

# PROGRAM

- 1. Velkomst og præsentation – 5 min**
- 2. Oplæg om konflikter og krænkende adfærd – 15 min**
- 3. Spørgsmål – 10 min**
- 4. Oplæg : Konfliktmægling og Kodeks - 20 min**
- 5. Spørgsmål – 15 min**
- 6. Fælles afrunding - 10**

## Forsvarets Organisation for Personlig Rådgivning og kollegastøtte OPRK

- 150 medarbejdere
- Uddannede i krænkende adfærd og konfliktmægling
- På eget tjenestested eller udefra
- Fortrolighed/anonymitet
- Forskellige køn og baggrund
- 'Det uformelle spor'
- Støtter også krise og stressramte medarbejdere



# Center for Konfliktløsning

## Konsulenttydelser:

- **Konfliktmægling**
- **Håndtering af krænkelsessager**

## Kurser:

- **Konflikthåndtering**
- **Konfliktmægling**
- **Håndtering af krænkelse**

Center for Konfliktløsning

Uddannelser, kurser, mægling,  
genoprettende processer,  
konfliktfaglig sparring og  
skræddersyede forløb



[www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

## I psykisk arbejdsmiljø er meget forbundet

Uløste konflikter kan være startrampe til stress, gruppekonflikter, krænkelser, mistro og andet dårligt psykisk arbejdsmiljø.

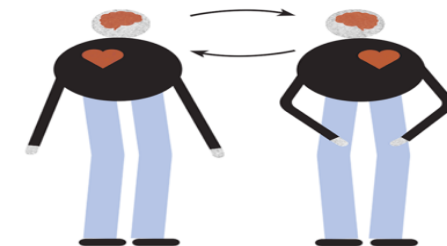


**Konflikter er  
uoverensstemmelser,  
der indebærer  
spændinger  
i og mellem  
mennesker**

# Konflikter



drejer sig  
om en **SAG**



påvirker en  
**RELATION**

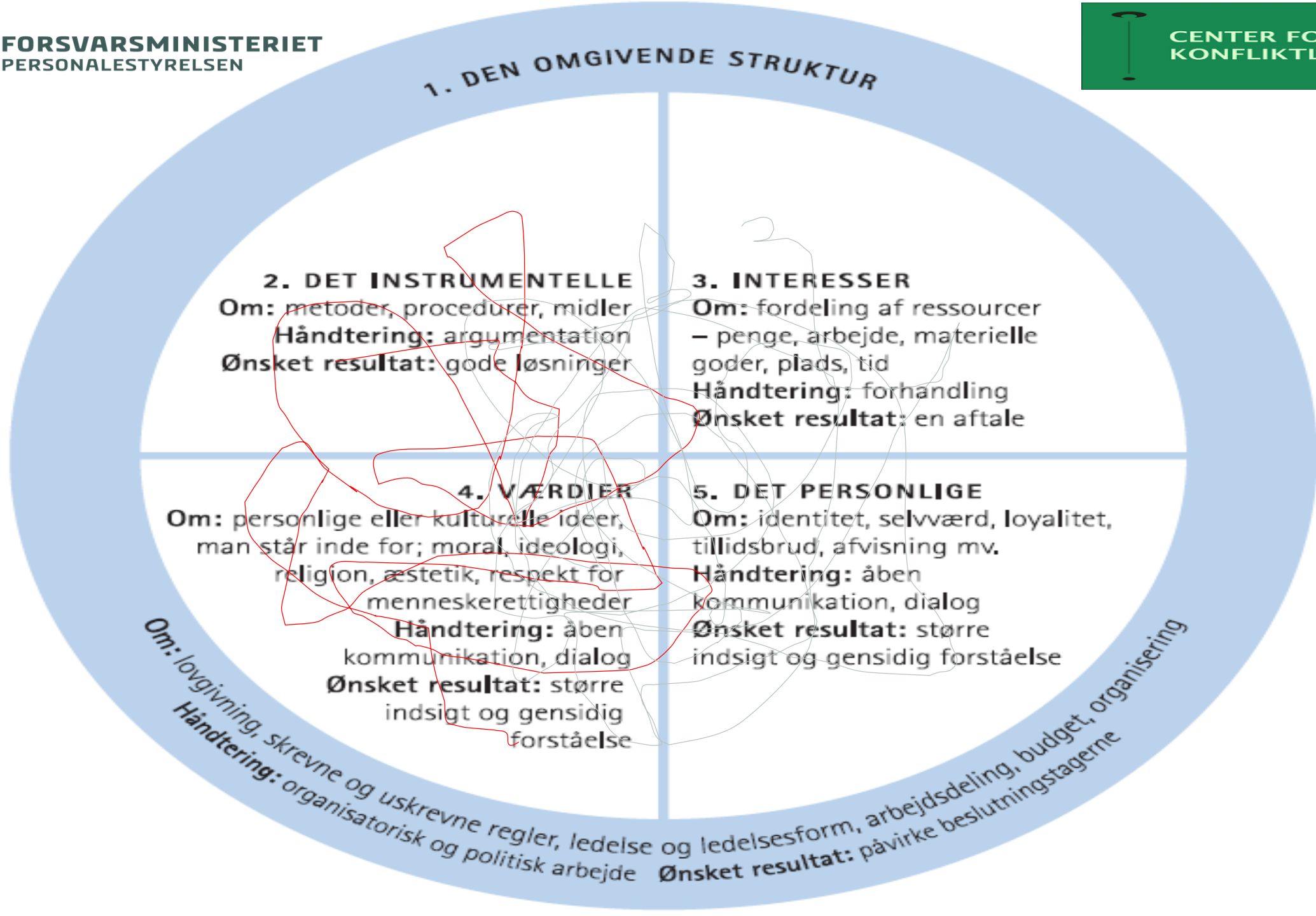
**Konfliktarbejde er at:**

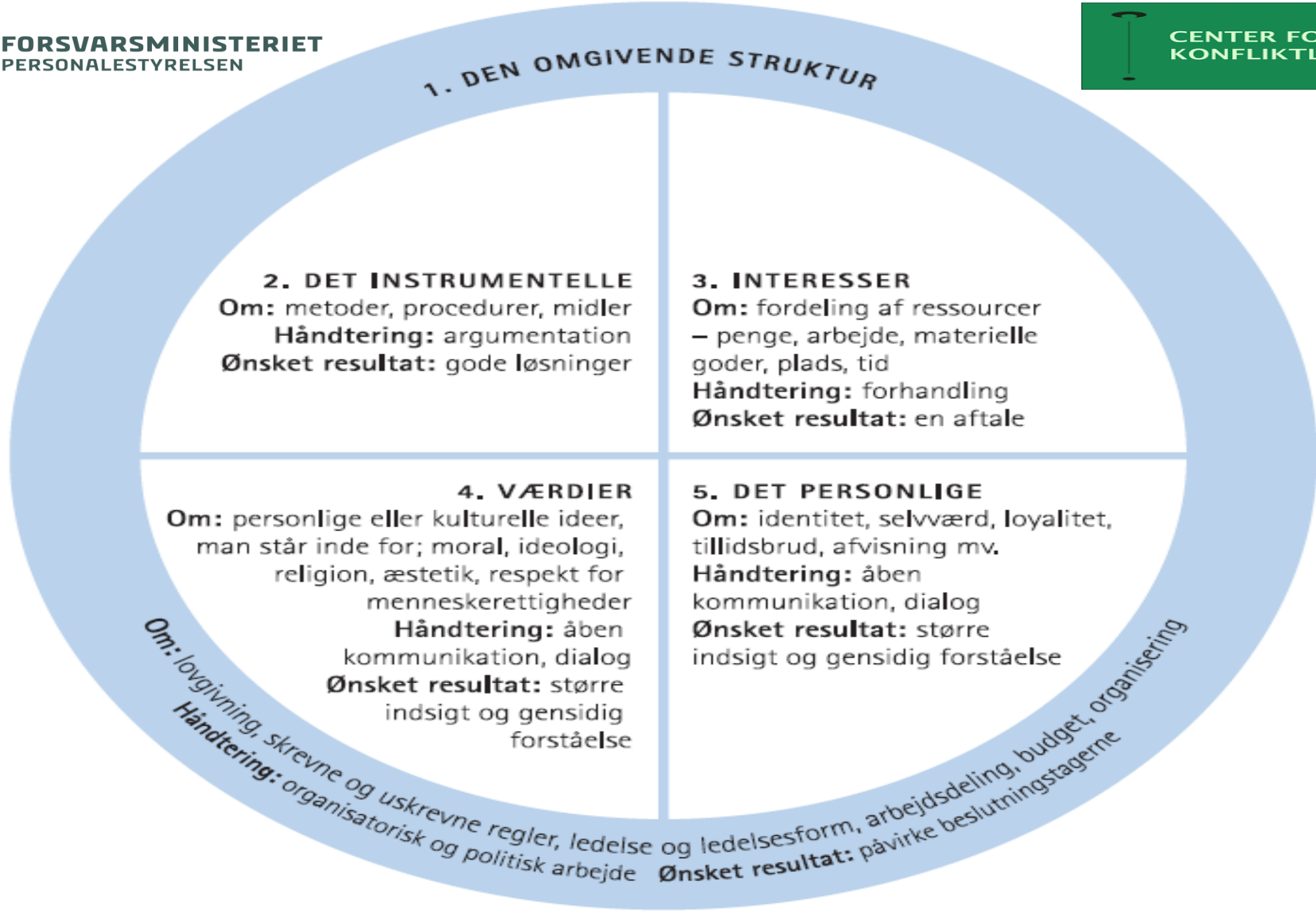
finde holdbare  
løsninger på  
**PROBLEMET**  
Tager vi os ikke af  
sagen, lever  
løsningen kort



arbejde med  
de menneskelige  
**RELATIONER**  
Tager vi os ikke af  
relationerne, lever  
spændingerne  
videre









**Polarisering** – Lad os komme væk

**Åben fjendtlighed** – At skade hinanden

**Fjendebilleder** – De er dårlige mennesker

**Samtalen opgives** – Det nytter jo ikke noget

**Vigtig grænse**

**Problemet vokser** – Der er meget i vejen, og det er ikke første gang

**Personificering** – Det er din skyld

**Vigtig grænse**

**Uoverensstemmelser** – Vi vil ikke det samme

Polarisering – Lad os komme væk

Åben fjendtlighed – At skade hinanden

Fjendebilleder – De er dårlige mennesker

Samtalen opgives – Det nytter jo ikke noget

**Vigtig grænse**

Problemet vokser – Der er meget i vejen, og det er ikke første gang

Personificering – Det er din skyld

**Vigtig grænse**

Uoverensstemmelser – Vi vil ikke det samme

**Konfliktmægling**

- 3. parts-medvirken
- Fokus: Støtte til at parterne finder deres egne løsninger

**Afklarende samtaler**

- Handlingsorienteret sparring
- Fokus: Hvad kan man selv gøre for at få gang i/genoptage dialogen?

## Hvad er krænkende adfærd?

### AT's bekendtgørelse og Ligebehandlingsloven

#### Krænkende adfærd

*"når en eller flere personer groft eller flere gange udsætter andre personer for adfærd, som disse personer opfatter som nedværdigende"*

#### Seksuel chikane

*"en samlet betegnelse for alle former for krænkende handlinger på baggrund af køn eller seksualitet"*

#### Mobning

*"når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter sårende eller nedværdigende"*

#### Vold

*"fysisk vold i form af angreb mod legemet og psykisk vold i form af trusler og anden krænkende adfærd"*

#### Diskrimination:

På baggrund af køn, race, hudfarve, alder, religion, seksuel orientering, handicap, politik, oprindelse

**Ligebehandlingsloven:** Der foreligger sexchikane, når der udvises enhver form for uønsket verbal, ikke verbal eller fysisk adfærd med seksuelle undertoner med det formål eller virkning at krænke en persons værdighed. Eller skabe et sådant klima...

Ref. FPSVEJL 061-1 Vejledning om krænkende adfærd /AT Bekg §23

## Håndtering af krænkende adfærd

### Fokus på sanktioner og straf

Nultolerance

Advokatundersøgelse

Ansættelsesretlige konsekvenser

Strafferetslige konsekvenser

Chefens ansvar

### Fokus på læring, forebyggelse og værdighed

Det subjektive perspektiv

Viden om gruppe dynamikker og Kulturens betydning

Individerne / Parterne

Gruppen

Kulturarbejde

=> **Konfliktmæglende/ genoprettende håndtering**



## OPRKs arbejde med krænkende adfærd og genoprettende processer

- Støtter den krænkede
- Støtter den anklagede
- Rådgiver chefer
- Forebyggende tiltag – oplæg og dialogmøder
- Fokus på kulturer/strukturer og psykologisk tryghed
- Konfliktmægling/genoprettende processer – Fokus på læring og værdighed og genoprettelse

## Ledelsens ansvar

### Håndtering - Kriseledelse

- Tag fat straks
- Undgå Offer- krænker – retorik
- Tydeliggør værdier og retningslinjer
- Undgå følelsesmæssig påvirkning
- Undgå for hårde sanktioner
- Hold alle parter i hånden
- Kommunikation
- Pressehåndtering

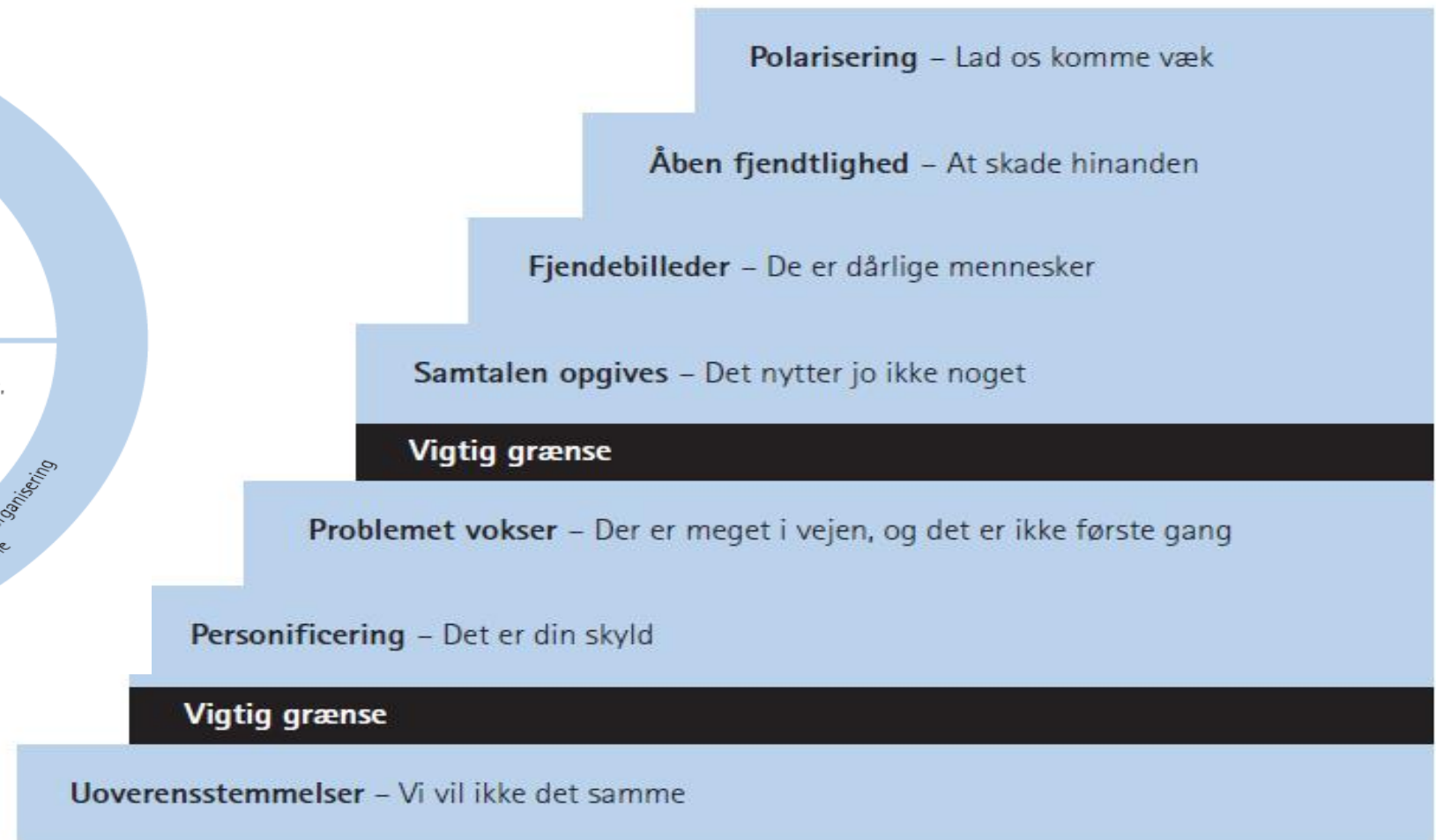
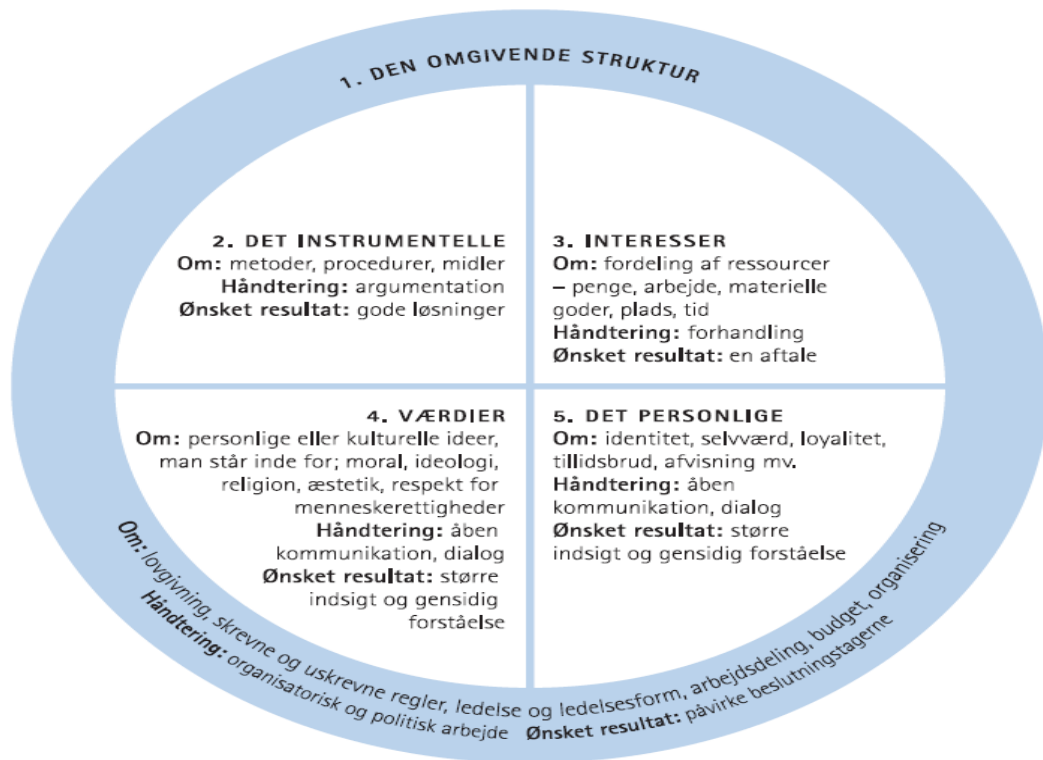
### Efter håndteringen:

- Bearbejdning
- Læring



# Eksempler på uløste konflikter?

## Hvor er tyngdepunktet og hvor på konfliktrappen ?



# Konfliktmægling

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  
afgørelse i sagen.



# Faser i konfliktmægling

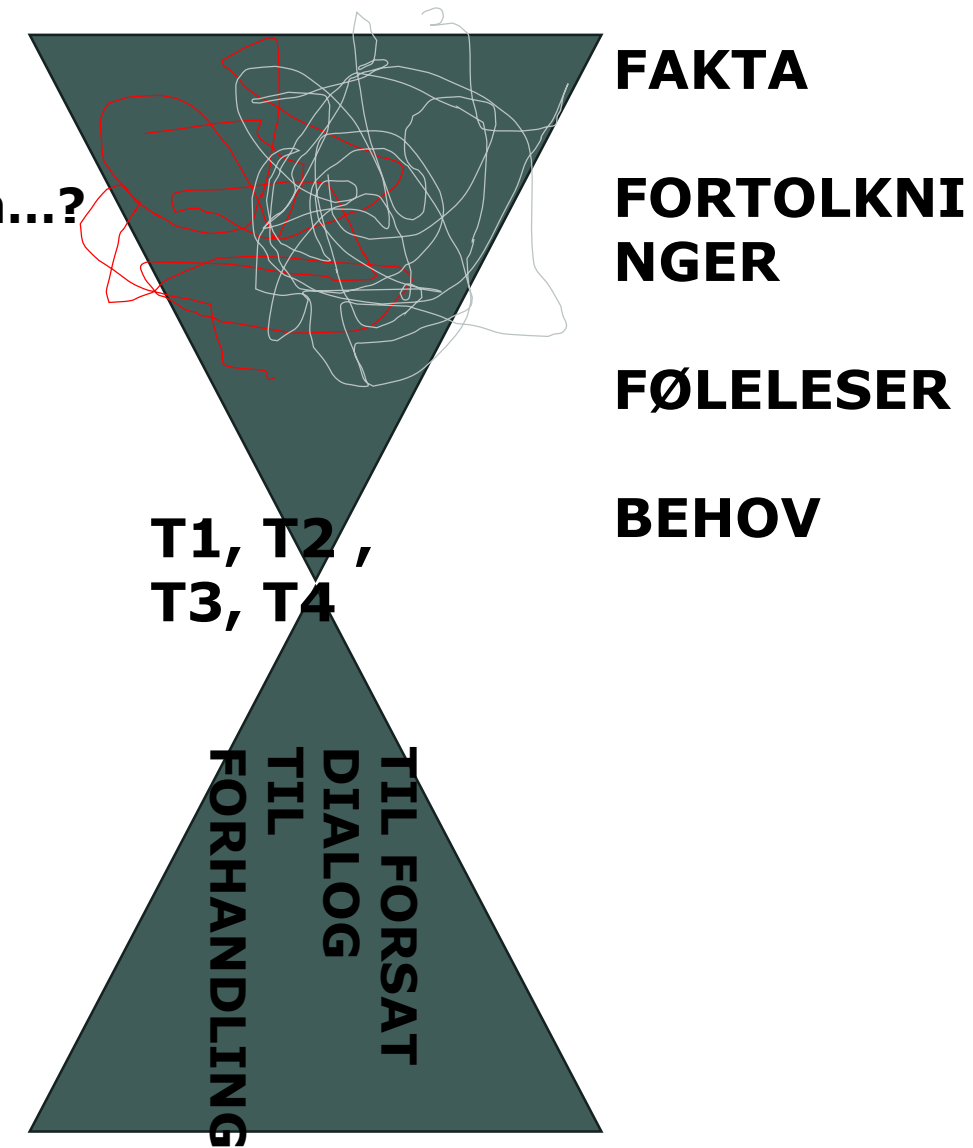
**Parternes dialog om konflikten/ konflikterne**  
**Hvad handler det om ? Kan du fortælle noget mere om...?**  
**Se standpunkter, interesser, følelser, behov**  
**Tematisere T1,T2,T3,T4**

**Fælles problemformulering og opstilling af fælles overskrift, med underpunkter**  
**Find fælles grund, hvad parterne er uenige om og hvad vil de gerne vi finde frem til aftaler om**

**Brainstorm**  
**Hvilke løsningsmuligheder er der?**

**Aftaler skabes, parterne forhandler om løsninger**  
**Løsningsforslagene kobles med interesser og behov**

**Aftaleformulering**  
**Form, indhold, godkendelse**



# **Værdier og grundantagelser bag den reflekserive konfliktmægling**

**En forståelse af konflikter som livsvilkår**

**En tillid til at parterne bedst selv ved, hvad der er godt for dem**

**At dialog er ønskelig i enhver konflikt og midlet til at nå målet**

**En accept af at der er flere virkeligheder samtidig**

**En tillid til at det er muligt at nå frem til gensidige tilfredsstillende løsninger, hvis parterne kan/ vil**

**At individualitet og relation hænger sammen**

**At gensidig afhængighed indebære gensidigt ansvar**

# **En reflektiv model**

**Betjener sig af faser**

**Både proces og produktorienteret**

**Balance mellem individuelle behov og behov for fællesskab**

**Mægler inddrager både følelser og forståelser – plads til både sag og relation**

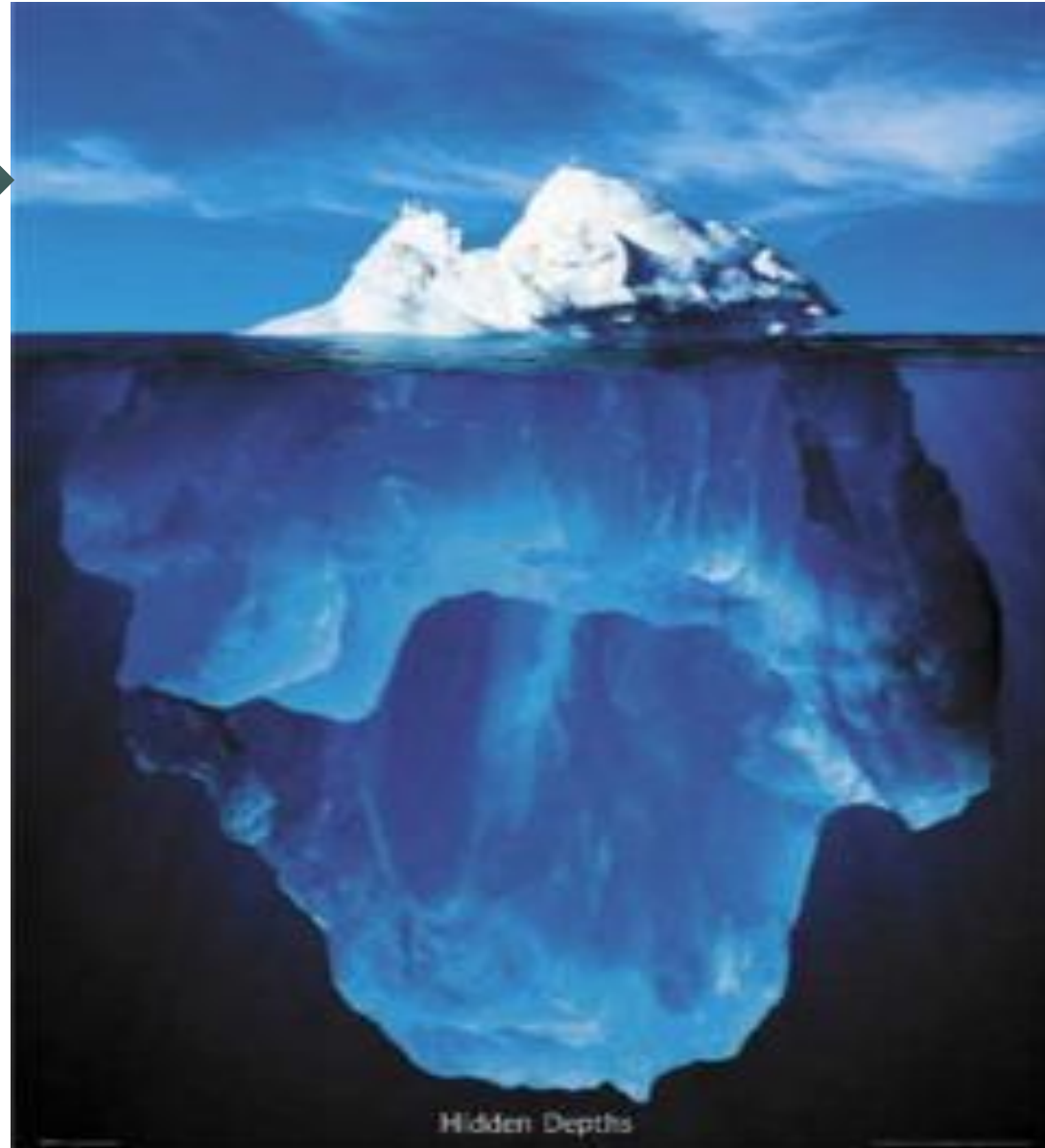
**Vejen gennem mæglingen går ofte over ændrede opfattelser af egne og andres historier – ikke dekonstruktion men udvidelse og supplement**


**Mæglerens rolle kan skifte fra tilbagetrukket til styrende – rollemodel i kommunikation**

**Forskellige typer af spørgsmål**

**Mægler giver ikke udtryk for sin egen opfattelse**

VIND   
Teknikker og  
redskaber



  
STRØM  
Værdier og  
antagelser

# Mæglende tilgang i krænkelssager

## Forarbejdet

1. Grundigt for at sikre at der ikke sker krænkelser i mæglingsrummet
2. Etik i højsæde, da parterne er i krise

## Mæglingen

1. Parterne fortæller hvad der er sket
2. Parterne fortæller hvad det har gjort ved dem
3. Parterne fortæller hvad de har brug for
4. Parterne aftaler hvad de skal gøre og hvad andre må få at vide



# Sager hvor den mæglende tilgang giver ekstra god mening

## Krænkelssager – uønsket seksuel opmærksomhed

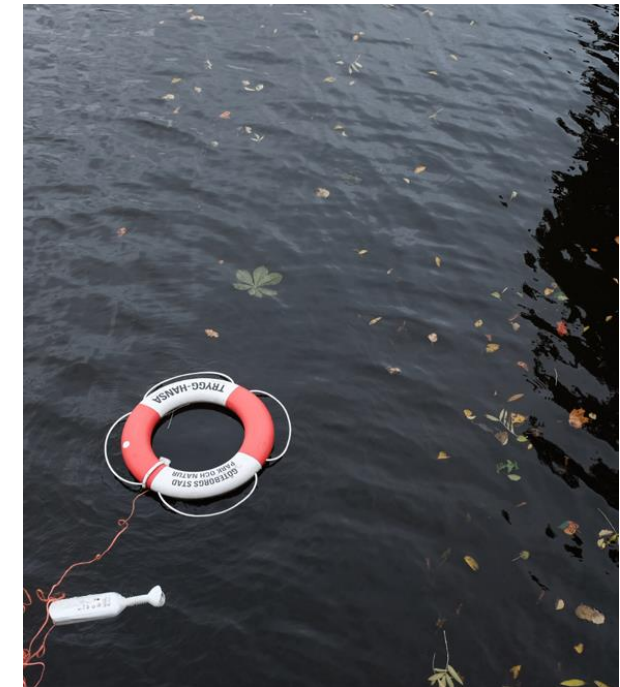
- Noget bliver sagt – "Du har en god parfume"
- Ugengældt forelskelse – en flirt der bliver for meget
- Misforståelser
- Gode kolleger, som gerne vil tilbage til det gode kollegaskab

## I svære sager efter den juridiske behandling

### Det videre samarbejde

- Mellem parterne
- I gruppen

**Denne tilgang skaber læring og psykologisk tryghed, da medarbejderne kan være trygge ved at konflikter og krænkelser kan håndteres på en måde der tager udgangspunkt i de enkeltes behov.**



## Forebyggelse gennem konfliktmægling, kulturarbejde og kodeks

Krænkende kultur - Gråzoner i kulturen: Uklart hvad man må, bør og skal gøre for at være inkluderet

- Uklare værdier
- Accept af grænseløs adfærd
- Lav tryghed
- Strækker sig langt for at være en del af fællesskabet
- Mangelfuld information
- Manglende konstruktiv konflikthåndtering
- Manglende ledelsesfokus på trivsel



## Forebyggelse - 7 trin til psykologisk tryghed ...

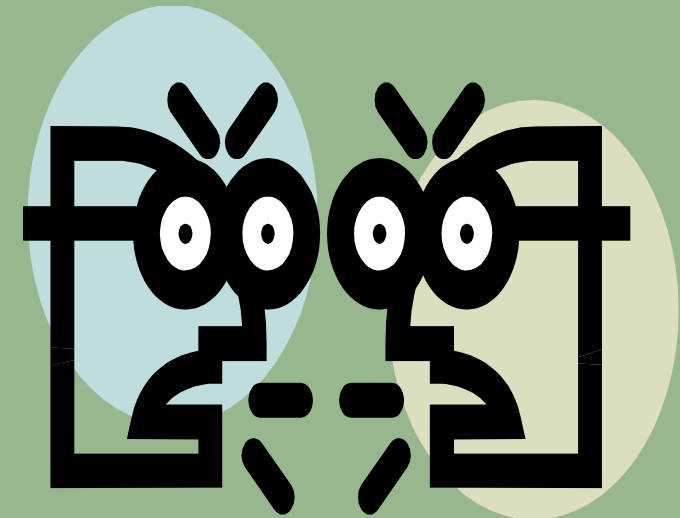
1. Gør retningslinjer, politik og procedure til noget I AKTIVT taler om/bruger.
2. En ledelse der går forrest, griber ind og siger fra over for krænkende adfærd.
3. Husk at krænkelse er et arbejdsmiljøproblem - vær ikke bange for at stille 'dumme' spørgsmål og turde være kritisk over for tonen.
4. Hold gang i den gode dialog om, hvad et trygt arbejdsrum er for jer - bevar fokus på forebyggelse.
5. Hav flere kanaler for henvendelser fx whistleblowerordninger, kollegastøtteordninger - tal med mennesker du stoler på f.eks. en leder, en god kollega, din tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant. Stå aldrig alene.
6. Alle henvendelser bør imødekommes med respekt og forståelse af ledelsen. Intet er for småt.
7. **Bevar alle parter værdighed ved en sag.** Edmondsen, 2019;  
Goffmann, 1957





# Etisk infrastruktur - Konflikt og krænkelseskodeks

- Hvorfor har vi et kodeks? Hvad er vores værdier?
- Hvem har hvilke roller og ansvar?
- Hvem er klar til at støtte medarbejdere?
- Hvis jeg selv er i konflikt går jeg til?
- Hvis konflikten udspiller sig blandt andre?
- Hvad kan jeg gøre hvis jeg er "bystander"/vidne?
- Hvordan forebygger vi?
- Hvordan håndterer vi ?
- Hvem har det overordnede ansvar?



# Hvad gør I på jeres arbejdsplads?

## Har I en krænkelser og konflikthåndterende kultur?

## Har I et kodeks?

## Har I konfliktmæglere?

## Har I adgang til konfliktmæglere?

