



 FIU-LIGESTILLING

# MANGFOLDIG KONFLIKTHÅNDTERING PÅ ARBEJDSPLADSEN

EN GUIDE TIL TILLIDSVALGTE

# INDHOLD

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Forord                                                 | 3  |
| 2. Fem argumenter for mangfoldig konflikthåndtering       | 5  |
| 3. Hvad er mangfoldig konflikthåndtering?                 | 6  |
| Case: "Tina gider ikke gå på lageret"                     | 6  |
| 4. Mangfoldig Konflikthåndtering i praksis - sådan gør du | 12 |
| 5. Lav en mangfoldig konfliktvejledning                   | 20 |
| Case: "Ilias er dårlig til at svejse"                     | 20 |
| 6. Reaktioner du skal være opmærksom på i konflikter      | 24 |
| 7. Afslutning                                             | 26 |

# 1. FORORD

Konflikter er en naturlig del af livet og dermed også af hverdagen på en arbejdsplads, hvor vi er mennesker samlet med forskellige erfaringer, behov og baggrunde.

Konflikter er ikke mindst en del af arbejdet, når du som tillidsvalgt arbejder med ligestilling og mangfoldighed. Det er de, fordi ligestillingsarbejde ofte indebærer forandringer, og nogle gange konflikter, relateret til forskellige behov, ressourcer og status. Konflikter hvor I som kollegaer kan have mange forskellige "følelser på spil", afhængigt af hvor I står i forhold til udfordringerne<sup>1</sup>.

Denne guide er til dig, som ønsker at arbejde med konflikterne på din arbejdsplads på en måde, hvor I bliver klogere på hinanden som kollegaer og får et bedre samarbejde. I denne guide forstår vi ikke konflikter som noget negativt, men som noget vi kan lære af, og som kan være en nødvendig del af vejen til at opnå en mere ligestillet arbejdsplads, hvor alle trives<sup>2</sup>. Uanset køn, kønsudtryk, etnicitet, kropsstørrelse, handicap, alder og seksualitet.

Som samfund og på arbejdspladserne udfordres vi lige nu af forskellige konflikter, der drejer sig om, eller er et resultat af, manglende ligestilling.

#Me too-bevægelsen har genstartet debatten om seksuel chikane og sexismen på arbejdspladsen, og om hvordan vi bedst muligt kan håndtere situationer, hvor kollegaer oplever deres grænser blive overskredet.

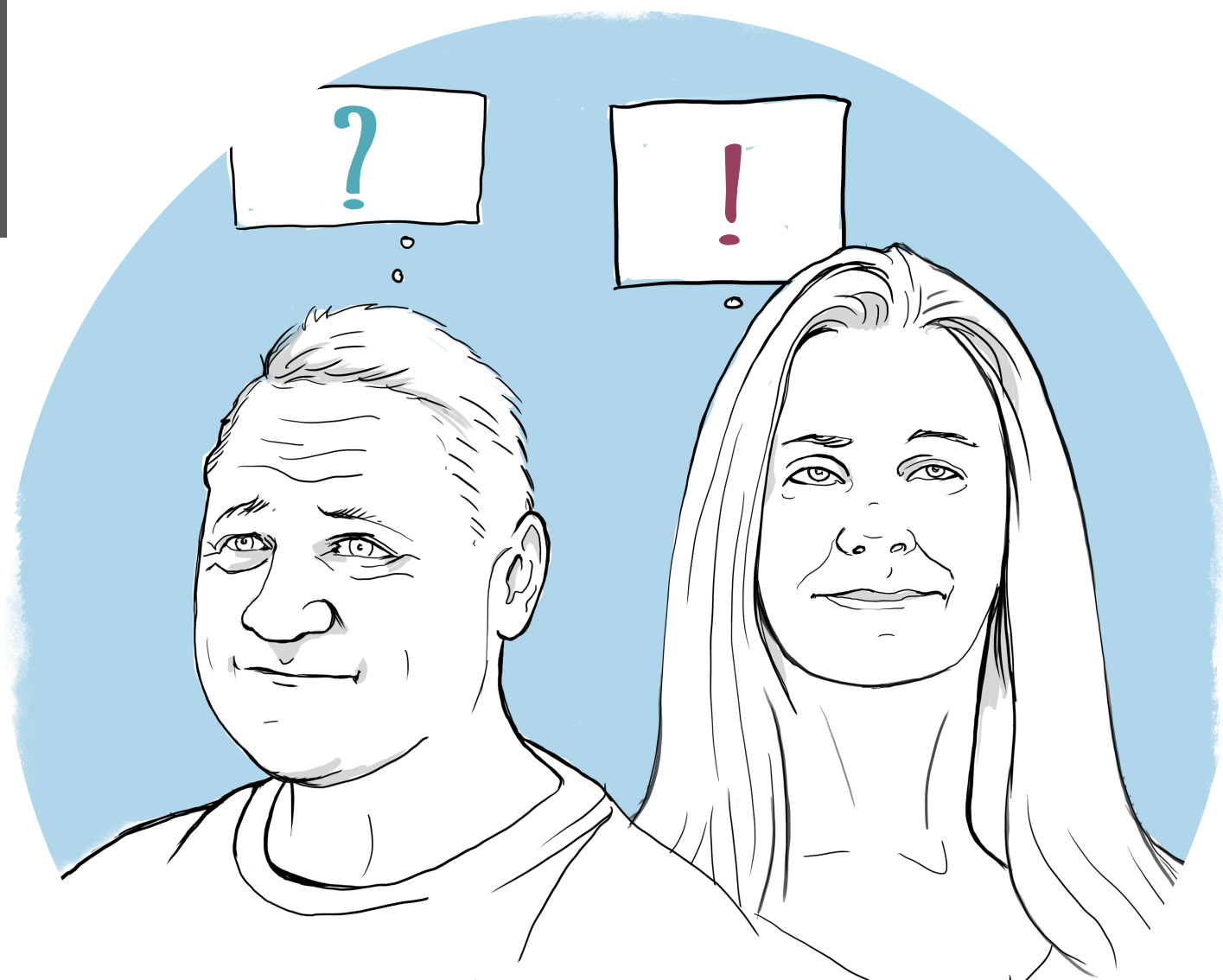
Vi har fået større opmærksomhed på, at racisme ikke kun er noget nogle bevidst udøver, men også kan komme til udtryk i ubevidste fordomme eller samfundsstrukturer. F.eks. ved at etniske minoriteter bliver forskelsbehandlet, når de leder efter praktikplads og job eller må høre nedsættende ord eller jokes fra kollegaer, der ikke er opmærksom på, eller tager ansvar for, konsekvenserne.

Nye måder at forstå køn, der går udover "mand og kvinde", og træthed overfor gamle ideer om hvad "en rigtig mand" eller kvinde er og kan, gør at vi må lære nye måder at tale og omgås hinanden på.

Vi står i en situation, hvor nogle føler sig overvældet og synes udviklingen går meget hurtigt, mens andre er trætte af at vente på en ligeværdig behandling. Det er udfordringer som disse, vi med guiden ønsker at give dig inspiration og nye metoder til at håndtere.

Helt konkret vil du i guiden blive introduceret til, det vi kalder "Mangfoldig Konfliktbehandling", som handler om at genoprette de gode relationer mellem kollegaerne efter en konflikt, der har afsæt i mangfoldighed, og forstå hvad man kan lære af den.

Vi håber at guiden kan give stof til eftertanke, mod på handling, og en større tro på at vi godt kan gøre det sammen - også når vi er meget forskellige og skal arbejde side om side.





## 2. FEM ARGUMENTER FOR MANGFOLDIG KONFLIKTHÅNDTERING

Her får du fem gode grunde til, at du og din arbejdsplads skal begynde at arbejde med mangfoldig konflikt håndtering. Brug dem der er relevante for dig.

### 1. En anden vej end straf

Konflikter mellem kolleger, især dem om mangfoldighed og ligestilling, kan være ubehagelige og har ofte hårde konsekvenser som stress, sygemeldinger eller fyringer. Med mangfoldig konflikt håndtering ønsker vi at finde en vej frem uden vindere og tabere.

### 2. Fællesskab, fællesskab, fællesskab

I mangfoldig konflikt håndtering er fællesskabet i centrum, og alle de berørte inviteres med. Kollegaerne er en del af løsningen til at finde måder at komme videre sammen. I konflikter om mangfoldighed er det ekstra vigtigt, at alle får støtte og at ingen føler sig alene.

### 3. Plads til menneskelighed

I mangfoldig konflikt håndtering adskiller vi adfærd fra personen. Vi lytter til alle, fordi der altid er en grund til, hvorfor folk har handlet, som de har gjort. Når vi kan forstå hvilke behov og værdier, der er på spil, er det nemmere at forstå hinanden trods forskellighed og ulige vilkår.

### 4. Mulighed for forandring

Der er typisk mange lag og dimensioner i en konflikt, og vi ønsker at gøre plads til nuancerne. Dermed undgår vi at skabe en situation, hvor man skal vælge side eller se folk som enten "de gode" eller "de onde". På den måde kan fastlåste roller undgås, og vi skaber mere plads til forandring.

### 5. Konflikter er noget vi kan lære af

Mangfoldige fællesskaber er noget vi skaber sammen, og det kræver både tålmodighed og nysgerrighed at få en god hverdag sammen. Når vi tackler konflikter sammen, lærer vi noget om, hvad vi kan gøre anderledes fremover, for at der bliver plads til alle.

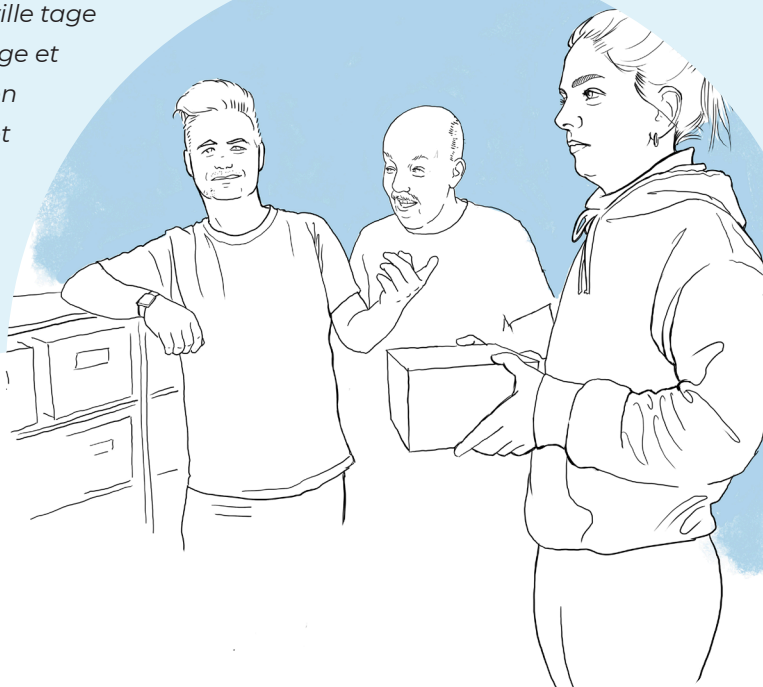
### 3. HVAD ER MANGFOLDIG KONFLIKTHÅNDTERING?

I dette afsnit vil vi give dig en introduktion til, hvad mangfoldig konflikthåndtering er. Vi starter ud med en case, der giver et indtryk af, hvordan man kan bruge metoden på sin arbejdsplads.

#### CASE: "Tina gider ikke gå på lageret."

*Vi drak fredagsøl, og jeg stod og brokkede mig til Svend over, at Tina aldrig ville hente varer på lageret, men at det altid var mig, der skulle gøre det. Jeg fortalte Svend, at jeg var godt træt af hende, og at jeg syntes hun var doven. Svend mente noget andet og sagde at Tina ikke var doven, og hun plejede at gå langt for at give ham en ekstra hånd. Han sagde også, at det jeg fortalte, fik ham til at spekulere på, om Tina mon havde det godt, for det lignede hende ikke at sende andre i byen. Snakken med Svend, fik mig til at give lidt slip på min irritation, og sammen besluttede vi at tage en snak med vores arbejdsmiljørepræsentant, Bodil. Det kunne være at hun vidste noget, som vi ikke gjorde.*

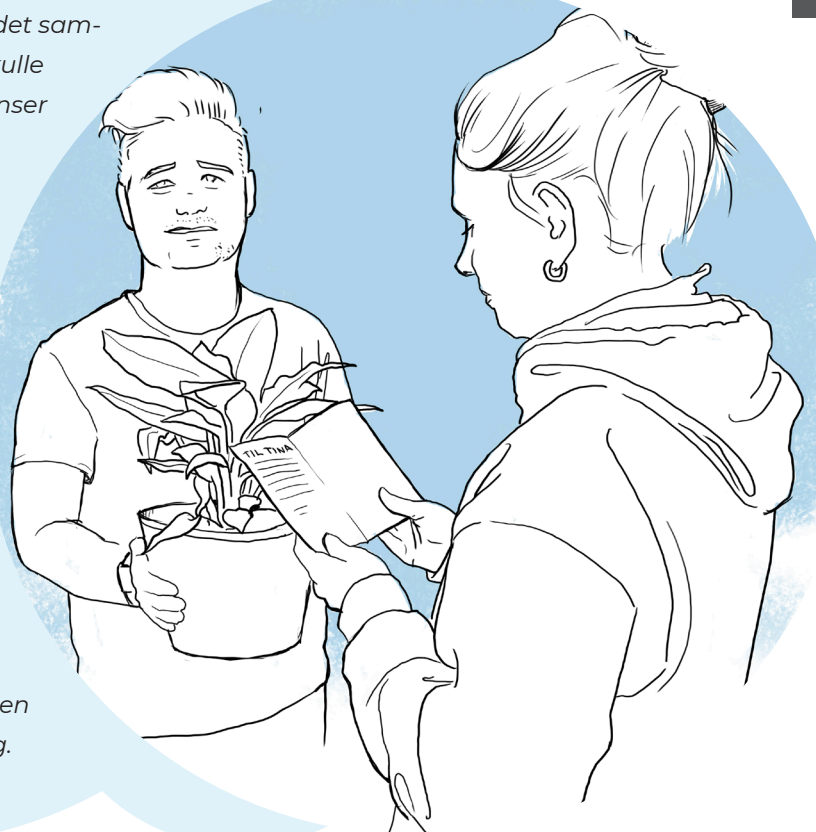
*Bodil vidste ikke mere, men takkede os for at komme til hende, og hun sagde, at hun ville tage en snak med Tina. Bodil vendte tilbage et par dage efter, og fortalte, at grunden til at Tina ikke ville komme på lageret var, at hun ikke følte sig tryk med Lars og Patrick, som arbejdede der. Bodil spurgte om jeg og Svend ville være med til et møde med Lars og Patrick, sammen med Tina og hendes kollega Robin, som ville støtte hende i at få det sagt til Lars og Patrick.*



Vi mødtes alle sammen for at finde en løsning på konflikten. Det var lidt intenst. Lars og Patrick var meget stille og sad med hovederne nede. De kunne næsten ikke kigge os andre i øjnene. Det viste sig at de flere gange havde sagt upassende ting til Tina, om hendes bryster, numse og om hvor mange mænd, der var varme på hende. Deres bemærkninger havde fået Tina til at gå hjem med en dårlig følelse i maven, og med en fornemmelse af at være magtesløs. For hvad kunne hun gøre? De andre kvinder kunne godt tåle den slags, og hun var bange for at blive set som den, der var problemet. Så hendes "løsning" havde været at gå en lang bue uden om dem, og sende mig på varelageret i stedet for selv at gå derned.

Da jeg hørte det, blev jeg helt flov ved tanken om, at have tænkt, at hun bare var doven. Lars fortalte, at det var svært for ham at omstille sig til den nye "politiske korrekte" verden, hvor han ikke følte der var plads til ham. Patrick kunne godt se at deres opførsel overfor Tina havde været forkert, og gav hende hurtigt en dybfølt undskyldning. Lars stemte lidt tøvende i. Men han spurgte os også, om vi kunne lade være med at involvere ledelsen, fordi at han var bange for at miste sit job og få problemer derhjemme. Robin og Svend var ret vrede på Lars og Patrick. Men fordi Tina gik med på at tage imod deres undskyldning og troede på, at de ville ændre opførsel, så var de med på at se, om det blev bedre. Alle var enige om, at hvis det skete igen, så ville Bodil snakke med ledelsen med det samme. Vi blev også enige om, at Bodil skulle foreslå i samarbejdsudvalget at "grænser og god omgangstone", kom på programmet til næste personaledag. Jeg sagde, at jeg rigtig gerne ville gå med Tina på lageret, indtil hun følte sig tilpas med at gøre det selv. Jeg sagde også, at jeg, "mand til mand", ville hjælpe de to basser med at "skrue ned for charmen", og ikke lade dem lave de kommentarer foran mig.

Efter mødet stoppede Lars og Patrik deres lumre kommentarer, og tre måneder efter, gav Lars Tina en plante med et kort, sammen med en ordentligt uforbeholden undskyldning.



## Genoprettende og straffende retfærdighed - hvad er det?

Mangfoldig konflikthåndtering, som vi arbejder med i denne guide, baserer sig på **genoprettende retfærdighedsprincipper og praksisser**<sup>3</sup>. Det er kort fortalt en tilgang til konflikthåndtering, som har fokus på at finde måder at rette op på skaden, som ligger bag konflikten. Frem for f.eks. at finde en skyldig som skal straffes, hvilket man kan kalde en straffende tilgang.

Der er mange negative konsekvenser ved en straffende tilgang, bl.a. kan det gøre, at man går i forsvarsposition, eskalerer konflikten, bliver undvigende eller bange for at tale åbent om tingene. Hvis straffen er, at man bliver bortvist eller fyret, har det store konsekvenser for ens liv, og for de kollegaer der bliver tilbage. Omvendt kan genoprettende konflikthåndtering bidrage til en mere hensigtsmæssigt adfærd, bedre samarbejde og læring til arbejdspladsen, om hvordan trivsel og arbejdsmiljø kan forbedres.

Hvis vi tænker på historien med Tina, så er det et eksempel på en konflikt, der har rod både i sexistisk kultur, tabu, frygt for forandringer og misforståelser mellem kollegaer. Men det lykkes kollegerne og de tillidsvalgte at håndtere den, på en måde der genopretter tilliden og trykigheden, for de involverede. Samtidig bruges konflikten som afsæt til at der - via samarbejdsudvalget - sættes nogle tiltag i gang, der kan forbedre omgangstonen mellem kollegerne.

### Fokus på handlingerne

Idéen er at holde fokus på, at det er handlingerne, og ikke personen, der er problemet. Dvs. at en person kan gøre nogle uhensigtsmæssige og skadende ting, men at handlingerne ikke udgør hele personen. Det kan på en måde være fristende at sætte én i bås som "den dårlige person", men det giver ofte bagslag. Fordi man på den måde skaber plads til ansvarsfralægelse, hvilket lukker ned for handlemulighederne for alle parter.

Princippet om at holde fokus på handlingerne er bl.a. vigtigt, hvis man på din arbejdsplads bruger begreber som "nultolerance". Her er det vigtigt, at man kommunikerer, at det er nultolerance over for konkrete handlinger men ikke over for personer. Dvs. at man som arbejdsplads tager ansvar for at forebygge og gribe ind over for krænkende adfærd, og ligeledes stiller personer til ansvar for deres handlinger. Samtidig med at man også er åben overfor, at personen kan ændre sin adfærd. Der kan selvfølgelig være situationer, hvor bortvisning kan være det rigtige at gøre, f.eks. i forbindelse med grove fysiske overgreb eller i tilfælde hvor en person ikke vil samarbejde om at ændre adfærd. Men ofte vil en så vidtgående konsekvens være et udtryk for en tankegang om, at man bare kan fjerne det "rådne æble" og så er problemet væk. Nogle arbejdspladser vælger i stedet, eller som supplement til en bortvisning, at henvise medarbejderen til erhvervspsykolog eller arbejde med kulturen og omgangsformen på arbejdspladsen.

## Ejerskab over konflikten og løsningerne

Et andet vigtigt princip er at den/de der er blevet udsat for en krænkelse, eller som er berørt, i højere grad skal inddrages i håndtering af konflikten. Så at de handlinger, som igangsættes ovenpå konflikten, rent faktisk bidrager til at den, der har været udsat, får det bedre og kommer godt videre. Ligeledes er det vigtigt at den/de der har forvoldt skade, bliver støttet i, hvordan de kan ændre deres adfærd og komme videre. I praksis gør man det ved at lave en handlingsplan mellem dem, som har været involveret i konflikten.

Hvis vi igen tænker på historien med Tina, så er hun involveret i, hvad der skal ske, og Lars og Patrick får feedback fra kollegerne og bliver stillet til ansvar, med et krav om forandring. Samtidig lover deres kollega (fortælleren) at støtte dem i processen ved at tage nogle snakke med dem "mand-til-mand".

Desværre ser vi også nogle gange sager, hvor de involveredes ejerskab er meget begrænset. Et eksempel på dette er indgåelse af aftaler om tavsheds klausuler, som forpligter de involverede i aldrig offentligt at tale om sagen. Nogle foretrækker at lave en sådan aftale, og synes det fungerer for dem. Men vi ser også at nogle ændrer mening senere hen, og at aftalen så forhindrer dem i at tale åbent om deres oplevelser som et led i at komme videre. Tavsheds klausuler vanskeliggør ofte også, at man som arbejdsplads kan lære af sagen, og på den måde kan dårlig adfærd fortsætte, og flere kan komme til at opleve det samme.

## De - for nogen - usynlige konflikter

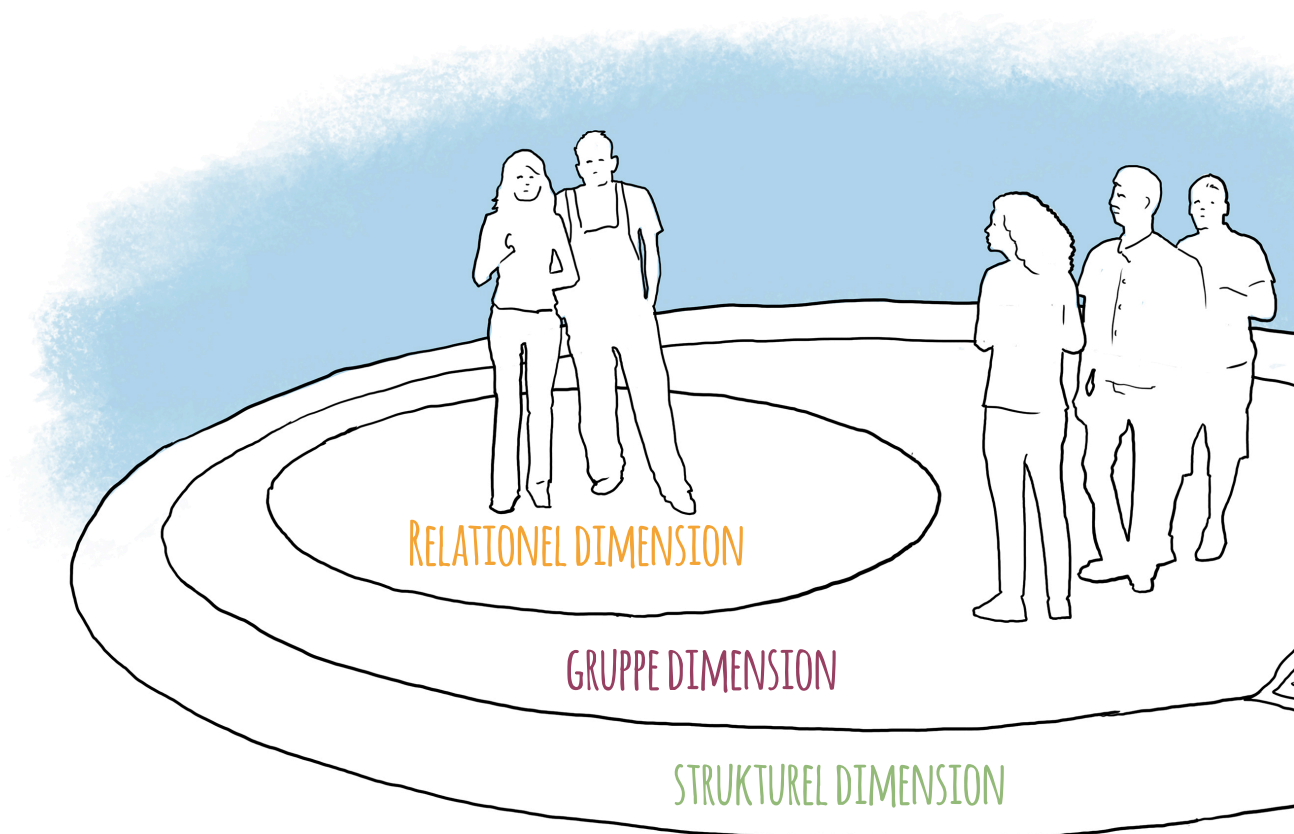
Ikke alle konflikter er synlige for alle. Især konflikter der relaterer sig til ligestilling, og hvem der har adgang til hvilke muligheder på arbejdspladsen, kan være usynlige for dem der ikke er berørt negativt af uligheden. Eksempelvis kan stereotype eller sjofle kommentarer om kvinder, og hvordan de påvirker en kvindelig lærling, være usynlige for de mandlige kollegaer, som ikke selv er mål for kommentarerne. Det vil først være, når det italesættes, at konflikten bliver synlige for flertallet. Derfor er det vigtigt, at du som tillidsvalgt bidrager til, at gøre de usynlige konflikter synlige, og støtte dem der rammes af dem i at få udtrykt deres behov og grænser, sådan at der kan findes en løsning, hvor alle trives.



## Konflikter har flere dimensioner

Konflikter på en arbejdsplads kan ved første øjekast se ud som noget, der bare udspiller sig mellem to personer, men som regel vil kollegagruppen, og nogle gange de mere overordnede samfundsstrukturer, også spille en rolle i konflikten. Derfor kan det være en god idé, når du som tillidsvalgt er involveret i at håndtere konflikter, at have de forskellige lag eller dimensioner af konflikten i baghovedet.

Der kan for det første være behov for at rydde op i og forbedre de personlige relationer. Dernæst at forstå hvordan gruppedynamikken spiller ind. Er kulturen i gruppen f.eks. at bøssevitigheder og fordømmende bemærkninger om folks udseende eller tøj en normal del af omgangstonen? Og hvordan kan kollegaerne involveres i at sætte en anden standard? Til sidst, i forhold til den strukturelle dimension, kan man tænke over, om nogle mere overordnede samfundsstrukturer spiller ind. Hvordan spiller loven om fordeling af barslen f.eks. ind, når din mandlige kollega skal "forhandle" barsel både derhjemme og med chefen? Eller hvis mandlige kollegaer "driller" hinanden med: "At barslen da bare er noget, konen kan klare".



### **Relationel dimension:**

Hvordan er relationen og magtforholdet imellem dem, som er mest direkte involveret i konflikten?

### **Gruppe dimension:**

Hvordan har kollegagruppen været med til at skabe grobunden for konflikten, og hvordan spiller kollegagruppen ind i konflikten?

### **Strukturel dimension:**

Hvilke mere overordnede strukturer spiller ind? F.eks. ulighed relateret til etnicitet, køn eller uddannelsesbaggrund.





# 4. MANGFOLDIG KONFLIKTHÅNDTERING I PRAKSIS - SÅDAN GØR DU

Mangfoldig konflikthåndtering kan deles op i en række enkeltdele. Delene kan enten sættes sammen og udgøre et helt konflikthåndteringsforløb med forsamtaler, konfliktmøde og udvikling af fælles handlingsplan, hvor *støtte* og *aktiv lytning* er gennemgående teknikker i hele processen. Eller også kan man vælge nogle enkelte dele ud og bruge dem på måder, som passer ind i det, man allerede gør på arbejdspladsen. I de næste afsnit vil vi beskrive de enkelte dele, sammen med nogle spørgsmål, der kan hjælpe dig igang med at bruge dem.

## Støtte

Du kender nok ordsproget, "der er ikke dårligt vejr, kun dårlig påklædning". Det samme kan man sige gælder for konflikter. "Der er ikke uløselige konflikter, kun manglende støtte". Støtte kan have mange former, og du har brug for støtte, når du arbejder med mangfoldig konflikthåndtering. Man kan også bruge støtte til at undersøge ens "blinde vinkler", dvs. de perspektiver eller dimensioner, man ikke selv ser (se side 10-11).

Hvis du skal facilitere et konflikthåndteringsforløb, er det godt at starte med at spørge dig selv omkring, hvilken ressource og kræfter du har til at kunne støtte andre. Det er vigtigt, at du rækker ud til kollegaer, medlemmer af samarbejdsudvalget eller andre, som kan lytte til dig før, under og efter processen. Støtte er også meget vigtigt for dem der er påvirket af konflikten. Du kan f.eks. sørge for at organisere, at de har en bisidder med til mødet, ringer til en ven, eller bliver fulgt op på af facilitatoren efter et konfliktmøde.



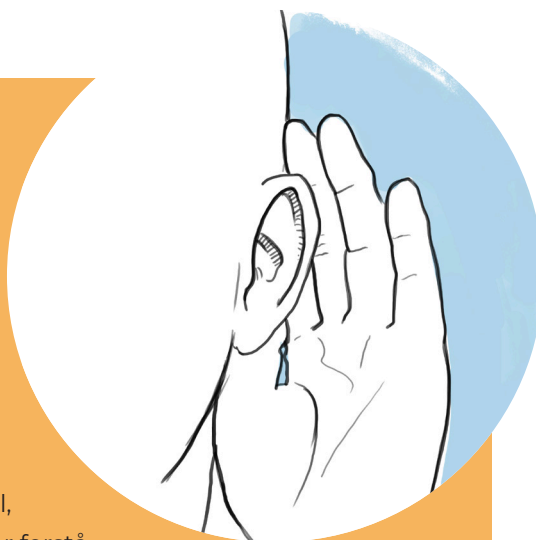


Som tillidsvalgt skal du i forbindelse med processen være opmærksom på, hvilke specifikke aftaler I har på din arbejdsplads omkring rollefordeling mellem ledelse og de tillidsvalgte. Nogle steder vil ledelsen involveres uanset konfliktens størrelse, og andre steder har du mere handlerum til selv at håndtere mindre konflikter mellem kolleger, og du skal eventuelt bare orientere ledelsen.

### Aktiv Lytning

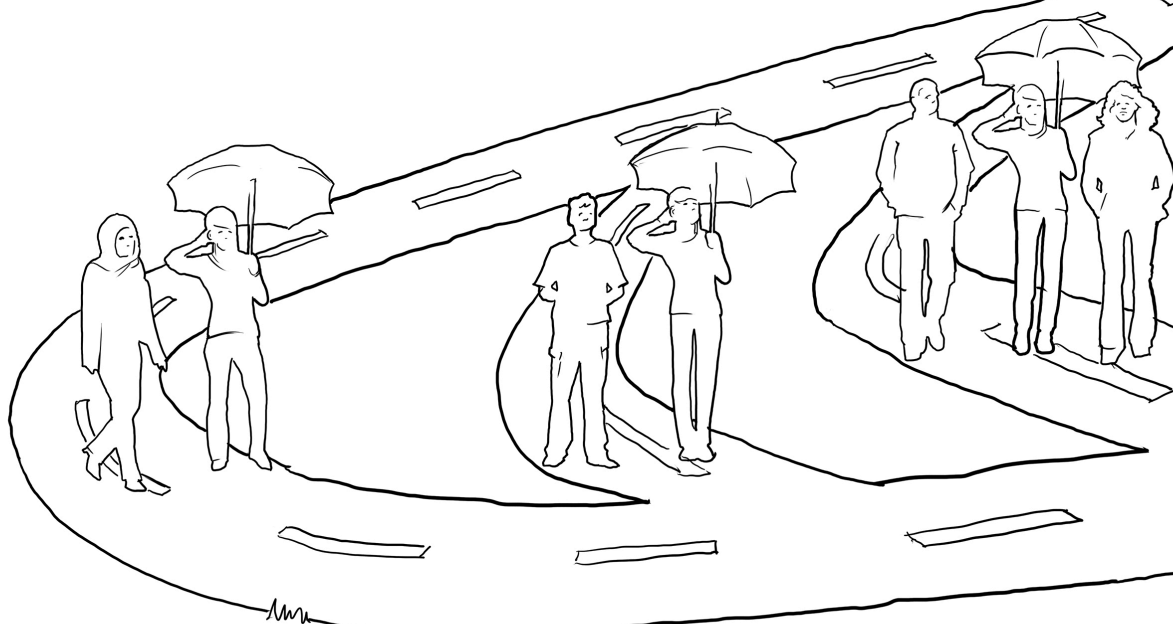
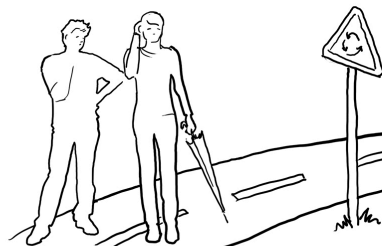
Aktiv lytning er en vigtig del af arbejdet med at håndtere konflikter. Aktiv lytning er en metode der går ud på, at man er til stede, lytter opmærksomt, og derefter genfortæller hvad den anden person har sagt. Her er det især vigtigt at gengive hvilke følelser, behov og værdier, man hører er på spil for den anden. Derved kan man få bekræftet, om man har forstået modparten rigtigt. Hvis man ikke har samme modersmål, kan det også være gavnligt at tjekke, om man har forstået budskabet rigtigt, selvom der er et ord, man ikke kender.

Aktiv lytning bidrager også til at gøre dialogen langsommere end ved almindelig kommunikation. Det er vigtigt, fordi man derved sikrer, at det der bliver kommunikeret er tydeligt og bliver rigtigt forstået. På den måde kan den person, som har fortalt noget, også bekræfte om vedkommende føler sig hørt og forstået. Selve det at bruge aktiv lytning har ofte en konfliktnedtrappende effekt, og det kan bruges i mange forskellige situationer.

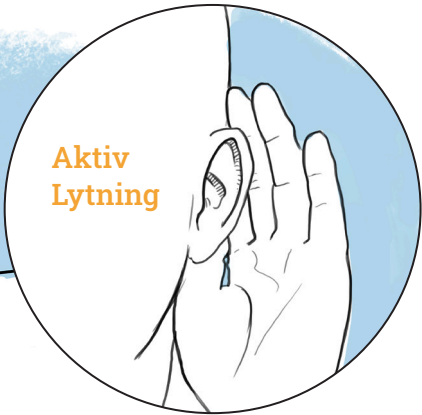
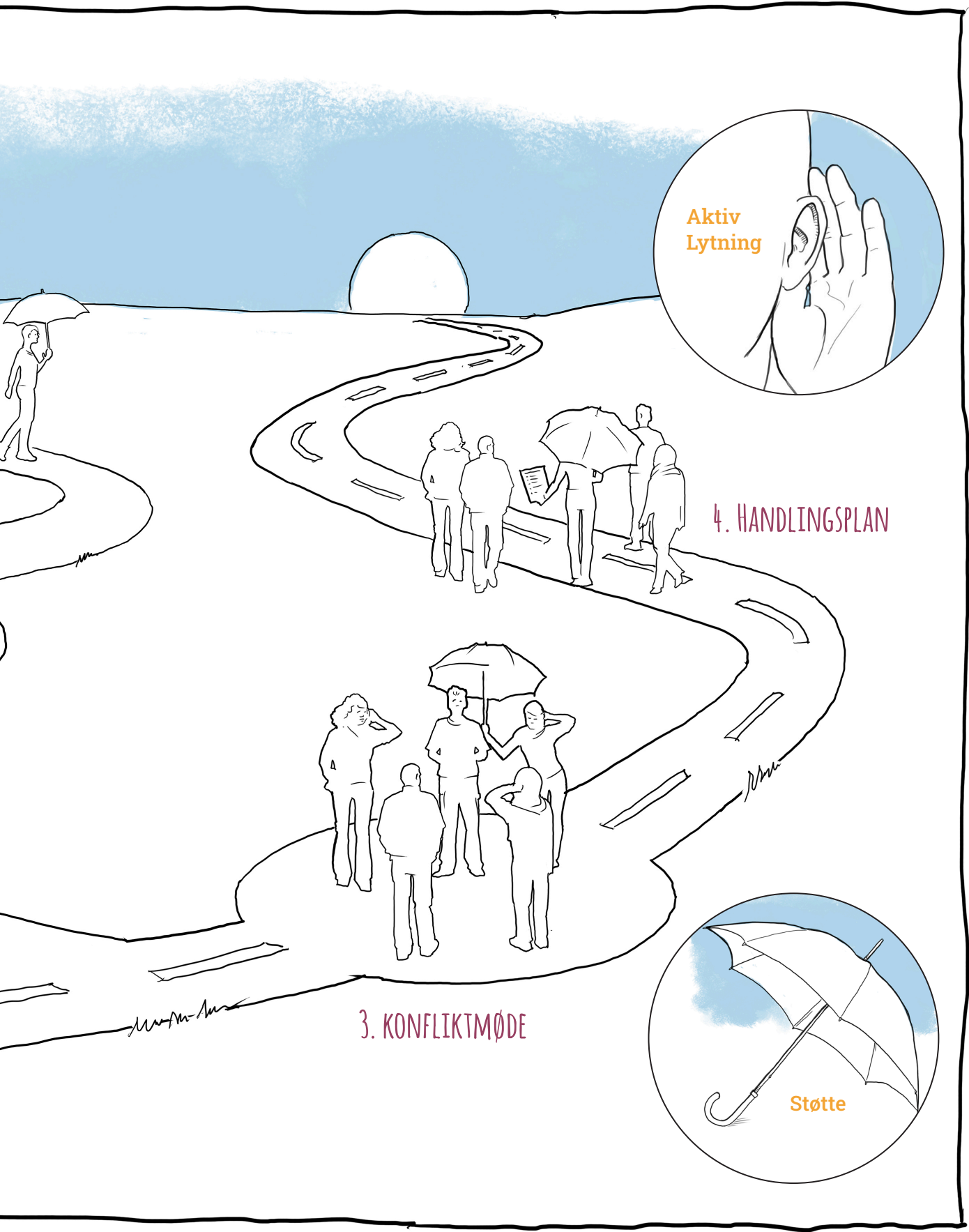


# EN VEJ GENNEM KONFLIKTEN

## 1. FIND EN FACILITATOR

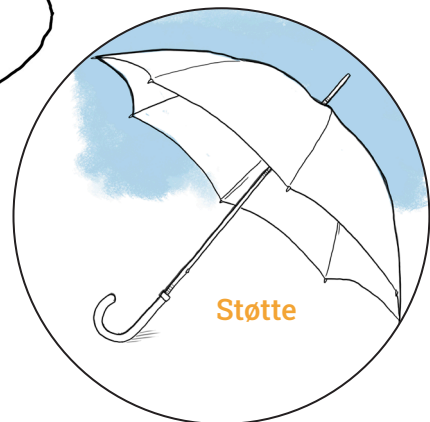


## 2. FORSAMTALER



Aktiv  
Lytning

4. HANDLINGSPLAN



Støtte

3. KONFLIKTMØDE

## Find en facilitator

Det er vigtigt, når man skal tale om en konflikt, at have mindst en person der hjælper med at sætte rammerne og facilitere processen. Det kan være dig som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant, som i kraft af din rolle kan tilbyde at lytte og facilitere dialogen mellem kollegerne. Men det kan også være en anden kollega, som er god til at lytte og sætte sig i andres sted. I nogle tilfælde vil en leder også være oplagt i rollen. Især hvis der er brug for løsninger, der er mere organisatoriske, som lederen skal hjælpe med at implementere. Når man skal facilitere, skal man huske både støtte og aktiv lytning - læs mere om det på side 12-13.

### Facilitator tjekliste:

- Føler du dig i stand til at facilitere konflikten eller skal en anden gøre det?
- Hvad har du brug for, for at blive klar til at facilitere?
- Har du brug for en med-facilitator?
- Hvilke "blinde vinkler" har du i forhold til konflikten og de forskellige dimensioner?
- Hvem kan støtte dig undervejs? Og hjælpe dig til at se eller forstå, det du ikke selv kan?



## Forsamtaler

Start processen med at have en forsamtale med den, som har bragt konflikten op, og bagefter de andre, der viser sig at være involveret i konflikten. I boksen nedenfor er der en række gode spørgsmål, som forsamtalet kan tage udgangspunkt i. Men derudover er det vigtigste aktiv lytning, samt at finde en specifik handling eller situation, der pinpointer konflikten. F.eks. "Det tavlemøde hvor Thomas blev sur, råbte af Malik, og gik sin vej". Denne situation skal bruges, som udgangspunkt, hvis der skal holdes et konfliktmøde.

Udover at facilitatoren bruger forsamtalet til at forstå, hvad der skete, så er formålet også, at den som fortæller, skal føle sig hørt og forstået. Samt at skabe tryghed med og klarhed over processen og hvem skal være med til konfliktmødet eller inddrages i den videre proces. Forsamtalen kan være kort, på 10 minutter, eller den kan deles op i flere samtaler, hvis der er brug for det.

### En forsamtale kan forløbe sådan her:

- Spørg ind til:
  - Hvad er der sket?
  - Hvordan har du det med det?
  - Hvad er vigtigt for dig, i forhold til hvad der skete?
- Gengiv hvad du har forstået om hvilke følelser, behov og værdier, der er på spil for den involverede.
- Vælg sammen en konkret episode, som der kan tages udgangspunkt i, i den videre proces.
- Afklar den videre proces:
  - Hvem er involveret og hvordan og hvornår kan et konfliktmøde finde sted?
  - Slut med at spørge om personen er villig til at deltage

## Konfliktmøde

Det er vigtigt at skabe en ramme for, at dialogen så vidt som muligt involverer alle dem, som er berørt. Fællesskabet - arbejdskollegaer - involveres fordi de er en del af konflikten, og af den kultur som har skabt rammen for konflikten. Det gælder især i konflikter om mangfoldighed. Derudover kan kollegaer involveres som støtte til dem, som er mere direkte involveret og som bisiddere i en svær samtale. De kan også bidrage med ideer til, hvordan man kan komme videre sammen.

Konfliktmødet giver en mulighed for at blive set og hørt, og for at alle kan fortælle om de grunde de har haft, for at handle som de gjorde. Det giver mulighed for at alle kan høre, om hvad der sket og hvorfor. Facilitatoren kan sikre at tempoet holdes nede og at dialogen sker i en ordnet rækkefølge.

Man starter med at tale om, hvordan alle har det nu, og derefter går man tilbage til, hvad der skete, for til sidst at bruge det til at forme det fremtidige samarbejde. Det er gavnligt at være bevidst om de forskellige dimensioner i konflikten (se side 10-11), og sammen forstå hvordan både de personlige relationer, gruppen og de mere overordnede samfundsstrukturer har påvirket konflikten.

### **Et konfliktmøde kan forløbe sådan her:**

#### **Sæt en ramme**

- Hvor lang tid varer mødet, og hvad skal der tales om?

#### **Nutid**

- Spørg alle: Hvordan har du det nu, med hvad der sket?
- Aktiv lytning: Der lyttes og det sagte gengives af modtageren, en deltager eller facilitator - afhængigt af, hvad den der har talt, ønsker.

#### **Fortid**

- Spørg alle: Hvad var grundene til, at du gjorde som du gjorde?
- Aktiv lytning. Der lyttes og gengives.

#### **Fremtid**

- Spørg alle: Hvad skal der ske herfra, og har du noget du vil tilbyde at gøre eller bede om?
- Aftaler indgås og en handlingsplan skrives ned.

## Handlingsplan

Efter at have brugt kræfter på at lytte, forstå, skabe dialog og bygge bro, er det meget vigtigt at kigge fremad. Det handler om, at se på hvilke idéer der er til, hvordan den fælles forståelse, man er kommet frem til på mødet kan blive udgangspunkt for handling. Sidst på konfliktmødet involveres alle deltagerne i at formulere nogle forslag til, hvad der kan gøres for at gøre det godt igen, og hvad der kan gøres for, at man kommer videre sammen. Det er vigtigt at gøre det så konkret som muligt. Især at vide hvem der skal gøre hvad, og hvornår det skal gøres. Aftalerne kan være mellem individer, på gruppeplan eller mere organisatorisk. Og når det handler om kulturen eller omgangsformen i gruppen eller nogle mere strukturelle udfordringer, så er det gavnligt at involvere eller orientere ledelsen, som kan tage ansvar for de nødvendige organisatoriske forandringer.

Der aftales også en opfølgning efter et passende stykke tid, som kan være i form af at mødes igen, eller ved at facilitator følger op på alle. Det er vigtigt at det er intentionerne bag handlingerne, som der følges op på. Hvis de ikke er blevet indfriet, kan man lave en ny handlingsplan.

### Tjekliste til handlingsplan:

- Dialog om forslag til handlinger:  
Deltagerne byder ind med hvad de har brug for eller kan tilbyde at gøre.
- Alle spørges om de vil være med på forslagene.
- Handlinger, hvem der er ansvarlig og indenfor hvilken tidsramme skrives ned.
- Efter aftalt tid følges der op på om intentioner og handlinger er blevet gennemført.



# 5. LAV EN MANGFOLDIG KONFLIKTVEJLEDNING

I det her afsnit vil vi guide dig til, hvordan du og din arbejdsplads kan udarbejde en vejledning til, hvordan I kan løse konflikter, når de opstår. Idéen er at den skal beskrive, den proces man vil følge på arbejdspladsen, sådan at rammerne er på plads, og alle ved hvad man skal gøre, når en eventuel svær situation eller samtale opstår. Vi starter ud med en historie, om smeden Ilias, der efter at føle sig bagtalt, gør brug af sin virksomheds konfliktvejledning.

## Case: "Ilias er dårlig til at svejse"

*Ilias havde gået og set lidt nedtrykt ud i et stykke tid, og derfor overraskede det mig ikke, da han en onsdag kom til mig for at bede mig om at arrangere et konfliktmøde. På vores virksomhed har vi nemlig en aftale om, at der kan indkaldes til et konfliktmøde via en af os tillidsvalgte. Ilias fortalte at det hele var startet med, at Kirsten var kommet til ham i frokost-pausen, og havde sagt: "Jeg håber du ved, at Peter går rundt og siger, at du er dårligt til at svejse". Det havde gjort Ilias rasende. For hvorfor tænkte Peter det, og hvorfor havde han ikke sagt det direkte til ham?*

*Jeg snakkede med min kollega Erik, som er arbejdsmiljørepræsentant, om sagen og luftede også en bekymring om, at de måske var efter Ilias, fordi han er udlænding.*

*Så tog jeg fat i Kirsten og spurgte hende om, hvad der var op og ned set med hendes øjne. Hun fortalte at hendes intention var, at Ilias vidste at der blev snakket bag hans ryg, så han fik mulighed for at forsvare sig. Bagefter snakkede jeg med Peter, som sagde, at det ikke var ham der havde startet historien, men Knud. Så tog jeg fat i Knud, som fortalte at han og Ilias svejsede på to helt forskellige måder. Han sagde: "Ilias er lidt for hurtigt, så jeg stoler ikke helt på, hvad han laver".*

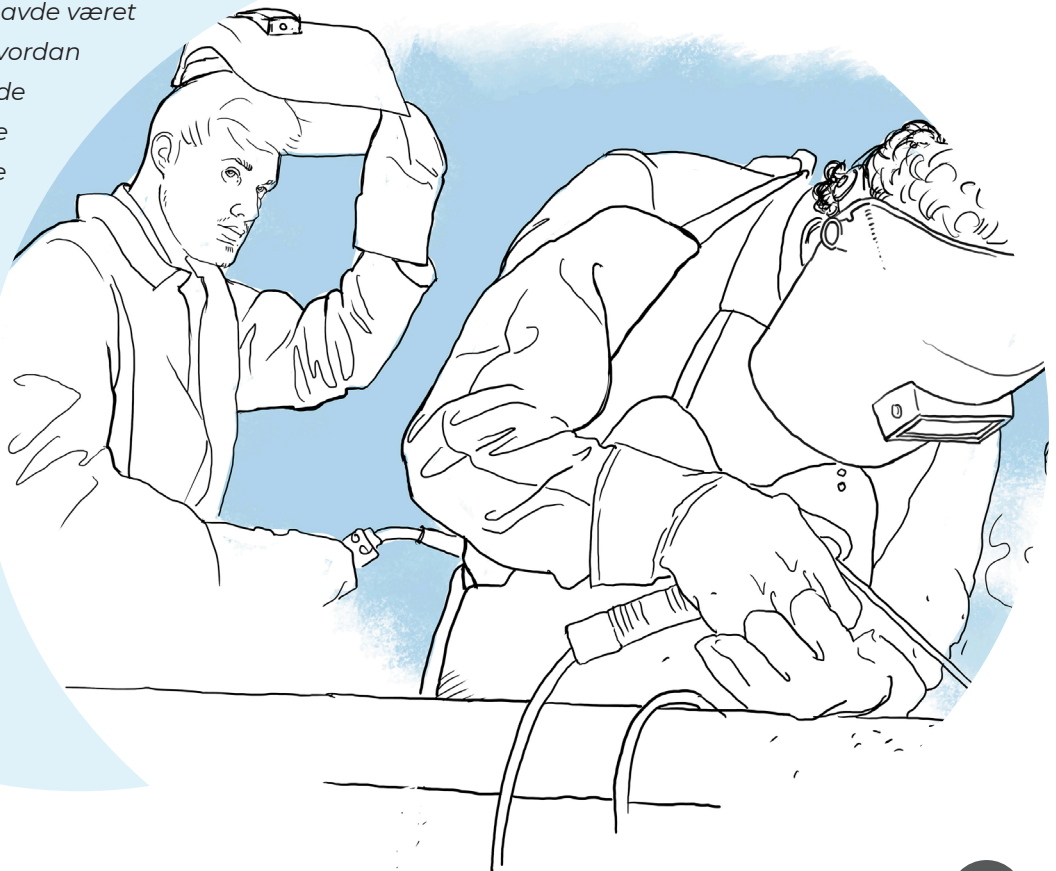
*Jeg informerede vores chef Ole om det hele, og han sagde: "Jeg vil ikke have ballade mellem medarbejdere, og jeg vil ikke ud i at skulle fyre nogen. Rygterne skal stoppes."*



Vi mødtes alle sammen en halv time til frokost dagen efter. Alle fortalte hinanden, hvordan de havde det. Det viste sig til mødet, at Ilias havde lært en anden svejse-teknik på hans uddannelse i Marokko. Ole sagde, at han var tilfreds med både Ilias' og Knuds arbejde. Peter erkendte at det var dumt at sprede rygter. Jeg spurgte nogle gange, om de kunne gengive essensen af, hvad de andre sagde. Ilias forstod, at det ikke var Peter, der havde startet rygten, men at det var Knud. Knud forstod at Ilias, som udlænding ofte oplevede, at det var svært at blive accepteret. Det kom også til overfladen, at Ilias var træt af at flere af dem gjorde grin med hans accent. Kirsten blev rørt og fortalte om sin mand, som også var udlænding, og selv efter 20 år kæmpede med at tale uden accent.

Da jeg spurgte om, hvordan vi kunne komme videre derfra, foreslog Peter at de kunne kigge på svejseteknikker sammen og diskutere hvad, der virkede bedst til hvad. Ole gav dem lov til at gøre det i arbejdstiden ugen efter, som var mindre travlt. Ole var overrasket over, at mødet var gået så godt, så han ville på næste medarbejdermøde fortælle alle om det, for at minde folk om, at de kan bruge vores konfliktvejledning. "Selvom det kan virke som en lille ting, er det bedre at gøre noget, før det vokser sig større", sagde han. Kirsten foreslog også at de droppede accent-jokesne, hvilket Ole bakkede op om.

Jeg fulgte op efter en måned, kort i en pause, med alle der havde været med. Jeg hørte om, hvordan de havde det, og om de havde gjort de ting de havde lovet. De sagde at det gik fint, at det var blevet til et spændende mini-svejsekursus, som Ilias og Knud havde stået for sammen.



## Sådan laver du en konfliktvejledning

Målet når du laver en konfliktvejledning, er at den skal være så genoprettende og brugbar som muligt, og derfor skal I inddrage dem, som kommer til at bruge den, i at udforme den.

For at undersøge hvad der kan fungere bedst for den konkrete gruppe, kan man starte med at spørge om, hvad de allerede gør i dag, når der er konflikter, som virker godt, og hvad de allerede gør, som virker mindre godt. Samt hvad de ellers synes, det er vigtigt at konfliktvejledningen skal indeholde. Det er vigtigt at trække på de erfaringer, som arbejdspladsen allerede har, og bruge de strukturer som allerede eksisterer.

Nogle vigtige ting at tage stilling til er:

**RAMMER:** Hvordan og af hvem kan starte en proces, og hvordan bliver alle informeret om at det er en mulighed? Hvornår og hvorhenne er det rigtige tid og sted til at afholde konfliktmøder? Er det muligt at gøre det i arbejdstiden?

**MAGT:** Hvordan er den formelle og den uformelle magt fordelt? Hvem har noget at skulle have sagt i forhold til om konfliktmøderne kommer i brug eller ej?

**RESSOURCER:** Hvilken ressourcer er der i forhold til mangfoldig konflikthåndtering? Hvem kan facilitere og implementere internt? Er der nogle gange brug for, at der kommer en udefra og faciliterer?

Når man er afklaret omkring de spørgsmål, er man klar til at aftale retningslinjerne i konfliktvejledningen. Dvs. at skabe rammerne for at have konflikter på en god måde. Disse rammer kan inddrage alle de dele, som er skitseret tidligere.

Eksempelvis kan konfliktvejledningen, med udgangspunkt i Ilias' case, se sådan ud:



Det er vigtigt at lave vejledninger, men det er ligeså vigtigt at bruge dem, evaluere og tilpasse dem løbende. Det kan gøres til en del af vejledningen at evaluere løbende, og det kan også gøres til en del af APV'en. Man skal også huske at indføre nye medarbejdere i konfliktvejledningen.

## 6. REAKTIONER DU SKAL VÆRE OPMÆRKSOM PÅ I KONFLIKTER

Som tillidsvalgt, og en der måske skal facilitere konflikthåndtering, vil du møde mange forskellige reaktioner og følelser både hos dig selv og dine kollegaer. De kan være gode til at vise at "skoen trykker et sted" – for der er altid en forklaring hvis noget går ondt, gør én vred eller bange.

Når det handler om konflikter om ligestilling eller inklusion, kan der være særlig mange "følelser på spil", og dermed også stærke reaktioner. Hvis man er kvinde eller minoritet kan det skyldes gentagne oplevelser med forskelsbehandling eller andre negative oplevelser. Hvis man er mand eller tilhører majoriteten, kan det handle om følelsen af at miste verden som man kender den og de fordele og den tryghed, der hører til den.<sup>1</sup>

Det er meget forskelligt, hvor meget kulturen på vores arbejdsplads, giver plads til at udtrykke og sætte ord på følelser, og hvad vi har lært om at udtrykke følelser, da vi voksede op. Det er derfor ikke altid så tydeligt ved første øjekast, hvad der er på spil for de forskellige kollegaer. Her kan du se nogle af de typiske følelser og reaktioner som kan opstå, og som du kan være opmærksom på, når du arbejder med mangfoldig konflikthåndtering. Det er vigtigt at I tager hånd om dem i konflikthåndteringsforløbet, ved at afklare og få talt om hvilken værdier og behov, der ligger bag dem.

**At være bange for at fortælle hvordan man har det, fordi man ikke kender konsekvenserne**

**At føle sig magtesløs, når man er sat udenfor for indflydelse**

**At blive usikker, fordi man ikke ved hvordan, man viser respekt overfor en anden**



**At føle sig alene i  
en kamp mod  
normerne**

**At være ked af  
det, fordi man  
savner at blive  
anerkendt**

**At føle skam,  
hvis man bliver  
kaldt fx racist eller  
homofob**

**At blive vred når  
ens grænser  
bliver overskredet**

**At føle at man ikke  
er god nok, når man  
bliver kritiseret**

**At føle sig usynlig,  
når der ikke er plads  
til eller respekt for ens  
identitet**

# 7. AFSLUTNING

Der er mange vigtige samtaler om ligestilling, inklusion og mangfoldighed i de her år. Konflikter, der måske har været usynlige for flertallet, bliver italesat og bragt op til overfladen. Det sker både i den offentlige debat, på sociale medier og af kollegaer på arbejdspladsen. Det skaber konfrontationer, men også håb om, at vi bevæger os imod en mere retfærdig og ligestillet verden.

Ligegyldig hvem vi er, er vi påvirket af konflikterne, og vi har noget på spil, omend det er på meget forskellige måder; og uanset hvad, så er vi kollegaer, som skal have en hverdag sammen. Derfor har vi en fælles interesse i at skabe en bedre konfliktkultur uden vindere og tabere. Det er ikke altid let, men når vi øver os sammen i mangfoldig konfliktbehandling, vil det langsomt føles mere trygt og nemmere at arbejde med konflikterne. Samtidig med at vi også bliver klogere på, hvordan vi skaber arbejdspladser med plads til alle.

Husk også at du ikke behøver at følge guiden til punkt og prikke, men bare kan bruge de principper og metoder, der giver mest mening for dig og din arbejdsplads.

Vi håber, at du ved at læse denne guide har fået ny inspiration, mere blod på tanden og nye metoder til dit arbejde med ligestilling og mangfoldighed og til hvordan, du kan håndtere nogle af de konflikter, der er en del af at være kollegaer sammen på en arbejdsplads.

God arbejdslyst!



## NOTER

1. Sarah Schulman: "Conflict is not abuse", Arsenal Pulp Press 2016
2. Deborah Thompson Eisenberg: The Restorative Workplace: An organizational Learning Approach to Discrimination, University of Maryland Francis King Carey School of Law Legal Studies Research Paper No. 2015-28
3. Howard Zehr, Allan MacRae, Kay Pranis, Lorraine Stutzman Amstutz: "The Big Book of Restorative Justice: Four classic justice & peacebuilding books in one volume", Simon and Schuster, 2015



Mangfoldig konflikthåndtering på arbejdspladsen  
Tekst og idé: Kristine Esrom Raunkjær, FIU-Ligestilling  
og Di Ponti, Genoprettende Praksis  
Illustrationer: Rabotnik  
Lay-out: andresen design  
Udgivet af: FIU-Ligestilling, april 2021  
[www.fiu-ligestilling.dk](http://www.fiu-ligestilling.dk)