

RAPPORT

# Konfliktmægling *på arbejdspladsen*

---

OPSAMLING OG EVALUERING

Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabets  
projekt om konfliktmægling i Næstved Kommune

---

&

Marcussen & Companys anbefalinger til at navigere i  
arbejdsrelaterede konflikter

# Indhold

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>2</b>
<b>DEL 1 - BAGGRUND FOR PROJEKTET</b> .....	<b>3</b>
KONFLIKTMÆGLING SOM FOREBYGGENDE INDSATS.....	3
<b>DEL 2 – ET PERSONALEJURIDISK OG ET DIALOGISK SPOR</b> .....	<b>4</b>
<b>DEL 3 - KONFLIKTMÆGLING I NÆSTVED KOMMUNE</b> .....	<b>5</b>
DEN REFLEKSIVE MÆGLINGSMODEL .....	5
VISITATION TIL KONFLIKTMÆGLING .....	5
FÆRRE KONFLIKTMÆGLINGER END FORVENTET .....	5
<b>DEL 4 - EVALUERING AF KONFLIKTMÆGLING</b> .....	<b>6</b>
DE ANSATTES PERSPEKTIV PÅ KONFLIKTMÆGLING .....	6
OPLEVELSER AF MÆGLINGSFORLØBENE .....	7
EFFEKTER AF KONFLIKTMÆGLING .....	7
AFLEDTE EFFEKTER AF KONFLIKTMÆGLING .....	8
OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER I KONFLIKTMÆGLING .....	9
OMSTILLING TIL EN MÆGLENDENDE TILGANG I ORGANISATIONEN.....	10
<b>DEL 5 - ANBEFALINGER TIL OPBYGNING AF EN KONSTRUKTIV KONFLIKTKULTUR</b> .....	<b>12</b>
KONFLIKTNEDTRAPPEDE TILGANG .....	13
UDVIDE MED KONFLIKTVEJLEDNING.....	13
ERFAREN OG VELUDDANNET MÆGLER.....	13
KLARE RAMMER, STRUKTURER OG PROCEDURER .....	14
SYNLIGHED AF TILBUDDENE .....	14
KONFLIKTKOMPETENT KOMMUNE.....	14
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>15</b>

# Indledning

På baggrund af en evaluering af Kommunernes Landsforenings og Forhandlingsfællesskabets projekt om konfliktmægling i Næstved Kommune har Marcussen & Company udarbejdet denne opsamling. Heri beskriver vi projektet og resultaterne i evalueringen. Endelig beskriver vi en række anbefalinger til, hvordan Næstved Kommune kan videreudvikle deres konfliktstrategi og konfliktkompetencer.

Det er ikke muligt at udlede nogle generelle eller kvantitative konklusioner på baggrund af evalueringen. Det empiriske materiale rækker til at sige noget om det konkrete projekt og de konkrete mæglinger, men ikke til generaliseringer omkring anvendelsen af mægling. Når det så er sagt, håber vi, at denne opsamling kan inspirere andre kommuner og organisationer til at navigere langt flere konflikter med en mæglende tilgang.

## Del 1 - Baggrund for projektet

Ved overenskomstforhandlingerne i 2011 blev Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabet enige om et fælles projekt med det formål at undersøge effekten af konfliktmægling. Projektet er nu tilendebragt med mæglere fra foreningen Nordiske Mediatorer, og en evaluering foreligger.

Projektet blev forankret i Næstved Kommune. Ansatte i kommunen fik tilbud om mægling i personrelaterede konflikter, hvor der var en oplevet uoverensstemmelse, som skabte spændinger hos mindst én af parterne i en sådan grad, at det havde indflydelse på miljøet på arbejdspladsen (Rammeaftale: 2).

Pædagoger, lærere, ingeniører og andre faggrupper tog imod tilbuddet om mægling. De problematikker der fyldte for dem i mæglingerne var:

- Ledelsens manglende retfærdighed
- Fair behandling imellem kollegaer
- Uenighed om metoder
- Uenighed om forpligtelser og roller
- Manglende anerkendelse af faglighed.

I mæglingsforløbene åbnede mægleren op for at finde en løsning på disse problematikker og for et eventuelt fortsat samarbejde (Evalueringsrapport: 7).

### Konfliktmægling som forebyggende indsats

Succeskriteriet for projektet var: At KL og Forhandlingsfællesskabet fik fælles viden om erfaringer med at anvende konfliktmægling i personrelaterede konflikter som en forebyggende indsats. Hensigten er i videst mulige omfang at undgå:

- At personrelaterede konflikter optrappes
- Og i værste fald i væsentlig grad påvirker det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen
- Og/eller resulterer i, at medarbejdere siger op eller afskediges.

(Rammeaftale: 2)

## Del 2 – et personalejuridisk og et dialogisk spor

Når mennesker skal have løst deres konflikter i en større organisation, er der groft sagt to muligheder: et personalejuridisk og et dialogisk spor. De adskiller sig især ved, om det er parterne selv eller en udefrakommende, der forsøger at løse konflikten. På det personalejuridiske spor sker der typisk det, at en ledelse, en HR-afdeling eller en fagforening så at sige overtager konflikten og forsøger at finde en løsning. På den måde bliver konfliktens parter hurtigt til bipersoner. På det dialogiske spor er det derimod parterne selv, der forsøger at løse konflikten med støtte og hjælp fra en konfliktmægler eller en anden konfliktkompetent person.

Det dialogiske spor kan indeholde andet og mere end konfliktmægling, f.eks. kurser i konflikthåndtering, konfliktvejledning til den ene eller begge parter i en konflikt eller en trivselshotline til ansatte.

Mange organisationer har tradition for at anvende det juridiske spor frem for det dialogiske spor i personrelaterede konflikter, som er svært eskalerede. Næstved Kommune er en foregangskommune inden for det dialogiske spor. Gennem længere tid har Næstved Kommune arbejdet aktivt med at skabe dialog i konflikter, og i en årrække har ansatte benyttet sig af eksterne konfliktmæglere i mæglingsegnete sager.

## **Del 3 - Konfliktmægling i Næstved Kommune**

### **Den refleksive mæglingsmodel**

I projektet tog konfliktmæglere fra Nordiske Mediatorer, Mie Marcussen og Anja Riis Tüchsen, afsæt i professor Vibeke Vindeløvs mæglingsmodel, ”Den refleksive model”. Vindeløv definerer i denne sammenhæng konfliktmægling som:

*”En frivillig og fortrolig konfliktløsningsmetode, hvor en eller flere upartiske tredjepersoner, hjælper parterne med selv at finde og forhandle sig frem til en for dem tilfredsstillende løsning gennem en struktureret proces. Mægler rammesætter og leder mæglingen, men træffer ingen afgørelser i sagen”* (Vindeløv 2013: 50-51).

### **Visitation til konfliktmægling**

De konkrete mæglinger kom i stand gennem henvendelser fra HR og forskellige arbejdspladser i Næstved Kommune. Mæglerne holdt i forbindelse med alle henvendelser forberedende telefonsamtaler med parterne. Disse samtaler resulterede i, at nogle sager blev afvist med den begrundelse, at mægleren ikke fandt dem mæglingsegne, bl.a. fordi de ikke opfyldte kravet om frivillighed, eller fordi de faldt uden for rammerne af projektet (Statusnotat 2014: 2, Statusnotat 2015: 1).

### **Færre konfliktmæglinger end forventet**

I perioden medio 2014 til medio 2015 gennemførte konfliktmæglerne ni mæglinger, hvoraf tre var gruppemæglinger med 5-14 personer (Evalueringsrapport: 1). Dette var under det forventede antal på mellem 15 og 30 konfliktmæglinger (Rammeaftale: 4). Gruppemæglinger med flere end fire parter var imidlertid ikke oprindeligt medtænkt i projektet.

En årsag til de færre mæglinger var, at det viste sig at være sværere at finde frivillige parter til konfliktmægling end forventet. Dette på trods af at mæglerne og Næstved Kommune informerede om projektet via mails, intranettet og en folder til kommunens ansatte samt informationsmøder for ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter og HR i kommunen (Statusnotat 2014: 1). På informationsmøderne deltog mere end 100 ansatte, som viste stor interesse for projektet.

For at udvide det empiriske materiale besluttede Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabet at inddrage tre mæglinger i evalueringen, som blev gennemført i Næstved Kommune inden projektets opstart (Evalueringsrapport: 2).

## **Del 4 - Evaluering af konfliktmægling**

Partskonsulenterne Gert Højby fra Kommunernes Landsforening og Christina Toft fra Forhandlingsfællesskabet fik ansvaret for evalueringen. Formålet med evalueringen var at undersøge den oplevede effekt af konfliktmægling i en organisatorisk kontekst. Effekten blev undersøgt ud fra to positioner: det individuelle parts perspektiv i konfliktmæglingerne og det organisatoriske perspektiv.

På den baggrund gennemførte Marcussen & Company 22 individuelle telefoninterviews med ansatte i Næstved Kommune, der havde deltaget som parter i mæglingerne. Derudover foretog partskonsulenterne et fokusgruppeinterview med én leder og to HR-konsulenter fra kommunen.

Omdrejningspunktet i de individuelle interviews var, hvordan de ansatte oplevede konfliktmægling, mens omdrejningspunktet i fokusgruppeinterviewet var, hvordan organisationen bedst understøttede en proces med konfliktmægling (Evalueringsrapport: 2, 3).

### **De ansattes perspektiv på konfliktmægling**

Udgangspunktet for den kvalitative analyse var at se på, hvorvidt mægling førte til, at personrelaterede konflikter blev nedtrappet og det psykiske arbejdsmiljø blev forbedret.

Den udbredte opfattelse blandt de interviewede var, at mæglingerne havde været en positiv oplevelse, som de havde lært af. En vigtig indikator herfor var, at næsten alle interviewede gav udtryk for, at de gerne ville deltage i et mæglingsforløb igen, ligesom stort set alle ville anbefale mægling til andre.

På baggrund af de individuelle interviews kan det konkluderes at:

- Mægling har haft en positiv effekt i størstedelen af konflikterne. Men ikke nødvendigvis på den konkrete uenighed, der var en del af konflikten.
- Imidlertid er det ikke muligt at konkludere på, hvorvidt mæglingerne har ført til, at konflikterne er op- eller nedtrappet.
- Mæglingerne har tilsyneladende bidraget til et bedre arbejdsmiljø.
- Det har ikke været muligt at måle, om mæglingerne har haft en effekt på personaleomsætningen.

I det følgende vil vi komme nærmere ind på disse resultater.

## Oplevelser af mæglingsforløbene

I de individuelle telefoninterviews blev de ansatte spurgt om, hvordan det havde været for dem at deltage i et mæglingsmøde. Svarene var overvejende positive:

*"Det var positivt den måde mægleren greb den an på. Vi fik hver især enetid til at tale, uden der blev kommenteret. Bagefter stillede mægleren uddybende spørgsmål".*

*"Det var hård, rigtigt hård. Det var også en god afklaring".*

*"Behagelig er måske et mærkeligt ord, men jeg oplevede mæglingen som behagelig".*

Enkelte svarede ikke entydigt positivt på spørgsmålet, f.eks. sagde en leder i kommunen:

*"Mægleren tog blandt andet parti ved at lade medarbejderen starte med at fortælle. Det gør det tydeligt, hvilken side vi ser problemet fra. Så følte jeg mig allerede trængt op i en krog".*

I tillæg fik de interviewede spørgsmålet: "Hvad var virkningsfuldt på mæglingsmødet?" De svar, der gik igen, var: Åbenhed og ærlighed, tillid og tryghed, forståelse og neutral 3. part. Deltagerne sagde blandt andet:

*"Det var et meget åbent og trygt forum. Man kunne komme med det, man ville, og man havde ikke en fornemmelse af, at man ville blive hængt op på det."*

*"Der er en grund til, at vi agerer, som vi gør. Det var godt at høre, hvad der ligger til grund".*

*"Det var, at mægleren kunne tage nogle af de svære spørgsmål og stille dem for mig. Spørgsmålene blev stillet på en anden måde, som ikke var et angreb, men var mere konstruktivt".*

## Effekter af konfliktmægling

Direkte adspurgt om effekter af mægling på den konkrete konflikt, var det kun i to ud af ni mæglinger, at den interviewede gav et entydigt positivt svar. En sagde: *"Ja, det har det helt sikkert. Jeg har fået afklaret og lagt låg på nogle ting, så jeg kan komme videre."* Andre af svarene afspejlede oplevelser af:

- At konflikten blev elimineret
- Forståelse mellem parterne blev etableret
- Parterne kom videre og så fremad
- At tale om konflikten blev legitimt



Tre forhold var af betydning for, at parterne ikke var i stand til at sige noget om en eventuel effekt:

- At parterne ikke oplevede, at de havde en konflikt med hinanden
- At parterne forlod afdelingen/organisationen
- At konflikterne var komplekse og mudrede

I en gruppemægling gav størstedelen udtryk for, at de ikke havde en konflikt til at begynde med. Én af de tilstedeværende gav imidlertid udtryk for en anden oplevelse. Ud fra et konfliktfagligt synspunkt er der tale om en konflikt, hvis bare én oplever en indre spænding i relationen. Konfliktmæglernes incitament til at afholde gruppemæglingen var at tage konflikten i opløbet.

## **Afledte effekter af konfliktmægling**

På trods af at kun to ansatte svarede entydigt på spørgsmålet om effekten, fremgik det af interviewene som helhed, at mange af de ansatte havde oplevet en afledt effekt af konfliktmægling.

Afledte effekter af mægling:

- At de fik viden om konflikter og deres udvikling, som de kunne bruge til at undgå optrapning i konflikter.
- At kommunikationen mellem parter blev genoptaget.
- At de blev bedre til at udtrykke deres egne meninger hurtigere.
- At de fik en større forståelse for andres reaktioner og viden om, hvordan destruktive konflikter kan imødegås.
- At ledere ændrede deres egen kommunikation, blev bedre til at udtrykke sig præcist og klart og fik mere fokus på at lytte ind til alle medarbejdere.
- At selve mæglingsmødet var effektivt, fordi de blev hørt.
- At de fik hjertet lettet/fik ro.
- At mødet foregik åbent/ærligt/konstruktivt.
- At alle spørgsmål kunne stilles på mødet.
- At de ikke oplevede at føle sig forkerte længere.
- At de fik en mulighed for at starte forfra.
- At de oplevede en værdsættelse af selve håndteringen (Evalueringsrapport s. 10).

Da de interviewede blev spurgt om, hvad de fik ud af mæglingen, svarede nogle af dem:

*"Jeg synes, at det var rarere at gå på arbejde efterfølgende. Mine bekymringer blev elimineret".*

*"At jeg fik sagt min mening. Jeg havde sagt mit job op, og mødet var afslutningen på en lang konflikt. Jeg har fået luft".*

*"Jeg fik hørt, hvad medarbejderne havde at sige. Det gav ligesom en ny start, så vi kunne komme videre" (leder).*

Dog var det ikke alle, der havde denne oplevelse:

*"Jeg husker det som om, at jeg ikke fik noget ud af det. Min kollega fik mere ud af det".*

*"Jeg vil sige, at jeg er nået dertil, hvor jeg er resigneret for at beskytte mig selv. De ting, der er blevet gjort, har ikke gjort noget".*

Lidt over halvdelen svarede bekræftende på, at de gør noget anderledes nu, set i forhold til før mæglingen fandt sted. Således svarede nogle af dem:

*"Ja, selvfølgelig har jeg lært af hele processen. Jeg er blevet bedre til at sige min mening."*

*"Ja, det gør jeg nok. Jeg prøver, at være mere præcis i mine udmeldinger. Jeg gør meget ud af at lytte til alle mine medarbejdere. Medarbejderne efterlyser, at jeg siger tingene mere klart, så nu forsøger jeg at sige, at nu skal det være sådan." (leder)*

*"Jeg har været for hurtig med at overrule min leder og har ikke givet hende ro på bagsmækken. Det har ført til, at jeg ikke mere tager problemerne så personligt. Jeg tænker på, at mæglingen har betydning også nu".*

Alle antydninger af at mæglingerne bidrog til et bedre arbejdsmiljø. Ud fra dette er der dog ikke grundlag for at udlede, at mægling havde indflydelse på personaleomsætningen.

## **Opmærksomhedspunkter i konfliktmægling**

I de individuelle interviews fremhævede de ansatte en række punkter, der påvirkede erfaringerne med konfliktmægling. Det er vigtigt at være opmærksom på disse punkter i det videre forløb med at tilbyde konfliktmægling til de ansatte.

Opmærksomhedspunkter i konfliktmægling:

- Tidsmæssigt aspekt: Det er vigtigt, at man sætter ind med mægling og andre tilsvarende tiltag på et tidligt stadie i konflikten, inden de bliver til personalesager.
- Frivillig deltagelse i mægling: Princippet om frivillighed er afgørende for udfaldet af en konfliktmægling.
- Flere mæglingsmøder: Til tider kan der være behov for 2-3 mæglingsmøder for at løse en svær konflikt. Parterne er ikke altid bevidste om, at de har brug for flere mæglingsmøder før efter mæglingsmødet.
- Mæglinger hvor ledere deltager: Asymmetrien mellem ledere og medarbejdere i et mæglingsmøde kan være problematisk, men behøver ikke være det. Derfor bør man være skarp på lederes rolle som part i en konfliktmægling, herunder magt og ligeværdighed.
- Arbejdspladsens håndtering af processen: Åbenhed eller mangel på samme kan have stor betydning for, hvordan medarbejderne oplever mæglingsprocessen.

## **Omstilling til en mæglende tilgang i organisationen**

I fokusgruppeinterviewet kom de interviewede ind på en række anbefalinger til, hvordan en organisation kan opbygge en konstruktiv konfliktkultur.

Anbefalinger til en omstillingsproces:

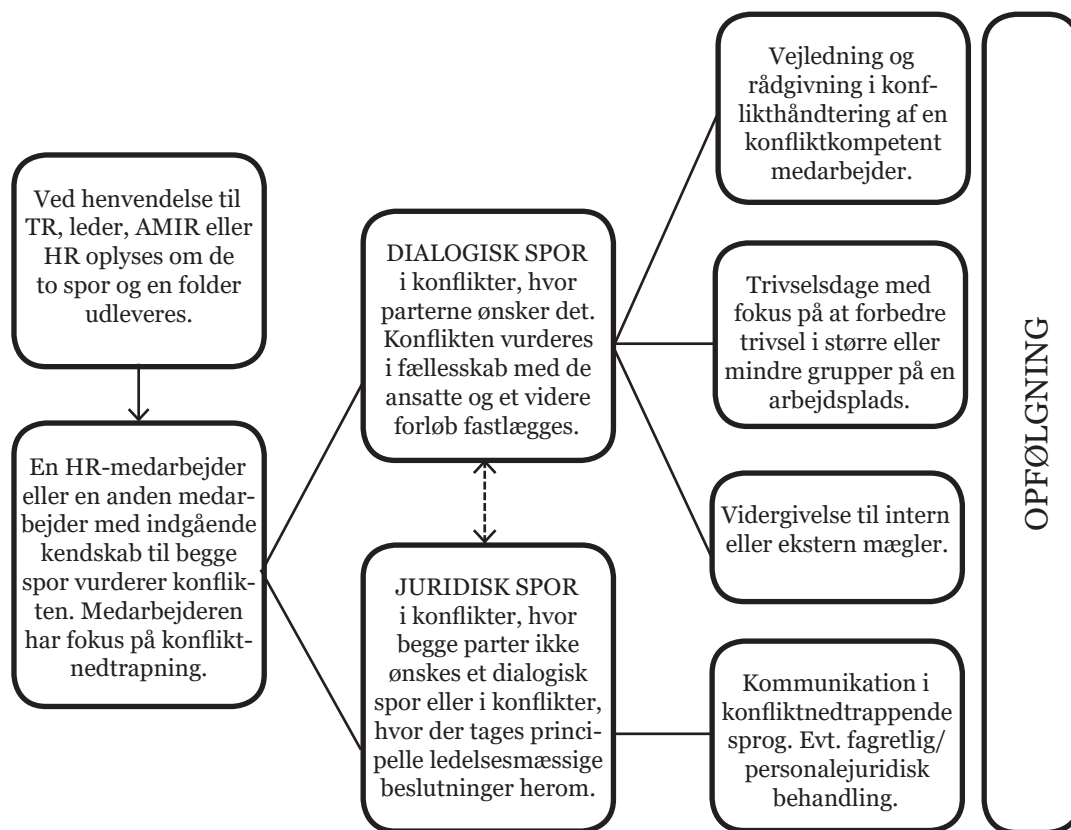
- At tilbyde konfliktmægling og andre former for dialogiske tiltag som et alternativ til juridiske tiltag.
- At gøre brug af dialogiske tiltag ikke kun til at håndtere konflikter, men også til at forebygge konflikter og et dårligt arbejdsmiljø i organisationen.
- At anvende konflikthåndtering i lederevaluering, så lederen vurderes og udvikles på det.
- At italesætte konflikter i organisationen, som legitime, naturlige og udviklende.
- At have et fælles sprog til at tale om konflikter.
- At fortælle den gode historie om konflikter, der er blevet løst tilfredsstillende for alle parter.
- At udforme sammenhængende politikker, som understøtter konfliktmægling og tilsvarende tilgang.

Ifølge de ansatte i det individuelle interview handler det ikke kun om tid og økonomi, men også om prioritering, hvis organisationen vil opbygge en konstruktiv konfliktkultur. Organisationens skal både

turde og ville det. Kulturelle organisatoriske ændringer forudsætter forpligtigelse fra toppen ned gennem organisationen (Evalueringsrapport: 11-15).

## Del 5 - anbefalinger til opbygning af en konstruktiv konfliktkultur

På baggrund af erfaringerne i projektet anbefaler Marcussen & Company, at Næstved Kommune bygger videre på de gode resultater med konfliktmægling og udbygger det dialogiske spor i arbejdsrelaterede konflikter. I modellen nedenunder kommer vi med vores anbefalinger til, hvordan det dialogiske og juridiske spor kan fungere i praksis. Der er ikke en "onesizefits all" måde at håndtere konflikter på. Valget af konfliktbehandlingsform afhænger helt af den konkrete konflikt og de enkelte ansattes ønsker og behov.



Modellen ovenover illustrerer, at konflikter er forskellige og derfor også bør håndteres forskelligt. Det vil vi komme nærmere ind på i det efterfølgende.

## **Konfliktnedtrappede tilgang**

Det kan være svært at løse konflikter, når de først har vokset sig store. Devisen er: De største problemer i verden kunne være løst, mens de endnu var små. Vi anbefaler derfor, at ledelse og arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter allerede i den indledende kontakt med konfliktens parter, møder dem med en konfliktnedtrappede tilgang. Det kræver, at de lytter til de ansattes problemstillinger, søger at tage brodden af konflikten og ruster de ansatte til selv at håndtere konflikten på et tidligt stadie.

## **Udvide med konfliktvejledning**

Hvis arbejdspladserne i kommunen ikke selv er i stand til at løse op for en konflikt, anbefaler vi, at de inddrager en person med kendskab til både det juridiske og det dialogiske spor. Det kunne eksempelvis være en konfliktnavigator i HR-afdelingen.

I konfliktvejledning kan det eksempelvis være relevant at tale med de ansatte om, hvad de selv kan gøre for at nedtrappe og løse konflikten. Den konfliktkompetente person støtter de ansatte i denne proces og lytter til de ansatte for at finde den rette fremgangsmåde.

Konfliktvejledning kan også anvendes i konflikter, der ikke egner sig til mægling. Det kan være, at den ene eller begge parter i en konflikt fravælger mægling. Mægling er frivilligt og kræver derfor, at begge parter er indstillet på at indgå en dialog. Vores erfaring er, at vejledning i konflikter kan være med til at "modne" til mægling.

Konfliktvejledning ligger imidlertid uden for undersøgelsesområdet i evalueringen, hvorfor effekten heraf ikke er blevet belyst.

## **Erfaren og veluddannet mægler**

Vi anbefaler, at Næstved Kommune bruger en erfaren og veluddannet mægler. Det er vigtigt at være opmærksom på, at en mægler uden indgående mæglingskompetencer vil kunne forværre en i forvejen svær situation.

Hvorvidt det er en intern eller ekstern mægler afhænger af den konkrete situation. Med en ekstern mægler vil Næstved Kommune kunne undgå situationer, hvor mægleren kender de ansatte på mæglingsmødet fra andre sammenhænge. Derved vil de ansatte kunne sætte spørgsmålstejn ved om mægleren er i stand til at være upartisk. På den anden side kender en intern mægler organisationen og kan på forhånd have opbygget tillid fra de ansatte. Det vil derfor være en vurderingssag fra konflikt til konflikt, hvorvidt det er mest hensigtsmæssigt med en intern eller ekstern mægler.

## **Klare rammer, strukturer og procedurer**

I evalueringsrapporten fremgår det, at der har været færre mæglingsegnete konflikter end antaget. Det ligger imidlertid uden for denne evaluering at undersøge eventuelle barrierer, der kan have medvirket til den begrænsede tilgang til tilbuddet. Når det så er sagt, anbefaler vi et mere formaliseret system med klare rammer, strukturer og procedurer især for visitering, afklaring og forberedelse af parter.

## **Synlighed af tilbuddene**

Vi anbefaler også, at der skabes større synlighed og opmærksomhed om tilbuddene på det dialogiske spor. Det betyder, at de forskellige muligheder i personrelaterede konflikter klarlægges for de ansatte, så de er i stand til at træffe et valg på et velinformeret grundlag. De ansatte skal have kendskab til tidsperspektiver og mulige scenarier, og det skal være klart for enhver, at mægling er et frivilligt tilbud.

Det er vores anbefaling, at Næstved Kommune får udarbejdet informationsmateriale der let og overskueligt giver de ansatte et overblik over de to spor. Samtidig anbefaler vi, at Næstved Kommune formidler ”den gode historie” om det dialogiske spor i relevante medier. Kommunikation om resultater og muligheder bør foregå kontinuerligt, så det dialogiske spor ikke bliver glemt. Ligesom kontinuerlig information vil hjælpe til at nedbryde tabuer om konflikter, så det bliver lettere at acceptere, at der er behov for hjælp på et tidligt stadie i konflikten.

## **Konfliktkompetent kommune**

For at det dialogiske spor kan blive en fast integreret del af Næstved Kommunes tilbud til de ansatte, er det nødvendigt med en egentlig kulturændring, hvilket kræver både tid og omstilling. Nøglepersoner i kommunen, såsom HR-medarbejdere, ledere og arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, bør have opkvalificeret og vedligeholdt deres konfliktkompetencer kontinuerligt.

Det optimale vil være at have en konfliktkompetent person i fx HR-afdelingen, der kan varetage nogle konfliktmæglinger og konfliktvejledning. Personen vil ligeledes kunne undervise kollegaer i HR-afdelingen og andre nøglepersoner i konflikthåndtering, så de bliver i stand til at møde ansatte med en konfliktnedtrappende tilgang og henvise til de tilbud, Næstved Kommune stiller til rådighed i arbejdsrelaterede konflikter, herunder det dialogiske spor.

# Litteraturliste

## I opsamlingen tager vi afsæt i:

- Rammeaftale vedrørende projekt: Konfliktmægling på arbejdspladsen – mellem Kommunal Tjenestemænd og Overenskomstansatte/Kommunens Landsforening og Nordiske Mediatorer
- Erfaringer i KTO og KL projektet (Statusnotat), Nordiske Mediatorer, dateret 8. december 2014
- Statusnotat – Status på projekt ved afslutning af 2. fase i projektet, Nordiske Mediatorer, dateret 26. februar 2015
- Tilbud vedr. telefoninterviews, Marcussen & Company, dateret 26. februar 2015
- Konfliktmægling på arbejdspladsen – Evalueringsrapport, partskonsulenterne Gert Højby fra KL og Christina Toft fra Forhandlingsfællesskabet, 2016

Ovenstående dokumenter er for nuværende ikke offentligt tilgængelige.