete og relevante” for partene (s.34). Igjen er altså dette valget pragmatisk begrunnet, om enn med en annen vinkling enn i KA-02.

2.2.2.2 Nøytralitetsprinsippet

I KA-02 fremmes nøytralitetsprinsippet som en viktig verdi i konfliktmeklingen (s.89, 99 og 114). I Aas sin artikkel er det beskrevet som en ”holdning” som først og fremst bærer preg av å ikke skulle favorisere en av partene. Teksten bruker begrepene objektivitet og nøytralitet sammen. Det er uklart om objektivitet refererer til noe annet enn å ikke ta parti. Å være nøytral er videre ikke det samme som å være passiv: ”Mekleren skal vise empati, samtidig som han skal være nøytral. Han må ikke (...) ta parti for en av partene (...) Han bør likevel ikke være passiv, men vise interesse og engasjement (...)” (KA-02:94). Nøytralitet blir således en holdning som innebærer likt engasjement for begge parter.

Skarpaas peker i sin artikkel på at det ikke finnes noen i kirken som tilfredsstillt kravet om nøytralitet i streng forstand. Samtidig, hevder han, behøver ikke dette utgjøre et stort problem i praksis (KA-02:114).

To av intervjupersonene mente at det også for dem, som meget tydelig har rollen som leder og arbeidsgiver, i enkelte type konflikter går an å opptre som nøytral tredjepart. Men da må man være seg bevisst på sin egen rolle. (KA-02:114)

2.2.2.3 Mekler skal styre prosessen

En annen verdi i KA-02 er at mekleren skal styre prosessen som en ”regissør”. (s.94). Å styre prosessen innebærer blant annet at mekler driver samtalen fremover i faser, hjelper partene å klargjøre sine vurderinger/løsninger (s.93) og kommunisere konstruktivt (s.92, 96 og 99) og til sist, holder fokus på partenes løsningsforslag (s.93 og 98). Å styre prosessen på denne måten samsvarer med verdien om at partene skal få eie prosessen.

2.2.2.4 Involvering og grensesetting

Dette temaet refererer til hvilke personer som skal tas med i konflikthåndteringen. I KA-02 fremmes prinsippet: ”Alle som er direkte involvert i konflikten bør delta i møtene som arrangeres mellom partene.” (KA-02:99). Dette understrekes også i KA-12 (s.34).

Moen³⁴ og Aas skriver videre at ”de øvrige”³⁵ på arbeidsplassen bør tas med i en analyse av situasjonen. Moen går så langt som å si at de kan inkluderes i vurderingen av tiltak i situasjonen (KA-02:123). I Aas artikkel informeres de øvrige med den hensikt å ha mest mulig åpenhet (s.92). Begge argumenterer med inkluderingen av de andre fordi aktører på arbeidsplassen allerede gjerne er kjent med konflikten.

I KA-12 står det ikke noe om inkluderingen av ”de øvrige” i analyse av situasjonen. Det står derimot at: ”Konflikter skal betraktes som et arbeidsmiljøproblem” (s.34). Det utdypes ikke hva dette skulle innebære av inkludering/informasjon til de andre ansatte. Videre står det: ”Det er også viktig at ikke flere aktører enn høyst nødvendig deltar i arbeidet” (s.34). Sett i forhold til Moen og Aas i KA-02, og synet på konflikter som et arbeidsmiljøproblem, oppleves dette motsetningsfylt. Det er lett å se for seg at balanseringen mellom ”alle berørte skal involveres” og ”ikke flere enn høyst nødvendig” er vanskelig å få til i praksis. Det er en utfordring som materialet ikke sier noe mer om. Men hovedanliggendet er kanskje bare å peke på at det må foretas en grundig vurdering av hvem som skal med og ikke, basert på de to prinsippene.

2.2.2.5 Syn på konfliktløsning

To sitater plasserer deler av KA-02 i en diagnostisk forståelse av konflikthåndtering. ”Etter ”læreboken” skal det i forberedelsesfasen foretas en grundig analyse av situasjonen, årsaken til problemene, kartlegging av hele konfliktbildet” (s.89) og ”Når en konflikt har oppstått er det nødvendig å finne fram til kjernen i konflikten.” (s.120). Hovedtrekk i denne forståelsen er at man nettopp må finne roten til problemet, stille rett diagnose, for å finne løsningen.

I KA-12 er det derimot den løsningsfokuserete konflikthåndteringen som er representert. Denne er på mange måter motsatsen til den diagnostiske. Det interessante er ikke ”felles fortid eller fordeling av skyld i fortid”, men derimot å finne ”partenes felles fremtid” (s.32) og ”det partene kan gjøre noe med” (s.33).

³⁴ ”Konflikter på arbeidsplassen – forebygging og identifikasjon” KA-02:116-123

³⁵ Moen inkluderer menighetsrådet og enkeltpersoner/-grupper/frivillige medarbeidere i menigheten i dette begrepet. Aas refererer kun til de ansatte.

2.2.3 Målsetting for meklingsarbeidet

2.2.3.1 Dempe spenningsnivå

En sentral målsetting i Aas sin artikkel (KA-02:88-99) er å dempe spenningsnivået i konflikten.

Det er bedre at man oppnår å redusere konfliktnivået til et punkt hvor partene kan arbeide og leve sammen på en kontrollert måte, (...) enn at konflikten får fortsette med uforminsket styrke. (KA-02:91)

Sånn sett kan man si at det handler mer om å håndtere konflikten, enn om å løse konflikten. I dette ligger en realitetsorientering. To ting skal ifølge artikkelen hjelpe med å nå denne målsettingen. Det ene delmålet er å få partene til å akseptere at den andre har synspunkter og følelser uten nødvendigvis å være enig i disse (KA-02:95). Mekleren skal allerede fra starten arbeide med denne realitetsorienteringen (s.91). Det andre delmålet er å la partene ”få utløp for innestengt aggresjon og vonde følelser” (s.95 og s.98). Videre kan vi observere at ”(...) selv om målsettingen er å få konflikten helt ut av verden, må ikke ”det gode bli det bestes fiende”.” (s.91). Å redusere konfliktnivået er altså et mål i seg selv.

2.2.3.2 Rydde opp

”Å rydde opp” som målsetting referer til tre ting (Aas i KA-02). Det ene er å rydde opp i eventuelle misforståelser (s.94-95). Det neste er å rydde i eventuelle praktiske problemer som kan ha skapt konflikten: ” (...) tekniske eller organisatoriske forhold, dårlig eller manglende utstyr som gjør at det blir kamp om midlene, uhensiktsmessige kontorforhold (...) osv.” (s.94). Til sist refererer det til å rydde opp i partenes forståelse av konflikten. I teksten er det to steder uttrykt som delmål å få partene til å innse det ”meningsløse” (s.95) og ”hensiktsløse” (s.99) ved at konflikten for fortsette i samme spor. ”Å rydde opp” på de ulike planene synes derfor å være en sentral målsetting ved konfliktarbeidet. Selv om det i denne artikkelen gjelder meklerrollen, kan det gi assosiasjoner til lederen/ arbeidsgiveren som skal rydde opp i en situasjon som er uhensiktsmessig for arbeidstakerne og organisasjonen.

2.2.3.3 Konkrete og relevante tiltak

Et annet mål er å komme frem til konkrete og relevante tiltak. Der dette i KA-12 er et mål og kjennetegn ved selve fremdriften i metoden (LØFT og SØT) er det i KA-02 oppgitt som en avsluttende del av meklingen (KA-02:96).³⁶

I KA-02 innebærer en slik plan videre ikke bare de konkrete løsningsforslag, men også fremtidige spilleregler i relasjonen (s.96-97). Den bærer således mer preg av ”kontroll” av arbeidsforholdet, mens å konkretisere tiltak i KA-12 bærer mer preg av å være til oppmuntring fordi man kan se muligheter og tydelig framskritt (s.33-34).

2.2.3.4 Bedre partenes kommunikasjon/relasjon

Å hjelpe partene å kommunisere mer konstruktivt er et mål i begge utgivelsene. I KA-02 ligger dette målet mer implisitt som en del av konfliktmeklingen. Det gjelder blant annet å bli enige om retningslinjer i kommunikasjonen (KA-02:92)³⁷ og å lære partene å kommunisere med jeg-budskap (s.95). I KA-12 er målet om å bedre partenes kommunikasjon med tanke på å forsterke det gode de allerede har sammen (s.32-33)

I KA-02 er ett sitat viet noe jeg tolker som et mål om forsoning/gjenopprettelse av relasjonen: ”Målet vil være det samme: å oppnå en løsning som resulterer i vinnere på begge sider, eller med andre ord, at det ikke lenger er snakk om ”to sider”. ” (s.98). Dette er satt i sammenheng med mekling i gruppekonflikter. Jeg kan ikke se at forfatteren har nevnt dette eksplisitt tidligere. Det måtte i så fall referere til målet om å dempe spenningsnivå ved å godta at de er uenige.

2.2.4 Metode tilpasset konflikten

Dette temaet er behandlet omtrent like mye i KA-02 og KA-12. Hovedbudskapet er ganske enkelt at den måten man velger å håndtere konflikten på må tilpasses type konflikt (KA-02:88

³⁶ ”Hvordan en slik plan skal se ut og hva den skal inneholde, vil avhenge av forholdene i hvert enkelt tilfelle, og må ”skreddersys” for den spesielle situasjonen som foreligger.” (KA-02:96).

³⁷ I artikkelen står det at disse retningslinjene er hentet fra Jan Atle Pedersens kapittel 3, ”Regler for konstruktiv kommunikasjon”. Det står ikke referert til hvilken bok av Pedersen det siktes til. I ”Folkeskikk og uskikk på jobben. Konfliktbehandling på arbeidsplassen.” (Pedersen 2004) finner vi elementer av dette på side 58-64.

og s.110, KA-12:12 og s.34). Det kan gjelde valg av mekling som konflikthåndteringsmetode og valg av måter å tilrettelegge meklingen på. Mekleren må være sensitiv ovenfor begge dimensjonene. I tillegg tas det opp spørsmål om leder/mekler skal gripe inn selv eller søke hjelp (KA-02:88)

At metoden må tilpasses konflikten er understreket flere ganger i KA-12 (s.12, 30, 34 og s.35). Et hovedpoeng er at ”Feil metode kan gjøre en konflikt enda mer fastlåst.” (s.35). Det er noe uklart hva de mener med metode, for det kan bety både konflikthåndteringsmetode, der mekling er en av flere måter å håndtere konflikter på, eller det kan bety rett meklingsmetode, der LØFT er en av flere ulike måter å mekle i konflikter på. Det kan virke som om de blander de to nivåene. De ulike type konfliktene som er nevnt er saks-/relasjons-/ og individuelle konflikter (s.10-12), symmetriske og asymmetriske konflikter (s.12-13 og 33) og konflikter som har å gjøre med struktur eller kommunikasjon. (s.35). Det står ikke mye om hvilke implikasjoner de ulike type konfliktene har for konflikthåndteringen, annet enn at LØFT egner seg dårlig der det er en stor grad av asymmetri i maktforholdet mellom partene (s.33). I disse konfliktene står det tidligere i heftet at lederen skal fungere som ”grenseregulerer” (s.13).

2.2.5 Meklerferdigheter

Det meste av observasjonene om meklerferdigheter kommer fra Leif Aas sine to artikler i KA-02. Den første av disse er meklerens evne til å ”skape en god atmosfære i møtet” (s.93). Viktigheten av denne egenskapen understrekes flere ganger i teksten (s.90, 93, 94 og s.99). Den skal bidra til tillit og åpenhet i samtalen, og til å dempe spenningsnivået. Videre skal mekleren være empatisk. Dette oppnås ved å vise ”(...) interesse og engasjement (...)” for partene (s.94). Mekleren trenger også selvinnsikt og selvkontroll. Det innebærer å ”(...) kjenne seg selv og sine reaksjoner (...)” (s.90) slik at han/hun har selvkontroll i utfordrende konfliktsituasjoner. En del av dette kan være å ”(...) opparbeide et positivt bilde av partene (...)” som kan ha en ”nøytraliserende effekt” ved negativ atferd (s.90). Til sist, understrekes det at mekleren skal styre prosessen som en ”regissør” (s.94). Å stille spørsmål (s.93) og oppsummere underveis (s.95) er de virkemidler mekleren har til rådighet for å oppnå dette. Det gjelder også å styre samtalen inn i et konstruktivt spor (s.96).

I KA-12 er evnen til å stille gode spørsmål en viktig ferdighet i meklerarbeidet. Å kunne støtte og utfordre partene til å være konstruktive og konkrete står også sentralt (s.33-34).

2.3 Oppsummering

I denne analysen har jeg sett på hvordan meklerrollen fremstår i KA-02 og KA-12. Jeg vil oppsummere analysen i følgende hovedfunn:

1) ANSVAR OG LEDERSKAP

Det blir viet mye tid på å understreke arbeidsgivers/leders ansvar og da særlig med fokus på styringsaspektet ved denne rollen. Det blir påpekt at arbeidsgiver/leder kan opptre som nøytral tredjepart eller mekler. Men de dilemmaer som kan oppstå når én person skal ha begge rollene drøftes ikke. Dette kan forstås til hen at den rollebevisstheten som materialet ser behov for, først og fremst er økt bevissthet om arbeidsgivers ansvar og oppgaver. Det kan også tolkes som en manglende forståelse av de andre tredjepartsrollene som mekler eller fasilitator. I tillegg synes selv meklerrollen å ha innslag av det kontroll- og styringsaspektet som kjennetegner arbeidsgiver-/lederrollen. Fra dette vil jeg ta med meg følgende spørsmål til drøftingen:

- a. Hvilke spenninger kan oppstå mellom arbeidsgiver-/lederrollen og meklerrollen?

2) MEKLINGSSYN OG VERDIER I MEKLINGEN

En viktig verdi i begge utgivelsene er at partene skal eie konflikten og selv komme med løsningen. Dette minner om verdien fra det faciliterende meklingsidealet, men synes å være mer pragmatisk enn idealistisk begrunnet. Argumentet i KA-02 er at partene skal få eierforhold til løsningen og bli motivert til å følge den opp, i KA-12 er det for å finne frem til konkrete og relevante tiltak. Jeg opplever for øvrig at denne verdien ikke følges opp i resten av teksten. I andre deler av materialet synes fokus mer å være ”å få ordnet opp”, og dette kan gå på bekostning av at partene får eie prosessen.

De dilemmaene som kan oppstå når facilitering møter andre verdier, som ønsket om å dra konflikten i havn, er ikke behandlet.

Dette gjelder også verdien nøytralitet. Viktigheten av den understrekes, men hvilke konsekvenser det får i meklingsprosessen der arbeidsgiver/leder skal opptre som mekler, nevnes ikke.³⁸

Til sist kan vi si at to ulike syn på konfliktløsning/metoder presenteres, den diagnostiske (KA-02) og løsningsfokuserte (KA-12), men de settes ikke inn i noen teoretisk (meklings)sammenheng.

På bakgrunn av dette vil jeg ta med meg følgende spørsmål til drøftingen:

- b. Hvilke dilemmaer kan oppstå når verdien om at partene skal eie konflikten/løsningen og hjelperens nøytralitet, møter de mer pragmatiske verdiene om å ”dra konflikten i havn”?
- c. Hvilke utfordringer kan det skape for en lek meklerutøvelse når meklingsmetoder presenteres ganske kort og løsrevet sin sammenheng?

3) MÅLSETTING FOR MEKLINGSARBEIDET

Flere av de målsettinger jeg har observert bærer tydelig preg av at det er nettopp arbeidsgiver/leder som opptre i rollen som mekler. Sentrale mål er ”å dempe spenningsnivået”, ”rydde opp” og ”konkrete og relevante tiltak”. Dette har en klar hovedvekt av produktorientering i meklingsarbeidet. Faciliterende mekling er derimot også prosess- og relasjonsorientert. Å få i stand en dialog som muliggjør en bedre relasjon er et mer eller mindre uttalt mål.³⁹ I analyseenheten finner vi elementer av dette under målet: ”Bedre partenes kommunikasjon/relasjon” (se 3.4). Jeg savner imidlertid en tematisering av spørsmålet om forsoning i meklingsarbeidet.⁴⁰ I denne

³⁸ Nøytralitet behandles først og fremst som en utfordring fordi partene vil øve press på leder/mekler for å ta parti, eller fordi de kan oppføre seg irrasjonelt. At nøytraliteten kan utfordres av selve arbeidsgiver/lederrollen behandles ikke.

³⁹ Mer om dette i 3.1.4

⁴⁰ Spørsmålet om forsoning i meklingsarbeidet er ikke nevnt eksplisitt i den delen av KA-02 som jeg har analysert og som handler om selve konflikthåndteringen. Det er for øvrig nevnt i en artikkel litt tidligere i boken (s.44-69). Den er skrevet av Anne Kjærnes Bratland, basert på hennes hovedfagsoppgave (Bratland 2000). I

sammenheng vil jeg påpeke at de løsningsorienterte konflikthåndteringsmetodene er de eneste i KA-12. Målet her er å ”forsterke det gode” de har sammen. Men hva med det som ikke har vært godt? Jeg stiller spørsmålet:

d. Hvordan kan ”forsoning som mulighet” prege meklingsarbeidet i kirken?

4) METODE TILPASSET KONFLIKTEN

Det snakkes om metode på to nivåer; konflikthåndteringsmetode (der mekling er en av flere metoder - en annen metode kunne være mer direkte styring av arbeidsforholdene/arbeidstakerne) og meklingsmetode (der LØFT er en av flere mulige verktøy), men jeg opplever at de to nivåene blandes sammen og det er uklart hva de referer til når ”metode skal tilpasses konflikten”. Viktigheten av å ha ”rett metode” understrekes, men hva som eventuelt ville være riktig i de ulike type konfliktene utdypes ikke. Dette med ett unntak (LØFT). Jeg tar med meg følgende spørsmål:

e. I hvilke situasjoner vil faciliterende konfliktmekling egne seg som konflikthåndteringsmetode?

5) MEKLERFERDIGHETER

Meklerferdighetene som jeg har observert i materialet er ganske ”klassiske” i den forstand at vi finner mye av det samme i meklingslitteratur. Spørsmålet, som ikke stilles i teksten, er hvorvidt og eventuelt hvordan en lek mekler kan klare å innarbeide og bruke disse ved konflikthåndteringen. I et profesjonalitetsperspektiv fordres mekleren å grunnfeste prosessen etisk. Dette er helt fraværende både i KA-02 og KA-12. Jeg vil se nærmere på:

artikkelen ser hun ganske kort på bruken av tilgivelse og forsoning i konfliktarbeidet, først og fremst på grunnlag av hvordan informantene har opplevd det. Begge begrepene antas kjent for leser, og utdypes ikke nærmere i teksten. Om forsoning blir det sagt tre ting. 1) det er et begrep som ansatte i kirken forholder seg til, og flere informanter gir uttrykk for at de ønsker dette (s.61), 2) for mye fokus på det kan ” (...) legge lokk på en åpen dialog om den faktiske konfliktsituasjonen.” (s.62) og 3) selv om vi trenger bevissthet om faren ved å bruke slike kristne begrep på en undertrykkende måte i konflikthåndteringen, kan det ligge verdier der som er verdt å se nærmere på (s.68).

- f. Hvilke muligheter og begrensninger kan oppstå når en lek mekler skal opptre i en ”profesjonell” rolle?
- g. Hvordan kan meklerutøvelsen i kirken forankres etisk?

3 Teori

For å belyse problemstillingene som har kommet frem ved analysen (se 2.3) bruker jeg først og fremst nordisk litteratur om konfliktmekling.⁴¹ Dette er basert på anerkjennelsen av at konflikthåndtering er kulturelt betinget (Hareide 2006:266) og at meklingsmodeller fra andre land og kulturer ikke nødvendigvis kan overføres til vår kontekst.⁴² For å få frem flere sider ved meklerrollen suppleres meklingslitteratur med perspektiver fra maktteori⁴³, veiledningsfaget⁴⁴ og rolleteori⁴⁵. Til sist viser analysen at flere sider ved arbeidslivet legger føringer på konflikthåndteringen som utfordrer de ideelle verdiene som meklingsbygging bygger på. Perspektiver fra jus og psykologi skal hjelpe å belyse disse forholdene.⁴⁶ Til sist vil jeg se ganske kort på særtrekk ved kirken som arbeidsplass ut fra et sosiologisk og teologisk perspektiv.⁴⁷

3.1 Hva er konfliktmekling?

Fenomenet meklingsbygging kan sies å være ”urgammelt”. I gamle Østen er meklingsbygging beskrevet i litteratur som er mer enn 5000 år gammel (Nordhelle 2006:23). Vi finner det i Bibelen (Nordhelle 2006:24):

Dette er en skam for dere! Finnes det ikke en eneste forstandig blant dere som kan ordne opp i saker mellom brødre? Nei, bror fører sak mot bror, og det for dommere som ikke er troende. (1 kor 6,5).

Også i Norge har meklingsbygging lange tradisjoner. Tor-Johan Ekeland sier det slik; ”Meklingsbygging er på mange måter en gjenoppdagelse av gamle tradisjoner.” (Ekeland 2004:197).

⁴¹ Hareide 2006, Nordhelle 2006 og 2007, Vindeløv 2013 (dansk), Langslet 2000

⁴² Et unntak er Porter 2010, en amerikansk advokat, pastor og mekler som setter Restorative Justice/gjenopprettende rettferdighet inn i en kristen kontekst.

⁴³ Engelstad red. 1999

⁴⁴ Gjems 2001, Leenderts 2003, Miller og Rollnick 2004

⁴⁵ Løve 2009, Busch og Vanebo 2003

⁴⁶ Einarsen og Pedersen 2007

⁴⁷ Torkelsen 2003, Askeland et al 2003, Skjevesland 1998, Lau red. 2012, Nissen 2010

Mekling som moderne fenomen er kjennetegnet ved to ting: økende profesjonalisering og institusjonalisering (Hareide 2006:11-12, Nordhelle 2006:24-27). Framveksten av utdanning innen mekling, lovbestemt foreldremekling ved skilsmisse, konfliktråd i kommunene, skolemekling og mekling i forliksråd er eksempler på dette. Paradoksalt nok begynte det Hareide kaller ”den moderne meglingsbevegelsen i Norden”, som en motreaksjon til spesialisering og monopolisering på konfliktløsning (Hareide 2006:18ff). Nils Christie, kriminolog og norsk samfunnsforsker skrev på 1970-tallet artikkelen ”Konflikt som eiendom” om hvordan staten har stjålet konfliktene fra folket. ”Konflikt-tyvene” var blant annet ”dommere og advokater, psykologer og sosionomer” (Hareide 2006:18). Oppstarten og utviklingen av konfliktråd i Norge var et forsøk på å føre konflikten tilbake til folket og de som var konfliktens rettmessige eiere. Meklingen i rådene, da som nå, ble gjort av ”vanlige folk” som hadde blitt kurset. Mekleren var ikke ekspert. Konflikten og muligheten for løsning var partenes egen ”eiendom” .

Dette er fremdeles en sentral verdi ved faciliterende mekling. I polemiseringen mot den konflikthåndtering som skjer ved rettssak finner vi andre særtrekk eller verdier ved metoden (Nordhelle 2006:28-30, Hareide 2006:14-15). Mekling skal være frivillig og fortrolig (Vindeløv 2013:53). Tredjeparten/hjelperen skal være nøytral/upartisk (Hareide 2006:296). Og til sist, konfliktmekling er både prosess- og produktorientert (Vindeløv 2013:46), med relasjonell gjenopprettelse og forsoning som mulighet (s.53) eller håp (Hareide 2006:302).

I det følgende vil jeg utdype disse verdiene. Jeg vil også se nærmere på et annet sentralt begrep i vår forståelse av mekling; nemlig makt.

3.1.1 Frivillighet og fortrolighet

Frivillighet er en viktig verdi i mekling der partene skal eie prosessen og selv komme med løsningen. Frivillighet bør, ifølge Hareide, være kontinuerlig (Hareide 2006:292). Det vil si at partene gjennom hele prosessen får mulighet til å velge å fortsette, eller ikke, på et informert grunnlag. Dersom partene er fri til å avbryte hvis de ikke føler seg ivaretatt, blir kravet om frivillighet en slags etisk norm som skal ”sikre” at meklingen går rett for seg. Frivillighet er videre ikke det samme som full frihet, ettersom det kan være flere forhold som bidrar til et

”press” for å delta. I Norge er for eksempel foreldremekling ved samlivsbrudd obligatorisk.⁴⁸ Annet ”press” kan være at partene befinner seg i en vanskelig situasjon hvor alternativet til mekling ikke er noe bedre (Vindeløv 2013:146). Mekling på arbeidsplassen er et eksempel på dette. Alternativer kan da være forflytninger/oppsigelser (Einarsen og Pedersen 2007:187). Det viktige da er at partene informeres om disse forholdene, og får muligheten til å velge (Hareide 2006:292), selv om ingen av valgalternativene fortøner seg som attraktive (Vindeløv 2013:146). Slik øker motivasjonen for å bidra til løsning (Hareide 2006:292).

Fortrolighet er viktig for å skape et trygt rom for partene. Fortrolighet medfører, ifølge Hareide, ikke nødvendigvis full taushetsplikt (Hareide 2006:293-294). Det sentrale er at det blir skapt tillit, slik at partene tør å være åpne og ærlige. Om dette skapes ved at partene blir enige om (ulik grad av) taushetsplikt eller om det skjer på andre måter, blir opp til den enkelte prosess. Utvidet mekling i form av gatemekling eller stormøter er eksempler på at fortroligheten må løses på en annen måte enn ved at alle er bundet av taushetsplikt. Det viktige er at det i en tidlig fase avklares hva dette innebærer for partene/mekleren (Vindeløv 2013:147).

3.1.2 Nøytralitet

Kravet om den nøytrale og upartiske mekleren finnes i de fleste meklingsdefinisjoner/etiske regler for mekling. Begrepene forutsettes kjent i meklingen, samtidig som det er uklart hva dette egentlig handler om (Vindeløv 2013:151). Hva innebærer det å være nøytral og upartisk?

Vibeke Vindeløv definerer nøytralitet som ikke-favorisering av en bestemt løsning eller et resultat, og upartiskhet som ikke-favorisering av en av partene (Vindeløv 2013:151). Det samme skillet gjør Hareide, hvorpå han viser til at en dommer kan være upartisk, men ikke nøytral. En mekler bør imøtekomme begge verdiene. I tillegg mener Hareide at nøytralitet handler om meklers uavhengighet eller habilitet i saken. Det vil si at han/hun ikke skal være økonomisk knyttet til en av partene eller et gitt utfall (Hareide 2006:295). For leder/arbeidsgiver som mekler støter vi her på noen grunnleggende problemer (se 3.2.2)

⁴⁸ Det er kun obligatorisk oppmøte og ikke ytterligere pressmidler for å få partene til å bidra.

Grethe Nordhelle beskriver nøytralitet som en ikke-dømmende holdning (Nordhelle 2006:39). Ifølge henne handler ikke dette om teknikk. Mekleren må arbeide bevisst med sine holdninger slik at han/hun utvikler toleranse og aksept for forskjelligheter. Torborg Aalen Leenderts sier det slik: ”Å velge holdning innebærer å la seg forplikte av verdier på en slik måte at de forankres i personligheten og preger ens handlinger.” (Leenderts 2003:121). Nøytralitet kan videre forstås strengt prinsipielt, det vil si at partene får 50-50 av meklers oppmerksomhet, og at han/hun i tillegg ikke har noen interesse av å påvirke eller mene noe om utfall. I praksis vil det i mange saker være behov for en utvidet forståelse av nøytralitet. Eksempelvis kan mekler velge å vie mer oppmerksomhet til den ene med det siktemål å gjøre partene likeverdige i forhandlingen (Nordhelle 2006:40-41).

Ifølge Vindeløv ligger det i begrepene nøytralitet og upartiskhet strengt tatt et krav om verdifrihet som det viser seg verken er mulig eller hensiktsmessig å oppnå. Det er uunngåelig at mekler er preget av egne mer eller mindre bevisste verdier. I stedet for å forsøke å ”legge av seg” sine verdier i et (umulig) forsøk på å oppnå verdifrihet, bør mekler vende sin oppmerksomhet til dem. Ved å bevisstgjøre seg eget ståsted er håpet at mekler i større grad vil kunne holde det atskilt fra meklingen (Vindeløv 2013:151-155). Leenderts sier det slik: ”Nøytralitet innebærer ikke fravær av verdier, men representerer en spesiell måte å forholde seg til nærværende verdier på.” (Leenderts 2003:111). At mekleren skal være upartisk og nøytral betyr altså ikke at han/hun skal være verdinøytral. Der rettssaker styres ut fra lover og regler, er konfliktmekling verdistyrt. Mekleren skal grunnfeste prosessen etisk. Det vil si at ved etiske overtramp, som for eksempel mistanke om løgn, må mekleren handle (Hareide 2006:15, 290 og s.297). Å forholde seg ”nærværende” til meklings verdier i dette eksempelet viser oss hvordan nøytralitet og upartiskhet må forstås som mer enn ikke-inngripen. Til sist er det partenes oppfatning av nøytralitet og upartiskhet som er det sentrale, ikke meklerens (Ekeland 2004:200, Nordhelle 2006:40). Bare slik kan han/hun få den tilliten fra begge som trengs i prosessen.

Nøytraliteten kan utfordres av flere forhold. Hege B. Grundetjern har behandlet dette i sin mastergrad i pedagogikk.⁴⁹ Hun har intervjuet leke meklere i konfliktråd og elevmekling for å se nærmere på fenomenet. Studiet pekte på særlig tre situasjoner der deres evne til å være nøytrale ble utfordret: Når de følte antipati eller sympati for en part, 2) når de opplevde en

⁴⁹ ”Meglernøytralitet. I hvilke situasjoner utfordres meglernøytraliteten.” Masteroppgave i pedagogikk 2007

ubalanse i maktforholdet mellom partene, og 3) når stemningen i meklingsrommet opplevdes utfordrende enten på grunn av stillhet eller kaos (Grundetjern 2007:80-82).

Den profesjonelle mekler har flere handlingsmuligheter ved disse utfordringene (Hareide 2006:296, Vindeløv 2013:155-156, Nordhelle 2007:43). For eksempel 1) transformere antipati til empati, se mennesket bak atferden eller ta en pause for håndtere egne følelser 2) vurdere å utjevne maktubalansen for å gjøre partene likeverdige i forhandlingen 3) gjøre aktive strukturerende grep for å gjenvinne kontroll over situasjonen.

Vi har sett hvordan nøytralitet kan deles i tre: nøytralitet, upartiskhet og habilitet. At nøytralitet kan forstås som en holdning mekleren må jobbe bevisst med. Det har kommet fram at nøytraliteten utfordres flere ganger i prosessen, og at det ikke er det samme som verdinøytralitet. Upartiskhet er også en verdi. I praksis trengs et utvidet nøytralitetsbegrep som rommer meklerens uunngåelige påvirkning på prosessen. Målet er da at mekler er seg bevisst egne verdier og holdninger, og bruker sin innflytelse til å holde fokus på partenes kontroll over prosessen og resultatet.

3.1.3 Makt

Det er ikke mulig å fange opp alle sidene ved maktbegrepet i en definisjon. Ulike definisjoner vektlegger også ulike aspekter og dette vil farge hva vi ”ser”. I denne oppgaven velger jeg å ta utgangspunkt i Frederik Engelstads beskrivelser av det ”snevre” og ”sterke” begrepet om makt. Han viser blant annet til Webers og Foucaults sine definisjoner. ”Makt er: ”ett eller flere menneskers sjanse til å sette igjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand.” og ”Maktutøvelse ... er en måte som visse handlinger påvirker andre handlinger på.” (Weber og Foucault sitert i Engelstad red 1999:17). I disse definisjonene finner vi, ifølge Engelstad, tre dimensjoner; intensjon (a), relasjon (b) og kausalitet (c). Disse dimensjonene er videre bare delvis overlappende. Det vil si at for en ”sterk” forståelse av maktbegrepet må alle med (Engelstad red. 1999:17ff).

I denne begrepsavklaringen er makt forstått relasjonelt (b). ”Makt forutsetter at noen forholder seg til andre og kan påvirke deres handlemåte.” (Engelstad red. 1999:18). I dette ligger ikke bare den faktiske makthandlingen. Også potensialet for maktutøvelse kan påvirke andre (s.26). Makten kan utøves direkte eller indirekte. Videre, for at det skal være snakk om makt, må utøvelsen ha et resultat (c). Maktbruk uten resultater er ikke makt lenger, men

maktesløshet (s.34). Til sist må resultatene være frembrakt på bakgrunn av en hensikt (a). En virkning uten hensikt, eller som resultat av flaks, kan ikke sies å være makt.

Denne måten å tenke om makt på får ikke fram hvorvidt og eventuelt hvordan makt kan knyttes til institusjoner og strukturer. Dette er en av hovedinnvendingene til modellen (Engelstad red. 1999:40). Til det kan sies at også makt i institusjoner og strukturer representeres av de reelle aktørene i meklingsprosessen. Denne makten medfører derfor et ansvar for hver enkelt aktør. Å unndra seg dette ansvaret ville være et uttrykk for den ansvarspulverisering som Terje Torkelsen peker på i sin doktorgrad om helsefarlige konflikter i Den norske kirke (Torkelsen 2003:44-45). Å forstå makt som utøvelse eller muligheten for utøvelse relasjonelt, intensjonelt og kausalt, mener jeg derfor kan være en fruktbar teoretisk ramme for analysen av makt i konfliktmekling. Det innebærer ikke bare at det skjer en makthandling, eller at potensialet for maktutøvelse finnes i meklingen. For at vi skal snakke om makt i dette perspektivet, innebærer det at denne frembringer et intendert resultat. Det blir derfor den enkeltes ansvar å forvalte sin makt, om denne er ”stor” eller ”liten”, på en respektfull måte ovenfor de øvrige. Dette gjelder i særlig grad i en hjelperelasjon (Ekeland 2004:75).

Av dette ser vi også at makt ikke bare har et negativt fortegn (Engelstad 1999:37). Å vite noe om hva som er god eller positiv maktutøvelse, kan være vel så viktig som å kjenne til dens bakside. Positiv relasjonell maktutøvelse handler om frivillighet og respekt, ikke tvang (Nordhelle 2007:43). At mekleren skal bruke sin (hjelper-/kunnskaps-/ekspert-) makt i relasjon til partene, basert på slike verdier, blir derfor viktig for å grunnfeste prosessen etisk og hindre maktmisbruk. En annen implikasjon av denne tankegangen er at maktutøvelse ikke bare er det som faktisk skjer, men at potensialet for å utøve makt også kan påvirke aktørene til å handle annerledes enn de ellers ville gjort. Dette skaper utfordringer for lederen/arbeidsgiveren som skal opptre som mekler (mer om dette i 3.2.2)

Det er to sider ved maktbegrepet slik det møter oss i konflikter. Det ene er den maktbalanse/ubalanse som eksisterer mellom de ulike partene i konflikten. Maktubalanse mellom partene oppgis som et vanlig fenomen i meklingen (Nordhelle 2007:12). Dette byr på praktiske og etiske dilemmaer for mekleren som skal balansere spørsmålet om en fair prosess (der partene får være likeverdige i forhandlingen) mot verdiene om nøytralitet og upartiskhet (Vindeløv 2013:164). Hareide (2006:298) og Nordhelle (2006:43) mener at en viktig

meklerferdighet er å oppdage maktubalanse og/eller maktmisbruk og gjøre aktive grep for at partene skal bli likestilt i forhandlingsevne.⁵⁰ Dersom partene ikke er i stand til å ivareta sine egne interesser, eller det er en maktubalanse mekler ikke klarer å balansere, bør ikke mekling velges som konflikthåndteringsmetode (Nordhelle 2006:45).

Den andre siden er det maktpotensialet meklere besitter i form av rollen som hjelper og eventuelt, i form av sin autoritet og posisjon for øvrig. Meklers innflytelse på prosessen og innholdet i meklingen er uunngåelig (Vindeløv 2013:13, mer om dette i 3.2). Meklerens makt/innflytelse anvendt på en positiv måte er muligheten til å styre samtalen/prosessen for å oppnå en fair prosess med sant fokus på partene (Vindeløv 2013:164). Meklerens makt anvendt på en negativ måte består blant annet i muligheten for å manipulere prosessen etter eget velbefinnende (Hareide 2006:291). Mekler kan være seg bevisst sin egen maktbruk på denne måten, eller ikke. Grundetjerns forskning på meglernøytralitet for leke meklere⁵¹ viste at de på mange måter ”lykkes” med mange av de profesjonelle meklerferdighetene med unntak av å være oppmerksom på den makten de hadde i prosessen (Grundetjern 2007:81 og s.87)

Til oppsummering kan vi si at maktforståelsen i denne oppgaven bygger på Engelstads begrepsavklaring i dimensjonene relasjonell, intensjonell og kausal. Å forstå hvordan makten er fordelt i relasjonene, og å identifisere om denne blir brukt (av mekler eller partene) på en respektfull eller en undergravende måte, er en viktig meklerferdighet. Til sist kan vi si at meklere ikke bare kan, men skal bruke sin makt for å grunnfeste prosessen etisk. Det innebærer å gi partene en fair prosess der de får være likeverdige i forhandlingen, og å styre prosessen slik at det er partenes ønsker og behov som er i sentrum.

3.1.4 Forsoning som mulighet

Forsoning er et begrep som fortjener mye større plass enn det jeg kan vie i denne oppgaven. Her vil jeg først og fremst se på hvordan begrepet forstås i meklingssammenheng. Jeg har kalt det forsoning som mulighet fordi ikke all meklingslitteratur/metoder vil si at forsoning er et

⁵⁰ Ulike former for mekling vil svare forskjellig på i hvilken grad mekler aktivt skal gripe inn for å utjevne maktubalanse mellom partene. Vindeløv mener det er viktig å skille mellom å identifisere ressurser den svake part allerede har og å skulle ”skape” ny makt. Aktiv inngripen i mekling må kun være førstnevnte (Vindeløv 2013:164-165)

⁵¹ Meklere i konfliktråd og elevmeklere er ”leke” i den forstand at de kun har kurs i mekling med oppfølging underveis.

mål i seg selv⁵². De aller fleste behandler imidlertid dette som en viktig mulighet som finnes ved mekling.

Ifølge Hareide er forsoning ” ... det som kan fjerne smertene i konflikten som partene bærer på.” (Hareide 2006:302). Han begrepsbestemmer det ved hjelp av fire verdier: sannhet, rettferdighet, fred og tilgivelse/barmhjertighet. Han mener at forsonlighet, forstått som en forbedring av relasjonen mellom partene, i mekling gjerne er viktigere enn saken selv (s.14). Det kan være nyttig å skjelne mellom tre nivåer for forsoning: 1) enighet om å la hverandre være i fred og ikke nødvendigvis samarbeid, 2) samhandlingen er regulert gjennom lover og regler, men man trenger ikke omgås sosialt 3) gjenopprettelse av relasjon, partene kan samhandle på normal måte igjen (Crocker i Hareide 2006:303)⁵³. Forsoning på nivå tre er, ifølge Hareide, ikke alltid mulig eller ønskelig. Noen saker er for små og noen er kanskje for store. Fredelig sameksistens kan være mer enn bra nok resultat. Men selv om partene ikke ønsker å forsones, bærer gjerne mekler det med seg som et håp for prosessen.

Vindeløv definerer forsoning som ” (...) gjenoppretting af en personlig relation på basis af anerkendelse af smerte, tilgivelse og accept af behovet for tilgivelse.” (Vindeløv 2012:177). For henne er ikke dette et generelt mål for all type mekling. Det blir først aktuelt i mer alvorlige krenkelser. Å bruke forsoning om relasjonell gjenopprettelse i mindre konflikter ville, ifølge henne, være en forflating av begrepet (s.177). Å forbedre relasjoner i mindre saker handler mer om gjenoppretting av tillit, enn om forsoning. Relasjonell forbedring er ikke beskrevet som et mål i seg selv, men som en mulighet. Det er noe som kan oppstå i kjølvannet av at partene får innblikk i hverandres ”historie” (s.33). Sett i lys av de tre nivåene kan vi, som Vindeløv, si at forsoning i den ”fyldigste” og kanskje mest brukte forståelsen på nivå tre, ikke trenger å være målet for all mekling.

Forsoning er tett knyttet til begrep om rettferdighet. (Porter 2010:28, Hareide 2006:303ff) Det vanlige i en konflikt er at en eller flere opplever seg krenket/utsatt for urettferdighet behandling (Vindeløv 2013:221, Hareide 2006:305) I mekling kan dette handle om hva som

⁵² Ekeland mener variasjoner i meklingsmetoder beveger seg langs to dimensjoner; grad av struktur (1) og grad av relasjonsorientering eller saksorientering (2). Mekleren burde være fleksibel på disse dimensjonene, avhengig av type saksforhold/konflikt. Noen ganger står en dårlig relasjon i veien for en mer saklig fremgangsmåte og da må fokus være å redusere mistilliten mellom partene. Men ”... mekling er ikke terapi, og målsettingen må først og fremst være å løse konflikten, ikke at forholdet skal bli så bra som mulig.” (Ekeland 2004:205)

⁵³ Disse nivåene er opprinnelig hentet fra fredsforsker David Crocker på temaet forsoning ved samfunnskonflikt, og bearbeidet av Hareide for å passe flere typer konflikter (Hareide 2006:303).

er et rettferdig resultat. Det kan også være spørsmål om hva som er en fair prosess. Hvis prosessen oppleves rettferdig er partene ofte mer villig til å akseptere et resultat de er ikke er fullt ut fornøyd med (Vindeløv 2013:169). Rettferdighet i mekling, sammenlignet med domstolsavgjørelser, handler mer om partenes opplevelse av rettferdig behandling/resultat enn fastlagte normer. Vindeløv kaller det rettferdighet ”nede fra” i motsetning til rettferdighet ”fra oven”. Ifølge henne er meklers oppgave å hjelpe partene å avklare sine oppfattelser av urett/rettferdighet i saken, samt hvordan eventuelle løsningsforslag korresponderer med dette (s.172).

Et annet rettferdighetsbegrep som, ifølge Hareide, er ”et gjennomgående tema i konfliktmekling”, er det engelske Restorative Justice, oversatt gjenopprettende rettferdighet eller deltagende rettferdighet (Hareide 2006:306). Her fokuseres det mer på ” (...) offerets behov og gerningsmandens ansvar, og samfundets behov for begge parter”, enn på etablering av skyldforhold (Vindeløv 2013:170). I likhet med straffrettferdighet⁵⁴ tas krenkelser på alvor. Men det antas at det som ”virker” er å la alle parter, også den/de som har krenket, få være aktive i prosessen som skal finne ut hva som må til for å bøte på skaden. Om dette er i form av en tilståelse, unnskyldning eller annen form for kompensasjon blir opp til de involverte (s.171). Det sentrale er altså ikke dom og straff, men en prosess som kan være med å reparere skaden i den enkelte og i relasjonen (Hareide 2006:306-307), så langt dette er ønskelig og mulig. Et uttalt mål er at det arbeides for en ansvarliggjøring av den/de som har rammet. I tillegg anerkjennes at også disse er mennesker i en kontekst. Empati med den/de som har voldt skade innebærer ikke å overse eller bortforklare det som skjedde, men å lytte respektfullt til deres historie⁵⁵ og gi hjelp til å ta ansvar for sin del. Begrepet ”myndiggjøring” står sentralt. Alle partene skal få være aktive og ”myndige” i sin egen konfliktmeklingsprosess (s.308). Et annet aspekt er behovet for å se konflikten/skaden i en videre kontekst og reintegrere gjerningsmannen i samfunnet (Vindeløv 2013:170-171). Mekling i form av stormøter⁵⁶ blir av denne grunn mer og mer vanlig (Hareide 2006:307).

Ordene offer og gjerningsmann er dominerende i denne måten å tenke rettferdighet på. Konflikter i kirken kan absolutt handle om en spesifikk krenkelse, men det kan vel så gjerne

⁵⁴ Rettferdighet oppnås ved at den som har voldt skade/rammet blir straffet.

⁵⁵ I det diakonale menneskesynet har alle krav på denne interessen. Det er basert på at vår verdi ligger i at vi er skapt og elsket av Gud, uavhengig av våre gjerninger/ugjerninger (Nissen 2010:240 og s.248).

⁵⁶ Hareide (2006) gir følgende eksempler på dette: nettverksmøter, konferanser, familierådslag (s.307) og gatemekling (s.161ff).

være situasjoner der det er vanskelig å peke ut en ”syndebukk” og vanskelig å si hva som har ført til hva. I disse situasjonene er det gjerne flere som er rammet (Porter 2010:31). Alle parter kan trenge å fortelle sine historier og å bli hørt i den forstand at deres opplevelse anerkjennes, uavhengig av om den deles av andre. Samtidig, må ikke dette forstås som en normrelativisering. ”Høy empati” kombineres med ”høy grensesetting” (Hareide 2006:306) der alle involverte respekteres og ansvarliggjøres.

Porter (2010) setter Restorative Justice inn i en kristen trosramme. Han skriver at vi som kristne har fått forsoningens tjeneste og derfor, i større grad, bør ta dette på alvor innad i kirken og utad i samfunnet for øvrig. Forsoning i denne sammenheng blir beskrevet som ”... an act of developing a new relationship that is just and right.” (Porter 2010:28). Det innebærer blant annet å stå i gapet mellom to i konflikt og hjelpe de å forstå hverandre. Forsoning er tett knyttet til begrep om rettferdighet. Å forsones er ikke å overse urett, men å ta det på alvor. Den rettferdighet Gud ønsker er mer enn rettferdighet som straff for ugjerning (s.121). Det er ansvarlighet i form av anerkjennelse av de krav og forpliktelser som følger med å være i relasjoner og fellesskap (s.130). Sånn sett er det ikke bare en tro på dialogens muligheter, men også en tro på behovet for ansvarliggjøring og omvendelse sånn vi ser det i flere bibelske tekster.

I boken ”Reconciliation. Restoring Justice” beskriver teologen John W. De Cruchy (2002) hvordan disse begrepene ble omsatt til praksis i ”The truth and Reconciliation Commission” (TRC) i etterkant av apartheid regime i Sør Afrika. Han mener forsoning aldri kan knyttes alene til det åndelige liv, men må omfavne og utfordre alle livsareaner (De Cruchy 2002:1 og s.55).⁵⁷ Utøvelsen består blant annet i arbeidet for gjenopprettelsen av brutte relasjoner, sett i lys av rettferdighet, forstått som ”restorative justice” (De Cruchy 2002:2 og 202).⁵⁸ Sånn sett kan vi si at å se på forsoning som mulighet i konflikter er et særlig kristent anliggende. Man kunne derfor forvente at dette preget meklingsarbeid i kirken i stor grad.

⁵⁷ ”Reconciliation, then, is more than a theological code-word for God’s work of restoring men and women to himself, it refers to a way of life to which Christians are called in the world (...) Reconciliation has to do with the breaking down of the walls of enmity (...) thereby creating conditions on which harmonious relations can be established.” (De Cruchy 2002:55)

⁵⁸ ”God’s justice is the justice of restored relations, an understanding of justice inseparable even if distinguishable from love, and one which finds expression in liberation from oppression and reconciliation within both personal and social relations.” (De Cruchy 2002:202)

3.2 Meklerrollen

I 1.3.2 beskrev jeg følgende kjennetegn ved den faciliterende meklerrollen: mekleren skal være nøytral/upartisk; strukturere/styre prosessen, ikke resultatet; få fram partenes behov og ønsker og grunnfeste prosessen etisk. Dette er konsentrert om selve meklerutøvelsen. Det refererer både til meklerens posisjon og oppgave, med fokus på etikken. I en sammenligning med andre tredjepartsroller⁵⁹ i konflikthåndtering kan vi finne flere av meklerrollens særpreg. For eksempel er meklerrollen ikke det samme som å være rådgiver eller terapeut, men den kan inneholde elementer av de øvrige. I tillegg kan ulike meklere vektlegge innslaget av andre tredjepartsroller i ulik grad (Hareide 2006:270).

Grundetjern mener det er mange likhetstrekk mellom meklerrollen og rollen som profesjonell veileder. De har begge en sentral rolle i den prosessen de skal tilrettelegge for. De møter mennesker i sårbare situasjoner. Begge må ha stor fleksibilitet fordi de står ovenfor stadig nye utfordringer, faglig og personlig. Og til sist, begge rollene kan sees på som profesjonelle. Den store forskjellen er, ifølge Grundetjern, at veileder i større grad skal gi råd, mens mekleren heller skal tilrettelegge og være møteleder (Grundetjern 2007:20).

Jeg vil trekke fram to andre likhetstrekk mellom rollen som mekler og rollen som veileder. Det ene er behovet for bevissthet og klargjøring i forhold til egen rolleutøvelse. Det andre er at både mekler og veileder, i kraft av sin posisjon og kompetanse, har makt. I boken "Veiledning i profesjonsgrupper. Et systemteoretisk perspektiv på veiledning" utdypes disse forholdene med tanke på veilederrollen (Gjems 2001). Selv om målet for denne veiledningen er en annen enn mekling, er mange av momentene like. Det gjelder blant annet at både veileder og mekler fungerer som gruppeleder med ansvar for prosessen.

Veileder har, ifølge Liv Gjems, den sterkeste rollen eller posisjonen i gruppa. Det gjelder spesielt to forhold. Det ene er at veileder har særskilt kompetanse på veiledning og gruppeprosesser. Det andre er at veileder er "hovedpremissleverandør" for arbeidsprosessen og for relasjonene innad i gruppen. Gjems viser til G. Batesons teori om kommunikasjon.

⁵⁹ Hareide angir følgende tredjepartsroller som meklerrollen grenser til; terapeut/organisasjonsutvikler, avtaleutvikler/produsent, utjevner/forsvarsadvokat/solidaritetsarbeider, rådgiver/bevisstgjører, budbringer/skytteldiplomat og administrator/praktisk hjelper (Hareide 2006:269).

Hans begrepspar symmetriske og komplementære relasjoner blir brukt for å beskrive hvordan man kan gå inn i veilederrollen på ulike måter. En symmetrisk relasjon er preget av likestilling/likeverd og referer i denne sammenheng til en lik rett i å definere og vurdere noe som rett eller galt, bra eller dårlig. I en komplementær relasjon er det forskjell i status/kompetanse og partene utfyller hverandre. Den ene har noe å tilføre som den andre trenger eller ønsker. Etter denne modellen skal veileder, ifølge Gjems, tilstrebe en symmetrisk relasjon til partene i selve profesjonskompetansen og en komplementær relasjon i det å veilede prosessen. Dersom veileder eller deltakerne blander sammen de to, og utvikler en komplementær relasjon med tanke på profesjonskompetansen, kan veileder lett havne i en ”ekspertrolle”. Det kan bli vanskelig å leve opp til, og i tillegg virke direkte hemmende på gruppeprosessen (Gjems 2001:64-68).

Skillet mellom symmetriske og komplementære relasjoner kan fungere godt i en analyse av meklerrollen. Mekler skal jo styre prosessen, men ikke resultatet. På den måten kan vi si at mekleren er komplementær i sin kompetanse på gruppeprosessen og symmetrisk når det kommer til selve konflikten og løsningen. Forstått på denne måten kan en mekler godt bidra med forslag og innspill uten å bryte det faciliterende meklingsidealet. Respekten for at den som er i situasjonen ”vet best” blir da et styringsprinsipp.

Gjems beskriver også hvordan veileder kan gå inn i denne rollen på ulike måter basert på egne verdier, holdninger, kunnskap og erfaringer (Gjems 2001:66-68). Dette vil kunne prege veiledningen på flere måter. Det kan styre hva veileder ser etter, anerkjenner og gir oppmerksomhet i veiledningen, og slik også styre selve gruppeprosessen. Dersom veileder ikke har et bevisst forhold til dette, kan det i verste fall ” (...) fungere som et skjult, styrende prinsipp for samspill i veiledningsgruppa.” som vil kunne hemme prosessen (s.68). Sånn jeg ser det, handler dette om veileders behov for bevissthet og klargjøring med tanke på hvordan eget ståsted påvirker rolleutøvelsen. Ifølge Leenderts er en slik form for verdibevisst fagutøvelse et av de viktigste kjennetegnene på profesjonalitet i omsorgsyrkene (Leenderts 2008:99). Vindeløv sier det slik:

Mægleren kan ikke undgå at undersøge det, der kommer frem i mæglingen, i forhold til de værdier og antagelser, som han anser for væsentlige – uden nødvendigvis at tale åbent om det. (Vindeløv 2013:24).

Hun beskriver forholdet mellom meklerens verdigrunnlag og rolleutøvelse som et isfjell, der teknikkene og ferdighetene er de 10% som ligger på overflaten. Uansett hvor mye mekler fokuserer på å tilegne seg kunnskap og ferdigheter, vil utøvelsen under press (dersom vinden kommer fra vest og strømmen fra øst) alltid bevege seg i retning av de grunnleggende verdiene (s.23). Mekler må derfor, i respekt for partene, prosessen og den tilliten han/hun har blitt gitt, alltid jobbe mot å bli bevisst sitt verdigrunnlag og minske avstanden mellom dette og praksis. Hvis ikke, vil meklingen altfor ofte bevege seg i retning av meklerens annen yrkeserfaring, og ikke lenger være mekling (s.21).

Så langt har vi sett at meklerrollen kan sees i lys av andre tredjepartsroller. I en sammenligning med veilederrollen så vi likhetstrekk i rollens karakter som prosessleder. Det betyr at mekler, som veileder, må kjenne til den påvirkning/makt rollen gir og hvordan eget ståsted kan farge prosessen. Samtidig opererer mekling med sitt eget sett verdier, som skiller seg fra andre roller. Dersom mekler ikke er seg bevisst dette verdigrunnlaget er faren for at rolleutøvelsen i for stor grad heller mot andre tredjepartsroller.

3.2.1 Rolleteori

En annen måte å undersøke meklerrollen på er å se nærmere på rolleteori. Denne innfallsvinkelen viser rollen som en posisjon i et system.

Tove Løve bruker rolleteori for å analysere veilederrollen (Løve 2009:29ff). Tre dimensjoner vektlegges. Den første er de sosiale forventninger som knyttes til atferden i en bestemt posisjon (rolleforventning). Den neste er den enkeltes oppfatning av, og aksept/ ikke aksept av, de normer og den atferd som er knyttet til rollen (rolleoppfattelse). Til sist, er det selve atferden, rolleutøvelsen. Ifølge Løve vil det alltid være en forskjell på hvordan vi ønsker å handle (rolleoppfattelse) og hvordan vi faktisk handler (rolleutøvelse). Veiledere bør allikevel alltid forsøke å gjøre denne avstanden mindre (s.43). En rolle forutsetter og får sin mening fra andre roller. Mellom disse dimensjonene foregår det hele tiden gjensidig påvirkning (s.30). Rolleforventninger kommer, ifølge Løve, fra flere hold. Det gjelder først og fremst forventninger fra klienten(e). Dette er klientens forventninger til veileders forpliktelser, og kan også handle om tidligere erfaring med veiledning. Dernest er det formelle forventninger

knyttet til regelverk for veiledningen. Eksterne forventninger kan også komme fra veilederkulturen. Disse forventningene er ikke nødvendigvis sammenfallende.

I boken "Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv" defineres rolle som: "... det sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave." (Busch og Vanebo 2003:220). Forfatterne er opptatt av hvordan dette fenomenet opptrer i en gruppe/organisasjonssammenheng. De vektlegger aspektet som handler om rolleforventning og de konflikter dette kan skape. Forventningene kan komme fra regler, planer, stillingsinstruksjoner og lignende. De kan være knyttet til ledelsen og/eller de kan være mer uformelle i form av "uskrevne lover" som eksisterer i organisasjonskulturen. Uklare rolleforventninger kan føre til konflikt i organisasjonen. Det kan også være konflikt mellom egen og andres oppfatning av rollen og/ eller det kan være forventninger som av ulike grunner ikke blir innfridd (s.221-222).

Sett i forhold til meklerrollen belyser rolleteori at dette er en posisjon, i et system, som det er knyttet forventninger til. Disse forventningene eksisterer ikke i noe "meklings- vakuum", men er knyttet til formelle og uformelle verdier i organisasjonen. Ulike forventninger kan videre kollidere og skape spenninger. En mekler vil derfor ikke skape sin egen rolle helt uavhengig av disse forholdene ettersom det er selve samspillet mellom de ulike rollene som gir dem mening. Utfordringer knyttet til rolleavklaring og forventninger, kan på denne måten vise en annen side av meklerrollen som i liten grad er tematisert i den litteraturen jeg har tilgjengelig.⁶⁰

3.2.2 Leder som mekler

I forbindelse med veiledning i profesjonsgrupper stiller Gjems spørsmålet: "Bør sjefen være veileder?" "Av erfaring vet man at det er et særdeles vanskelig utgangspunkt for veileder å ha en relasjon til deltakerne som formelt er komplementær." (Gjems 2001:80). Hovedgrunnen til dette er at de to rollene, veilederrollen og lederrollen, lett kommer i konflikt med hverandre. I lederrollen ligger autoritet, avgjørelsesmyndighet og det formelle ansvaret for virksomheten. Lederen er, ifølge Gjems, gjerne også visjonsbærer for virksomheten. Disse aspektene ved

⁶⁰ Rolleteori anvendes av Harald Askeland for å forstå lederskap i kirken i artikkelen: "Leder og lederrolle. Rolleteori som verktøy for å forstå lederskap" (Askeland 2003:62-76)

lederrollen kan bevisst eller ubevisst blande seg inn i veiledningen. Og leder/ veileder kan komme til å styre gruppa i retning av sine mål og sin visjon. Selv om leder kan klare å holde to rollene atskilt, er det ikke sikkert at deltagerne klarer det. De kan komme til å redigere seg selv for å ”tilfredsstille” leder. Også her kan det være mer eller mindre bevisst. Gjems konkluderer med at leder ikke bør være veileder for en profesjonsgruppe.

Dette gjelder veiledning i profesjonsgrupper og kan ikke direkte overføres til vår kontekst, konfliktmekling i kirken. Men det bringer noen momenter på banen når det gjelder leder som mekler. For det første peker den på flere forhold knyttet til lederrollen som vanskeliggjør muligheten for å opptre i en ganske annerledes rolle. I faciliterende mekling skal mekleren ha partenes vurderinger og løsningsforslag i fokus. Klarer leder å følge partene, selv der deres ønsker går på tvers av det man kunne ønske for organisasjonen? Det er lett å forestille seg at de to rollene som henholdsvis leder og mekler kommer i konflikt med hverandre. Dette er den ene siden av saken. Den andre siden er, som Gjems peker på, hvordan dobbeltrollen påvirker deltagerne. Hvordan vil partene fremstille seg selv og saken når de snakker med en leder som opptre som mekler sammenlignet med mekler som kommer utenfra? Det er sannsynlig at partene vil bli påvirket av at de sitter ovenfor, ikke bare en som skal mekle i konflikten, men som også har avgjørelsesmyndighet i organisasjonen.

Einarsen og Pedersen utdyper utfordringene ved dobbeltrollen. De er spesielt opptatt av arbeidsgivers styringsrett og omsorgsplikt. Leder som mekler vil derfor, ifølge forfatterne, alltid være ”mekling med muskler” (Einarsen og Pedersen 2007:187) Det betyr at dersom partene velger å ikke delta og/eller bidra, eller meklingen mislykkes, må det benyttes sterkere virkemidler for å løse konflikten. Dette bryter med flere av de ideelle kravene til mekling, som frivillighet og upartiskhet, forstått som ikke-favorisering av resultat (s.194). En annen utfordring handler om kravet om fortrolighet. For at meklingen skal fungere optimalt bør mekleren ha taushetsplikt. Men leder har en lovpålagt plikt til å gripe inn dersom han får informasjon om forhold som bryter med arbeidsmiljølovens krav. Forfatterne skriver: ”I noen av de vanskeligste konfliktsakene vi har vært involvert i, har en vesentlig del av årsaken vært at lederen har akseptert anonymitet og bygget på fortrolige opplysninger.” (Einarsen og Pedersen 2007:155). Einarsen og Pedersen mener derfor at arbeidsgiver ikke kan godta et krav om anonymitet/taushetsplikt.⁶¹ Det er lett å se for seg at dette også stiller leder som

⁶¹ Utfordringene med leder og taushetsplikt gjaldt her medarbeidersamtaler, og ikke mekling. Men de samme utfordringene kan noteres i meklingskontekst.

mekler i en vanskelig situasjon. Allikevel konkluderer forfatterne med at leder kan opptre som mekler, dersom 1) ikke omsorgsplikt/styringsrett tilsier at han/hun må ta side i saken, 2) ikke selv har interesser i saken (s.186) og 3) vi ikke forventer samme effekt av metoden (s.194).

Vindeløv skriver også om de verdimessige utfordringene ved dobbeltrollen og konkluderer ganske kort med at leder ikke kan opptre som mekler. En annen situasjon er det med mellomledere som ikke har ansvar for ansettelse og oppsigelse, og som tilhører en annen avdeling. De har mulighet til å være nøytrale og upartiske og kan derfor påta seg rollen (Vindeløv 2013:158).

En annen inngangsport til å forstå mer av denne dobbeltrollen kan være ved å låne et begrepsapparat om etisk kompleksitet fra veiledningsmetodikken Motivational Interviewing (heretter MI). MI er en veiledningsmetodikk som har atferdsendring som sitt mål.⁶² I MI skjer det en selektiv speiling av det som blir sagt med sikte på å framheve de momentene som kan hjelpe motivasjonen til atferdsendring. Det er altså ikke en ”fri” utforskning av de perspektiver og synspunkter som klienten kommer med. Fordi MI er bevisst styrende, og har helt konkrete virkemidler (som klienten ikke kjenner til) for å styre klienten mot dette målet, mener Miller og Rollnick at man alltid skal kjenne en ”etisk kløe” ved bruken av den. Påvirkning, om det skjer ved reklame, undervisning eller veiledning, fordrer, ifølge forfatterne, alltid etiske overveielser (Miller og Rollnick 2004:209ff).

Flere grunnleggende ting ved metoden bidrar til å forankre den etisk. For det første skal MI alltid basere seg på klientens verdier. Det er disse som utforskes og utdypes. På denne måten vil ikke MI kunne overskride personlig autonomi som grunnverdi. For det andre kan veileder vurdere den etiske kompleksiteten ved sin egen rolle ovenfor klienten ved hjelp av tre

⁶² Motivational Interviewing er en veiledningsmetodikk utarbeidet av William R. Miller og Stephen Rollnick. . Metoden begynte som behandling for ulike typer avhengighetsproblematikk som rus, spillavhengighet, tobakk m.m. MI har utviklet seg som fagområde og brukes nå på mange ulike fagfelt som har med atferdsendring å gjøre (Miller og Rollnick 2004:11). I ekte ”sokratisk ånd” gjelder det, i MI, å trekke frem de evner og ferdigheter som klienten allerede sitter med. På denne måten understøttes forandring, den framtvings ikke (Miller og Rollnick 2004). Det er mange likhetstrekk mellom MI og faciliterende mekling. Ansvar for forandring/resultatet er hos klienten, mens veileder/mekler har ansvar for prosessen som skal understøtte dette. Veileder/ mekler har ansvar for å skape et positivt ”rom” for klientens utforskning. Og veileder/mekler skal alltid styre prosessen i den retning som klienten grunnleggende ønsker. Av vesentlige forskjeller kan nevnes tema og mål. MI er en enkel to-parts samtale i et terapeutisk rom med atferdsendring som mål. Mekling er konflikthåndtering mellom minst to parter, gjerne flere. Dette vil i praksis alltid ta mer form av en gruppesamtale. Prosessen som mekler skal lede er ikke intra-psykisk, men relasjonell. Jeg mener allikevel at innsikt hentet fra dette feltet kan gi mening i en meklingskontekst.

dimensjoner: (1) dissonans mellom klientens og veileders forhåpninger for samtalen, (2) når veileder har personlige interesser i hva klienten velger, (3) når relasjonen er slik at veileder har makt til å påvirke klientens valg (Miller og Rollnick 2004:218). I punkt 2 og 3 er den etiske kompleksiteten høy og bruken av MI i mange tilfeller upassende. Ved (1) er varsomhet påkrevd og ulikhetene bør avklares i en tidlig fase. Denne redeligheten er ikke bare viktig for samtalsutvikling i det den forenkler samarbeidet, det er også god etisk praksis og bevissthet. Et eksempel på (2) og (3) er en saksbehandler for prøveløslatte som ønsket å bruke MI i sitt arbeid. Miller og Rollnick anbefalte å opplyse klienten om dobbeltrollen (deres juridiske makt og deres oppgave som veileder) og de dilemmaene som kan oppstå i den forbindelse (s.225-226).

Dersom vi ser dobbeltrollen leder/mekler i lys av disse betraktningene blir det synlig at man i rolleutøvelsen strengt tatt burde kjenne en ”etisk kløe”. Leder/mekler har en høy etisk kompleksitet fordi 1) det kan være ulike forventninger mellom leder og partene til meklingen og målsettingen, 2) leder kan ha personlige interesser i hva partene velger⁶³ og 3) leder (ved styringsretten) har makt til å påvirke partenes valg. Dersom mekler ikke kjenner denne kløen kan det være at han/hun ikke er tilstrekkelig oppmerksom på den ”makt” som finnes i det å velge hvilke temaer som får oppmerksomhet. Vi kan også lære at en måte å imøtekomme disse utfordringene på er ved en rekke avklaringer: 1) avklaring av forventninger til og målet for samtalen og 2) avklaring av dobbeltrollen leder/mekler og de dilemmaene som kan oppstå i prosessen.

3.3 Metoderedskaper

Til nå har jeg behandlet mekling som én konflikthåndteringsmetode med visse kjennetegn/verdier som skiller den fra andre. I praksis finnes mange ulike meklingsmetoder eller redskaper som deler de faciliterende verdiene.⁶⁴ Noen forfattere fremmer én konkret metode eller fremgangsmåte i meklingen⁶⁵, andre støtter seg til en mer eklektisk forståelse⁶⁶.

⁶³ Som ansvarlig for konflikthåndteringen i sin helhet kan dette for eksempel være at konflikten avklares forholdsvis raskt.

⁶⁴ Se for eksempel Hareide 2006:268-276, ”Meklingsmetoder”

⁶⁵ LØFT (Langslet 2000) og SØT (Hartviksen og Kversøy 2008) er eksempler på dette. Disse er også gjengitt i KA-12.

⁶⁶ Vindeløv 2013, Nordhelle 2007, Hotvedt i Hareide 2006. Denne forståelsen preger også Leif Aas beskrivelser av mekling i KA-02

Det vil si at ulike metoderedskaper kan brukes til forskjellige konfliktsituasjoner eller til ulike tider i prosessen, alt etter behov. Vindeløv har, i tråd med sistnevnte, en ”refleksiv tilgang” (tilnærming) til mekling og argumenterer for at en slik fleksibilitet i teknikker/metoder må forankres i et overordnet verdigrunnlag (Vindeløv 2013:19). Hareide mener de fleste meklere henter elementer fra ulike metoder uten å reflektere over utgangspunktet for modellene (Hareide 2006:275). Når vi tar i betraktning at variasjoner i metode kan spores helt tilbake til ulike menneskesyn og syn på hva sannhet er, kan det for den uerfarne mekler som ”fritt” benytter seg av teknikker, oppstå utilsiktede virkninger av meklingen som det er verdt å se nærmere på.

Hartviksen og Kversøy, forfatterne bak SØT-modellen⁶⁷, sier i innledningen til boken:

Ser vi litt stort på det, ønsker vi at boken skal være en liten brikke som kan bidra til å videreutvikle det gode arbeidsliv. Dersom vi skal ta denne utfordringen på alvor, er ikke teknikk nok. Vi trenger også et reflektert forhold til etikk. Enhver strategi og ethvert verktøy for å lede og strukturere samtale i samarbeid og konflikt har også potensial til å være et destruktivt våpen. En holdning om å ville vel og systematisk refleksjon over konsekvensene av det vi gjør, er derfor en viktig grunninnstilling. (Hartviksen og Kversøy 2008:12-13)

Jeg vil i det følgende se nærmere på bruken av LØFT i kirken som arbeidsplass, basert på tanken om en ”systematisk refleksjon over konsekvensene av det vi gjør”. Jeg har valgt å presentere LØFT fordi 1) det er en utbredt og mye brukt metode til konflikthåndtering på arbeidsplassen, både i og utenfor kirken (Einarsen og Pedersen 2007:195, KA-12:32), 2) den har mange av de faciliterende verdiene⁶⁸, 3) av to metoder nevnt i KA-12 har denne fått størst plass, og 4) den andre metoden, SØT, har mange likhetstrekk. Til sist kan flere av betraktningene rundt LØFT sies å gjelde bruken av metoderedskaper på et overordnet plan og

⁶⁷ S står for situasjon nå, Ø står for ønskesituasjon og T står for tiltak for å komme dit. Forfatterne kaller det ”Praktiske verktøy til bruk i det daglige samarbeidet for å få til konstruktiv handling” (Hartviksen og Kversøy 2008:15). Dette er én av modellene KA-12 kort presenterer som konflikthåndteringsmetode.

⁶⁸ LØFT deler den grunnleggende verdien om at partene selv skal eie konflikten og konfliktløsningen, det vil si at meklerens rolle er å få fram partenes vurderinger. LØFT skiller seg fra mange andre faciliterende meklingsmetoder med det sterke fokuset utelukkende på ”veien videre”.

derfor ha en videre gyldighet. Slik dekker det også meklerrollen i KA-02 som kan sies å helle mot en mer eklektisk tilnærming.⁶⁹

3.3.1 LØFT

LØFT står for ”løsningsfokusert tilnærming” til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning (Langslet 2000). I denne metoden handler det grunnleggende om hva man tenker det er nyttig å vie sin oppmerksomhet til; problemene eller det som fungerer. LØFT vil fokusere på og styrke det siste, med den antagelse at atferd som blir gitt oppmerksomhet, gjentar seg. Ved dette utfordrer Langslet det hun oppfatter som kjernen i tradisjonell problemløsning: nemlig at det er viktig å komme til roten av problemet. Tanken om at må det stilles korrekt diagnose før man kan foreslå og iverksette tiltak står, ifølge Langslet, (unødvendig) sterkt i konflikthåndtering. Hun mener imidlertid at det hefter seg store svakheter ved en slik tilnærming. ”Rett” diagnose av problemet er komplisert fordi en til enhver tid har å gjøre med aktører med ulike virkelighetsforståelser. Diagnose medfører et utilstrekkelighetsspråk som gjør det vanskelig å skape motivasjon for endring. I tillegg setter det gjerne folk i forsvarsposisjon (Langslet 2000:15ff).

LØFT sin intensjon er gå fra et ensidig problemfokus til et mer sammensatt bilde av person - situasjon som bestående av både svake og sterke sider. Virkeligheten består av ”Problem og Ikke-Problem” (Langslet 2000:24). Det man fokuserer på setter det andre i bakgrunnen. På denne måten skapes mulighetene for en endret virkelighetsforståelse som kan virke som en positiv selvoppfyllende profeti. LØFT er altså ikke en ”mirakelkur”, men et tilbud om perspektivskifte som kan berede grunnen for en liten endring som skaper en større endring i retning av en god sirkel. Det er Langslets erfaring at samarbeidsklimaet ved dette blir bedre, og de ulike aktørene viser mer av det gode de er i stand til. LØFT fungerer best i konflikter som ikke er høyt opptrappet (Einarsen og Pedersen 2007:197) og dersom partene er motivert og har tro på prosessen (Sørensen og Grimsmo 2001:79). Gitt disse betingelsene kan LØFT være et nyttig verktøy som metode for konflikthåndtering.

Metoden har fått stor oppmerksomhet (Einarsen og Pedersen 2007:195), blant annet fordi den fungerer ”...konstruktivt provoserende i forhold til mange andre metoder.” (Hareide

⁶⁹ Dette står ikke eksplisitt i teksten, men kan leses av at Aas ikke plasserer seg innenfor en spesifikk meklingstradisjon, men heller presenterer ulike verktøy som kan benyttes i ulike situasjoner.

2006:135). Men i kjølvannet av den utbredte bruken peker kritikere på flere utfordringer. En begrensning kan sies å være behovet for opplæring i metoden. Bruken av LØFT krever en god innføring i ”filosofien” og de spesifikke ferdigheter som følger. Spørsmålet er om den er tilgjengelig nok for de som deltar i meklerrollen uten en slik innføring, og uten å være meklere/veiledere av profesjon. Torild Marie Nilsen skriver i sin hovedoppgave i pedagogikk (2007):⁷⁰

Det enkleste er selvsagt å pugge selve spørsmålene i mange varianter. *Men det å få med seg bakgrunnsforståelsen, internalisere holdningen det baserer seg på og ikke minst evnen til å ta imot konsekvensene*, krever etter min mening god forståelse av egen rolle og kunnskaper i terapifeltet. Spesielt hvis man forbereder en løsningsfokuset intervensjon som innebærer å fungere som prosessleder eller megler er dette viktig. (min utheving, Nilsen 2007:89-90)

Internalisering av holdning refererer her hovedsakelig til kravet om å være ”ikke-ekspert” på andres konflikt og løsningen av den. Nordhelle noterer: ”Det kreves bevissthet og trening for å unnlate å la sitt eget personlige syn påvirke utfallet av konflikten.” (Nordhelle 2006:28). Å forsøke å innta en ”ikke-vitende” posisjon, uten å være klar over egen påvirkning i prosessen kan, ifølge Nilsen, være med å tilsøre maktforhold og åpne for uvettig og uheldig bruk av teknikkene (Nilsen 2007:88).⁷¹

En annen innvending er sett i forhold til det synet på sannhet og virkelighet som LØFT operer med. Ifølge Hareide har LØFT hentet inspirasjon blant annet fra narrativ megling (Hareide 2006:273). Karakteriserende for denne metoden er synet på at språk skaper virkelighet (Nordhelle 2007:30-31) og at den personlige sannhet har forrang framfor den sosiale sannhet (Hareide 2006:274).⁷² Denne postmoderne ”vi har alle vår versjon som er sann” har absolutt sin verdi i konfliktmekling. Men som høyeste verdi ved konfliktmekling kan den virke tilsørende ved tilfeller av maktovergrep. Torkelsen skriver i sin doktorgrad at

⁷⁰ ”Konflikt og konfliktkompetanse i arbeidslivet. Om hvordan vi forstår, bruker og håndterer konflikter med utgangspunkt i kompetanse hos individer og grupper.” Hovedoppgave i pedagogikk, Universitetet i Oslo

⁷¹ Her skal vi merke oss at denne innvendingen gjelder all mekling der meklere mangler en forståelse av egen påvirkning i prosessen, ikke bare LØFT (se 3.2).

⁷² Med utgangspunkt i partenes konflikthistorier søker meklere å legge til rette for alternative fortellinger om konflikten som kan skape ny forståelse og løsningsmuligheter. Et verktøy i en slik prosess kan blant annet være å finne unntak til de historiene partene bærer på. LØFT har videreutviklet dette redskapet, men vil i motsetning til narrativ mekling kun fokusere på nåtid og fremtid (Nordhelle 2007:30-32)

faren ved en slik tankegang er ”normmessig relativisering” (Torkelsen 2003:265). Holdningen om at alles versjoner er like ”sanne” kan gjøre at vi overser behovet for en etisk vurdering av det som har skjedd i konflikten. Resultatet kan bli at krenkelser ikke blir tatt på alvor (se også Einarsen og Pedersen 2007:198, Hareide 2006:135). Denne tankegangen kan også virke ”systemlegitimerende” ved at individene i konflikten (og deres historier) blir viet oppmerksomhet fremfor eventuelle feil i systemet/strukturene (Torkelsen 2003:263). I tråd med dette har LØFT blitt kritisert for å ikke ta tilstrekkelig hensyn til makt i ” (...) strukturer på arbeidsplassen eller når makt får form av trakassering.” (Hareide 2006:135).

En siste innvending til bruken av LØFT er at den med sitt relativt ”optimistiske” syn på konflikthåndtering kanskje står i fare for å bli overfladisk. Vi leter etter det gode vi har sammen. Men hva med det som ikke har vært godt? Blir det automatisk ”borte” når vi refokuserer? Det er ikke sikkert. Kan hende er det også et behov for oppgjør og anerkjennelse av at vi har rammet hverandre i stridens hete.⁷³ Langslet skriver i sin epilog at ”Noe av det som gir energi ved å arbeide løsningsfokusert, er det grunnleggende respektfulle menneskesynet som ligger i tilnærmingen.” (Langslet 2000:196). Dette handler for Langslet om at ”alle har ressurser i seg til å finne sine egne løsninger” slik at meklers jobb er å lete etter ”talenter, særegen kompetanse og unike erfaringer.” Mye av dette minner om verdiene i det faciliterende meklingsidealet. Men som vi har sett tidligere er ikke dette det eneste ideal å strekke seg etter. Meklingen skal også være sannferdig og rettferdig.⁷⁴ Sånn sett er kanskje Langslet menneskesyn ikke feil, men utilstrekkelig, fordi det ikke inkluderer menneskets evne til å ramme hverandre og behovet for oppgjør.

Til oppsummering kan vi si at LØFT er en nyttig metode innen sine rammebetingelser. Faren er imidlertid at meklere, uten ordentlig opplæring i metoden, ikke er tilstrekkelig oppmerksom på de tilfeller der den ikke egner seg. En tilfeldig bruk av teknikker for å oppnå et resultat, kan i verste fall føre til etiske overtramp i prosessen. Flere av de momentene vi har notert i denne sammenheng, kan også sies å gjelde andre meklingsmetoder dersom teknikkene ikke

⁷³ ”Noen opplever at (...) (LØFT) ikke tar hensyn til at mennesker har behov for å fortelle sin historie når de opplever seg krenket.” (min klamme) Hareide 2006:135

⁷⁴ ”I møte med folk som sliter i et samarbeidsforhold, i mobbesituasjoner eller i sterke personkonflikter kan en ukritisk bruk av denne tenkemåten selvsagt være en måte å ydmyke folk ytterligere på (...)” Nilsen 2007:89

⁷⁴ Se Hareide i 3.1.4

forankres i 1) et overordnet og gjennomtenkt verdigrunnlag for prosessen og 2) meklers bevissthet om hvordan eget ståsted påvirker på ulike og (utilsiktede) måter.⁷⁵

3.4 Meklingens kontekst

3.4.1 Mekling på arbeidsplassen

Ifølge Einarsen og Pedersen er mekling en metode som først og fremst er utviklet for det sivile liv og for den storpolitiske arenaen (Einarsen og Pedersen 2007:193). Det gjør at den ikke nødvendigvis kan overføres til arbeidslivet der det er helt andre betingelser for konfliktarbeidet. Arbeidsplassen som kontekst er kjennetegnet av at arbeidstakerne og leder/arbeidsgiver har rettigheter og plikter som er nedfelt i avtaler og lover. I tillegg har også eksterne aktører mulighet og plikt til å bidra ved konflikthåndteringen.⁷⁶ Arbeidsgiver er forpliktet på en rekke forhold ved konflikthåndteringen. Det ene er hensynet til partene. De skal ikke utsettes for vilkårlig behandling og psykisk belastning eller skade som følge av konflikten. Det andre er hensynet til organisasjonen. Argumenter for å gripe inn kan være både med tanke på arbeidsmiljøet og/eller effektiviteten i arbeidet. Styringsretten kan benyttes for å legge sterke føringer på selve konflikthåndteringen/-løsningen og på partenes atferd. På grunn av dette vil mekling på arbeidsplassen, ifølge forfatterne, strengt tatt alltid være ”mekling med muskler”. Begrepet referer til de situasjoner der mekleren har bakenforliggende maktmidler som kan benyttes dersom partene velger å ikke delta eller dersom meklingen ikke fører fram (s.187). Det kan være i form av forflytninger, omorganisering av arbeidet eller oppsigelser. Det gjelder både dersom lederen selv er mekler, og dersom det er en innleid mekler fordi han/hun kun kan opptre på mandat fra arbeidsgiver (s.185).

Under ”Leder som mekler” (3.2.2) har vi sett at ”mekling med muskler” bryter med flere av de grunnleggende verdiene til mekling, som kravet om frivillighet og meklers nøytralitet, forstått som ikke-favorisering av et gitt resultat. Men den har òg, ifølge forfatterne, sine fortrinn. I konflikter som er mer opptrappede kan det nettopp være nødvendig å ”tvinge” partene til ”(...) å opptre mer konstruktivt enn de ellers ville gjort” (Einarsen og Pedersen 2007:187). Mekling som oppstår på grunn av forpliktelser er ikke særegent for arbeidsplassen.

⁷⁵ Se også 3.2

⁷⁶ For eksempel arbeidstilsynet, verneombud, bedriftshelsetjenesten (KA-12:28)

Obligatorisk foreldremekling ved skilsmisse er et annet eksempel på dette. Erfaringene med denne mer tvungne form for mekling tilsier at det i mange tilfeller fungerer godt, til tross for at kravet om frivillig oppmøte ikke er der (Nordhelle 2006:25).⁷⁷ Man kan også tenke seg en annen form for ”maktfri” mekling på arbeidsplassen. Uformell kollegamekling er et eksempel på dette (Einarsen og Pedersen 2007:186).⁷⁸ Dette kan fungere godt i mer lavintense konflikter. Det er en forutsetning at kollegaen som skal opptre som mekler kommer fra en annen del av virksomheten enn partene, og at han/hun har fått opplæring (s.186-187). Forfatterne konkluderer med at mekling på arbeidsplassen i de to kategoriene ”klassisk mekling” og ”mekling med muskler” er et godt alternativ. Men fordi, spesielt den siste av disse, bryter med flere av de grunnleggende verdiene i metoden kan vi ” (...) ikke forvente at metoden har samme effekt når det gjelder å skape forsoning og gjensidig forpliktelse overfor det man kommer frem til.” (Einarsen og Pedersen 2007:194).

Et annet kjennetegn ved mekling på arbeidsplassen er at det ofte berører og involverer mer enn to parter. L.L. Riskin skiller mellom snever og bred mekling. Snever (også kalt klassisk) mekling kan begrenses til oppgjøret mellom to parter. Konflikten kan påvirke flere, men det er de to som er i fokus. Bred mekling er kjennetegnet av et økende antall parter og interessekonflikter (Riskin i Vindeløv 2013:296-298). Mekling mellom grupper er et eksempel på det. Det sier seg selv at den siste av disse lett blir mer kompleks og tidkrevende. Ifølge Hareide vil mekling på arbeidsplassen ofte være nettopp en slik utvidet mekling fordi det kan være vanskelig å avgrense en konflikt til bare to parter. Konflikten ”sprer seg i et landskap” (Hareide 2006:130). Dette er en utfordring ettersom effektiv konflikthåndtering, ifølge Einarsen og Pedersen, forutsetter få involverte (Einarsen og Pedersen 2007:193). De mener derfor at involvering av ”alle” først bør vurderes i mer intense konflikter som har pågått over tid og at involvering først og fremst bør være i form av informasjon, ikke deltakelse (s.157). En annen utfordring er at det kan være vanskelig å skille meklingsoppdraget fra andre behov i ”krisetid”, som behovet for å håndtere konflikten på en god måte i organisasjonen for øvrig.

⁷⁷ I foreldremekling er det obligatorisk oppmøte. Meklingen har ikke noe ”pressmidler” utover dette for å få partene til å bidra. Særegent for mekling på arbeidsplassen blir både det obligatoriske oppmøte og ytterligere press (fra arbeidsgiver/hensynet til arbeidsplassen/andre arbeidstakere) for å komme frem til et resultat.

⁷⁸ Denne form for mekling vil foregå uten at arbeidsgiver har kjennskap til det og aktiverer derfor ikke leders styringsrett/omsorgsplikt (Einarsen og Pedersen 2007:187)

Metodens begrensninger kan videre sies å være knyttet til de forutsetninger som må tilfredstilles for at den skal fungere godt. Mekling egner seg best der det er et moderat konfliktnivå. Det vil si at konflikten er mer preget av ”debatt/polemisering” enn harde fronter (Hareide 2006:326, Nordhelle 2006:44)) Det er en fordel at det er to klare motpoler (Einarsen og Pedersen 2007:193) og at begge parter er motivert for mekling (Nordhelle 2006:44). Det må i tillegg være praktisk mulig å sette av den tiden og det rommet som trengs for at partene skal få eie prosessen og løsningen. Siden mekling stiller så store krav til forutsetningene for prosessen, mekleren og partene kan man ” ... spørre seg hvordan man i arbeidslivet faktisk kan få til slike ordninger, og om ledere i det hele tatt kan megle.” (Einarsen og Pedersen 2007:194). Grunnen til at man skulle holde fast på ideen om mekling på arbeidsplassen kan sies å ligge i dens fortrinn. Fordeler med mekling fremfor andre konflikthåndteringsmetoder ligger blant annet i verdier som samarbeid og partenes eiendomsrett (ansvarlighet) til konflikten og løsningen. Fokuset på gjenopprettelse av dialog og relasjonen er også, foruten å være en verdi i seg selv, en fordel der partene er avhengig av hverandre og må samhandle i fortsettelsen (s.193). Ekeland sier det slik: ”Mekling er en kontekst som fremmer samarbeid om løsning fremfor konkurranse.” (Ekeland 2004:199). Ved å gi partene kontroll over konflikten og resultatet øker sannsynligheten for at de følger opp det som blir avtalt (Nordhelle 2006:29).

3.4.2 Særtrekk ved kirken som arbeidsplass

Flere forfattere understreker kirkens dobbelte karakter (Skjevesland 1998, Stoltenberg 2011, Torkelsen 2003). Kirken er en åndelig størrelse, en organisme, og en sosial størrelse, en organisasjon (Skjevesland 1998:17). Særtrekk ved kirken som arbeidsplass kan knyttes til dens utforming som organisasjon og i samspillet mellom dens åndelige og sosiale karakter.

- Et viktig kjennetegn ved Den norske kirke er den dobbelt arbeidsgiverlinjen. Det er to virksomheter lokalt, representert ved to ledere og to arbeidsgivere (Grimstad 2003:15). Ansvar og rollefordeling i konflikthåndteringen kan av denne grunn være utfordrende (Lau 2012:35).

- Geistligheten skiller seg fra andre sekulære lederroller (Askeland 2003:34).¹⁸ Prestens særstilling tradisjonelt, og i form av stillingens ekspertmakt og posisjonsmakt, er sårbar for negativ maktbruk ved konflikt og konflikthåndtering (Torkelsen 2003:45-46).
- Medlemmer i religiøse organisasjoner har ofte "(...) en høy grad av lojalitet og engasjement (...)" (Askeland 2003:34). Verdiene kan ha en stor påvirkningskraft sammenlignet med andre organisasjoner (s.34). Det religiøse momentet ved arbeid i kirken kan gjøre konflikter mer intense, fordi de gjerne knyttes an til forholdsvis dype, personlige anliggender (Skjevesland 1998:155). Mange ansatte i kirken ser i tillegg på sin jobb som et kall fra Gud (Torkelsen 2003:42-44). Det blir dermed ikke så lett å avgrense konflikten til "bare sak".
- Et annet særtrekk ved kirken som (religiøs) organisasjon er det store behovet for og fokuset på frivillig hjelp (Askeland 2003:33-34, Nissen 2010:198-201). Dette gjør, ifølge Askeland, organisasjonen mer desentralisert og skjør enn kommersielle og offentlige organisasjoner (Askeland 2003:34).
- Teologiske overbevisninger kan føre til fordommer som hemmer konflikthåndteringen. Det gjelder blant annet frykten for at konflikten skal "skade" kirkens vitnesbyrd og/eller at man tåler for mye i en konfliktsituasjon fordi man skal være lydig mot sitt kall og bære de lidelser dette innebærer, slik Jesus bar sitt kors (Torkelsen 2003:41-43).
- Til sist kan vi nevne kirkens byråkratiske trekk som kan føre til ansvarspulverisering og systemlojalitet, med den konsekvens at partene i konflikten ikke føler de blir tatt på alvor (Torkelsen 2003:44-45).

4 Drøfting

Min problemstilling er følgende:

Hvordan fremstår meklerrollen i KA sitt undervisningsmaterieell om konflikthåndtering i Den norske kirke, sett i lys av et profesjonalitetsperspektiv?

For å besvare denne er det et særlig anliggende å se meklerrollen i KA sitt materiale, via analysen, i lys av en profesjonell meklerrolle slik denne fremstår i faciliterende mekling - i teoridelen.⁷⁹ Denne sammenligningen viser at KA gir uttrykk for flere faciliterende verdier i meklingen.⁸⁰ Teksten i sin helhet gir allikevel et mer varierende bilde, med innslag av en mer evaluerende holdning.⁸¹ Sammenligningen viser også flere spenningsfelt ved meklerrollen i kirken.

- 1) Det første er en grunnleggende spenning i rollen som lek og profesjonell. Analyseenheten tar utgangspunkt i en lek meklerrolle. Det hentes inspirasjon fra profesjonelle meklingsmetoder.⁸² Men det står lite eller ingenting om de muligheter og begrensninger som kan oppstå når en lek mekler skal opptre i en profesjonell rolle.⁸³ ”Lek og profesjonell” (4.1) blir derfor første tema i denne drøftingen.
- 2) Det neste spenningsfeltet er møtet mellom meklingsens verdier og konteksten: kirken som arbeidsplass.
 - a) I teoridelen har vi sett at sentrale verdier som frivillighet, nøytralitet og facilitering utfordres av de lover og regler som regulerer samhandling på en arbeidsplass. Det gjelder i særlig grad dersom leder opptre som mekler.
 - b) Analyseenheten understreker leder-/arbeidsgiveransvaret

⁷⁹ Se operasjonaliseringen av begrepene i 1.3

⁸⁰ Se spesielt 2.2.2.1 Partenes eget ansvar/ egne løsninger, 2.2.2.2 Nøytralitetsbegrepet og 2.2.2.3 Mekler skal styre prosessen.

⁸¹ Se 2.3 ”Oppsummering” av analysen, og da særlig punkt 1) Ansvar og lederskap, 2) Meklingssyn og verdier i meklingen og 3) Målsetting for meklingsarbeidet.

⁸² I KA-02 presenterer Leif Aas en rekke meklerferdigheter, men plasserer seg ikke i en spesifikk meklingstradisjon. Vi kan si at han representerer en eklektisk meklingsmetode, der man ikke følger en konkret fremgangsmåte, men har noen grunnverdier/ferdigheter å gå ut fra. I KA-12 presenteres LØFT og SØT som konkrete konflikthåndterings-/meklingsmetoder.

⁸³ Unntaket er Leif Aas sin artikkel i KA-02. I KA-12 står det ikke noe.

ved konflikthåndteringen. Det blir sagt at leder/arbeidsgiver kan opptre i en nøytral rolle/meklerrolle. Fra teoridelen har vi sett at denne dobbeltrollen innebærer en rekke utfordringer og etiske dilemmaer.

Disse temaene er ikke behandlet i analyseenheten.⁸⁴ Jeg ser nærmere på dem under ”Leder som mekler” i 4.2.

- 3) Fra teoridelen har vi sett at meklingen er opptatt av både prosess og produkt i konflikthåndteringen. Meklingens styrke kan sies å være fokuset på gjenopprettelse av dialog, med forsoning som mulighet. Spørsmål om forsoning er i liten grad behandlet eksplisitt i analyseenheten. Med tanke på den sentrale plass ordet ”forsoning” har i kirkens liv og virke, fremstår dette som et viktig funn. I 4.3 vil jeg drøfte ”Forsoning som mulighet i meklingsarbeidet”.
- 4) Til sist kan vi si det er en spenning mellom KA sitt valg av kommunikasjonsforum; en artikkelsamling/hefte/brosjyre og behovet for opplæring i metoden. Forfatterne av KA-02 og KA-12 erkjenner at det innholdsmessig ikke er utfyllende.⁸⁵ Samtidig ser vi at de har valgt å presentere forskjellige mulige verktøy og måter å gå fram på, uten å sette dette i en videre teoretisk sammenheng. Teoridelen har pekt på faren ved å skulle tilegne seg verktøy uten å forankre dette i en forståelse av teori og de verdier/holdninger som følger.⁸⁶ Jeg stiller spørsmålet: hvilke hensyn må tas når meklerrollen i kirken skal videreutvikles i form av undervisningsmaterieell? ”Meklerrollen i undervisningsmaterieell” blir siste punkt i drøftingen (4.4).

På bakgrunn av de problemstillingene analysen frembrakte⁸⁷, opplever jeg at disse fire perspektivene gir en meningsfull innfallsvinkel til drøftingen av hvordan meklerrollen i KA sitt materiale fremstår, sett i lys av et profesjonalitetsperspektiv.

⁸⁴ I 2.2.1.3 Rolleavklaring: *rollebevissthet* skriver Skarpaas at leder kan opptre i en nøytral rolle, dersom leder er seg ”bevisst sin rolle”. Hva dette innebærer, og utfordringer knyttet til dobbeltrollen, utdypes ikke. Se mer i 2.2.1.3 og 2.3 punkt 1)

⁸⁵ KA-02:3 og KA-12:7

⁸⁶ Se 3.2 og 3.3

⁸⁷ Se 2.3 1) a, 2) b og c, 3) d, 4) e, 5) f og g.

4.1 Lek og profesjonell

Analyseenheten tar utgangspunkt i en lek meklerrolle. Hareide mener at mekling helst skal skje ved lekfolk, men at vi ikke må underkjenne behovet for opplæring i metoden.⁸⁸ Jeg har sagt at en lek meklerrolle må knyttes opp imot mekling som fag for å sikre kvalitet og en etisk forsvarlig prosess (profesjonalitetsperspektivet). Men hittil har jeg ikke sagt noe om hvilke spesielle muligheter og begrensninger som kan oppstå dersom en lek skal opptre i en profesjonell rolle. Det blir derfor det særlige fokus i dette avsnittet.

Meklingsfaget har flere mulige meklerroller tilgjengelig. Jeg har valgt å se nærmere på den faciliterende meklerrollen av flere grunner. Verdiene i dette meklingsynet har flere likhetstrekk med det diakonale menneskesynet.⁸⁹ Det er utgangspunkt for det meste av nordisk meklingslitteratur og opplæring, og samsvarer godt med norsk kultur.⁹⁰ Faciliterende verdier blir også uttrykt eksplisitt i både KA-02 og KA-12.⁹¹ Kjentetegn ved denne rollen er: mekleren skal være nøytral, ha partenes behov, ønsker og løsningsforslag i fokus. Til sist skal mekler styre og strukturere prosessen etter visse etiske prinsipper.⁹² Litt senere i drøftingen vil jeg se på utfordringene knyttet til meklerens nøytralitet og facilitering.⁹³ Her vil jeg konsentrere meg om hva det vil si å styre prosessen etter visse etiske prinsipper. Dette er på mange måter særegent for den ”profesjonelle” rollen. Det innebærer ikke bare at man har lært seg et sett teknikker og tilegnet seg kunnskap om temaet. Det betyr at kunnskapen og ferdighetene er integrert i en form for verdibevist rolleutøvelse.⁹⁴ I teoridelen har vi sett at dette handler om flere ting. Det ene er en bevissthet om hvordan eget ståsted kan påvirke rolleutøvelsen (på godt og vondt)⁹⁵, og streben etter å minske avstanden mellom verdigrunnlag og utøvelse⁹⁶. Det andre er, ifølge Hareide, en bevissthet om hvordan mekler kan grunnfeste selve prosessen etisk.⁹⁷

⁸⁸ Se Hareide i 1.3.3

⁸⁹ Se 1.3.1

⁹⁰ Hareide og Einarsen og Pedersen i 1.3.1 og 3.4.1

⁹¹ I KA-02 understrekes viktigheten av at mekleren får fram partenes vurderinger og løsninger. I KA-12 er konsentrasjonen om partenes egne erfaringer og løsninger en verdi ved en spesifikk metode; LØFT. For mer se 2.2; Meklingsyn/verdier i meklingen

⁹² Se 1.3.2 og 3.2

⁹³ Se 4.2

⁹⁴ Se Hareide i 1.3.3, Vindeløv i 3.1.2, Gjems og Leenders i 3.2

⁹⁵ Vindeløv, Gjems og Leenders i 3.2

⁹⁶ Vindeløv i 3.2, Løve i 3.2.1

⁹⁷ Se Hareide i 1.3.2

Forståelsen av hvordan eget ståsted kan påvirke er viktig blant annet fordi mekler har den ”sterkeste” rollen i prosessen. Dette blant annet fordi mekler er premissleverandør for gruppeprosessen og relasjonene innad i gruppen.⁹⁸ Meklers makt/innflytelse på prosessen og innholdet i meklingen er ifølge Vindeløv uunngåelig.⁹⁹ Dersom mekler ikke er seg bevisst denne makten kan i verste fall eget ståsted opptre som et skjult styrende prinsipp i gruppeprosessen.¹⁰⁰ I KA-02 nevnes meklers mulighet for påvirke prosessen og partene i ett sitat¹⁰¹, ellers i analyseenheten er denne form for rollebevissthet helt fraværende. Det kan tyde på flere ting. Kanskje forfatterne tar for gitt at denne kompetansen finnes blant ledere i kirken. Eller kanskje de ikke er tilstrekkelig oppmerksomme på problemstillingen. Det er ikke mulig å svare på årsaken til den manglende tematiseringen, men det er uansett et viktig funn. Grundetjerns forskning på lek meklere i konfliktrådsordningen og ved elevmekling viste nettopp en slik manglende bevissthet om egen makt i situasjonen.¹⁰² En mekler som ikke har arbeidet med disse problemstillingene står kanskje i større grad i fare for å (ubevisst) manipulere prosessen etter eget velbefinnende. Implikasjonene av en slik manglende bevissthet i mekling kan få store konsekvenser for partene i konflikthåndteringen.

Viktigheten av å grunnfeste prosessen etisk er blant annet med tanke på eventuelle maktmisbruk og overtramp. Maktforståelsen i denne sammenheng bygger på Engelstads begrepsbestemmelse i dimensjonene intensjon (a), relasjon (b) og kausalitet (c).¹⁰³ En viktig meklerferdighet er å gjenkjenne hvordan makten er fordelt i relasjonene (b), og om den blir brukt på en respektfull eller undergravende måte (a og c).¹⁰⁴ Nordhelle oppgir maktubalanse som et vanlig fenomen i mekling.¹⁰⁵ I Engelstads maktforståelse ligger at også potensialet for maktutøvelse kan påvirke andre. På denne måten ser vi at makt i relasjonene ved konflikthåndtering ikke på en enkel måte kan plasseres i kategoriene symmetriske/asymmetriske. I analyseenheten er ubalanse i maktforholdet mellom partene nevnt ganske kort. Det vises til Torkelsens forskning. Kun symmetriske konflikter bør håndteres ved hjelp av mekling. I tillegg anbefales det å hente inn ekstra hjelp dersom

⁹⁸ Se Gjems og sammenligningen av veilederrollen og meklerrollen i 2.3

⁹⁹ Se Vindeløv i 3.1.2

¹⁰⁰ Se sammenligningen av veilederrollen og meklerrollen i 2.3 og Nilsen i 3.3.1

¹⁰¹ ”Selv om mekleren har sine tanker om hvordan saken kan løses, og har evne og mulighet til å påvirke svarene gjennom måten å spørre på, må partene hele tiden ha forståelsen av at det er de selv som står bak de planer og forslag som blir diskutert.” (Leif Aas i KA-02:93).

¹⁰² Se Grundetjern i 3.1.3

¹⁰³ Se Engelstad i 3.1.3

¹⁰⁴ Se Hareide og Nordhelle i 3.1.3

¹⁰⁵ Se Nordhelle i 3.1.3

konflikten går på person framfor sak, i mobbekonflikter og gruppekonflikter.¹⁰⁶ Skillet mellom asymmetriske og symmetriske konflikter er kanskje nyttig for å sette temaet om mer alvorlige konflikter på dagsordenen. Men jeg tenker at denne forholdsvis ”enkle” inndelingen kan føre til at leke meklere i kirken ikke er tilstrekkelig oppmerksom på at maktubalanse også forekommer i mindre konflikter. Mangel på innsikt i slike forhold kan i verste fall føre til grove overtramp i prosessen.

Nordhelle og Hareide mener at mekler har ansvar for å gripe aktivt inn for å gjøre partene likestilt i forhandlingsevne.¹⁰⁷ Skillet mellom symmetriske/asymmetriske konflikter er derfor ikke godt nok for å si hva som skal til mekling og ikke. Det blir i tillegg et spørsmål om hvilken grad av asymmetri konflikten har, og hvilke kunnskap og ferdigheter leder som mekler har til å utjevne ubalansen. Jeg opplever at KA-02 til en viss grad tar høyde for disse to aspektene. Der står det at muligheten for leder til å opptre i meklerrollen har å gjøre med 1) leders evner og forutsetninger og 2) konflikten karakter.¹⁰⁸ Dette er for øvrig ikke knyttet til maktubalanse som fenomen. Jeg tenker at dette aspektet kan være en viktig utdypning av hva ved leders evner og konflikten som bør vektlegges i en slik avklaring.

Så langt har vi sett at et viktig kjennetegn ved den profesjonelle meklerrollen er bevisstheten om egen makt i situasjonen, evnen til å gjenkjenne maktubalanse mellom partene og ferdighetene til å gjøre dem likestilt i forhandlingene. Utfordringene ved en lek meklerrolle, og slik denne fremstår i KA sitt materiale, er særlig mangelen på disse implikasjonene. To ting ved kirken som arbeidsplass gjør dette til et spesielt viktig poeng. Det ene er at presten av flere grunner har en forholdsvis ”sterk” posisjon, noe Torkelsens forskning også viser at kan by på utfordringer i konfliktarbeidet.¹⁰⁹ Et annet særtrekk ved kirken er det nære forholdet mellom det ”åndelige” og ”sekulære”. Dette kan gjøre det vanskelig å avgrense konflikten til ”bare sak” og føre til fordommer som hemmer konflikthåndteringen.¹¹⁰ Av disse grunnene er ekstra varsomhet fra meklers side påkrevd. Det gjelder spesielt dersom presten skal opptre som mekler.

¹⁰⁶ se 2.2.1.3 ”Rolleavklaring: leder som mekler”

¹⁰⁷ Se Nordhelle og Hareide i 3.1.3

¹⁰⁸ Se 2.2.1.3 ”Rolleavklaring: leder som mekler”

¹⁰⁹ Se Torkelsen i 3.4.2

¹¹⁰ Se Askeland, Skjevesland og Torkelsen i 3.4.2

Men ”lek og profesjonell” referer ikke bare til begrensninger, det åpner også for flere muligheter. Fordeler ved bruk av lek meklere er blant annet tilgjengeligheten på arbeidsplassen og muligheten for å ta tak før konflikten tilspisser seg. Slik sett kan en lek meklerrolle i kirken fungere godt, under forutsetning at man med ”lekmenn” ikke overser behovet for opplæring i faget, med fokus på etikken.¹¹¹ Bevisstheten om meklers makt i situasjonen, både når det gjelder egen (bevisste og ubevisste) påvirkning og i maktbalansering mellom partene, kan være viktige elementer i en slik opplæring.

4.2 Leder som mekler

Grunnleggende kan vi si at både a) spørsmål om frivillighet, nøytralitet og facilitering i mekling på arbeidsplassen og b) leder som mekler, behandler forholdet mellom faciliterende og evaluerende mekling. I faciliterende mekling er det sentrale at aktørene får eie prosessen og løsningen. I evaluerende mekling kan resultatet sies å være viktigere. Mekleren skal i større grad kan foreslå løsninger og påvirke for å ”dra det i havn”, og relasjonen mellom partene er av mindre betydning.¹¹² Mekling på arbeidsplassen kjennetegnes, ifølge Einarsen og Pedersen av to ting. Det ene er av de lover og regler som regulerer samhandlingen. Det andre er at det er leder/arbeidsgiver som har det overordnede ansvaret for konflikthåndteringen. Det vil si at selv der det blir hentet inn hjelp utenfra, vil 1) mekleren opptre på mandat fra arbeidsgiver og spørsmål om nøytralitet utfordres helt fra starten og 2) det kunne være andre virkemidler som må brukes til å løse konflikten dersom meklingen ikke fører noe sted.¹¹³ Mekling på arbeidsplassen vil derfor i praksis alltid være et spenningsfelt mellom de faciliterende verdiene og behovet for å ”lande” konflikten.

I analyseenheten ser vi denne spenningen fortløpende. Arbeidsgivers overordnede ansvar blir understreket og ordbruken rundt konflikthåndteringen reflekterer de mer pragmatiske verdiene om å dra konflikten i havn.¹¹⁴ Samtidig uttrykkes viktigheten av at partene får eie prosessen og løsningen (facilitering).¹¹⁵ Forholdet mellom den mer evaluerende innfallsvinkelen og de faciliterende verdiene problematiseres ikke.

¹¹¹ Se Hareide i 1.3.3

¹¹² Se 1.3.1

¹¹³ Se Einarsen og Pedersen i 3.4.1

¹¹⁴ Se 2.2.1.1 ”Ansvar og lederskap” og i oppsummeringen 2.3 punkt 3)

¹¹⁵ Se 2.2.2.1: ”Partenes eget ansvar/egne løsninger”

Analyseenheten oppgir at leder kan opptre som mekler eller nøytral tredjepart, men da er det viktig å være seg bevisst sin rolle.¹¹⁶ Om det innebærer en bevissthet om rollen han/hun allerede har som leder, den rollen han/hun har valgt å gå inn i som mekler, eller dobbeltrollen leder/mekler, tydeliggjøres ikke. I KA-12 understrekes styringsaspektet ved arbeidsgiverrollen, men lite eller ingenting blir sagt om rollen som mekler eller fasilitator.¹¹⁷ I KA-02 blir rollen som mekler beskrevet, men de etiske dilemmaer som kan oppstå i dobbeltrollen leder og mekler blir ikke behandlet. I det følgende vil jeg derfor se nærmere på utfordringer med denne dobbeltrollen knyttet til verdiene nøytralitet og fasilitering.

4.2.1 Nøytralitet og fasilitering

Hareide opererer med en tredeling av begrepet nøytralitet. Upartiskhet refererer til ikke-favorisering av partene (a), nøytralitet er ikke-favorisering av resultat (b) og habilitet er å være uten økonomiske interesser knyttet til partene eller resultat (c).¹¹⁸ KA-02 behandler nøytralitet kun som ikke-favorisering av en av partene. Spørsmål knyttet til ikke-favorisering av resultat og habilitet er ikke tematisert. Men når arbeidsgiver/leder skal opptre som mekler er det kanskje nettopp disse sidene ved begrepet som aktualiseres. Fra analyseenheden og teoridelen har vi sett at arbeidsgiver/leder har det overordnede ansvaret for konflikthåndteringen på arbeidsplassen.¹¹⁹ I teoridelen kom det frem at flere forhold rundt denne rollen gjør det vanskelig å gå inn i den type meklerrolle som jeg har beskrevet. Det gjelder blant annet styringsretten og omsorgsplikten, og leders målrettethet på vegne av organisasjonen.¹²⁰ Som ansvarlig for konflikthåndteringen i sin helhet har leder flere hensyn å ta. Kanskje er det i organisasjonens interesse å få til en forholdsvis rask avklaring av konflikten (b). Leder som arbeidsgiver kan ha økonomiske interesser av et visst utfall (b), i tillegg til at han/hun er knyttet til aktørene når det gjelder utbetaling av lønn (c). Spørsmålet om nøytralitet kan derfor sies å være en etisk utfordring ved dobbeltrollen. Sett i lys av begrepsapparatet fra MI har leder som mekler en høy grad av etisk kompleksitet.¹²¹ Leder kan ha andre forventninger til prosessen enn partene (nivå 1) og interesse av et gitt utfall (nivå

¹¹⁶ Se 2.2.1.3 "Rolleavklaring"

¹¹⁷ KA-12 bruker begrepet fasilitator om rollen som nøytral tredjepart. Hva de legger til denne rollen, om det er det samme som en meklerrolle, er uklart. Se 2.2.1.3 "Rolleavklaring: rollebevissthet"

¹¹⁸ Se Hareide i 1.3.2

¹¹⁹ Se 2.2.1.1 "Arbeidsgiver/leders ansvar" og Einarsen og Pedersen i 3.4.1

¹²⁰ Einarsen og Pedersen, og Gjems i 3.2.2

¹²¹ Se Miller og Rollnick i 3.2.2

2).¹²² Og leder som arbeidsgiver har også makt til å påvirke partenes valg i form av styringsretten (nivå 3). Når den etiske kompleksiteten er høy fordrer det, ifølge Miller og Rollnick en ekstra varsomhet fra meklers side.¹²³ Dersom leder skal opptre som mekler behøves derfor en grundig forståelse av de etiske dilemmaer som kan oppstå i prosessen. Dette er helt fraværende i analyseenheten.

Den neste utfordringen ved dobbeltrollen, som heller ikke er behandlet i analyseenheten, er spørsmålet om hvordan dette påvirker aktørene. Dersom leder klarer å skille de to rollene, noe som tross de utfordringene det innebærer, skulle være mulig, så er det ikke sikkert at aktørene klarer det. Gjems mener dette er en av grunnene for at leder ikke bør være veileder for profesjonsgruppene. Bevisst eller ubevisst kan de komme til å ”redigere” seg selv for å tilfredsstille lederen.¹²⁴ Skal leder opptre som mekler krever det derfor ikke bare et høyt refleksjonsnivå fra leders side. Det innebærer at partene i meklingen også kjenner til dobbeltrollen og de dilemmaer som kan oppstå. Miller og Rollnick mener avklaring av forventninger til prosessen og av dilemmaene ved dobbeltrollen bør skje tidlig i prosessen. Det vil hjelpe samarbeidet og også være en god etisk bevissthet og praksis.¹²⁵

En annen mulig måte å imøtekomme dilemmaet på, er en forståelse av de to type relasjonene som mekler kan ha til aktørene: symmetrisk og komplementær. Jeg har, i lys av Batesons teori¹²⁶, foreslått at et slags overordnet prinsipp er at mekleren holder på en symmetrisk (likestilt) relasjon til partene når det kommer til konflikten og konfliktløsningen, og en komplementær (ulik kompetanse) relasjon når det kommer til det å lede prosessen. Det vil si at mekleren kan dele av sin kompetanse eller komme med innspill så lenge prinsippet om at den som er i situasjonen ”vet best”, er det styrende. Hvis mekler blander sammen de ulike typene relasjon og opptrer som ”eksperten” på konfliktløsningen (komplementær relasjon) er det ikke faciliterende mekling lenger, men heller styring. Å skulle være ”ekspert” på andres konfliktløsning er også, ifølge Gjems, en mer krevende rolle å fylle.¹²⁷ I analyseenheten oppgis gode, åpne spørsmål for å få fram partenes vurderinger og løsningsforslag som en viktig ferdighet i meklingen.¹²⁸ Samtidig får de faciliterende verdiene hovedsakelig en

¹²² For eksempel en forholdsvis rask avklaring av situasjonen

¹²³ Se Miller og Rollnick i 3.2.2

¹²⁴ Se Gjems i 3.2.2

¹²⁵ Se Miller og Rollnick i 3.2.2

¹²⁶ Batesons teori om kommunikasjon (i Gjems 2001:65), se 3.2

¹²⁷ Se Gjems i 3.2

¹²⁸ Se 2.2.2.1 ”Partenes eget ansvar/ egne løsninger og 2.2.5 ”Meklerferdigheter”

pragmatisk begrunnelse: bare slik får partene eierforhold til det og vilje til å følge det opp.¹²⁹ Dersom partenes løsningsforslag er det sentrale, krever det en leder som vet hvordan eget ståsted kan påvirke og har lært seg ”å holde i sjakk” egne ambisjoner slik at fokuset på partene blir sant, ikke bare teknisk. Vindeløv hevder at vi trenger et utvidet nøytralitetsbegrep som rommer meklers uunngåelige påvirkning på prosessen.¹³⁰ Målet er at mekler er seg bevisst egne verdier og antagelser, og bruker sin innflytelse til å holde fokus på partenes kontroll over prosessen og resultatet.¹³¹ Slik meklerrollen fremstår i KA sitt materiale, mangler dette perspektivet.

4.2.2 Mekling på arbeidsplassen: mellom de ideelle og pragmatiske verdiene

Den faciliterende mekleren er ”uten ambisjoner” på partenes vegne, annet enn at han/hun bærer med seg troen på dialogens muligheter.¹³² Kan arbeidsgiver/leder med ansvar for konflikthåndteringen i sin helhet klare å være ”uten ambisjoner” i meklingsarbeidet? Er dette i det hele tatt ønskelig? Einarsen og Pedersen peker på at mekling i arbeidslivet har helt andre forutsetninger enn i det sivile liv. På grunn av arbeidsgivers overordnede ansvar for konflikthåndteringen, vil dette alltid ta mer form av ”mekling med muskler” og de ideelle kravene som ligger til metoden er vanskelig å innfri.¹³³ Analyseenheten viser en god forståelse for den mer pragmatiske¹³⁴ og juridiske¹³⁵ siden av mekling på en arbeidsplass. Dette er en viktig side av meklerrollen i kirken. Samtidig utfordrer disse forholdene meklingsverdigrunnlag. Vindeløv mener leder ikke kan opptre som mekler.¹³⁶ Einarsen og Pedersen mener det er mulig dersom vi ikke forventer samme effekt av metoden i relasjonen og vilje til å etterleve avtalen.¹³⁷ Uansett konklusjon, setter dette lys på at forholdet mellom lederens evaluerende rolle og meklers rolle, er en grunnleggende utfordring i kirken som ikke kan reduseres til et spørsmål om leders evne til å opptre nøytralt, forstått som ikke-favorisering av en av partene.

¹²⁹ Se 2.2.2.1 ”Partenes eget ansvar/egne løsninger”

¹³⁰ Se Vindeløv i 3.1.2

¹³¹ Se 3.1.2, 3.1.3 og 3.2

¹³² Se 1.3.1

¹³³ Det gjelder spesielt kravet om frivillighet og fortrolighet: se 3.1.1 og Einarsen og Pedersen i 3.4.1, se også tematisering av frivillighet i meklingsprosessen i 4.4.2 og nøytralitet/upartiskhet og facilitering i 4.2.1. Einarsen og Pedersen mener i tillegg at leder ikke kan godta et krav om anonymitet eller taushetsplikt, se 3.4.1.

¹³⁴ Det gjelder blant annet ”Målsetting for meklingsarbeidet” (2.2.3) og mål som ”Dempe spenningsnivået” (2.2.3.1), ”Rydde opp” (2.2.3.2), ”Konkrete og relevante tiltak” (2.2.3.3)

¹³⁵ Se 2.2.1.1 ”Arbeidsgivers/leders ansvar”

¹³⁶ Se Vindeløv i 3.2.2

¹³⁷ Se Einarsen og Pedersen i 3.2.2 og 3.4.1

I kapittelet om rolleteori så vi hvilke muligheter som ligger i avklaring av forventninger til de ulike rollene. Vi så også hvordan ulike forventninger kunne kollidere og skape spenninger.¹³⁸ I analyseenheten understrekes viktigheten av rolleavklaring og rollebevissthet.¹³⁹ Mye tyder likevel på at det ikke er dobbeltrollen og/eller meklerrollen det først og fremst siktes til. Dette ser vi fordi 1) dobbeltrollens dilemmaer ikke er tematisert og 2) det er først og fremst fokus på hva som ligger til arbeidsgiverrollen.¹⁴⁰ Hvilke forventninger er det i kirken til dobbeltrollen leder/mekler? En tydeliggjøring i KA sitt materiale kunne bidra til en oppklaring. Skal meklerrollen videreutvikles i et profesjonalitetsperspektiv bør dobbeltrollen og dens implikasjoner for praksis utredes.

En organisasjon i "krisetid" trenger en leder. Men skal meklingen være faciliterende kan ikke organisasjonens behov for å lande konflikten bli sidestilt eller overordnet målet om at partene skal eie prosessen og løsningen. Dette er en grunnleggende spenning mellom lederrollen og meklerrollen. Det tilsvarer motsetningen mellom evaluerende og faciliterende mekling. Evaluerende mekling er ikke feil. Det som blir feil er om partene "på papiret" selv skal eie løsningen, mens det i praksis ikke er det som skjer. Meklerrollen slik den fremstår i KA sitt materiale er preget av denne spenningen uten at det er satt ord på det. En måte å imøtekomme dette på er å tydeliggjøre hvilke verdier mekling bygger på og hvordan disse utfordres i nettopp denne konteksten: kirken som arbeidsplass.

4.3 Forsoning som mulighet i meklingsarbeidet

For det første må det sies å være et viktig funn at begrepene forsoning og rettferdighet har liten eller ingen plass i KA sine utgivelser.¹⁴¹ Dette er tatt i betraktning at 1) det vanlige i en konflikt er et en eller flere opplever seg krenket/ utsatt for urettferdig behandling¹⁴², og 2) budskapet om forsoning står så sentralt i kirkens virke¹⁴³.

¹³⁸ Se Løve og Busch og Vanebo i 3.2.1

¹³⁹ Se 2.2.1.3 "Rolleavklaring"

¹⁴⁰ Se 2.3 punkt 1

¹⁴¹ Min analyseenhet er et utvalg av KA-02 og KA-12 som omhandler selve konflikthåndteringen. Forsoning nevnes der ikke eksplisitt. Det er ganske kort behandlet i en artikkel litt tidligere i KA-02, og da på et overordnet prinsipielt plan, ikke knyttet til praktisk meklingsarbeid. Se fotnote 40

¹⁴² Se Vindeløv og Hareide i 3.1.4

¹⁴³ Se Nordstokke i 1.3.1 og De Cruchy i 3.1.4

I det følgende vil jeg først se på forsoning som mulighet ved meklingsarbeid i kirken. Forsoningsarbeid, både i kristen kontekst og meklingsarbeid, innebærer blant annet å arbeide for rettferdighet og gjenopprettelsen av brutte relasjoner.¹⁴⁴ Jeg vil derfor i neste omgang se på gjenopprettende rettferdighet (Restorative Justice) som en måte å gi rom for forsoning i meklingsprosessen på, og hvorfor denne tankegangen kan sies å ha en særlig tilknytning til kirken.

4.3.1 Forsoning som mulighet

Forsoning er et sentralt ord i kristen tro.¹⁴⁵ Ifølge De Cruchy kan det ikke knyttes alene til det åndelige livet, men er en "kristen livsform" som må omfavne og utfordre alle livsareaner.¹⁴⁶ I analyseenheten nevnes ikke begrepet forsoning eksplisitt.¹⁴⁷ Det kan virke som om ønsket først og fremst er å realitetsorientere med tanke på forventninger om resultat av konflikthåndteringen. Budskapet i KA-02 var blant annet at å få dempet konfliktnivået er et mål i seg selv.¹⁴⁸ I KA-12 heter det at "Det er ikke alle konflikter som kan løses.". Kanskje må de håndteres i stedet (KA-12:30).

Denne realitetsorienteringen kan være fornuftig. Den tilsvarer Crockers begrep om forsoning på nivå 1 (enighet om å la hverandre være i fred og ikke nødvendigvis samarbeid) og nivå 2 (samhandling regulert gjennom lover/regler, men man trenger ikke omgås sosialt).¹⁴⁹ Og kanskje er det godt nok i mange tilfeller. Full forsoning trenger altså ikke være et mål for all meklingsarbeid. Noen saker kan være for små, og andre er kanskje for store.¹⁵⁰ Jeg tenker allikevel at man ikke må "kaste babyen ut med badevannet". Realitetsorientering er viktig i arbeidet med konflikter. Samtidig kunne vi kanskje forvente at meklingsarbeid i kristen kontekst ville tematisere forsoning i dens dypeste betydning (relasjonell gjenopprettelse, nivå 3). I Bratland sin undersøkelse av personalkonflikter i kirken kunne få av informantene fortelle om positiv erfaring med bruken av tilgivelse som teologisk virkemiddel, men flere ønsket forsoning. Hun mente det var liten bevissthet når det gjaldt bruken av tilgivelse og forsoning i

¹⁴⁴ Se 3.1.4

¹⁴⁵ VFL (Nordstokke red) i 1.3.1 og De Cruchy og Porter i 3.1.4

¹⁴⁶ Se De Cruchy i 3.1.4

¹⁴⁷ Se fotnote 141

¹⁴⁸ se 2.2.3 "Målsetting for meklingsarbeidet"

¹⁴⁹ Se Hareide i 3.1.4 og fotnote 53

¹⁵⁰ se Vindeløv og Hareide 3.1.4

konflikthåndteringen.¹⁵¹ Jeg tenker at å se nærmere på det potensialet mekling har når det kommer til muligheten for forsoning ikke er det samme som å være urealistisk. Det er heller ikke nødvendig å falle i en grøft der man tenker at konflikthåndteringen av denne grunn skulle bli ”undertrykkende” eller ”svevende/åndeliggjort”.¹⁵² Erfaringene fra ”sekulære” meklingsprosesser basert på verdier som sannhet, fred, tilgivelse/barmhjertighet og (gjenopprettende) rettferdighet viser hvordan dette er begrep som tåler å bli omsatt i praksis.¹⁵³

Forbedring av kommunikasjonen mellom partene er et sentralt mål ved meklingen i både KA-02 og KA-12. Ett sted i KA-02 er det nevnt at det må fokuseres på at det ikke lenger er snakk om ”to sider”.¹⁵⁴ Dette kan forstås som et mål om forsoning. Jeg savner imidlertid en tydeligere tematisering av spørsmål om forsoning, både sett i lys av dette som kirkenes oppdrag/livsform og sett i lys av meklingsens særlige potensiale når det gjelder individuell og relasjonell gjenopprettelse. Det er flere måter ”forsoning som mulighet” kan prege meklingsarbeidet i kirken på. Den ene er ved at begrep som rettferdighet anerkjennes i prosessen. Å undersøke partenes tanker om en fair prosess og et rettferdig resultat, og hvordan eventuelle løsningsforslag korresponderer med dette, er en slik mulighet.¹⁵⁵ Vindeløv noterer at en fair prosess gjør partene mer rede til å leve med et resultat de ikke er fullt ut fornøyd med.¹⁵⁶ Det andre er ved å utvide vårt begrepsapparat om gjenoppreisning til å gjelde både den rammede, de som har rammet og det ”samfunnet” som omgir partene i konflikten. Alle kan trenge å bli hørt underveis i prosessen.¹⁵⁷ Hvordan man skulle tilrettelegge for dette, om det skjer i form av stormøter¹⁵⁸ eller på andre måter, må være en vurdering av meklerkompetanse, situasjon og ressurser. Til sist, vil ”forsoning som mulighet” bero på at mekler har en god forståelse av behovet for empati på den ene siden og behovet for ansvarliggjøring og oppgjør på den andre siden.¹⁵⁹ En av innvendingene til bruken av LØFT

¹⁵¹ Se Bratland under ”Forskningsbasert litteratur” 1.4.1 og KA-02:68

¹⁵² Leif Aas skriver et kort avsnitt om tilgivelse der han påpeker at det er viktig at dette ikke blir et pressmiddel i konflikten, men heller bør komme som et resultat av arbeidet (KA-02:94) Bratland skriver også om faren for å bruke teologiske virkemidler på en undertrykkende måte. Samtidig mener hun det ligger ressurser der som bør benyttes (KA-02:68)

¹⁵³ Et svært talende eksempel på dette er TRC – The Truth and Reconciliation Commission i Sør Afrika (De Cruchy 2002)

¹⁵⁴ Leif Aas i KA-02

¹⁵⁵ Rettferdighet ”nede fra” i motsetning til rettferdighet ”fra oven”, Vindeløv i 3.1.4

¹⁵⁶ Se Vindeløv i 3.1.4

¹⁵⁷ Se Vindeløv, Hareide og Porter i 3.1.4

¹⁵⁸ Se Hareide i 3.1.4

¹⁵⁹ Se ”Gjenopprettende rettferdighet” 4.3.2

er faren for at nettopp den siste av disse ikke tas på alvor.¹⁶⁰ Når LØFT og SØT er trukket frem som eneste eksempler på konflikthåndteringsmetoder i KA-12, kan denne dimensjonen dermed ende opp underfokusert i den praktiske gjennomføringen av meklingen. Skal meklingens muligheter i form av forsoning tas på alvor må dette gjenspeiles i KA sitt materiale. Jeg mener at budskapet om forsoning, som jo på mange måter har en sterk tilhørighet til nettopp kirken, i større grad må bli tydeliggjort og ”inkarnert” i et materiale som har til hensikt å gi innspill og råd¹⁶¹ om hvordan konflikthåndtering i kirken bør skje.

4.3.2 Gjenopprettende rettferdighet

Gjenopprettende rettferdighet handler om to dimensjoner.¹⁶² For det første er både de som kjenner seg rammet og de som må anerkjenne å ha rammet - noe som i mange konflikter vil være en rolle begge parter kan kjenne seg igjen i¹⁶³ - mennesker i en kontekst. Alle har sin historie. Alle har krav på meklers oppmerksomhet og interesse (jf. ”høy empati”, Hareide 2006:306). Men denne dimensjonen står ikke alene. Gjenopprettende rettferdighet tar også høyde for at en eller flere av partene kan ha rammet hverandre ”i stridens hete” og at dette må få konsekvenser (jf. ”høy grensesetting”, Hareide 2006:306). Disse konsekvensene må knyttes til behovene til 1) den/de rammede, 2) den/de som har rammet og i mange tilfeller også 3) alle som har blitt berørt av konflikten.¹⁶⁴

Konflikter på arbeidsplassen har, som vi har sett i teoridelen, gjerne mange involverte.¹⁶⁵ Verdien om involvering av alle berørte blir understreket i både KA-02 og KA-12. Samtidig er det, ifølge teksten, viktig at ikke flere enn nødvendig er med.¹⁶⁶ Utfordringer knyttet til dette utvalget er ikke behandlet. I tillegg sies det til dels forskjellige ting om hvordan ”de øvrige” skal inkluderes i konfliktarbeidet.¹⁶⁷ Det er kanskje bare et uttrykk for at det er vanskelig å gi én oppskrift som vil fungere i alle konflikter. Einarsen og Pedersen mener at involvering av ”alle” først blir aktuelt i mer intense konflikter som har pågått over tid, og først og fremst i

¹⁶⁰ se 3.3.1

¹⁶¹ Se KA-02:3-4 og KA-12:7

¹⁶² Se 3.1.4

¹⁶³ Se Porter i 3.1.4

¹⁶⁴ Se Vindeløv 3.1.4

¹⁶⁵ Se Hareide i 3.4.1

¹⁶⁶ Se 2.2.2.4 ”Involvering og grensesetting”, KA-02:99,123 og KA-12:34

¹⁶⁷ 1) ved å informere om konfliktarbeidet (Aas i KA-02), 2) ved å vurdere tiltak i situasjonen (Moen i KA-02) og 3) konflikter skal betraktes som arbeidsmiljøproblem, men det står ikke noe om hvordan ”de øvrige” skal inkluderes i konfliktarbeidet (KA-12).

form av informasjon.¹⁶⁸ Men deres fokus er en ryddig og effektiv konflikthåndtering, ikke forsoning. Gjenopprettende rettferdighet peker på de mulighetene som ligger i å la flere bli hørt og få muligheten til deltakelse underveis. Dette er kanskje ikke den mest ”effektive” formen for konflikthåndtering på kort sikt.¹⁶⁹ Men ettersom det kan åpne for en større grad av individuell og relasjonell gjenopprettelse, bør man vurdere om det kan være verdt å bruke tiden og kreftene. I denne sammenheng vil jeg peke på utfordringen i kirken med det tette samarbeidet mellom ansatte og frivillige.¹⁷⁰ KA sitt materiale omhandler konflikthåndtering i kirken som arbeidsplass, med et særlig fokus på de lover og regler som gjelder samhandling i denne konteksten. Men hvis konflikter på arbeidsplassen ”sprer seg i et landskap” (Hareide 2006:130) så betyr det at også frivillige medarbeidere rammes. Hvordan disse eventuelt skulle inkluderes i konfliktarbeidet er ikke tematisert.

Det er flere grunner for at gjenopprettende rettferdighet skulle inkluderes i diskusjoner om konflikthåndtering i kirken. Som vi har sett i teoridelen er et liv i forsoningens tjeneste blant annet å arbeide for gjenopprettelsen av relasjoner, med syn for begrep som rettferdighet.¹⁷¹ Ifølge De Cruchy kan det ikke isoleres til ”det åndelige liv”, men handler om en livsform og et kall om å delta i arbeidet for å gjenopprette relasjoner på alle plan.¹⁷² Gjenopprettende rettferdighet handler også om myndiggjøring og ansvarliggjøring.¹⁷³ Dette er sentrale diakonale verdier som skal prege alt kirkens liv.¹⁷⁴

Dette perspektivet utfordrer meklerrollen i kirken slik vi ser den i KA sitt materiale. Analyseenheten skiller mellom symmetriske og asymmetriske konflikter. De symmetriske kan håndteres ved mekling eller veiledet samtale. De asymmetriske trenger tydeligere grensesetting og mer aktiv styring. Dette er et fornuftig skille med tanke på å unngå nye maktovergrep i alvorlige konflikter. Men er det mulig å tenke seg mekling også i mer asymmetriske konflikter basert på nettopp tankegangen om gjenopprettende rettferdighet? Høy empati og høy grensesetting, myndiggjøring og ansvarliggjøring, ville være nøkkelord i denne form for mekling. Faciliterende mekling er en måte å gi partene tilbake kontrollen over sin egen konflikthåndteringsprosess. Det er derfor en verdi som ikke bare tilhører

¹⁶⁸ Se Einarsen og Pedersen i 3.4.1

¹⁶⁹ Hareide påpeker at utvidet mekling er en mer kompleks og utfordrende metode, se 3.1.4

¹⁷⁰ Se 3.4.2

¹⁷¹ Se Porter og De Cruchy i 3.1.4

¹⁷² Se De Cruchy i 3.1.4

¹⁷³ Se Vindeløv og Hareide i 3.1.4

¹⁷⁴ Se Nissen og Nordstokke red. i 1.3.1

”likeverdige” konflikter, men også mer alvorlige konflikter der det nettopp er et behov for myndiggjøring og å eie sin egen prosess mot gjenoppreisning. Jeg tenker at konflikthåndtering i kirken, basert på hvordan meklerrollen fremstår i KA sitt materiale, i større grad må tørre å eie og å snakke høyt om disse verdiene.

4.4 Meklerrollen i undervisningsmaterieell

Under dette punktet vil jeg behandle noen utfordringer som kan oppstå når meklerrollen presenteres gjennom et undervisnings-/informasjonsmaterieell av den typen KA-02 og KA-12 er. KA har gitt ut en artikkelsamling (2002), et hefte og en brosjyre (2012) for å ” (...) gi kirkelig tilsatte innsikt i hva en konflikt er (...) hvordan de forebygges og håndteres.” (KA-12:7). De erkjenner at: ”Innholdsmessig er dette ikke utfyllende” (KA-12:7).¹⁷⁵ Vi kan altså ikke forvente av materialet at det er fullstendige oppskrifter på konfliktmekling. Jeg oppfatter det mer som en aktualisering av temaer knyttet til dette og inspirasjon til å lære mer.

Mitt spørsmål er hvilke utfordring det kan skape for en lek meklerutøvelse når meklingsmetoder presenteres ganske kort og løsrevet sin sammenheng.¹⁷⁶

4.4.1 Metoderedskaper og verdigrunnlag

I KA-02 ble det introdusert en rekke meklerferdigheter som empati, bruk av oppsummeringer, gode spørsmål¹⁷⁷, å opptre som en regissør for samtalen, skape god atmosfære og evnen til å få frem partenes vurderinger og løsningsforslag. Viktigheten av selvinnsikt og selvkontroll ble også nevnt ganske kort.¹⁷⁸ Dette var først og fremst med tanke på å beholde roen dersom partene uttrykte sterke og/eller irrasjonelle følelser. Grundetjerns forskning på lek meklere viste, i tråd med dette, at ”kaos” eller sympati/antipati med en av partene kunne utfordre deres evne til nøytralitet.¹⁷⁹ Den profesjonelle meklere hadde flere handlingsvalg ved disse utfordringene.¹⁸⁰ Aas (KA-02) har gjengitt én av disse: transformere antipati til empati.¹⁸¹

¹⁷⁵ Se også KA-02:3: ”Dette er ingen ”kokebok” med enkle løsninger. Vi erkjenner at vi trenger innsikt både for å unngå konflikter, og for å møte de nødvendige konfliktene”.

¹⁷⁶ Se oppsummering av analysen: 2.3, punkt 2 b)

¹⁷⁷ Å stille gode spørsmål er også oppgitt i KA-12, se analysen 2.2.5 ”Meklerferdigheter”

¹⁷⁸ Se 2.2.5 ”Meklerferdigheter”

¹⁷⁹ Se Grundetjern i 3.1.2

¹⁸⁰ Se Vindeløv, Hareide og Nordhelle i 3.1.2

Slike redskaper kan være viktig å tilegne seg, for både profesjonelle og leke meklere. Samtidig er det én dimensjon som mangler.

Selvinnsikt knyttet til egen posisjons-/ekspert-/hjelper-makt i situasjonen eller eget ståsted, til meklingen som kontekst og til partene, er ikke tematisert.¹⁸² Både Gjems og Vindeløv understreker hvilken sentral rolle egne verdier og antakelser har i prosessen.¹⁸³ Det er rett og slett ikke mulig å ”kontrollere” dette fordi det kommer til uttrykk på så mange måter. Det kan være ved vår kroppsholdning, ved hva vi velger å vie oppmerksomhet til, ved selve organiseringen av meklingen og ved hvilke tilbakemeldinger vi gir underveis.

Mægleren kan ikke undgå at undersøge det, der kommer frem i mæglingen, i forhold til de værdier og antagelser, som han anser for væsentlige – uten nødvendigvis at tale åpent om det. (Vindeløv 2013:24)

Vindeløv beskriver forholdet mellom metoderedskaper og verdier som et isfjell der de 10% over overflaten er tillærte ferdigheter og teknikker og de 90% under er meklerens verdigrunnlag. Under press, for eksempel i intense konfliktsituasjoner, vil meklingen bevege seg i retning meklerens underliggende verdier og holdninger, og i retning meklerens annen yrkeskompetanse.¹⁸⁴ Det holder altså ikke nødvendigvis å lære seg noen praktiske grep. For leder som mekler utgjør dette alltid en ”trussel” for de faciliterende verdiene. Spesielt dersom leder/mekler tenker det er mulig å ”kontrollere” egne holdninger til partene og løsningsforslag uten at det påvirker prosessen. Leenderts mener at vi bare ved å bli bevisst våre verdier og antakelser har muligheten til å velge holdning på en slik måte at det forankres i personligheten og preger våre handlinger. Denne form for verdibevisst utøvelse beskriver hun som et av de viktigste kjennetegnene ved profesjonalitet i omsorgsyret.¹⁸⁵ For en lek mekler uten de samme rammevilkår, utdanning og praksismuligheter som profesjonelle fagpersoner har tilgang til, representerer dette en ekstra utfordring. På den annen side skulle det også være

¹⁸¹ Aas bruker ikke disse ordene selv. Men jeg tolker det dit hen at hans utsagn om å opparbeide seg et positivt bilde av partene som han/hun kan holde fast på ved negativ atferd (se KA-02:90 og analysen: 2.2.5), handler om nettopp dette: Å transformere antipati til empati – å se mennesket bak atferden (se også Hareide, Vindeløv og Nordhelle i 3.1.2).

¹⁸² Et unntak kan sies å være Leif Aas sitat i fotnote 101

¹⁸³ Se Vindeløv i 3.1.2 og Gjems 3.2. For Gjems gjaldt dette veiledning i profesjonsgrupper, ikke mekling. Samtidig var det mange likhetstrekk mellom de to rollene som veileder for profesjonsgrupper og mekler, og flere av de momentene Gjems peker på kan ha relevans for meklerrollen

¹⁸⁴ Se Vindeløv i 3.1.2

¹⁸⁵ Se Leenderts i 3.1.2 og 3.2

mulig for lek mekler å vende oppmerksomheten til en avklaring av eget ståsted. Dette kan 1) øke meklers mulighet til å holde sitt eget atskilt fra prosessen¹⁸⁶, 2) gi mekler en sjanse til å velge hvilke verdier og holdninger han/hun vil forplikte seg på i prosessen¹⁸⁷ og 3) øke sannsynligheten for at det er meklingsens verdigrunnlag som styrer prosessen, og ikke andre tredjepartsroller¹⁸⁸.

Et annen utfordring når teknikker presenteres ganske kort er at man kan komme til å overse behovet for opplæring i metoden. Dette var en av innvendingene mot den utbredte bruken av LØFT ved konflikthåndtering på arbeidsplassen. Ifølge Nilsen gjaldt dette blant annet forståelsen av egen rolle i prosessen, holdningene som ”ikke-ekspert” på andres konfliktløsning og evne til å ta imot de konsekvenser som måtte komme.¹⁸⁹ SØT var den andre modellen, hvis teknikker ble presentert ganske kort i KA-12. Forfatterne bak denne modellen understreker hvor viktig det er at teknikkene er forankret i en etikk for praksis. Dersom vi overser dette behovet har de potensiale til å bli ”destruktive våpen” i konflikthåndteringen.¹⁹⁰

Til oppsummering kan vi si at metoderedskap presentert ganske kort, alltid står i fare for å løsrives en etisk refleksjon rundt utøvelsen. For en leser uten kunnskap om temaet kan det føre til en ”tilfeldig” bruk av teknikker med ønske om å oppnå et resultat. I verste fall kan det være med på å tilslore maktforhold og gjøre vondt verre i konflikten.¹⁹¹ Ulike meklingssyn og metoder kan spores helt tilbake til ulike livssyn, menneskesyn og syn på hva sannhet er.¹⁹² Valg av metode i en gitt sammenheng krever en forståelse av, ikke bare type konflikt man står ovenfor, men type metode som er hensiktsmessig og moralsk holdbar i den gitte situasjon. Så langt jeg kan se har materialet en god forståelse av at ulike type konflikter krever ulike metoder. De vet en del om ulike type konflikter. Vi kan kanskje si at de har tatt et viktig skritt på veien for å bli bedre å håndtere konflikter. Men jeg opplever at de ikke har ”tatt skrittet helt ut”. For dersom ”metode skal tilpasses konflikten”¹⁹³, må de redskaper som presenteres settes inn i en sammenheng som ikke gjør vold på selve metoden. I den type dokument som KA sitt materiale er, er det ikke plass til en omstendelig utlegning av ulike meklingsmetoder.

¹⁸⁶ Se Vindeløv i 3.1.2

¹⁸⁷ Se Leenderts i 3.1.2

¹⁸⁸ Se Vindeløv i 3.2

¹⁸⁹ Se Nilsen i 3.3.1

¹⁹⁰ Se Hartviksen og Kversøy i 3.3.1

¹⁹¹ Se Nilsen i 3.3.1

¹⁹² Se Vindeløv og Hareide i 1.3.1

¹⁹³ Se analysen 2.2.4 ”Metode tilpasset konflikten”

Viktigere enn å presentere noen teknikker kan derfor være å plassere selve meklingen inn i en sammenheng som tydeliggjør hvilke verdier den bygger på. Til sist, må meklers uunngåelige påvirkning på prosessen tydeliggjøres slik at det blir mulig å foreta et valg, ikke bare av hvilke redskaper som skal benyttes, men av hvilke holdninger og hvilket menneskesyn som han/hun forplikter seg på i prosessen.

4.4.2 Begrensninger og muligheter ved mekling som konflikthåndteringsmetode

En annen dimensjon som er viktig dersom meklerrollen skal videreutvikles i KA sitt materiale er å øke vår forståelse av i hvilke situasjoner den egner seg og ikke. Analyseenheten oppgir at den kan brukes i ”likeverdige” konflikter, men ikke i asymmetriske. Nordhelle nyanserer dette synet og mener mekling skal unngås dersom partene ikke er i stand til å ivareta egne interesser eller det er en maktubalanse som mekler ikke klarer å balansere.¹⁹⁴ Mekling er mest egnet dersom partene er motivert.¹⁹⁵ På en arbeidsplass innkalles ofte partene til mekling.¹⁹⁶ Disse møtene er derfor på mange måter ikke frivillige. Det er lett å forestille seg at aktørene møter med ulik grad av motivasjon for meklingen. Utfordringene knyttet til spørsmålet om frivillighet er ikke behandlet i analyseenheten. I teoridelen har vi sett at frivillighet ikke er det samme som ”full frihet”. Partene kan allikevel bli informert om sitt valg om å bidra eller ikke, selv der alternativet til mekling (forflytninger/oppsigelser) ikke er spesielt attraktivt.¹⁹⁷ En tematisering av dette kan være med å øke partenes motivasjon i prosessen.¹⁹⁸ Til sist fungerer mekling best dersom det er et moderat konfliktnivå.¹⁹⁹ Når frontene har blitt steile bør kanskje leder/arbeidsgiver bruke rollen sin til nettopp å styre og kontrollere situasjonen. En god forståelse av hvilket nivå konflikten er på er derfor viktig. Konfliktrappen er nevnt i KA-02 og KA-12.²⁰⁰ Denne er et godt utgangspunkt. I KA-02 står det i tillegg hvilke ledere som skal trå til på hvilket nivå. En videreutvikling av dette kunne være å utdype når leder bør opptre som mekler og når rollen bør få mer preg av styring/kontroll. ”Mekling med muskler” kan, ifølge Einarsen og Pedersen, med fordel også brukes i mer opptrappede konflikter der partene må ”tvinges” til å opptre konstruktivt.²⁰¹ Slik sett har meklerrollen i kirken kanskje et videre

¹⁹⁴ Se Nordhelle i 3.1.3

¹⁹⁵ Se Sørensen og Grimsmo i 3.3.1 og Nordhelle i 3.4.1

¹⁹⁶ Se 3.4.1 og KA-12:35-36

¹⁹⁷ Se Hareide og Vindeløv 3.1.1

¹⁹⁸ Se Hareide i 3.1.1

¹⁹⁹ Se Nordhelle i 3.4.1

²⁰⁰ KA-02:109 og KA-12:21, se også analysen 2.2.1.1

²⁰¹ Se Einarsen og Pedersen i 3.4.1

bruksområde enn det vi umiddelbart tenker. Til sist vil jeg ganske kort peke på de mulighetene som ligger i å bruke andre enn leder i meklerrollen. Både Vindeløv og Einarsen og Pedersen, pekte på uformell kollegamekling som et slikt alternativ.²⁰² Det er en forutsetning at den som skal mekle hentes fra en annen del av virksomheten²⁰³, godkjennes av partene og har fått opplæring.²⁰⁴

²⁰² Se Vindeløv i 3.2.2 og Einarsen og Pedersen i 3.4.1

²⁰³ Både for å ivareta kravet om nøytralitet og fortrolighet (Vindeløv 2013:158), og for ikke å aktivere leders handlingsplikt ved å opptre med delegert arbeidsgivermyndighet (Einarsen og Pedersen 2007:187).

²⁰⁴ Se Einarsen og Pedersen i 3.4.1

5 Avsluttende kommentar

Jeg vil oppsummere drøftingen i følgende hovedpunkt:

- I KA uttrykker flere faciliterende verdier i meklingen,²⁰⁵ og legger premisser som er viktig i et slikt arbeid.²⁰⁶ Teksten i sin helhet gir allikevel et mer varierende bilde, og jeg opplever at meklerrollen er i en spenning mellom de faciliterende og evaluerende verdiene uten at dette blir satt ord på.

- II KA sin styrke kan sies å være oppmerksomheten på meklingens kontekst: kirken som arbeidsplass, med de føringer det legger på konflikthåndteringen.²⁰⁷ Dette er en viktig side av meklerrollen i kirken. Samtidig uteblir drøftingene av hvilken effekt dette har på meklingsarbeidet. Meklerrollen fremstår derfor ufullstendig når det gjelder bevisstheten om hvordan de ideelle verdiene i faciliterende mekling utfordres av de mer pragmatiske verdiene på en arbeidsplass, og av rollen som leder/arbeidsgiver.

- III Meklerrollen i KA sitt materiale, sett i lys av et profesjonalitetsperspektiv, fremstår mangelfull spesielt når det kommer til de etiske implikasjonene av rolleutøvelsen. Det gjelder:
 - 1) Bevisstheten om meklerens makt i situasjonen, både i form av hjelperrollen og i form av sin posisjon for øvrig. Mekleren kan ikke unndra seg dette ansvaret, men må bruke sin makt til sørge for en likeverdighet i forhandlingsevne og til å holde fokuset på partene og deres kontroll over prosessen.
 - 2) Bevisstheten om hvordan meklerens ståsted, verdier og holdninger til meklingen som kontekst og til partene, påvirker prosessen. Mekleren kan i begrenset grad ”kontrollere” egen påvirkning ved hjelp av tillærte teknikker og bør heller vende sin oppmerksomhet til en avklaring av eget ståsted.

²⁰⁵ Se 2.2.2.1, 2.2.2.2, 2.2.2.3

²⁰⁶ Foruten å oppgi meklerferdigheter som vil hjelpe å holde fokuset på partenes eierskap (se 2.2.2.1, 2.2.2.3 og 2.2.5) gjelder det for eksempel at: metode må tilpasses type konflikt og oppmerksomheten på ubalanse i maktforhold mellom partene (2.2.4), behovet for rolleavklaring (2.2.1.3) og nøytralitetsprinsippet (2.2.2.2).

²⁰⁷ Det gjelder blant annet det mer juridiske ved arbeidsgivers overordnede ansvar (se 2.2.1.1) og de pragmatiske sidene i målsettingene ”Dempe spenningsnivå” (2.2.3.1), ”Rydde opp” (2.2.3.2) og ”Konkrete og relevante tiltak” (2.2.3.3)

IV Til sist fremstår meklerrollen som mangelfull når det gjelder å ta på alvor meklingsmuligheter i form av forsoning. Dette blir spesielt tydelig når vi ser på hvilken sentral plass forsoning som verdi har i kirkens liv og virke.

I innledningen til oppgaven stilte jeg spørsmålet: er det mulig å være lek og profesjonell?²⁰⁸ I løpet av oppgaven har vi sett at dette byr på en rekke utfordringer. Men dersom vi velger en lek meklerrolle i kirken, noe vi har sett også har sine fordeler, kan ikke dette løsrives fra meklingsfaget, men må knyttes opp imot dette for å sikre kvalitet og en etisk forsvarlig prosess. Den viktigste konklusjonen da må være: det holder ikke bare å si ”how to do it”, vi må vite ”why we do it” (Vindeløv 2013:13).

²⁰⁸ Se 1.1

Litteraturliste

Askeland, Harald (2003): Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon? i Askeland et al., *Ledelse i kirken*, (s.23-42), Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon

Askeland, Harald (2003): Leder og lederroller, i Askeland et al., *Ledelse i kirken*, (s.62-76), Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon

Axelsson, Barbro L. og Ingela Thylefors (2013): *Konflikter. Uppkomst, dynamikk och hantering*, 2.utg. Stockholm: Författarna och Natur & Kultur

Bibelen (2011), Oslo: Bibelselskapet

Bratland, Anne K (2000): *"Hellige konflikter? En kvalitativ studie av personalkonflikter i Den norske kirke."* Hovedfagsoppgave. Det teologiske menighetsfakultet, Oslo

Brekke, Mary (red.) (2006): *Å begripe teksten. Om grep og begrep i tekstanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Busch, Tor & Jan O. Vanebo (2003): *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv*, 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget

De Cruichy, John W. (2002): *Reconciliation. Restoring Justice*. London: SCM

Egidus, Henry (2000): *Psykologisk leksikon*, norsk utg. Oslo: H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard)

Einarsen, Ståle og Harald Pedersen (2007): *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*, 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Ekeland, Tor-Johan (2004): *Konflikt og konfliktforståelse - for helse- og sosialarbeidere*, 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Engelstad, Fredrik (red.) (1999): *Om makt: teori og kritikk*, 1. utg. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Gilje, Nils og Harald Grimen (1993): *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Gjems, Liv (2001): *Veiledning i profesjonsgrupper. Et systemteoretisk perspektiv på veiledning*, 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Grimstad, Frank (red.) (2002): *Konflikter i kirken – en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter*. KA perspektiv nr. 02.2002

Grimstad, Frank (2003): ”Den gode leder og den gode organisasjon”, i Askeland et al., *Ledelse i kirken*, (s.8-22), Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon

Grimstad, Frank (2012): *Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke*. KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesserorganisasjon

Grundetjern, Hege B. (2007): *Meglernøytralitet. I hvilke situasjoner utfordres meglernøytraliteten?* Masteroppgave i pedagogikk, Høgskolen i Agder. Hentet fra http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/139114/1/master_ped_2007_grundetjern.pdf

Hageberg, Sæbjørg (1996): *Når legemet lider. En praktisk-teologisk drøfting av temaet konflikt og konfliktløsning i Den norske kirke*. Hovedoppgave i kristendom, Det teologiske menighetsfakultetet, Oslo.

Hareide, Dag (2006): *Konfliktmegling – et nordisk perspektiv*. Oslo: Spartacus Forlag AS

Hartviksen, Marit og Kjartan S. Kversøy (2008): *Samarbeid og konflikt – to sider av samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget

Holme, Idar M. og Bernt K. Solvang (1996): *Metodevalg og metodebruk*, 3. utg. Oslo: TANO

Ipsen, Karoline (2014, 24. juli): Broder Lorenzo, trenger han opplæring i mekling? Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=119856&a=2

Ipsen, Karoline (2014, 24. juli): Trenger meklere opplæring: en studie av mekling, meklingstilnærminger og opplæring i mekling. Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/172051>

Langslet, Gro Johnsrud (2000): *LØFT. Løsningsfokuset tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Gyldendal Norsk Forlag AS

Lau, Bjørn (red.) (2012): Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke. AFI-rapport 17/2012. Oslo: Arbeidsforskningsinstitutt AS. Hentet fra http://www.hioa.no/var/ezflow_site/storage/afi/files/r2012-17.pdf

Leenderts, Torborg A. (2003): *Person og profesjon. Om menneskesyn og livsverdier i offentlig omsorg*, 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Løve, Tove (2007): *Vejledning ansig til ansig. Teorier og metoder i den individuelle vejledning*, 2. utg. Fredensborg: Studie og Erhverv

Miller, William R. og Stephen Rollnick (2004): *Motivassamtalen*, 1. utg. København: Hans Reitzels Forlag

Molander, Anders og Lars I. Terum (red.) (2008): *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget

Nilsen, Torild M. (2007): *Konflikt og konfliktkompetanse i arbeidslivet. Om hvordan vi forstår, bruker og håndterer konflikter med utgangspunkt i kompetanse hos individer og grupper*. Hovedoppgave i pedagogikk. Universitetet i Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/30929/55268.pdf?sequence=1>

Nissen, Johannes (2010): *Diakoni og menneskesyn*, 1. utg. Frederiksberg: Aros Forlag

Nordhelle, Grethe (2006): *Mekling. Konfliktforståelse og konflikthåndtering*, 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Nordhelle, Grethe (2007): *Mekling II. Sentrale temaer i konflikthåndtering*, 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Nordstokke, Kjell (red.) (2010): *Diakoni i kontekst: forvandling, forsoning og myndiggjøring. Et bidrag fra Det lutherske verdensforbund til forståelsen av diakoni og diakonal praksis*, norsk utg. Geneve: Det lutherske verdensforbund

Porter, Thomas (2010): *The Spirit and Art of Conflict Transformation. Creating a Culture of JustPeace*, 1 utg. Nashville: Upper Room Books

Skarpaas, Torfinn (2000): *Konflikthåndtering i kirken – belyst ved materiale fra utvalgte bispedømmer og Kirkens Arbeidsgiver-organisasjon*. Spesialavhandling i praktisk teologi. Menighetsfakultetet, Oslo

Skjevesland, Olav (1998): *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Oslo: Verbum

Stoltenberg, Sverre (2011): *Når fellesskapet belastes. Om medarbeiderkonflikter i menighet & forsamling*. Luther Forlag AS

Sørensen, Bjørg A. og Asbjørn Grimsmo (2001): *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag

Torkelsen, Terje (2003): *På livet løs. En praktisk-teologisk studie av kirkelige medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

Vindeløv, Vibeke (2013): *Konfliktmægling – en refleksiv modell*, 3. utg. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

