



# SAMHANDLING OG KONFLIKTHÅNDTERING I HJELPEAPPARATET

- Informasjonshefte

Regionalt fagmiljø for autisme, ADHD, Tourettes syndrom og narkolepsi Helse Sør-Øst

## Forord

Regionalt fagmiljø for autisme, ADHD, Tourettes syndrom og narkolepsi Helse Sør-Øst skal i samarbeid med nasjonale enheter, brukerforeningene og øvrig tverrfaglig hjelpeapparat arbeide for likeverdige og individuelt tilrettelagte tjenester som er preget av langsiktighet, kontinuitet og god kvalitet.<sup>1</sup>

En av tjenestene som regionalt fagmiljø yter er bistand til samhandling og konflikthåndtering mellom brukere, deres pårørende og hjelpeapparatet. Det kan være foreldre, brukere, skole, barnevern, helse- og sosialvesen som henvender seg. Konflikter kan oppstå mellom to parter, men ofte ser vi at det er mange flere aktører som er involvert. I en og samme sak kan for eksempel konflikten utspille seg både mellom foreldre og boligpersonale, innad i personalet og opp mot bydels / kommune nivå. Det kan være konflikt mellom skoleelev og kontaktlærer, mellom rektor og foreldre. Faglige uenigheter og samarbeidsvansker mellom pedagogisk, psykologisk-tjeneste(PPT), barne – og ungdomspsykiatri (BUP) og skole kan også oppstå – fortsatt i en og samme sak.

Overalt hvor mennesker samhandler vil det oppstå konflikter. Konflikter som ikke løses går ut over kommunikasjon og samarbeid, og tapper partene for krefter og energi. Innenfor hjelpeapparatet vil konflikter gjøre det vanskelig for tjenesteyterne å gi et helhetlig og samordnet tilbud til brukerne, som dermed også blir rammet av konflikten.

Mekling har fått stadig større anerkjennelse som metode for å løse konflikter. Mekling bygger på en grunnleggende respekt og tillit til at mennesker kan ta ansvar for seg selv og selv vet hva som er best for dem. Mekler bistår partene og leder prosessen, men det er partene selv som finner fram til løsninger og tar avgjørelse i saken. At partene selv kommer fram til løsninger gir mestringsfølelse, og en bedre mulighet til å komme ut av konflikten med verdighet.

Gjennom meklingsprosessen får partene hjelp til å gjenopprette dialogen. Mekling er derfor særlig godt egnet der partene skal forholde seg til hverandre etter at konflikten er løst, slik det ofte er rundt brukere med behov for langvarige og sammensatte ytelser.

I noen saker er det nødvendig med en avgjørelse fra fylkesmannen, for eksempel for å få en juridisk avklaring, eller fordi en part ikke er motivert til å løse konflikten. Klagebehandling er derfor et viktig alternativ og supplement til mekling. At domstol eller fylkesmann tar stilling til en klagesak vil ofte bare løse en liten del av en sammensatt konflikt og kan gjøre det videre samarbeidet vanskeligere.

---

<sup>1</sup> Regionalt fagmiljø for autisme, ADHD, Tourettes syndrom og narkolepsi i Helse Sør-Øst er organisert i Kvinne- og barneklivnikken og tilhører Barneavdelingen for nevrofag ved Oslo universitetssykehus.

Regionalt fagmiljø for autisme, ADHD, Tourettes syndrom og narkolepsi Helse Sør-Øst (Regionalt fagmiljø) mener det bør gjøres mer bruk av mekling som metode for å løse konflikter innenfor hjelpeapparatet, og generelt at man bør gjøre seg nytte av meklingsfaglig kunnskap for å fremme samhandling og forebygge konflikter. Mekling er konkret og løsningsorientert, og et virkemiddel som i mange tilfelle vil sørge for at tjenestetilbudet til brukeren, samt situasjonen for dem som prøver å hjelpe, blir best mulig. Regionalt fagmiljø har utviklet en metode og modell for å lede samhandlings- og konfliktmeklingsprosesser. Metoden bygger på erfaringen fra saker innenfor autismespekterfeltet fra perioden 2006 og fram til i dag, samt ca. hundre saker i perioden 2000-2006, da i regi av Det nasjonale kompetansenettverket for autisme, Knutepunkt for mekling og konflikthåndtering. I tillegg inkluderes generell meklingsfaglig kunnskap og konfliktforståelse (Ekeland, T.J. 2004, Nordhelle, G. 2006, Vindeløv, V. 2008)

Forutsetninger for best mulig å kunne løse en konflikt gir seg ikke av seg selv. Konfliktmekling er et fag basert på teoretisk og etisk grunnlag, som gir kompetanse til en velutviklet metode for å forstå og løse konflikter. I jo større grad tjenesteyterne i hjelpeapparatet har generell konfliktforståelse og kjennskap til meklingsfaglige grep, dess mer vil det bidra til å unngå fastlåste konflikter, og fremme samarbeidet og samhandlingen.

Regionalt fagmiljø har utarbeidet dette informasjonsheftet om samhandling og konflikthåndtering i hjelpeapparatet for å øke kunnskapen om mulige samhandlingsformer og konfliktløsningsmetoder som kan bidra til at konflikter ikke kommer i veien for et godt tjenestetilbud til brukerne. Det er et mål at heftet skal gi kunnskap både om hvordan man unngår fastlåste konflikter, og hvordan man kan gå fram for å løse dem der de likevel har oppstått. Vi håper heftet kan bidra til at hjelpeinstansene, pasient- og brukerombudene og brukerorganisasjonene i større grad fokuserer på konfliktforståelse og mekling i sin samhandling, bistand og fagutvikling, og blir inspirert til å prøve ut nye metoder.

Elisabeth Lund

Ellen K Munkhaugen

Tage Lien

Oslo, 2010

Innledning.....	4
1. Konflikt og konfliktforståelse.....	5
1.1 Generelt.....	5
1.2 Eskalering av konflikt.....	6
1.3 Nedtrapping av konflikt.....	6
1.4 Opptrappende og avspennede språk.....	7
2. Generelt om mekling.....	7
3. Utfordringer ved å mekle i hjelpeapparatet.....	8
3.1 Brukeren er ofte ikke en part.....	8
3.2 Varme konflikter og sterke følelsesutbrudd.....	9
3.3 Mekling og rådgivning.....	10
3.4 Når skal det ikke mekles.....	11
4. Samhandlings- og konflikthåndteringsprosessen – en modell.....	11
4.1. Faser i meklingen.....	11
4.2. Fase 1.....	12
4.3. Fase 2.....	12
4.4. Fase 3.....	13
4.5. Fase 4.....	14
4.6. Fase 5.....	16
Litteraturliste.....	17
Vedlegg.....	18

## Innledning

Dette informasjonsheftet er ment å gi ansatte i hjelpeapparatet kunnskap både om hvordan man selv kan unngå å havne i fastlåste konflikter, og hvordan man som en utenforstående part kan bidra til å håndtere andres konflikter gjennom mekling.

Metoden og modellen som skisseres i hefte kan benyttes uavhengig av diagnosegruppe, men antageligvis er behovet størst på områder hvor brukeren har behov for langvarige og sammensatte tjenester.

Brukere av offentlige tjenester har krav på et samordnet og individuelt tilrettelagt tjenestetilbud. For brukere med behov for langvarige og sammensatte tjenester, forutsetter det samarbeid og samhandling internt i hjelpeapparatet og mellom hjelpeapparatet og foresatte/pårørende. Samhandlingen mellom hjelpeapparatet og pårørende fungerer ofte bra, men noen ganger er det vanskelig å få etablert et samarbeid, eller det oppstår konflikter underveis.

For foreldre og brukere kan det være vanskelig å orientere seg i en jungel av lover, rettigheter og ulike tjenester. Alle har krav på nødvendige helse- og omsorgstjenester og tilrettelagt undervisning. Det er samtidig et faktum at helsevesenet og utdanningssektoren har begrenset med ressurser til fordeling. Det kan være delte meninger mellom pårørende og hjelpeapparatet om hva som er godt nok, og det kan være forskjell på hva som er godt nok og hva som er ønskelig.

Også innad i hjelpeapparatet kan det være store samarbeidsutfordringer. Det kan dreie seg om fagområder med manglende kompetanse, begrensede ressurser, stor turnover og uklare ansvarlinjer, som kan slite både på den enkelte og på samarbeidet. Disse faktorene kan sette tjenesteyterne i en vanskelig posisjon, både i forhold til brukere og pårørende, og i forhold seg imellom. I tillegg møter tjenesteyterne pårørende som har vært utsatt for langvarige belastninger med å skulle dekke familiens omsorgsbehov. De kan møte pårørende som er sinte, slitne og frustrerte, uten at de nødvendigvis vet eller forstår hvorfor. Vanskelige situasjoner gjør noe med mennesker. Følelser som avmakt, bekymring og utmattelse setter preg på ens væremåte, og det er fare for å oppfatte andre som vanskelige, og/eller selv bli stemplet som en vanskelig person.

Det er flere forhold som bidrar til at dette feltet er særlig konfliktutsatt. Eksempel på dette er pårørendes avhengighet av tjenester fra hjelpeapparatet og brukernes avhengighet av at nærpersoner samarbeider. En annen utfordring er partenes ulike roller og perspektiver og utfordringer i forhold til ressurser og kompetanse. Ofte kan man ikke si at noen har rett og noen tar feil. Det dreier seg heller om store utfordringer og vanskelige situasjoner hvor hver av partene opplever sin del av virkeligheten. Det kan være vanskelig å se hele bildet.

Konflikter i seg selv er imidlertid ikke problemet, de kan være nødvendige og er i alle fall uunngåelige. Spørsmålet er hvordan man forholder seg til konfliktene, og om de håndteres på en destruktiv eller konstruktiv måte. De tiltak partene iverksetter for å bedre situasjonen, kan bidra til å opprettholde eller forverre konfliktene. Ønske om å skjerme seg mot kritikk og innblanding kan føre til nye formelle prosedyrer som krav til

skriftlighet, begrenset informasjonsstrøm, involvering av ledernivå, og restriksjoner på besøk og samvær. Tiltakene er ment å skulle dempe konflikten, men har ofte motsatt effekt og kan oppleves som en utestengelse fra de pårørendes side.

Det er mange eksempler på at konflikter har ført til at bruker blir skadelidende. Blant annet ved at tjenesteytere vegrer seg for å yte tjenester til en bruker som har foreldre som er involvert i en konflikt. Fagpersoner som skal bistå med veiledning til personale opplever at de ikke kommer i posisjon til å hjelpe, fordi personale og foreldre ikke klarer å håndtere konflikten. Aktiviteter blir ikke igangsatt, ikke fordi det mangler ressurser, men fordi man ikke blir enige om hvilke aktiviteter som er best for brukeren. Det er ikke uvanlig at konflikten går utover nattesøvn, helse, familie- og arbeidsliv, både for pårørende og tjenesteyter.

I hjelpeapparatet er det nødvendig å samarbeide til tross for utfordringer, uenigheter og motsetninger som oppstår underveis. Konflikter som håndteres på en god måte kan også bidra til bedre kvalitet på tjenestetilbudet, og til en positiv utvikling både i samarbeidet og på det personlige plan.

Heftet vil i kapittel en fokusere på generell konfliktforståelse. I kapittel to gis en generell beskrivelse av hva mekling er. I kapittel tre omhandles noen problemstillinger som særlig gjør seg gjeldende i forhold til å mekle innenfor hjelpeapparatet, og det gjøres rede for når det ikke skal mekles. I kapittel fire har vi beskrevet en meklingsmodell. For mange vil det ikke være aktuelt å gå inn i en konflikt som mekler, og målet er først og fremst å møte situasjoner med stort konfliktpotensiale på best mulig måte. Selv om kapitlene fire til seks først og fremst omhandler mekling og meklingsrollen, tror vi også disse vil kunne være nyttig som inspirasjon til samhandlingsformer mellom aktørene, uten at man går inn i rollen som mekler.

## **1. Konflikt og konfliktforståelse**

### **1.1. Generelt**

Konflikter er en naturlig del av samspillet mellom mennesker. De er en følge av at mennesker ønsker å stå for det de mener, og at det er spillerom for å gi uttrykk for ulike synspunkter. De kan være nedbrytende og lammende, men kan også medføre engasjement, vekst og forbedringer. Konflikter er derfor ikke gode eller dårlige i seg selv, spørsmålet er hvordan man forholder seg til dem. Ved å ha kunnskap om konflikter og utvikling av konflikter, vil man stå bedre rustet til å møte dem på en konstruktiv måte. Det kan være til hjelp for å kjenne igjen faresignalene og snu en negativ utvikling i en situasjon man er i. Konfliktforståelse er også nyttig når man skal bistå mennesker i konflikt, både for å unngå å selv bli dratt inn i konflikten, og for å få en nødvendig forståelse for partenes situasjon.

Det finnes flere definisjoner av konflikt, hvor forskjellige elementer vektlegges som for eksempel "uoverensstemmelser mellom to eller flere parter, der fremkalder spændinger i den enkelte" (Vindeløv 2008, s. 72)

”Vi kan snakke om en konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenlige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til egen fordel” (Ekeland 2004, s. 88).

Ekelands definisjon belyser flere sider ved konflikter mellom familier og hjelpeapparatet. Bruker og pårørende er avhengige av hjelpeapparatet, og hjelpeapparatet har plikt til å hjelpe. Partene kan således ikke gå hver til sitt, men er nødt til å fortsette å forholde seg til hverandre. Bruker og pårørende kan føle seg maktesløse i møte med et hjelpeapparat de er avhengige av. Det kan dreie seg om frykt for at kritikk straffer seg og kan gå ut over tilbudet til brukeren. Pårørende kan oppleve av at deres rolle og påvirkningsmulighet reduseres, spesielt når tjenestemottaker fyller 18 år. Men også tjenesteytere kan føle avmakt i forhold til å bli utsatt for kritikk de ikke føler de har ansvar for eller mulighet til å imøtegå. Hvis deres kompetanse eller gode intensjoner blir trukket i tvil, kan det gå på stolthet og egenverd løs. Dette kan gi en opplevelse av at andre påvirker deres hverdag og arbeidsforhold på en negativ måte.

Parter som er avhengig av hverandre må samarbeide. Desto større krav til samarbeid, dess flere muligheter er det for at konflikter vil oppstå. En part kan være avhengig av en annen for å få gitt sitt bidrag, og det andre gjør får konsekvenser for egen arbeidssituasjon.

## 1.2. Eskalering av konflikt

Det finnes flere framstillinger av hvordan konflikter utvikler seg og trappes opp over tid (Vindeløv 2008, Glasl 1999). Selv om enhver konflikt er unik, er det visse mønstre som går igjen i en destruktiv utvikling av en konflikt. Slik eskalering er blant annet skjematisert som en konfliktrapp, hvor konflikten blir mer og mer intens jo høyere man kommer på stigen. Jo høyere man kommer, dess vanskeligere blir det å snu. Derfor er det viktig å kunne identifisere konflikten så tidlig som mulig, for å sette inn nødvendige tiltak for å løse den. Vi vil her sammenfatte noen viktige trekk ved konflikteskalering, som de fleste vil kunne kjenne igjen.

En uoverensstemmelse kan gi potensial for en konflikt. Det kan for eksempel være uenighet om hvordan et problem skal løses, hva som er et godt mål, hvordan oppgaver skal prioriteres eller hvordan begrensede ressurser skal fordeles. Dersom partene forholder seg saklig til uoverensstemmelsen behøver det ikke å utvikle seg til konflikt, og de fleste uoverensstemmelser løses her. Ved vedvarende frustrasjon kan det imidlertid bygge seg opp irritasjon overfor den andre part. Når en part begynner å se situasjonen slik at det er den andre personen som har skyld i problemet, er det et tegn på at konflikten har begynt å eskalere. Uheldige episoder oppfattes da gjerne å skyldes den andre og dens egenskaper, og ikke vanskelige omstendigheter. Etter hvert som mistilliten øker blir enhver uttalelse eller handling fra den andre part tolket i verste mening. Istedenfor å snakke med hverandre, snakker de heller om hverandre, og søker allianser med andre. Etter hvert vil stadige misforståelser oppstå, dialogen opphøre og fiendebilder blir skapt.

### 1.3. Nedtrapping av konflikt

Konflikter kan også trappes ned. Som profesjonell part i hjelpeapparatet er det viktig å være oppmerksom på hva du kan gjøre på dette stadiet for å unngå eskalering. I det øyeblikk sak og person blandes sammen, bør varselampen lyse. En uheldig konfliktutvikling kan unngås ved økt oppmerksomhet, forståelse for konfliktsituasjonen og oppmerksomhet på språkbruk.

En person som normalt er rolig og vennlig, kan oppføre seg helt annerledes i en presset situasjon. Som profesjonell part kan det være nødvendig å vise toleranse for brukers/pårørendes oppførsel eller anklager selv om de oppleves urimelig. Det vil gi større muligheter for å finne løsninger ved å rette fokus på forståelse for vanskelige roller og situasjoner, framfor at den andre part er en vanskelig person. Det er mindre vanskelig å endre roller og situasjoner enn å endre personer. Hvis for eksempel en mor er definert som en uberegnelig, hissig person, må hun endre temperament for å få en bedring, - det er vanskelig. Hvis man derimot ser på situasjonen og rollen hennes, hvor hun har mange bekymringer og liten innflytelse, er det enklere å endre situasjonen slik at hun i større grad blir hørt og opplever seg som en ressursperson. Når en part opplever å bli hørt, vil han eller hun bli roligere og mer tilgjengelig for å diskutere løsninger. Tjenesteyters forståelse for den situasjon bruker og pårørende kan være i som følge av langvarige belastninger, kan være en god hjelp for å klare dette.

### 1.4. Opptrappende og avspennende språk

Parter i konflikt har en tendens til å legge skylden på hverandre for alt som har gått galt. Språket blir fort anklagende, og man tillegger den andre motiver man ikke egentlig har hold for. Istedenfor å snakke om egne ønsker og behov, snakker man om den andres tanker og handlinger, gjerne i generaliserende vendinger. Det kan være formuleringer som *"Du er ikke engang interessert i..."*, og *"Du skal alltid/gjør aldri..."*.

Som profesjonell part er det viktig å være bevisst på hvilke uttrykksmåter som kan virke opptrappende på en konflikt. Det finnes andre uttrykksmåter hvor man fortsatt kan komme fram med sine følelser og synspunkter, men hvor man kan unngå at den andre parten straks kommer i forsvarsposisjon. Det anbefales å snakke ut i fra egne ønsker og behov, istedenfor å karakterisere den andre, for eksempel ved å si *"Jeg har behov for klare avtaler om..."* istedenfor *"Du er så upålitelig...."*.

Det er en fordel å være så konkret som mulig. La den andre part få snakke ut og lytt etter de egentlige ønskene og behovene, istedenfor å la deg overvelde av eventuelle anklager.

Hvis konflikten har fått utvikle seg og er fastlåst, er det vanskeligere å komme ut av situasjonen på egenhånd. Partene blir fanget av konflikten, og det ene fører til det andre. Utfordringene kan være så store, og angrepene føles så truende, at det blir vanskelig å forholde seg saklig og rasjonell. Det hviler her et særlig ansvar på profesjonelle utøvere å kunne håndtere slike utfordringer på en saklig måte uten å gå til motangrep. Når det er sagt vet vi også at dette kan være en stor menneskelig utfordring (Ekeland, 2004). Da er det viktig å be om hjelp, for eksempel fra en kollega eller overordnet. Det kan være flere måter å forsøke å løse en slik situasjon på. En mulighet er å skifte ut tjenesteyteren med en annen. Slike konflikter kan imidlertid ha en tendens til å gå i arv, og en ny tjenesteyter vil ikke nødvendigvis endre situasjonen. Derfor kan det være et godt alternativ å håndtere konflikten gjennom mekling.



## 2. Generelt om mekling

Mekling er en frivillig prosess der en upartisk tredjeperson hjelper partene til å komme fram til en gjensidig akseptabel løsning på konflikten. Mekleren fatter ingen avgjørelse i saken, men styrer prosessen. Mekling er en form for konflikthåndtering som bygger på følgende grunnleggende verdier;

- tillit til at partene selv vet best hva som er best for dem
- en aksept for at det finnes flere virkeligheter og at det derfor ikke behøver å være en som har rett og en som tar feil
- at dialog er ønskelig i enhver konflikt og middelet til å nå målet
- at det er mulig å finne fram til gjensidig tilfredsstillende løsninger.

Mekler skal være nøytral både i forhold til partene og i forhold til løsninger.

Målsettingen er at partene selv kommer fram til en løsning på konflikten som begge/alle kan leve med. Mekler bistår partene og leder prosessen, men det er partene selv som tar avgjørelser i saken. Saken er ikke sendt til en høyere instans som skal ta en avgjørelse, og partene har fortsatt kontroll over sin egen konflikt. Det å lede prosessen gir imidlertid meklere muligheter til å påvirke valg av tema og kommunikasjonen mellom partene. Gjennom ulike meklingsfaglige grep kan mekler bygge tillit, få partene til å lytte, først til seg og etter hvert til hverandre, samt å legge til rette for at partene klarer å forhandle og komme fram til løsninger.

Parter i konflikt vil ofte fremme sine interesser som krav og standpunkter. I meklingsprosessen er det vesentlig å bevege partene fra rene krav og standpunkter, til interesser og behov. Foreldre kan for eksempel insistere på at barnet deres skal ha akkurat en spesifikk ytelse eller plass i en bestemt bolig. Men det de egentlig er opptatt av, er at barnet deres skal ha det bra. Ved å fokusere på hva som skal til for at de føler at barnet deres er godt nok ivaretatt, kan det åpne muligheter for å finne flere og andre løsninger enn det opprinnelige kravet. Et annet eksempel er en tjenesteyter som motsetter seg å gi informasjon om hva en bruker skal gjøre påfølgende dag. Det han eller hun er opptatt av, er imidlertid å unngå kritikk dersom det skjer endringer i planen. Det kan tenkes løsninger hvor informasjonen gis, men på et mindre detaljert nivå, eller at det avtales spilleregler for hva partene skal gjøre dersom det skjer endringer. Ved å fokusere på partenes interesser og behov vil man ofte finne løsninger som tilfredsstiller begge parter.

I løpet av en meklingsprosess får hver part gitt uttrykk for sitt syn, og hørt den annen parts versjon. Partene kan oppleve både å få anerkjennelse for sin egen opplevelse av situasjonen, og å få større forståelse for den andres situasjon. Framgangsmåten kan synliggjøre felles oppfatninger, og gi økt forståelse og tillit. Mekling kan på denne måten være et forum som kan fremme samarbeid og dialog.

## 3. utfordringer ved å mekle i hjelpeapparatet

Regionalt fagmiljø har erfart at ved konflikter og konflikthåndtering mellom pårørende og hjelpeapparatet er det noen forhold som det er behov for å belyse, i tillegg til det som er skrevet i foregående kapitler.

### 3.1 Brukeren er ofte ikke en part i konflikten eller meklingen

Noen brukere mangler forutsetninger for å delta i mekling eller de avslår av ulike grunner å delta. I slike situasjoner kan de representeres via hjelpeverge eller ved å gi en annen fullmakt. I mange tilfeller fyller pårørende disse rollene. Det hviler likevel et ansvar på mekler å sikre at brukerens behov ivaretas. Dersom partene finner løsninger som ikke er bra for brukeren, vil mekler først prøve å få partene til å se problemet selv, ved å stille spørsmål om hvordan de mener løsningen vil virke inn på bruker. Hvis det ikke hjelper og brukers behov ikke blir ivaretatt, vil mekler si ifra om det og eventuelt avbryte meklingen.

### 3.2 Varme konflikter og sterke følelsesutbrudd

Konflikter som involverer foreldre og pårørende som har opplevd langvarige og gjentakende frustrasjoner i kampen for sin sønn eller datter er ofte preget av sterke følelsesutbrudd. De vet at de er avhengig av innsats fra hjelpeapparatet i overskuelig framtid og at deres velferd er avhengig av at hjelpeapparatet kan imøtekomme deres behov. I konflikter hvor det er sterke følelser kan følelsesutbrudd bidra til å belyse partenes interesser og behov. Partene kan også ha behov for å ventilere følelser for å komme videre og inn på et mer konstruktivt og rasjonelt spor. Innenfor forskjellige meklingstradisjoner varierer det hvor mye rom man gir for følelser. Det vil også være store variasjoner på forskjellige områder hvor sterke følelser konflikten vekker. Tjenesteytere kan oppleve å bli utsatt for kritikk eller forventninger det er vanskelig å tilfredsstille. For pårørende kan konflikten handle om forhold som har avgjørende betydning for livskvaliteten til deres nærmeste.

Hvis følelsene er veldig sterke, kan det være umulig å få diskusjonene og samhandlingen inn på et konstruktivt spor. Sterk emosjonell krise gjør det vanskelig å være rasjonell, og evnen til å fremme realistiske ønsker og mål kan svekkes. Sterke følelsesutbrudd får også den andre parten raskt i forsvarsposisjon. Situasjonen kan også bli vanskelig fordi tjenesteytere skal være en profesjonell part, og derfor ikke har mulighet til å gi uttrykk for alle sine følelser og frustrasjoner i samme grad som pårørende.

I mekling mellom pårørende og hjelpeapparatet kan det være hensiktsmessig å starte prosessen med separate formøter. Møtene benyttes til å innhente informasjon, men også til å la partene få komme ut med det de har på hjertet, også sorg, sinne, fortvilelse og frustrasjon. Målet er at de ved å ha hatt rom for dette i forkant, kan bli framtidsrettet og konstruktive i forhold til løsninger i felles meklingsmøter. I fellesmøtene bør mekler unngå "å grave" i hva som har skjedd og hvorfor det har gått galt. Mekler bør bestrebe seg på å få samtalen rettet inn mot hva som har fungert, og hvordan partene ønsker at det skal være framover. Fokuset skal være på brukeren og brukerens behov.

Det betyr ikke at det ikke er rom for følelser. Meklingsmøtene blir ofte farget av at partene er preget av konflikten, og mistilliten kan være stor. Det skjer likevel ofte en positiv utvikling i løpet av noen møter, når fokuset rettes mot brukerens behov og det som fungerer mellom partene.

Av og til er det umulig å unngå følelsesutbrudd, eller at en eller flere parter til stadighet vender tilbake til negative ting som har skjedd tidligere. Det kan være at de blir så opphengt i fortiden at de ikke klarer å se framover uten å få snakket ordentlig ut

sammen om det som har skjedd. Det er gjerne forhold som de har snakket med hverandre om mange ganger før, og hvor de trenger hjelp til å komme ut av et destruktivt spor. Utfordringen blir å få partene til å føre en mer konstruktiv dialog enn når de tidligere har snakket om temaet, slik at det skjer en utvikling hvor de kan få større forståelse for hverandre og hverandres situasjon. Mekler bør også vurdere om det kan være hensiktsmessig å avbryte fellesmøtene og ha nye separate møter med partene. Av og til kan det være behov for å realitetsorientere partene i forhold til hva de kan forvente å oppnå ved mekling, eller eventuelt ved å føre en klagesak.

### 3.3 Mekling og rådgivning

Mekling bygger som nevnt på det grunnsyn at det er partene selv som skal finne fram til løsninger, og at det er de som er eksperter på sin egen konflikt. Det ligger derfor i meklingsens natur at man som mekler unngår, eller er tilbakeholden med å gi råd.

Men som mekler mellom hjelpeapparatet og pårørende vil man kunne ha en fagekspertise i forhold til noen av de problemstillingene konflikten dreier seg om. Dette kan være verdifull kunnskap som bidrar til at mekler kommer i posisjon i forhold til partene. Forståelse for situasjonen og behovene den skaper, og kunnskap om hvordan det kan gis hjelp, inngir tillit. Ofte vil begge parter etterspørre denne kompetansen. En forutsetning er i så fall at meklers råd brukes til å rette fokus mot felles mål for partene. Ofte dreier dette seg om ønsket om at brukeren skal få en best mulig livssituasjon.

Det ligger imidlertid en utfordring i at man kan ende opp som rådgiver istedenfor mekler. Ved å gi råd og anbefalinger kan det oppstå en uklarhet i hva som er meklers rolle. Partene har krav på å vite hva de får. Det kan også svekke fordelene ved mekling, særlig i forhold til at avtalen blir mer robust ved at partene selv eier og tar ansvar for løsningene. Videre kan det svekke partenes tillit til mekler som nøytral og upartisk.

Mekler må være bevisst på problemstillingen og generelt tilbakeholden med å gi råd i meklings situasjonen. Selv om hver situasjon må vurderes konkret, må mekler forholde seg til følgende:

- Er bevisst på når en skal velge å gi faglige råd, for eksempel bare når hensynet til bruker krever det (en svak part som ikke er til stede må ivaretas), eller partene ber om det, eller de står helt fast.
- Er ekstra tilbakeholdne med å gi råd hvis det gjelder spørsmål som er gjenstand for konflikt/selve konflikttema.
- Unngår konkrete råd og anbefalinger, og gir heller generelle råd og generell informasjon.
- Understreker at partene selv må vurdere hvordan rådene og informasjonen passer i forhold til deres konkrete sak.

Når man er bedt om å bistå parter i en konfliktsituasjon er det viktig å være bevisst at man har en midlertidig rolle, og at både målet og realiteten er at partene skal klare samarbeidet på egenhånd etter hvert. Det vil derfor være klokt å ha en tilbaketrukket rolle når partene skal finne løsninger, og å ha et bevisst forhold til problemstillingene. Målet er at partene går styrket ut, med tillit til hverandres og egen evne til å finne

løsninger, fordi de skal fortsette å samarbeide og løse uenigheter som oppstår i fremtiden.

### 3.4 Når skal det ikke mekles

Som nevnt er mekling et alternativ og et supplement til klagesaksbehandling hos Fylkesmannen. Det er noen tvistetema som ikke egner seg for mekling. Det skal først og fremst ikke mekles om spørsmål om hvilke rettigheter bruker og pårørende har. Dette skal det fattes vedtak om i henhold til lovverket, og vedtaket kan påklages og prøves av overordnet organ.

Ellers kan i utgangspunktet alle konflikter mekles, men mekling vil være lite egnet hvis ikke partene er motivert for å finne en løsning på konflikten. Det er også en forutsetning at partene er i stand til å ivareta seg selv og sine interesser, og at maktbalansen ikke er for skjev. En viss maktubalanse kan imidlertid mekler kompensere for ved å sørge for at den svakere part får gitt uttrykk for sine synspunkter og ikke blir overkjørt.

## 4. Samhandlings- og konflikthåndteringsprosessen – en modell

### 4.1 Faser i meklingen

Enhver konflikt må håndteres konkret og individuelt. Mekler må ta hensyn til innholdet i konflikten, partene som er en del av den, og forutsetningene til den eller de som skal bidra til å løsnings. Modellen som presenteres her er derfor ikke ment å skulle følges slavisk. Den er et mulig utgangspunkt for konflikthåndtering, og en støtte underveis, hvor man kan hente idéer og inspirasjon til hvordan man kan gå fram.

Som de fleste andre meklingsmodeller, er modellen inndelt i faser. Den er tilpasset de særlige forhold og utfordringer mekler står overfor når en skal mekle mellom pårørende og hjelpeapparatet. Det medfører blant annet at mekler legger stor vekt på å være løsningsfokuseret og framtidsrettet. Prosessen er på bakgrunn av dette delt inn i følgende faser:

1. Informasjon og partenes redegjørelse i separate formøter
2. Utfordringer og mål beskrives i en arbeidsskisse
3. Tjenestemottakers behov og interesser klarlegges
4. Løsningsforslag drøftes og partenes oppgaver til neste møte avtales og følges opp
5. Partene håndterer oppgaver og samhandling på egenhånd

Det er viktig å merke seg at man går både fram og tilbake i fasene, og at hvert møte normalt vil kjennetegnes ved at man har vært igjennom flere faser. Det er særlig fasene tre og fire som gjennomgås flere ganger. Fase én og to vil normalt være helt avsluttet før man går videre til fase tre.

Foranledningen for å igangsette meklingsprosessen er at minst én part har tatt kontakt for å be om bistand, og at en får aksept fra de andre partene som er involvert. Meklingen er basert på frivillighet. Det vil også forutsette et samtykke fra bruker selv, hjelpeverge eller fra pårørende om at de involverte tjenesteyterne kan gi opplysninger om brukeren uten hinder av taushetsplikten.

## 4.2 Fase 1: Informasjon og partenes redegjørelse - separate formøter

### Formål

Formålet med fase en er å gi og få informasjon, å bygge tillit, og å oppnå en følelsesmessig lettelse hos partene. Ved at mekler lytter, stiller spørsmål og speiler følelser, vil partene føle seg møtt og anerkjent. Informasjonen vil også gi grunnlag for å avklare hvem som skal delta i den videre prosessen. I denne modellen foregår fase en i størst mulig grad i separate formøter, jf. kapittel 3.2.

### Framgangsmåte og virkemidler:

Mekler innleder med å ønske velkommen, gi informasjon og skape en god stemning

- Presentere seg selv
- Informasjon om roller og mekling
  - o Avklaring av mandat og beslutningsmyndighet
  - o Mekling er frivillig, mekler styrer prosessen og partene har ansvar for løsningen
- Informasjon om prosessen
  - o Gjør den så gjennomskuelig og forutsigbar som mulig
  - o Fortell hva som har skjedd før første møte
  - o Praktiske opplysninger (antall møter, felles eller separate, varighet osv)

Mekler hører partens historie, avdekker problemstillinger og får fram bakenforliggende interesser og behov

- Introdusere en ekte dialog hvor partens sannheter og følelser anerkjennes, gjennom å vise interesse og nysgjerrighet etter å forstå partens situasjon
  - o Spør for eksempel parten hvorfor kravet er viktig, hva det ventes å oppnå med det, hvordan det vil endre situasjonen osv.
  - o Flexibilitet og nærværendehet er viktig
- Forklar eventuelt forskjellen på standpunkter, interesser og behov, jf. kapittel 2.
- Avdekke hva som er rene fakta og synliggjøre forhold som kan oppfattes forskjellig
- Aktiv lytting; oppsummer underveis, gjenta det som synes å være viktig for parten
- Mekler speiler sterke følelser
- Mekler oppsummerer hovedpunkter. Noterer utsagn og beskrivelser som parten gjentar, og sjekker ut med parten at de er riktige. Bruker gjerne spørsmålsstillingen "Har jeg forstått deg riktig når..... er viktig for deg?"

Ved urealistiske forventninger må mekler gi en realitetsorientering i forhold til hva som kan oppnås under mekling.

Avklaring av spilleregler i fellesmøtene

- o Møteleder styrer prosessen
- o Forsikre om at begge parter skal få si det de trenger
- o Fokus rettes mot tjenestemottakers behov og interesser

## 4.3 Fase 2: utfordringer og mål beskrives i arbeidsskisse

På bakgrunn av de separate møtene utarbeides et utkast til en arbeidsskisse med tema for fellesmøtene.

- Arbeidsskissen er en oppsummering av partenes problemstillinger, og inneholder både felles og individuelle behov, i den grad det berører brukeren.
- Temaene omhandler forhold som har innvirkning på brukerens livssituasjon, direkte eller indirekte.
  - o Det vil for eksempel både kunne være spørsmål om aktiviteter for at bruker skal få en god hverdag, og kommunikasjon og samarbeid mellom pårørende og hjelpeapparat, vedlegg 1 er det et eksempel på en arbeidsskisse.

Arbeidsskissen sendes ut til partene, som får anledning til å komme med innspill og korreksjoner. Fellesmøter avholdes når alle partene er enige i arbeidsskissen.

#### 4.4 Fase 3: Tjenestemottakers interesser og behov klarlegges

##### Formål

Fase tre starter i første fellesmøte, her utdypes og konkretiseres de utfordringer og mål som er beskrevet i arbeidsskissen. Formålet er å rette fokus mot tjenestemottakers behov og interesser, og tydeliggjøre både felles oppfatninger og variasjon i oppfatninger blant aktørene, og individuell mestring hos hver enkelt. Det at partene hører hverandres oppfattelse av bruker og brukers behov kan gi større forståelse og innsikt, og kan gi større tillit til at den andre part har god kjennskap til bruker. Partene kan også oppnå anerkjennelse og mestringsfølelse.

##### Framgangsmåte og virkemidler

Mekler innleder med å ønske velkommen til første fellesmøte og skape en god stemning

- For eksempel: *Velkommen til møte i dag hvor vi skal snakke om hvordan Pål kan få et godt skoletilbud...*
- Mekler orienterer om hvilken kontakt som har vært i forkant av møtet

Mekler gir en kort oppsummering av partenes redegjørelse fra de separate møtene, som viser hvordan dette har ledet fram til arbeidsskissen.

- I oppsummeringen utelater mekler partenes eventuelle negative omtale av hverandre, omgjør beskyldinger og krav til interesser og behov, retter fokus mot brukeren, og konkretiserer problemstillingene
  - o Hvis for eksempel en pårørende har sagt at en hjelper ikke er flink og er mer opptatt av å ha pauser enn å gjøre jobben sin og krever at vedkommende må fjernes, kan dette oppsummeres slik: *"Jeg har forstått det slik at Anne er bekymret for om Lise får tilstrekkelig pleie og tilsyn, og ønsker at noe skal gjøres så hun kan bli trygg på at Lise får det bra."*
- Vise hvordan oppsummeringen har ledet til arbeidsskissen, som er agenda for møtet

Mekler bør unngå å holde en lang monolog, men tidlig introdusere en dialogisk atmosfære Hver enkelt møtedeltaker skal få anledning til å bli hørt i tur og orden

- Vil normalt falle naturlig å gi pårørende ordet først
- Still spørsmål som retter fokus mot bruker
  - o For eksempel: *Hva mener du er bra for Per? Hva er dine erfaringer med Per?*
- Vis en åpen, lyttende og positiv holdning

- Balansere mellom å styre prosess og la partene utfolde seg
  - o Stopp avbrytelser fra den annen part på en vennlig måte, bekreft for eksempel at det snart blir dennes tur og foreslå at hun/han skriver ned innspill
  - o Dersom fokus rettes mer mot det den andre har gjort galt, prøv å få fokus rettet mot brukers behov, og avbryt om nødvendig med spørsmål som: *Hvordan mener du dette har virket inn på Per?*
- Mekler omformulerer om nødvendig partenes språk, så det blir mindre aggressivt.
  - o Hvis for eksempel en far sier: *"Det er ingen i denne boligen som bryr seg om hvordan sønnen min har det."*, kan dette oppsummeres slik: *"Du er bekymret for om sønnen din får den omsorgen han trenger?"*
  - o Hvis for eksempel en mor sier: *Skolen holder datteren min utenfor*, kan mekler spørre: *Hva kan gjøres for at hun skal føle seg mer inkludert og verdsatt?* Dette vil være en positiv reformulering, istedenfor bare å gjenta partens anklage og ordvalg ved å spørre om hva som kan gjøres for at skolen skal slutte med å holde henne utenfor.
- Mekler oppsummerer underveis
  - o Det viser partene at mekler har forstått det som har blitt sagt
  - o Det viser den andre part at det var mulig å forstå den første parts historie
  - o Det hjelper både mekler og partene å beholde oversikten
- Hold et framtidsrettet fokus, men gi om nødvendig rom for at partene konfronterer hverandre med de forhold som har brakt dem til mekling
  - o Streng fastholdelse av utelukkende framtidsrettet perspektiv, medfører risiko for at løsningene ikke blir holdbare i lengden, se nærmere kapittel 3.2

Mekler oppsummerer hovedpunkter i forhold til hva som er brukers behov og interesser, og partenes håp for fremtiden

- Synliggjør både felles oppfatninger og variasjon i oppfatninger
- Klargjør hvilke konkrete problemstillinger som må løses
- Sjekk ut med partene at de er riktige, og eventuelt juster

#### 4.5 Fase 4: Løsningsforslag drøftes og oppgaver til neste møte avtales og følges opp

##### Formål

Formålet med fase fire er å få partene til selv å komme med forslag til løsninger og tiltak som vil ivareta brukerens behov, og å inngå realistiske avtaler. I konfliktsituasjoner er det ikke uvanlig at partene påtar seg oppgaver som de ikke har forutsetninger for å løse. Derfor kan mekler ha viktig rolle i å hjelpe partene til å inngå avtaler som de har mulighet for å oppfylle. Dette vil kunne gi økt mestringfølelse og fornye tilliten mellom partene.

##### Framgangsmåte og virkemidler

Be om partenes forslag til løsninger og tiltak

- Ta enten en runde rundt bordet, eller, hvis stemningen tillater det, la partene komme med mer spontane innspill

- Foregår helt uten kritikk, forslag som i seg selv er urealistiske kan virke som inspirasjon til andre mer realistiske løsninger som ellers ikke hadde kommet fram
- Mekler gir positive tilbakemeldinger til partenes innspill, og fungerer dermed også som modell for hvordan innspill kan møtes på en positiv måte
- Det er sjelden realistisk å løse hele problemet med en gang, og det anbefales å finne deloppgaver som vil være steg på veien mot en bedre situasjon
  - o For eksempel: *Hva ser du som Pers viktigste interesse? Hva tror du X legger mest vekt på? Er det noe dere har til felles?*
- For å hjelpe partene på vei kan mekler stille spørsmål som for eksempel: *Hva om...? Er det mulig at...?*
- Dersom det har vært situasjoner som har fungert bra, kan mekler spørre hva som var årsaken til at det fungerte og hva som skal til for at det skal skje igjen (unntaksspørsmål)

Mekler kan stille spørsmål om framtid: *La oss si at det er gått et halvt år, og problemet er løst, hvordan vil deres relasjon, hverdag osv da se ut?*

- Mekler skal være tilbakeholden med å komme med forslag
- Dersom det dukker opp nye problemstillinger må man tilbake til fase tre

Partene skal diskutere seg fram til løsninger som er realistiske å oppfylle og i størst mulig grad imøtekommer brukers interesser

- Partene må få mulighet for å gi uttrykk for fordeler og ulemper ved de enkelte forslag, og påpeke behov for videreutvikling
- Forhandle først om det letteste, for eksempel hvor partene prioriterer forskjellig
- Fokuser på framtiden, konflikter fra fortiden bør være tilbakelagt på dette stadiet
- Realitetstest om avtalen partene holder på å inngå er holdbar
  - o Den må være overkommelig og realistisk
  - o Den må ikke forplikte andre enn partene
- Realitetstesting formuleres som spørsmål, nøytralt
- Dersom diskusjonen synes å gå i stå, vær tålmodig, og overvei en pause, oppsummer, minn om alternativer til avtale, osv.
- Partene kan være slitne og kan fort få en opplevelse av håpløshet, da er det viktig at mekler viser optimisme og gir dem den energi som skal til for å overstige bøygene, for eksempel ved å vise til hva som er oppnådd eller kan være mulig å oppnå eller hva partene har vært gode på
- Moderer store forventninger

Mekler gjennomgår oppgavene og avtalene partene har blitt enige om og sikrer seg at eventuelle uklarheter er fjernet. Oppsummering bør fokusere på hva det er enighet om, konkrete oppgaver som skal utføres, hvem som skal gjøre hva og når det skal være gjort

- hvis det er vanskelig for partene å overskue hvordan avtalen vil virke i praksis, eller et stykke fram i tid, kan avtalen gjøres tidsbegrenset, samtidig med at det avtales et nytt evalueringsmøte

Nytt møte avtales

Regionalt fagmiljø skriver referat fra møtet

Referatet er kortfattet med fokus på tema som ble tatt opp, med konklusjoner

- Oppgaver partene har til neste møte tydeliggjøres



- Referatet sendes partene

#### **4.6 Fase 5: Partene håndterer oppgaver og samhandling på egen hånd**

For hvert nytt møte gjennomgås referatet og partene gir en situasjonsbeskrivelse i forhold til oppgaver de har hatt. Etter hvert som partene oppfylder avtaler og får økt tillit til hverandre, økes evnen til å løse oppgaver på egenhånd, og meklers rolle blir mer tilbaketrukket.

Når partene håndterer oppgaver og samhandlingen på egenhånd, er det på tide å avslutte oppdraget

- Gi partene anerkjennelse ved å vise dem hva de har oppnådd
- Ønsk dem lykke til videre og inviter dem eventuelt til å ta kontakt igjen ved behov

### Litteraturliste:

Ekeland, T.-J. (2004). *Konflikt og konfliktforståelse – for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lien, T., og Munkhaugen, E.K.(2009). Konfliktmekling. I Eknes, J., Løkke, J.A.V(red.). *Utviklingshemning og habilitering*. Oslo: Universitetsforlaget

Nordhelle, G. (2006). *Mekling – konfliktforståelse og konflikthåndtering*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vindeløv, V. (2008). *Konfliktmægling – en refleksiv modell*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

## **Vedlegg 1**

### **Eksempel på en arbeidsskisse:**

Til

### **Skisse /forslag til samarbeidsområder**

På bakgrunn av samtaler med ... og ... foreslår vi at det gjennomføres felles møter med ...

Vi foreslår følgende agenda for møtet:

#### **1. Kompetanse og kvalitet**

Forventninger til tilbudet

På hvilke områder er det behov for økt kompetanse og kvalitet, på kort og lang sikt

Hvordan kan kompetansen og kvaliteten bedres

Behov for å minske avvik

#### **2. Tiltak som kan fremme kommunikasjon og gjensidig tillit mellom partene**

Involvering av foreldrene

Form på tilbakemeldinger

Hvem skal tilbakemeldingene gå til

Vi ber om tilbakemelding på om disse punktene kan være et utgangspunkt for felles møter, som vil bli ledet av oss. Det er fint om dere kommer med innspill eller forslag til justeringer hvis dere ønsker endringer.

Med vennlig hilsen

## Kvinne- og barneklubnikken

Regionalt fagmiljø for autisme, ADHD, Tourettes syndrom og narkolepsi  
Helse Sør-Øst

Besøksadresse: Kirkeveien 166.

Postadresse: 0407 Oslo

Sentralbord: 02770