

**KA2 - Samarbejde for innovation og udveksling af best practice  
KA204 - Strategiske partnerskaber til voksenundervisning**

**Aktive strategier for forebyggelse og håndtering af  
sexchikane (ASTRAPI)**

**2019-1-CY01-KA204-058414**



**Håndbog i forebyggelse og håndtering af  
sexchikane på arbejdspladser**

**Udarbejdet af  
Gender Five Plus og  
Panteion University – Centre for Gender Studies**

**November 2020**



**Erasmus+**

Dette projekt er finansieret med støtte fra EU-kommissionen. Denne publikation afspejler kun forfatterens synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for anvendelse af de oplysninger, der er indeholdt heri.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

Introduktion	5
Hvem er denne håndbog beregnet til?	5
Indhold	5
Hvordan bruges den?	5
Nøgledefinitioner	6
Modul 1- Introduktion til sexchikane	8
☞ Varighed: 5 timer	8
☞ Læringsmål	8
☞ Mål	8
☞ Målgruppe	8
☞ Underviserens forberedelse	8
☞ Materiale	9
Aktivitet 1. Hvad er sexchikane på arbejdspladsen?	9
Varighed: 2 timer	9
☞ Mål	9
☞ Nøglepunkter	9
☞ Underviserens forberedelse	10
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	10
Præsenter definitionen af »arbejdspladser« fra Paragraf 3 i C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 (Nr. 190)	11
Aktivitet 2. Juridisk og politisk ramme for sexchikane.	13
Varighed: 1,5 time	13
☞ Mål	13
☞ Nøglepunkter	13
☞ Underviserens forberedelse	13
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	13
Aktivitet 3. En omfattende tilgang til at slutte sexchikane på arbejdspladsen.	15
Varighed: 1,5 time	15

☞ Mål	15
☞ Nøglepunkter	15
☞ Underviserens forberedelse	15
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	16
Modul 2 - Håndtering af kønsforskelle, diskrimination og sociale normer.	17
☞ Varighed: 2 til 3 timer	17
☞ Læringsmål	17
☞ Mål	17
☞ Indhold	17
☞ Målgrupper	17
☞ Underviserens forberedelse	17
☞ Materiale	17
Aktivitet 1. Forståelse af grundlæggende koncepter i forbindelse med lighed mellem køn.	18
Varighed: 1 time	18
☞ Mål	18
☞ Nøgleaspekter	18
☞ Målgruppe	19
☞ Underviserens forberedelse	19
☞ Materiale	19
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	19
Aktivitet 2. Uligheder og diskrimination	22
Varighed: 1,5 time	22
☞ Mål	22
☞ Nøgleaspekter	22
☞ Målgrupper	22
☞ Underviserens forberedelse	23
☞ Materiale	23
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	23
Modul 3 – Omfattende forebyggelsesaktiviteter på arbejdspladsen: analyse af basislinje	26
Varighed: 3 timer	26

☞ Læringsmål	26
☞ Mål	26
☞ Nøglespekter	26
☞ Målgrupper	27
☞ Underviserens forberedelse	27
☞ Materiale	27
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	28
Modul 4 - Politikker, procedurer og praksis på arbejdspladsen.	31
Varighed: 4 timer	31
☞ Læringsmål	31
☞ Mål	31
☞ Nøglespekter	31
☞ Målgrupper	31
☞ Underviserens forberedelse	31
☞ Materiale	32
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	32
Modul 5: Effektive klageprocedurer, centreret om støtte af ofre.	36
Varighed: 4 timer	36
☞ Læringsmål	36
☞ Mål	36
☞ Nøglespekter	36
☞ Målgruppe	36
☞ Underviserens forberedelse	36
☞ Materiale	37
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	37
Modul 6: Aktive tilskuere tilgang	41
Varighed: 2 til 3 timer	41
☞ Læringsmål	41
☞ Mål	41
☞ Nøglespekter	41

☞ Målgruppe	42
☞ Underviserens forberedelse	42
☞ Materiale	42
☞ Foreslået rækkefølge og øvelser	42
Praktisk anvendelighed - udforme en undervisning i hvordan man kan forebygge og håndtere sexchikane på arbejdet.	45
1. Betingelser for en effektiv undervisning	45
2. Definer din målgruppe:	45
3. Sæt en ramme om din undervisning.	45
4. ☞ Læringsmål	46
5. Metode til undervisning og opsætning	46
6. Varighed/format	46
7. Udkast til et undervisningsmanuskript og forberedelse af materiale.	47
8. Evaluering af undervisningen	47
Bilag – liste over nyttige informationer, der kan indsamles	49

## Introduktion

### Hvem er denne håndbog beregnet til?

- Den primære målgruppe er undervisere, der er bekendt med sexchikane i arbejdslivet og som har erfaring med samarbejdsbaseret undervisning. Det forventes, at de mestrer elementære uddannelsesfærdigheder og har en god forståelse for især seksuelle emner og sexchikane (SC).

Deres publikum (endelige modtagere) vil være en stribe mennesker i forskellige jobs på arbejdsmarkedet (repræsentanter fra fagforeninger, sundheds- og sikkerhedspersonale, ledere, HR chefer, medarbejdere og lignende), som ikke nødvendigvis har et kendskab til SC eller som i det hele taget ikke er klar over problemet, eller kan udtrykke modstand mod det.

- Denne håndbog er udarbejdet for at hjælpe undervisere med at lave undervisnings-workshops om sexchikane på arbejdspladsen ved at have en transformerende tilgang (som vist i ASTRAPI værktøjerne).
- Den giver underviseren vejledning i, hvordan en sådan transformerende tilgang kan læres af forskellige målgrupper. Undervisere kan følge håndbogens opbygning, når de udformer og leverer træning, men den viste opbygning er på ingen måde bindende. Afhængig af formål, varighed eller målgruppernes behov kan der leveres individuelle moduler eller der kan byttes rundt på moduler. ***Vejledningsprincippet i levering af træning er, at der er FLEKSIBILITET baseret på træningsbehov.***

### Indhold

Håndbogen er baseret på ASTRAPI European toolkit for effektiv implementering af en politik for at hindre og adressere sexchikane i arbejdslivet. Håndbogen er udformet som et praktisk værktøj, der operationaliserer ASTRAPI værktøjet, som skitserer en transformerende strategi til bekæmpelse af sexchikane på arbejdsmarkedet samtidig med at den giver en masse teoretisk information samt eksempler på politik.

Håndbogen fokuserer på at bistå undervisere med at udforme en undervisning, som kan gøre deres publikum i stand til at handle på deres niveau. Den har rødder i en feministisk tilgang, baseret på direkte læring, startende med deltagernes erfaring og udvikling af selvrefleksion. Målet er at opmuntre undervisere til at bruge deres erfaring og ekspertise under hensyntagen til det specifikke publikum, de kommer til at stå over for, og den kontekst, hvorunder undervisningen skal finde sted. Et mål er også at styrke undervisernes evner ved at give dem effektive teknikker, som de måske ikke er fortrolige med.

### Hvordan bruges den?

Håndbogen viser i forskellige moduler, hvordan en omfattende træning i sexchikane på arbejdspladsen kan udformes og præsenteres. Den følger en læringsrækkefølge og er udtænkt som en bunke byggeklodser. En underviser kan dog også bruge en del af den ved at vælge nogle moduler, der bedst passer til målgruppens behov, dens kendskab til emnet og dens position i organisationen (mandat), og disse er alle sammen faktorer, som vil bestemme indholdet, tilgangen og længden af undervisningen.

Den er inddelt i 6 moduler, som i nogle tilfælde igen er underinddelt i lærings-sessioner (aktiviteter). Det sidste modul er beregnet til det praktiske ved at organisere undervisningskurser i sexchikane.

Hvert modul har sin egen længde, læringsmål, formål, nøgleaspekter og øvelser, der skal tilrettelægges for at imødekomme læringsmålene. Foreslåede metoder til øvelser i én aktivitet kan være inspiration for øvelser i andre moduler.

Antallet af deltagere i undervisningen bør ikke være over 25 personer.

Bilag 1 giver relevante oplysninger og data, der skal indsamles for at forberede undervisningsmaterialet.

## Nøgledefinitioner

Håndbogen skal bruges som en vejledning til at undervise inden for sexchikane og er baseret på ASTRAPI European toolkit for effektiv implementering af en politik for at hindre og adressere sexchikane i arbejdslivet. Værktøjet giver grundlæggende baggrundsmateriale og definitioner (se ordliste). De vigtigste koncepter, der giver oplysning om undervisningsaktiviteter, findes også herunder.

**Aktiv tilskuer / iagttagere** er én, som indtager en aktiv rolle for at hindre og afslutte sexchikane ved at beslutte sig for at gribe ind, når vedkommende er vidne til adfærd med upassende sprogbrug, vittigheder eller sexchikane på arbejdspladsen.

**Tilskuer** er én, som passivt er vidne til sexisme, sexchikane eller en anden form for mobning, enten personligt eller online.

**Køn:** socialt bestemte egenskaber ved kvinder og mænd. Hvis enkeltpersoner eller grupper ikke »passer« til de fastsatte kønsnormer, kan de blive udsat for stigmatisering og social udelukkelse. Køn påvirkes af kønsnormer og relationer, som omfatter stereotyper, værdier, holdninger, formodninger og aktiviteter, som samfundet finder passende for kvinder og mænd. Dette er ikke faste roller og de ændres over tid og fra et samfund eller en kultur til en anden.

**Kønsbaseret vold og chikane** betyder vold og chikane, rettet mod personer på grund af deres køn eller, som påvirker personer med en særlig seksuel orientering og omfatter sexchikane.

### Kønsbestemte uligheder

Juridisk, social og kulturel situation, hvor køn er udslagsgivende for forskellige rettigheder og værdighed for kvinder og mænd, som viser sig i deres forskellige adgange til eller nydelse af rettigheder samt formodningen om stereotype, sociale og kulturelle roller.

### Institutionel sexisme

**Institutionel sexisme** vedrører **kønsdiskriminering**, afspejlet i politikker og praksis i organisationer såsom regeringer, virksomheder (arbejdspladser), **offentlige institutioner** (skoler, plejecentre), og finansielle **institutioner**.

**Intersektionalitet:** anerkendelse og erkendelse af samspil mellem kønsidentitet/-uligheder og andre former for forskellighed (inklusive racisme, fremmedhad; klassisme, aldersdiskrimination, homofobi og nedsat funktion). Kimberlé Crenshaw introducerede den teori og idé, at når det kommer til at tænke over, hvordan uligheder bliver ved, forstås kategorier som køn, race og klasse bedst som overlappende og gensidigt konstituerende snarere end isolerede og distinkte.

**Køn:** forskellige biologiske og fysiologiske kendetegn for mænd og kvinder<sup>1</sup>, såsom forplantningsorganer, kromosomer, hormoner, genetiske anlæg osv. Køn definerer om en person biologisk er mand eller kvinder.

**Sexchikane** er defineret i EU direktiver om ligestilling, som en særlig form for diskrimination, »hvor enhver form for uønsket verbal, non-verbal eller fysisk adfærd af seksuel karakter, forekommer, med det formål eller den effekt, at man krænker en persons værdighed, specielt, når der opstår en intimiderende, fjendtlig, nedgørende, nedværdigende eller offensiv stemning«. (Gender Goods and Services Directive, Art. 2 (d); Gender Equality Directive (recast), Art. 2 (1) (d)).

**Arbejdsmarkedet:** Pkt. 3 i ILO C. 190 Konvention om vold og chikane betyder, at konventionen er gældende i tilfælde af vold og chikane på arbejdsmarkedet, der opstår på arbejdsmarkedet, sammenkoblet med eller opstået som følge af arbejde:

- a) på arbejdspladsen, inklusive offentlige og private områder, hvor der er en arbejdsplads:
- b) på steder, hvor arbejderen får betaling, holder en pause eller indtager et måltid, eller bruger sanitære, vaske og omklædningsfaciliteter;
- c) på arbejdsrelaterede ture, rejser, undervisning, begivenheder eller sociale aktiviteter:
- d) gennem arbejdsrelateret kommunikation, inklusive kommunikation ved informations- og kommunikationsteknologier.
- e) ved indlogering, arrangeret af arbejdsgiver, og
- f) ved pendling til og fra arbejde.

For andre definitioner, se ordlisten til ASTRAPI toolkit.

---

<sup>1</sup> Dette betyder ikke, at vi ikke erkender, at disse kategorier er mere flydende og ikke så binære. Se modul 2, aktivitet 1.



## Modul 1- Introduktion til sexchikane

*⚡ Varighed: 5 timer<sup>2</sup>*

### *⚡ Læringsmål*

- Forståelsen af sexchikane som en slags kønsbaseret vold, som medfører en vifte af adfærdsmønstre, som skal adresseres.
- Forståelse af, hvor på arbejdspladsen, der kan forekomme sexchikane.
- Fortrolighed med de lovgivningsmæssige rammer og anvendelige politiske redskaber til den kontekst, der gælder for deltagerne i kurset.
- Forståelse for, at håndtering af sexchikane skal være en del af en omfattende tilgang og et ansvar, der påhviler alle i organisationen.
- Identifikation af forskellige elementer af en transformerende tilgang til at bekæmpe sexchikane.

### *⚡ Mål*

- At skabe bevidsthed om (en halv dags session); tydeliggørelse af og forståelse for hvad, der fører til sexchikane på arbejdsmarkedet og
- Udvikle en fælles forståelse af nøglekoncepterne for lighed. *⚡ Indhold*
  1. Hvad er vold på arbejdspladsen?
  2. Hvad er den retslige og politiske ramme for sexchikane på arbejdspladsen?
  3. Hvad er det, der definerer et omfattende tiltag mod ophør af sexchikane på arbejdspladsen?

### *⚡ Målgruppe*

- Arbejdere i en organisation
- Fagforeningsrepræsentanter og tjenestemænd
- Ledere (alle niveauer)
- HR, lighed, ledere for inklusion og forskellighed
- Sundheds- og sikkerhedsrepræsentanter

### *⚡ Underviserens forberedelse*

- Sæt dig ind i den retslige ramme, der er gældende for den lokale tilrettelæggelse af din undervisning.
- Undersøg tilgængeligheden af lokale data om sexchikane på arbejdsmarkedet. Se European Union Agency for Fundamental Rights, (2014) Violence against women: an EU-wide survey. Hovedrapport om resultater er tilgængelige på <https://fra.europa.eu/en/publication/2014/violence-against-women-eu-wide-survey-main>

---

<sup>2</sup> I denne håndbog svarer varigheden af en sekvens ikke nødvendigvis til en forlængelse af den tid, der er afsat til hver aktivitet. Dette forklares ved varigheden af et estimeret tidsforbrug til at gennemføre den foreslåede sekvens, men det vil variere i forhold til fx antal deltagere.

[results-report](#), and EIGE Gender Equality Index: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/violenc019++>

- Forbered dig på individuelle fordomme og modstand, baseret på stereotype antagelser.

#### *☞ Materiale*

- Kort (post-it's) i forskellige farver.
- Brunt papir, plakat eller opslagstavler.
- Tape til fastgørelse af kortene (eller stifter)
- Sorte sprittuscher af typen Artline 70 (en til hver deltager).
- Flip-over papir.
- Farver til underviseren (sort, blå, rød, grøn).
- Laptop/PC og en projektor.

## Aktivitet 1. Hvad er sexchikane på arbejdspladsen?

*Varighed: 2 timer*

#### *☞ Mål*

- At stimulere diskussion om adfærdstyper, der udgør sexchikane med deltagere, som kan være uenige og have forskellige personlige erfaringer.
- At udvikle en dybere og fælles forståelse af, hvad upassende, sexistisk adfærd på arbejdspladsen er.

#### *☞ Nøglepunkter*

Sexchikane er en form for diskrimination på grundlag af køn<sup>3</sup>. Det kan omfatte adfærd, baseret på quid pro quo (hvor der gives en tjeneste eller fordel og/eller, hvor sexchikane er en betingelse for jobbet) og/eller fjendtligt arbejdsmiljø (handling eller adfærd skaber et ubehageligt arbejdsmiljø). Det er en form for kønsbaseret vold, som kan påvirke enhver medarbejder, selv om kvinder uforholdsmæssigt meget påvirkes direkte, og medarbejdere, der står over for mange former for diskriminering og sårbarhed på arbejdsmarkedet, er hårdt udsat.

Arbejdsmarkedet omfatter ikke bare det sted, hvor der rent faktisk udføres arbejde, men også offentlige og private områder, der findes på arbejdspladserne, fx steder, hvor en medarbejder holder pauser eller hvor der er sanitære faciliteter, arbejdsrelaterede begivenheder og sociale aktiviteter, når der pendles til og fra arbejde (se ovenfor under nøgledefinitioner).

Sørg for, at deltagerne i denne session også forstår, at sexchikane også omfatter:

- enhver uvelkommen, seksuelt bestemt adfærd fra en overordnede eller en kollegas side,
- enhver tjeneste eller fordel og/eller hvor sexchikane er en betingelse for jobbet,
- enhver form for adfærd, der skaber et intimiderende, fjendtligt eller ydmygende arbejdsmiljø for offeret, men også for de andre medarbejdere.

---

<sup>3</sup> Dette skal forstås som at dække enhver form for adfærd ud over seksuel efterspørgsel, hvilket er et udtryk for kønsuligheder og sexistisk adfærd.

### *☞ Underviserens forberedelse*

- Forbered en billedserie med data (kvantitative og/eller kvalitative) om sexchikane på arbejdsmarkedet <sup>4</sup> og om muligt, i den specifikke organisation (fx antal klager).
- Lav små kort med former for sexchikane (verbale, non-verbale og fysiske former for sexchikane) og mulige rammer, inden for hvilke det kan forekomme på arbejdsmarkedet (se ovenfor under nøgledefinition »arbejdsmarkedet«.)

### *☞ Foreslået rækkefølge og øvelser*

**Trin 1:** hvad er det for en type adfærd, vi taler om? (gruppediskussion: 40 minutter)

- Bed i plenum nogle deltagere om på et kort at skrive et eksempel på en adfærd, som de anser for at være sexchikane i en arbejdssituation. Giv dem 5 minutter. Indsaml kortene og hæng dem op på væggen (brunt papir eller poster eller opslagstavle)
- Læs dem højt og bed deltagerne om yderligere forklaring, om nødvendigt. Henvend dig til hele gruppen og undlad at spørge den person, der skrev det, direkte.
- Inddel kortene i grupper<sup>5</sup>, for eksempel verbale, non-verbale og fysiske former for sexchikane. Sæt dem op på tavlen under to titelkort (uvelkommen seksuelt bestemt adfærd og adfærd, der skaber et intimiderende, fjendtligt eller nedværdigende arbejdsmiljø).
- Diskuter med deltagerne, kontroller, at begge aspekter (quid pro quo og fjendtligt miljø) bliver dækket. Hvis ikke, brug eksempler på en fælles forståelse (fx fremsætter en kollega meget negative kommentarer om kvinder, men kommentarerne har ikke en seksuel karakter. Er dette chikane?)

**Trin 2:** Introducer idéen om et kontinuum af vold (foreslået tid 20 minutter).

- Vis et billede med kontinuum af sexchikane som nedenfor, og understreg, hvordan uligheder og kønsbestemte normer på arbejdspladsen bidrager til forskellige former for sexchikane.
- Nedenstående skema over kontinuum af sexchikane viser en stribe seksuelt krænkende adfærdsformer, som kan findes på arbejdsmarkedet. Formålet er at fremhæve, at vold vil tage til i hyppighed og intensitet med tiden. Bemærk venligst, at adfærd ikke altid viser sig i den rækkefølge, der er vist på kontinuumet. Alvoren af sådan adfærd kan kun bedømmes af offeret og ikke ved den placering, den har på dette skema.

<sup>4</sup> Se Toolkit, s. 4.

<sup>5</sup> Se for eksempel en liste over former for sexchikane på <https://workplacelaw.com/library/harassment/forms-of-sexual-harassment/>. Eller afsnit 2 i retningslinjerne for hindring af sexchikane, chikane, baseret på sex og psykologisk chikane fra Polytechnic University of Madrid (UPM) som kan ses på [https://triggerprojectupm.files.wordpress.com/2014/10/guia\\_acosodiscriminacion20150428\\_review\\_eng.pdf](https://triggerprojectupm.files.wordpress.com/2014/10/guia_acosodiscriminacion20150428_review_eng.pdf)

Kontinuum af sexchikane					
Visuelt	Verbalt	Skriftligt	Berøring	Magt	Tvang
Ved at skæve, upassende stirren, seksuelle bevægelser eller lyde:	Rå og vulgær humor og kønsrelateret, verbalt overgreb, trusler eller hån;	Kærlighedsdigte og breve;  Obskøne breve, noter og invitationer.	Klappe, kramme eller strejfe en persons krop;  Tage fat i, klemme, kærtegne og kysse;  Trænge ind i en persons intimsfære, hindrende eller blokerende bevægelser.	Forlange dates eller seksuelle ydelser:  Kræve, at en person klæder sig på på en seksuel eller kønsspecifik måde;  Patroniserende adfærd, baseret på køn.	Seksuelt overgreb og voldtægt
Visning eller cirkulering af porno, seksuelle billeder eller tegnefilm, grafitti med et seksuelt udtryk eller andre seksuelle billeder (inklusive online).	Præleri om seksuel kunnen eller spredning af seksuelle rygter (inklusive online).				

Kilde til billedet:

[https://www.academia.edu/30302477/The\\_Continuum\\_of\\_Sexual\\_Harassment\\_from\\_Sex\\_to\\_Gender\\_Discrimination](https://www.academia.edu/30302477/The_Continuum_of_Sexual_Harassment_from_Sex_to_Gender_Discrimination).

- Understreg, at det er vigtigt også at modarbejde upassende adfærd, som kan anses for at være mindre betydelig. Vis, at sexchikane ikke kun angår kvinder, men også forskellige minoritetsgrupper, så som LGBT+.
- Forklar, at kontinuum kan opfattes som en eskalering i vold. Højre side af skemaet svarer til mindre socialt accepteret adfærd (sjældnere). Imidlertid kan »kategorien« for et overgreb ikke give et mål for den skade, der påføres et offer, bortset fra seksuelle overgreb og voldtægt. Opfattelsen af alvoren af adfærden er subjektiv og den enkeltes opfattelse er individuel. **Formålet er ikke** at deltagerne skal diskutere, hvilken skade, der er forvoldt, men vise, at selv en adfærd, der kan synes mindre belastende (typisk sexistiske vittigheder) kan medvirke til et uvenligt og fjendtligt miljø og i den sidste ende være sexchikane.
- Et fjendtligt miljø kan medvirke til adfærdsmønstre, der anses for at være »normale« og som derved fremmer en eskalering.
- Afslut med at understrege, at sexchikane omfatter en stor vifte af adfærdsmønstre, og at offerets/modtagerens opfattelse ER nøglen til en vurdering af hvad, der er uønsket samt alvoren af den forvoldte skade.

**Trin 3:** rammer for sexchikane (foreslået varighed 30 minutter).

- Forklar, at efter diskussionen om forskellige adfærdsmønstre, der udgør sexchikane, ser vi nu på tilstedeværelsen af sådanne adfærdsmønstre på »arbejdsmarkedet« (der potentielt inddrager arbejdsgivers ansvar).

[Præsenter definitionen af »arbejdspladser« fra Paragraf 3 i C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 \(Nr. 190\) ++](#)

- Den nævnte konvention er gældende:

- a. på arbejdspladsen, inklusive offentlige og private områder, hvor de fungerer som en arbejdsplads:
  - b. på steder, hvor arbejderen får betaling, holder en pause eller indtager et måltid, eller bruger sanitære, vaske- og omklædningsfaciliteter;
  - c. på arbejdsrelaterede ture, rejser, undervisning, begivenheder eller sociale aktiviteter:
  - d. gennem arbejdsrelateret kommunikation, inklusive kommunikation ved informations- og kommunikationsteknologier.
  - e. ved indlogering, arrangeret af arbejdsgiver, og
  - f. ved pendling til og fra arbejde.
- Tilrettelæg et »summemøde«<sup>6</sup> (parvist): bed deltagerne om at diskutere denne definition og hvor sexchikane kan finde sted, under hensyntagen til situationer og omstændigheder, der er relevante for deres eget arbejdsmiljø (fx skifteholdsarbejde, hjemmearbejde, kontakt med offentligheden, arbejde alene osv.).
  - Udlever kort og bed dem om at skrive én idé pr. kort. Bed deltagerne om at være så præcise som muligt: for eksempel, hvis ikke ved ens skrivebord, men til et kundemøde, gennem e-mail, ansigt til ansigt osv.
  - Efter 5-10 minutter, bed deltagerne om at anbringe deres kort på en poster, der har grupperingsoverskrifter, som omtalt i paragraf 3 i ILO Konventionen.
  - Hvis der ikke er nogle kort under en overskrift, så tal kort om dette med deltagerne for at undersøge dens relevans for deres specifikke organisation.

**Trin 4:** (foreslået varighed 20 minutter).

- Afslut den indledende del ved at vise data om sexchikane, der angår landet, eller ethvert andet niveau for at understrege, at emnet er påviseligt og objektivt reelt.
- Afslut med at forbinde de forskellige adfærdsformer, der er omfattet af definitionen på sexchikane, med de forskellige lokationer og kontekster, hvor de kan forekomme.

---


<sup>6</sup> På et »summemøde«, små undergrupper på to til fire personer, udveksling af idéer om emnet, foreslået af underviseren i en kort periode (2 til 5 minutter).

## Aktivitet 2. Juridisk og politisk ramme for sexchikane.

Varighed: 1,5 time

### Mål

- At opmuntre til refleksion om gældende juridiske forpligtelser med fokus på hvem, de identificerer som aktører og hvordan de støtter handlingen.
- At oplyse om eksisterende rettigheder og procedurer.

 Dette modul egner sig bedst til personer, som har en vis autoritet og muligheder for at handle.

### Nøglepunkter

Det er vigtigt for deltagerne at forstå formålet og være fortrolig med eksisterende juridiske instrumenter. Lovgivning på internationalt, europæisk og nogle gange lokalt niveau, er blevet tilpasset til at bekæmpe sexchikane. De laver en referenceramme for forskellige parters ansvarsområder (især arbejdsgivere) samt procedurer, der skal følges. Selve tilstedeværelsen af nationale, internationale lovrammer og/eller kollektive aftaler understreger emnets vigtighed og kan skabe ressourcer til aktører, såsom ansatte eller repræsentanter fra fagbevægelsen til at få inspiration og adgang til eksempler på god praksis.

### Underviserens forberedelse

- Tjek afsnit 1.2 i Toolkit om juridisk og politisk ramme for sexchikane på arbejde og lav en side med henvisning til international konvention, europæisk og national lovramme (inklusive kollektiv aftale og international forskrift, hvis sådan findes), der indeholder bestemmelser om sexchikane.
- Landespecifikke oplysninger kan ses på *bl.a.* juridiske ekspertrapporter, offentliggjort af the European Equality Law network (<https://www.equalitylaw.eu/downloads/5119-a-comparative-analysis-of-gender-equality-law-in-europe-2019-1-35-mb>). ++


### Foreslået rækkefølge og øvelser

**Trin 1:** vurdering af det nuværende kendskab til juridisk identificerede aktører af eksisterende juridiske instrumenter (foreslået tid: 45 minutter).

- Spørg deltagerne om, hvad de aktuelle, juridiske instrumenter, der er gældende i tilfælde af sexchikane, er? (internationale/europæiske/nationale, love/kollektive aftaler/charter/adfærdskodeks osv.). => Spørg deltagerne om gældende, juridiske instrumenter, der er gældende i tilfælde af sexchikane, som de har kendskab til.
- Marker svarene på en flipover med en sort sprittusch.
- Vis billedet med alle mulige instrumenter. Tjek med deltagerne, hvad der mangler. Færdiggør flipover med en blå sprittusch.
- Spørg deltagerne om, hvilke juridiske instrumenter, de vil benytte sig af, når der kræves handling? Tegn en cirkel om dem med en grøn sprittusch.
- Diskuter i plenum: hvorfor er der nogle juridiske instrumenter, der ikke benyttes (fx de er mere restriktive i deres definition; de er ikke tilpasset organisationen osv. )? Hvis deltagerne er enige i, at nogle af dem, der mangler (med blå,) er vigtige, tegn en grøn cirkel omkring dem.

**Trin 2:** Hvordan deltagerne forstår og benytter eksisterende procedurer? (foreslået varighed: 45 minutter)

- Bed deltagerne om hver især at tænke over den aktuelle tilgang eller den procedure, der er i deres organisation, der skal følges, når de er vidne til eller er offer for sexchikane? (2 minutter). Dette er vigtigt for at tillade enhver deltager at reflektere over eget kendskab og erfaring.
- Bed deltagerne om at besvare følgende spørgsmål<sup>7</sup> i undergrupper på 4 til 5 personer. Giv dem 10-15 minutter til at besvare følgende spørgsmål:
  - a. Hvor (kontaktperson?) og hvordan (rapporteringssystem?) rapporterer du et tilfælde?
  - b. Hvor finder du oplysninger om, hvad du kan gøre i tilfælde af sexchikane?
- Bed hver undergruppe om at skrive deres svar på en flipover.
- Hver gruppe rapporterer i plenum. Bed dem om, i deres præsentationer, at koncentrere sig om ligheder, men også om alternative perspektiver og tilgange.

 i en undervisningsworkshop med fokus på modul 1 og leveret i en specifik organisation, skal svar på de to spørgsmål vises tydeligt og procedurerne forklares på et par billeder.

---

<sup>7</sup> Tanken er at deltagerne kan få adgang til kendskab og praksis af eksisterende procedurer. Det drejer sig ikke om at være rigtig eller forkert. Det giver nyttig information til undervisningen vedrørende modul 5 om eksisterende procedurer og støtte for ofrene.

## Aktivitet 3. En omfattende tilgang til at stoppe sexchikane på arbejdspladsen.

Varighed: 1,5 time

### Mål

- Introducer ASTRAPIs transformerende tilgang og dens forskellige elementer;
- Udvikl en forståelse for, at den effektive implementering af politikker kræver en omfattende (forebyggende og reagerende) tilgang og at alle spiller en rolle.

### Nøglepunkter

At udfordre en institutionel sexismen er hver enkelt organisations ansvar. Det betyder, at beslutningstagerne i en organisation har ansvaret for at bekæmpe ulige kønsbestemte normer, roller og relationer. Det betyder også, at man skal adressere de hårfine og systematiske måder, som sexismen strømmer igennem en organisations kultur, politikker, processer og strukturer på.

ASTRAPI projektet foreslår en ramme for en transformerende tilgang til at stoppe sexchikane på arbejdsmarkedet, hvilket inkluderer otte elementer, der arbejder i en positiv cirkel (se billede på næste side).

1. Udgangspunktet for en transformerende tilgang er en bevidsthed om og vilje til at håndtere kønsbaserede uligheder, diskrimination og sociale normer på arbejdsmarkedet.
2. Tilgangen kræver en strategi og en handlingsplan til at hindre sexchikane på arbejdspladsen.
3. Det kræver udvikling af effektive arbejdspladspolitikker og procedurer, baseret på HR ledelse og social dialog med tydelige og stærke procedurer, som arbejdstagerne har tillid til.
4. Virkningsfulde klageprocedurer er en væsentlig del af en transformerende tilgang. De skal være centreret om ofrenes behov og garantere et understøttende miljø, hvor arbejdere føler sig sikre ved at rapportere sexchikane.
5. Ofre skal møde effektive løsninger og støtte. Det er nødvendigt, at der bliver lyttet til dem og der skal handles på deres behov og bekymringer.
6. Tilskuere skal undervises og opmuntres til at rapportere tegn på sexchikane (tilskuerprogrammer) for at hindre sexchikane og sikre bedre støtte til ofre.
7. Tilgangen skal sikre, at udøvere drages til ansvar for deres handlinger.
8. Til slut skal der sikres kontinuerlig bevidsthedsskabelse, undervisning og kampagner på arbejdspladser om sexchikane.

### Underviserens forberedelse

- Et billede med forskellige aspekter af transformerende tilgang (se nedenstående).





Fig 1: Transformerende cyklus til at stoppe al sexchikane på arbejde

### Foreslået rækkefølge og øvelser

#### **Trin 1** Identifikation af elementer til en transformerende tilgang (ca. 60 minutter)

- Inddeling af deltagere i undergrupper på 4 eller 5.
- Uddeling af kort, bed deltagerne om at skrive ét element i den transformerende tilgang pr. kort og at klassificere disse i prioriteret rækkefølge for deres organisation, eller sektor osv. i henhold til undervisningens form). (15 minutter)
- Diskuter i plenum hver gruppes resultater, idet der lægges vægt på ligheder og forskelligheder. (30 minutter)
- Vis billedet med diagrammet og forklar kort, hvad de forskellige elementer refererer til og hvordan de opbygger den omfattende tilgang, der er nødvendig for en effektiv implementering af politikker og hvilken rolle, hver enkelt person har. (10 minutter)
- Hvis det er relevant, forklar hvor undervisningen passer ind i cyklussen og hvorfor. (5 minutter).

#### **Trin 2** (foreslået varighed 20 minutter)

- Bed deltagerne om at tænke på et aspekt, som de vil tage med hjem fra dette modul. (5 minutter)
- Bed dem om at dele svarene med resten af gruppen. (15 minutter)

## Modul 2 - Håndtering af kønsforskelle, diskrimination og sociale normer.

*⚡ Varighed: 2 til 3 timer*

*⚡ Læringsmål*

- Forståelse af de grundlæggende koncepter, relateret til lighed mellem kønnene.
- Forståelse for, at uligheder, diskriminering og sociale normer er udbredt i samfundet og i en organisation og skal adresseres i lyset af at bringe sexchikane til ophør.

*⚡ Mål*

- Synliggør, hvordan sociale normer skaber kønsroller, kønsrelationer og adfærd, som understøtter sexchikane.

*⚡ Indhold*

1. Forklar koncepterne for køn og sex som flydende kategorier og skæringspunkter (adskillige identiteter);
2. Sæt sexchikane ind i en sammenhæng, der går i dybden med kønsnormer og kønsbestemte uligheder på arbejdet;
3. Undersøg, hvordan eksisterende sociale normer (stereotyper, overbevisninger, adfærd og holdninger) i en organisation enten kan understøtte eller underminere institutionel sexism.

Hvis din gruppe ikke er bekendt med koncepterne for køn, sex og intersektionalitet, start da med Aktivitet 1; hvis de allerede har en generel forståelse, gå direkte til Aktivitet 2.

*⚡ Målgrupper*

- Enhver medarbejder i en organisation
- Mellemledere
- Repræsentanter fra fagforeningen
- HR og sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere

*⚡ Underviserens forberedelse*

- Indsaml data om lighed/ulighed mellem køn, relevant for dit publikum (EIGE Indeks for ligestilling mellem kønnene (<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/violence>) eller andre indekser for ligestilling mellem kønnene).

*⚡ Materiale*

- Kort (post-it's) i forskellige farver.
- Brunt papir, plakater eller opslagstavler
- Tape eller tegnestifter til at sætte kortene fast.
- Sorte sprittuscher af typen Artline 70 (en til hver deltager).
- Flipover og papir.

- Farver til underviseren (sort, blå, rød, grøn).
- Laptop/PC og projektor.

## Aktivitet 1. Forståelse af grundlæggende koncepter i forbindelse med lighed mellem køn.

Varighed: 1 time

### Mål

- Forklar forskellene på køn og kønsrolleopfattelser
- Præsenter konceptet om intersektionalitet.


### Nøglespekter

Ved fødslen, baseret på biologiske forhold vedrørende kønsorganer, tildeles individet et »køn«, enten »mand« eller »kvinde<sup>8</sup>. I vores barndom lærer vi om de roller, den opførelse og de holdninger, som findes passende for en kvinde eller en mand<sup>9</sup>.

Ordet »maskulinitet« refererer til de roller, adfærdsmønstre og holdninger, som forbindes med mænd og som anses for at være passende for mænd. På samme måde refererer »femininitet« til en samfundsopfattelse af de roller, adfærdsmønstre og holdninger, som anses for at være passende for kvinder. Sådanne sociale fremstillinger om maskulint og feminint skifter over tid, men fortæller om vores forståelse af hverdagen i det samfund, vi lever i, inklusive vores syn på, hvad der er »naturlige« egenskaber og kompetencer, som muligvis fastsætter vores positioner i samfundet. For eksempel kan professioner og sektorer på arbejdsmarkedet forbindes med et køn på basis af de forventelige »naturlige« kendetegn. Typisk vil lederkompetencer »naturligt« tillægges mænd, medens omsorgsopgaver vil forbindes med kvinder.

»Køn« kan bruges skiftevis om biologisk køn og kønsrolle, også i politiske dokumenter, men de er ikke synonyme. Værdien af at bruge konceptet køn, en social konstruktion, som et analytisk værktøj, er at det gør det muligt at udrede sociale normer, og skal forklares under hensyntagen til at være en del af en omfattende tilgang mod stop af sexchikane.

Endelig, da eksperimenter med sexchikane og sexistisk adfærd kan variere i henhold til andre variabler, såsom alder, antaget oprindelse, klasse osv., er det vigtigt med en kort introduktion til intersektionalitet.

 Vær opmærksom på grænsesætning ved en erfaringsbaseret tilgang. Deltagerne kan måske prøve at bruge deres personlige erfaringer til at marginalisere kønskendskab og forskning. Henvis systematisk

<sup>8</sup> Denne klassificering er faktisk en forenkling, idet alle kan have biologisk maskuline og feminine træk. Emnet intersekssuelle personer skal også kort forklares, og det er umagen værd at undersøge, inden sessionen, den lovgivningsmæssige regulering om tildeling af et seksuelt køn ved fødslen.

<sup>9</sup> *On ne naît pas femme, on le devient*, denne ofte citerede titel på Simone de Beauvoirs bog, gælder også for mænd.

til international forskning, bekræftede data og indekser samt politiske forpligtelser, som viser en evidensbaseret tilgang til analysen af kønsnormer og uligheder.

### *☞ Målgruppe*

- Enhver medarbejder i en organisation
- Mellemledere
- Repræsentanter fra fagforeningen
- HR, og sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere

### *☞ Underviserens forberedelse*

- Et billede med nøgledata og uligheder blandt køn i organisationen, hvis sådanne er tilgængelige eller på anden måde i sektoren, regionen eller landet.
- Et billede med »Genderbread Person« (se nedenstående)
- Et billede, der viser forskellige aspekter af identiteter (intersektionalitet)

### *☞ Materiale*

- To flipovers til tegningen.
- Kort til summemøder .<sup>10</sup>.

### *☞ Foreslået rækkefølge og øvelser*

#### **Trin 1:** Normer for køn (foreslået varighed 30 minutter)

- Bed fire personer, helst to kvinder og to mænd, om at tegne en »typisk« kvinde og en »typisk« mand (fx hurtigt:, en, som du ville kunne møde på gaden) og giv dem to minutter. De øvrige deltagere ser på.
- Efter 10 minutter, spørg de andre i rummet, hvilke elementer af tegningen, der viser, at det er en mand. Tegn en sort cirkel rundt om elementerne. Gør det samme med tegningen af kvinden. Spørg så deltagerne om, hvilke af disse forskelle, der er baseret på biologiske forskelle, og tegn en grøn cirkel om disse. Marker de andre forskelle med rødt. Spørg til sidst deltagerne om, hvor de andre forskelle (med sort) stammer fra (se nedenstående tegning).
- Forklar konceptet biologisk køn og kønsrolle. Det er vigtigt at nævne, at mens vi nemt kan genkende sociale normer angående dress code eller andre udseendemæssige elementer, så er det ikke helt det samme for andre aspekter, såsom forventede »naturlige« kompetencer, passende adfærd osv. Det er vigtigt at erkende, hvordan sociale normer og fremstillinger opfattes eller fremstilles som »naturlige« kendetegn.

---

<sup>10</sup> På et »summemøde«, små undergrupper på to til fire personer, udveksling af idéer om emnet, foreslået af underviseren i en kort periode (2 til 5 minutter).

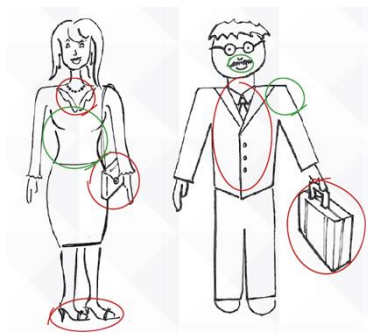


Fig.: køn vs. kønsrolletegning

**Trin 2:** Biologisk køn og kønsrolle som flydende koncepter og kompleksiteten af identiteter (foreslået varighed 10 minutter)

- ‘Genderbread person/kagemanden’ (nedenfor) kan hjælpe med til at kortlægge forskellen mellem biologisk køn, kønsudtryk og seksualitet.

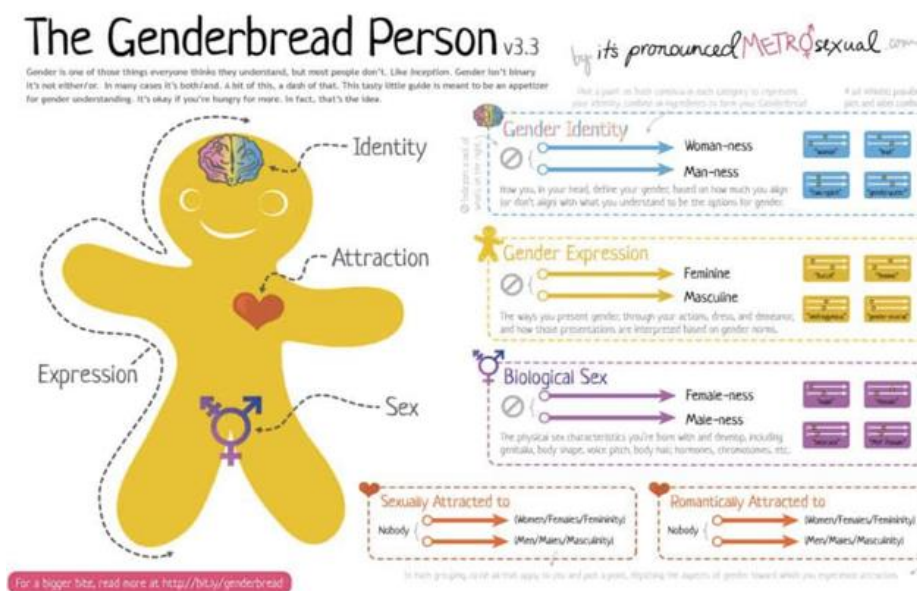


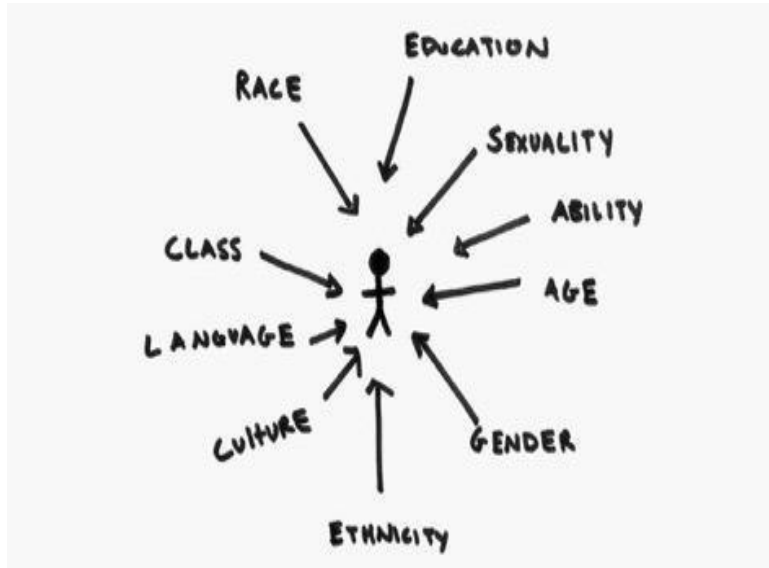
Fig. 2: The Genderbread person <sup>11</sup>

**Trin 3:** intersektionalitet (foreslået 20 minutter)

- På dette trin er det vigtigt at hjælpe deltagerne med at tænke mere over, hvordan identiteter erfaringsmæssigt opfattes af enkeltpersoner frem over diskrimination
- Præsenter konceptet om intersektionalitet. Hvert individ er en mosaik af identiteter: kvinde/mand, gammel/ung, rig/fattig, gift/single osv. Sociale forskningsmetoder analyserer på samme tid køn, oprindelse/ethnicitet, klasse, seksualitet og andre sociale forskelle. Det er vigtigt at bemærke, at menneskeheden består af mænd og kvinder (forstået som flydende kategorier), men at folk i disse to kategorier er meget forskelligartede. Der kan også gøres et notat om

<sup>11</sup> Se nyttige ressourcer til at forklare dette, på <https://www.genderbread.org>

individer, som biologisk er intersexuelle eller de, der afviser disse kategorier totalt og identificerer sig som »non-binære«.



*Elementer af identitet (Kilde: [https://iwda.org.au/assets/files/intersectionalitystick\\_ed.jpg](https://iwda.org.au/assets/files/intersectionalitystick_ed.jpg))*

- Nævn kort, at det er vigtigt, når man tænker over uligheder, at folk kan møde diskrimination på grund af forskellige egenskaber (som kvinde, som handikappet, som en person over 50 år osv.), men de kan også møde uligheder på grund af en kombination af mange former for diskrimination (fx en sort kvinde).
- Den første del af en video. Se for eksempel Kimberlé Crenshaw Ted talk, om vigtigheden af interseksjonalitet, som findes på: [https://www.ted.com/talks/kimberle\\_crenshaw\\_the\\_urgency\\_of\\_intersectionality](https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality). Videoen er tilgængelig med undertekster på forskellige sprog. Det kan især være nyttigt at vise de første 10-13 minutter.

#### **Trin 4:** Kønsnormer og uligheder (foreslået varighed: 30 minutter)

- Tilrettelæg et summemøde. Bed deltagerne om at udveksle en historie om ulighed, som de selv har oplevet eller har været vidne til i deres organisation. I plenum, bed hver undergruppe om at fortælle én historie.

*Alternativt:* hvis du har en stor gruppe deltagere, så bed dem om indbyrdes to og to i fem minutter at tale om forskelle, de kan se i dag mellem kvinder og mænd i samfundet. Bed så hver gruppe nævne en idé, som endnu ikke har været nævnt og notér dem på en flip chart.

Henvis til forskellige aspekter i hverdagslivet, hvor man kan opleve uligheder: arbejde, familieliv, beslutningstagning, transport/eller mobilitet, adgang til tjenester osv.

- Brug denne øvelse til at forklare forbindelsen mellem forskelligheder og uligheder; emnet er ikke forskellen mellem mand og kvinde som sådan, men forskellen i, hvordan egenskaber, kvaliteter og roller, der pålægges begge køn, opfattes og vurderes. Visse aspekter, der hænger sammen med »maskulinitet« har stadig en tendens til at blive værdsat højere (fx bedre løn i traditionelle mandesektorer). Det er kun, når en forskellighed fører til begrænset adgang til ressourcer og til glæden i ens egne personlige, politiske og sociale rettigheder, at det bliver til en ulighed. Biologisk køn og kønsroller er ikke bare kendetegn for en person, de danner også basis for et system, som organiserer og strukturerer forventninger og mønstre af samspil mellem enkeltpersoner. Dette system nærer ulige muligheder, segregation og diskrimination. Sexchikane er forankret i det system.

#### Trin 5: Afslutning (foreslået varighed 10 minutter)

- Fremhævelse af forskellen mellem biologisk køn og kønsroller og deres interaktion og rødderne til sociale normer, forventet adfærd og holdninger og uligheder.
- Værdien af at bruge konceptet med biologisk køn og kønsroller og interseksualitet som et analytisk værktøj for sociale normer med det sigte, at gå ind i en omfattende kamp for at sætte en stopper for sexchikane.

## Aktivitet 2. Uligheder og diskrimination

*Varighed: 1,5 time*

### *📌 Mål*

- Udvikling af en forståelse for ulighed ved at vise privilegiets mekanismer.
- Hjælpe folk med at undersøge deres egne privilegier
- Promovering af en inkluderende kultur

### *📌 Nøgleaspekter*

For at erkende tilstedeværelsen af og rødderne til sexchikane er det væsentligt at lave en forbindelse til uligheder blandt køn. Et nøgleaspekt til bedre at forstå uligheder er at erkende privilegier, fordi »privilegiet er usynligt for dem, der har det<sup>12</sup>. Privilegie og diskrimination er to sider af samme sag: mens vi er sensitive overfor situationer, hvor vi diskrimineres og opfatter det som uretfærdigt, så lægger vi næppe mærke til vores privilegie i andre tilfælde.

### *📌 Målgrupper*

- Mellemledere
- Repræsentanter fra fagforeningen
- HR, og sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere

---

<sup>12</sup> Citater fra Michael Kimmel, se <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jun/08/workplace-gender-equality-invisible-privilege>.

Denne sekvens kan også være nyttig til at undervise arbejdere i en organisation, hvis målet ikke kun er at skabe opmærksomhed, men at styrke dem til at blive aktive tilskuere eller nogle, der siger fra.

### ☞ Underviserens forberedelse

- Forbered privilegieturen: du skal uddele forskellige roller (7 for at kunne gennemføre det, hver på sit eget kort) og lave en liste over udsagn (se eksempler nedenfor). Vejledning til at tilrettelægge en sådan tur (ved at tilpasse spørgsmålene til situationen) ) <https://opensource.com/open-organization/17/11/privilege-walk-exercise..>  
En sådan tur er nyttig, hvis du har en gruppe, der er modvillig til at erkende uligheder i muligheder og som mangler empati for diskriminerede grupper. Du skal dog som underviser være klar over de mange forskellige implikationer fra deltagernes side, afhængig af deres baggrund - for nogle vil der være mere på spil, når de deltager, og turen kræver nogle gange, at folk »kommer ud af det« som værende blevet udsat for racisme, sexismen eller andre hadefulde oplevelser i livet, som kan være et vanskeligt, følelsesmæssigt arbejde. Som facilitator skal du være klar til at tage dig af disse deltagere. Dette kan kun ske i et »trykt« miljø. Det kan bruges i en gruppe, hvor der er et minimum af tillid og respekt mellem deltagerne.
- Hvis du ikke er sikker på, at øvelsen kan gennemføres (fx organisationskultur), så brug video (fx en erfaring fra et universitet i USA <https://www.youtube.com/watch?v=4K5fbQ1-zps> eller en tegneserie [https://www.boredpanda.com/privilege-explanation-comic-strip-on-a-plate-toby-morris/?utm\\_source=ecospa&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=organic](https://www.boredpanda.com/privilege-explanation-comic-strip-on-a-plate-toby-morris/?utm_source=ecospa&utm_medium=referral&utm_campaign=organic)).
- Lav en poster med overskrifter, der refererer til adfærdsmønstre og rammer (se definition arbejdsverden under nøgleddefinitioner) eller brug nedenstående skema i modul 1, aktivitet 1 (hvis denne del af undervisningen blev gennemført).

### ☞ Materiale

Se under Underviserens forberedelse.

### ☞ Foreslået rækkefølge og øvelser

**Trin 1:** Forståelse af privilegie (foreslået varighed 45 minutter)

- Vis det materiale, der forklarer, hvad privilegie er (se link til video eller tegneserie ovenfor) eller tilrettelæg en privilegietur. Gør det klart, at privilegie og uligheder er to relaterede emner, og at vi kan blive nødt til at face uligheder, samtidig med at vi er i en privilegeret position. Lav et link til de tidligere diskussioner om forskellige identiteter og intersektionaliteter (modul 2, aktivitet 1), som kan føre til specifik/mangeartet diskrimination.
- En privilegietur kræver mindst 7 deltagere, som alle tildeles forskellige roller (hvis der er flere, kan de være iagttagere for at begrænse forberedelsesarbejdet). Kort med tildelte roller skal laves i forvejen og deles ud til deltagerne. Alle 7 deltagere bliver bedt om at stå ved siden af hinanden på række. Hver deltager får et kort med en angivet rolle. De læser det for sig selv og derefter højt



for resten af gruppen. Facilitatoren oplæser udsagn og de skal enten træde frem eller tilbage afhængig af deres rolle.

Eksempler på roller:

- Mand (38): du er blevet skilt for nylig og har fælles forældremyndighed over dine børn. Du er altid blevet motiveret af dit job og er vant til ikke at være for meget involveret i plejeopgaver. Så dette nye liv er besværligt for dig. Du er nu også under et økonomisk pres og vil meget gerne snart forfremmes.
- Kvinde (28): du er nyansat og dette job svarer til det, du virkelig har lyst til at arbejde med. Du er klar over, at du bliver nødt til at rejse og at arbejde længe. Du er lidt bekymret for dit privatliv, da du har indledt et seriøst forhold.
- Mand (57): Du er en af organisationens ledere. Du har haft et forhold til en mand i flere år nu, men du vil gerne holde dit privatliv hemmeligt.
- Kvinde (38): du er lige blevet ansat på en tidsbegrænset kontrakt (svarende til et projekts varighed). Du vil gerne gøre dig bemærket i gruppen af 10 nyligt ansatte medarbejdere og blive fastansat.
- Kvinde (48): du har været single hele livet. Efter en ulykke, da du var 18 år, har du været kørestolsbruger. Indretningen på kontoret er perfekt for dig (elevator, god plads osv.). Men det er stadig vanskeligt at gå nogen steder og pendlingen til og fra arbejde er problematisk.
- Suppler med flere profiler, om nødvendigt ...

Eksempler på udsagn:

- Et af dine børn bliver syg over i skolen. Træd et skridt frem, hvis det ikke er dig, der bliver tilkaldt eller hvis du kan regne med en anden til at hente barnet. Træd et skridt tilbage, hvis du er nødt til at forlade arbejdet og hente barnet.
- Der er et ikke-planlagt møde på kontoret uden for normal arbejdstid. Hvis du bliver der, gå et skridt frem. Hvis du ikke kan på grund af transport eller omsorgsopgaver, træd et skridt tilbage.
- Firmaet er ved at starte en cykelklub for at styrke sammenholdet mellem medarbejderne. De anbefaler en god el-cykel for at kunne følge med gruppen. Planen er at tage på cykeltur i weekender. Træd et skridt frem, hvis du kan deltage. Træd et skridt tilbage, hvis du ikke har råd til en sådan cykel og ikke har tid (eller er begrænset på anden måde) til at cykle. Bliv stående, hvis du ikke har råd til cyklen eller ikke har tid til det.
- Dine kolleger ser på dig som en ekspert, en sand leder og opsøger dig ofte for at få råd på forskellige områder. Træd et skridt frem, hvis dette er tilfældet. Træd et skridt tilbage, hvis dette næsten aldrig er tilfældet.
- En intern forfremmelsesrunde nærmer sig i din organisation og du har gode chancer for at blive forfremmet. Dette vil betyde, at du skal rejse mere sammen med din chef, som bruger sexistisk sprog og har fremsat opfordrende (seksuelle) kommentarer overfor dig. Træd et skridt frem, hvis du mener, at det ikke vil være et problem. Træd et skridt tilbage, hvis du ikke kan se, hvordan sådanne situationer kan håndteres.

- Hvis du offentligt kan vise kærlighed til din kæreste uden at være bange for latterliggørelse eller vold, træd et skridt frem.
- Suppler med flere udsagn, som nødvendigt...

Efter øvelsen, spørg deltagerne:

- Hvordan følte det at være forrest i gruppen? bagest? i midten?
- Hvilke faktorer, der påvirker din position eller dit privilegie, havde du aldrig tidligere tænkt på?
- Hvilket udsagn fik dig til at tænke mest?

**Trin 2:** Arbejdspladsorganisation og struktur (foreslået varighed 30 minutter)

- Vis plakaten med identificeret, upassende adfærd.
- Bed deltagerne om at tænke over de sociale normer i deres egen organisation og styrkeforhold: hvilke elementer kan dæmpe risikoen for upassende adfærd på arbejdspladsen (fx horisontalt hierarki, ledelsesstil, kvinder i ledende beslutningstagende stillinger, uddannelse af personale / nyankomne, plan for ligestilling mellem køn osv.)
- Fremlæg data, studier om aktuelle uligheder og diskrimination i organisationen eller i relaterbare sektorer (vandret og lodret adskillelse, beslutningstagning, kontrakttyper, arbejdsplaner, arbejdsbetingelser, aflønning osv.).

**Trin 3:** Afslutning (foreslået tid 15 minutter)

- Om realiteten af vort privilegie, som vi generelt ikke er klar over og dettes betydning.
- Hvor dybt rodfastet uligheder er på arbejdspladsen og hvordan de linker til sexchikane.

## Modul 3 – Omfattende forebyggelsesaktiviteter på arbejdspladsen: analyse af udgangspunktet

Varighed: 3 timer

### Læringsmål

- Identificering af aktører, der skal involveres direkte og indirekte ved udformning og implementering af en sådan politik.
- Indsamling af oplysninger, der er nødvendige for at lave en risikoanalyse af sexchikane.
- Identificering af nye muligheder for udvikling/forbedring af en omfattende politik/strategi.

### Mål

Dette modul har fokus på undersøgende elementer, der er nødvendige for at kunne udforme en effektiv forebyggelsespolitik. Det betyder:

- at identificere, hvem er de aktører (der skal) involveres,
- at reflektere over de emner, der er i spil (indsamling af information om sexchikane og sikkerheds- og sundhedsrisici på arbejdet i særdeleshed),
- at gennemgå forebyggende foranstaltninger og procedurer.

### Nøglespekter

En omfattende forebyggelsespolitik forudsætter identificering af farlige situationer og risici for sexchikane. Dette kræver samtale med arbejdere og deres repræsentanter og indsamling af oplysninger om tilstedeværelsen, realiteten af sexchikane indenfor organisationen.

Forskellige teknikker kan bruges til at indsamle data og vurdere risici: administrative data, interviews, fokusgrupper, spørgeskemaer, workshops, observationer (etnografi) osv.

Desuden skal en undersøgelse af ledelsesprocedurer for sikkerheds- og sundhedsmæssige risici i en organisation eller som er udbredt i sektoren, være en del af dataindsamlingen.

Involvering af interessenter er et vigtigt trin til at udvikle og implementere en omfattende forebyggelsesstrategi: det kan give oplysninger om de emner, der er tale om og understøtte ændringer. En gruppe forandringsagenter<sup>13</sup> kan udpeges efter konsultation med interessenter samt en nøglegruppe, der er ansvarlig for implementering af politikken.

Politikken skal altid integreres og koordinere køn/forskellighed, lighed, sundhed og sikkerhed eller en hvilken som helst anden plan, afhængig af den nationale kontekst (retslige rammer) og organisationens

<sup>13</sup> Lunenburg, Fred, (2010), Ledelsesændring: forandringsagenternes rolle, *International Journal of Management, Business and Administration*, Bind 13, Nummer 1. En forandringsagent er en person eller en gruppe, der tager sig af opgaven med at igangsætte og lede forandring i en organisation. Forandringsagenter kan være interne, såsom ledere eller medarbejdere, som udnævnes til at overvåge forandringsprocessen. I mange innovationsdrevne virksomheder undervises ledere og medarbejdere i at udvikle de nødvendige egenskaber for at kunne overvåge forandring.

[https://naaee.org/sites/default/files/lunenburg\\_fred\\_c.\\_managing\\_change\\_the\\_role\\_of\\_change\\_agent\\_ijmba\\_v13\\_n1\\_2010.pdf](https://naaee.org/sites/default/files/lunenburg_fred_c._managing_change_the_role_of_change_agent_ijmba_v13_n1_2010.pdf)

kultur og historie (fx nye muligheder, hvis der allerede foreligger en kønsplan, eller hvis man revurderer interne forskrifter osv.) Da forebyggelse af sexchikane skal være en del af institutionelle, integrerede og langsigtede tilgange, der adresserer forebyggelse, beskyttelse og forfølgelse, skal de betingelser, der sikrer en integreret og koordineret tilgang, tydeligt defineres og handles på.

### Målgrupper

- Repræsentant for kvindelige arbejdere, hvis der er en sådan.
- Fagforeningsrepræsentanter.
- Alle ledelsesniveauer.
- Ligheds-, HR og sikkerhedsmedarbejdere.
- Forandringsagenter.

### Underviserens forberedelse

- Identificer den bredere kontekst, hvori undervisningsworkshoppen vil finde sted: procesgennemgang eller opsætning, implementering af en ny forskrift (retslig eller kollektiv aftale), krav fra hierarkiet osv.
- Tjek med organisationen, hvilke forholdsregler og processer angående sexchikane, der på nuværende tidspunkt er på plads og hvordan rammerne er for disse (institutionelle eller ikke, sundhed og sikkerhed, lighed mellem kønnene osv.).
- Få information om både eksisterende politikker om lighed/forskelligheder mellem kønnene og sundheds- og sikkerhedspolitikker.

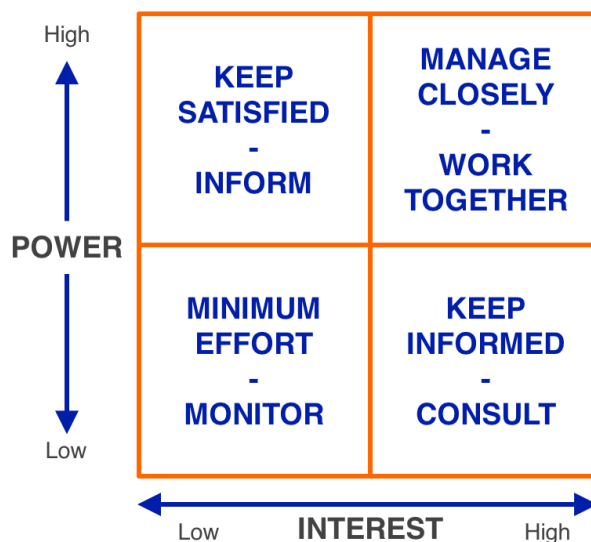
### Materiale

- Kort (post-it's) i forskellige farver.
- Brunt papir, plakat eller opslagstavler.
- Tape til fastgørelse af kortene (eller tegnestifter).
- Sorte sprittuscher af typen Artline 70 (en til hver deltager).
- Flip-over papir.
- Farver til underviseren (sort, blå, rød, grøn).
- Plakat til kortlægning af interessenter.
- Plakat til SWOT-analyse.
- Laptop/PC og en projektor.

## ☞ Foreslået rækkefølge og øvelser

### Trin 1: Identificer interessenter (foreslået varighed 60 minutter)

- For at komme i gang med udvikling eller revidering af en handlingsplan eller strategi til at hindre sexchikane på arbejdspladsen, er det vigtigste først at klarlægge, hvem, der skal involveres i bred forstand i at indsamle oplysninger eller implementere strategien.
- Inddel deltagerne i undergrupper (4-5) og uddel kort. Bed dem først om at identificere alle mulige interessenter og at skrive én pr. kort. Bed dem om at tænke ud af boksen: folk fra organisationen (HR-chef, fagforeningsrepræsentanter...), men også udefra kommende (eksterne specialister, repræsentanter for en forening, ...) typisk (fx fagforeninger) eller mere atypisk (fx kvindeorganisationer, forskere); der skal involveres i løbet af hele processen (sundheds- og sikkerhedsansvarlig person) eller til et vist punkt (fx øverste leder).
- Giv hver undergruppe et tomt kort over interessenter. Bed deltagerne om at placere deres interessenter i henhold til magt i forbindelse med emner om sexchikane og interesse (forstående overfor emnet).
- Bed deltagerne om at vise deres resultater i plenum og at understrege forskelligheder i deres kortlægning.
- Forklar deltagerne, at interessentkortet er nyttigt til at identificere nøglespillere. Disse er dem med stor magt og stor interesse i sexchikane/lighed mellem kønnene. Eksempel på et interessentkort, som du kan bruge som billede for at illustrere de forskellige niveauer i engagement.



### The 'Standard' Stakeholder Map

Reproduced from The Influence Agenda  
by Dr Mike Clayton (Palgrave Macmillan)

Kilde: <https://onlinepmcourses.com/wp-content/uploads/2017/07/Standard-Stakeholder-Map.png>

- Bliv enige om nøglespillere.

- Det kan blive relevant også at bede deltagerne om at pege på en grundstamme af forandringsagenter, der skal involveres i processen med at udforme og implementere forebyggelsesstrategien.

**Trin 2:** Identifikation af risikofaktorer ved sexchikane (foreslået varighed 40 minutter)

- Tilrettelæg et summemøde om faktorer, der øger sandsynligheden for vold og krænkelse. Se værktøjssektionen om at gennemføre en arbejdspladsrisikovurdering (side 29-30).
- Fortæl deltagerne, at de skal tænke over mulige risici for sexchikane på tre hovedområder:
- Ud fra arbejdsbetingelser og arrangementer, arbejdsorganisering og HR-ledelse
- Tredjeparter, såsom klienter, kunder, tjenesteydere, brugere, patienter og offentligt ansatte og
- diskrimination, misbrug af styrkeforhold og køn, kulturelle og sociale normer, som understøtter vold og krænkelse.
- Indsaml idéer på en flipover og klassificer dem i henhold til de tre hovedområder.

**Trin 3:** Vurdér tilgængelige basisoplysninger om forekomst og risikofaktorer for sexchikane (foreslået varighed 45 minutter)

- Spørg deltagerne, i plenum, om hvilke oplysninger, de i øjeblikket har om sexchikane i deres organisation. Nedskriv informationstyperne på en flipover (fx antal sager, krænkerens og offerets køn, krænkerens rolle/funktion osv.) i én kolonne.
- Spørg dem om, hvilke andre oplysninger, der er nødvendige for at udvikle en omfattende forebyggelsespolitik?
- Bed deltagerne i plenum om at udfylde skemaet om hvordan/hvor de kan få de nødvendige oplysninger for at udforme/udvikle deres politik.

	Nødvendige oplysninger	Hvordan/hvor får man det?
<b>Oplysninger, vi allerede har</b>	- antal klager - antal tilfælde pr. år - risikofaktorer vedrørende tredjemand...	- administrative data - Spørgeundersøgelse i år x+1.
<b>Oplysninger, vi har brug for</b>	- hændelsens lokation - kendetegn ved ofre (fx kontrakttype) - risikofaktorer vedrørende arbejdsbetingelser: sammenhold informationer om hændelse og arbejdsorganisation osv. - risikofaktorer vedrørende diskrimination og magtmisbrug: sammenhold	- administrative data igennem et yderligere område - spørgeundersøgelse udført af fagforeninger..... - spørge kvindelige arbejdere

	information om udøvers profil og hændelse.	
--	--	--

**Trin 4:** Identificer aktuelle styrker og nye muligheder for at udvikle en strategi i deres organisation/sector (foreslået varighed 60 minutter)

- Vis kort elementer af omfattende forebyggelsesaktiviteter på arbejdspladsen for deltagerne (se Redskaber afsnit 3, side 26-33) til at lave en SWOT-analyse:
  - Arbejde med ændring af kulturen i organisationen
  - Implementering af forebyggelse gennem sikkerhed på arbejdspladsen og sundhedsmæssige risikovurderinger
  - Få medarbejderen til at tage ansvar ifm. at forhindre sexchikane.
  - Tilstedeværelse af redskaber til at forebygge sexchikane vedr. sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.
  - Udført sikkerhedsvurdering på arbejdspladsen
  - Tilstedeværelse af en omfattende kønsspecifik forebyggelsesstrategi på arbejdspladsen
  - Tilstedeværelsen af overvågning og mekanismer til at reagere
  - Kønsspecifikt arbejdstilsyn
- Inddel deltagerne i undergrupper. Bed dem om at brainstorme om styrker, svagheder, muligheder og trusler (SWOT-analyse) og tænke over fremlagte elementer af omfattende forebyggende aktiviteter.



- Hver undergruppe præsenterer sine resultater i plenum.
- Opnå enighed med deltagerne om styrker og nye muligheder for mulige aktiviteter/handlingsplan.

**Trin 5:** afslutning (foreslået varighed 10 minutter)

- Nøglespillere, der skal involveres, og mulige forandringsagenter.
- Yderligere oplysninger, der er krævet for at udvikle en omfattende strategi.
- Tilstedeværelse af nye muligheder, såfremt der er nogle, og om styrker.

## Modul 4 - Politikker, procedurer og praksis på arbejdspladsen.

*Varighed: 4 timer*

### *Læringsmål*

- Forklar hovedelementerne i en arbejdspladspolitik.
- Vær i stand til at revidere aktuelle arbejdspladspolitikker
- Lær at udvikle en handlingsplan

### *Mål*

- Identificer hvilke elementer, der foreligger og som for øjeblikket anvendes i deres arbejdspladspolitikker, procedurer og praksis.
- Identificer manglende elementer og mulige tiltag til forbedring af arbejdspladspolitikkerne.

### *Nøgleaspekter*

Med hensyn til proces skal arbejdspladspolitikker og procedurer, for at være effektive, være baseret på HR ledelse og social dialog med en procedure, som arbejdstagerne har tillid til. Arbejdspladspolitikker skal overvåges og evalueres regelmæssigt for at se om tilretninger er nødvendige. Effektive arbejdspladspolitikker og procedurer skal være rodfastet i HR ledelsesprocesser og social dialog.

Med hensyn til indhold kræver ILO Konvention nr. 190, at regeringer pålægger arbejdsgivere en pligt til at udforme en arbejdspladspolitik. Den ledsagende ILO Anbefaling nr. 260 foreslår elementer, der skal inkluderes i politikken (se emner under underviserens forberedelse).

Arbejdspladspolitikker skal tydeligt beskrive adfærd og opførsel, som ikke accepteres på arbejdspladsen, og de skal være tilgængelige (med hensyn til sprog og tilgængelighed).

### *Målgrupper*

- Repræsentant for kvindelige arbejdere, hvis der er en sådan.
- Fagforeningsrepræsentanter
- Alle ledelsesniveauer.
- Ligestillings/HR og sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere

### *Underviserens forberedelse*

- Se ILO Anbefaling nr. 260 som angiver, at en omfattende arbejdspladspolitik skal omfatte følgende elementer:
- Slå fast, at vold og krænkelse ikke vil blive tolereret.
- Lave programmer om forebyggelse af vold og chikane med målsætninger
- Specificere arbejdstageres og arbejdsgiveres rettigheder og ansvarsområder.
- Programmerne skal indeholde oplysninger om klage- og undersøgelsesprocedurer.



- Sørg for, at al intern og ekstern kommunikation, der vedrører tilfælde af vold og chikane, er med og at der bliver handlet på det på en passende måde.
- Præciser individets ret til privatliv og fortrolighed samtidig med at du balancerer arbejderes ret til at blive gjort opmærksomme på alle faremomenter og lad det omfatte måder til at beskytte klagere, ofre, vidner og whistle-blowere mod personforfølgelse eller repressalier.
- Lav en flip-over med revideringsværktøjet (trin 2).

#### *📎 Materiale*

- Kort (post-it).
- Brunt papir, plakat eller opslagstavler.
- Tape til fastgørelse af kortene (eller stifterne)
- Sorte sprittuscher af typen Artline 70 (en til hver deltager).
- Flip-over papir.
- Farver til underviseren (sort, blå, rød, grøn).
- Laptop/PC og en projektor.

#### *📎 Foreslået rækkefølge og øvelser*

**Trin 1:** Præsentation af hvad effektive arbejdspladspolitikker skal indeholde (foreslået varighed 30 minutter)

- Bed deltagerne om at brainstorme over hvad en effektiv arbejdspladspolitik skal omfatte. Giv dem kort til at skrive deres idéer på. Hurtigt: hvad kan eller skal være dækket af en arbejdspladspolitik?
- Indsaml kortene og diskuter med deltagerne, hvordan de kan organisere sig om lignende temaer. Sæt en overskrift over hver af disse grupper. Til at facilitere diskussionen om klyngekort kan du bruge elementerne fra ILO Anbefalingen eller af revideringsværktøjet (infra).

**Trin 2:** Aktuel status: revideringsværktøj (foreslået varighed 20 minutter)

- Hvad er indeholdt i vores nuværende politik? Bed deltagerne om at tænke over følgende skema og identificer hvor der er anvendt nogle politikker eller ikke og hvilke områder, der skal arbejdes på. Dette sidste aspekt skal bare være en bred indikation af hvad, der er nødvendigt, da dette vil blive omtalt yderligere i trin 4.

Emner	Ja	Nej	Områder, der skal arbejdes på
1. Arbejdspladspolitik til beskyttelse mod kønsbaseret vold og chikane, inklusive klageprocedurer, som man har tillid til og som er effektive.			

2. Beskyttelse mod kønsbaseret vold og chikane, inklusive risikovurdering og redskaber til at afbøde risici.			
3. Skabe bevidsthed på arbejdspladsen og undervisning af ledere og tilskuere.			
4. Støtte til ofre for kønsbaseret vold og chikane.			
5. Foranstaltninger til at holde krænkerne ansvarlige.			

**Trin 3:** hvad fungerer godt? (foreslået varighed 90 minutter)

- Inddel gruppen i undergrupper (ideelt af 4 eller i hvert fald et lige antal, om muligt). Bed undergruppen om at beskæftige sig med et aspekt i revideringsværktøjet, hvor de har angivet et ja. Hvis et aspekt har fået et Nej i revideringsværktøjet, kontroller, at der ikke er nogen, som kan modsige dette.
- Bed dem om at udveksle historier om hvad, der fungerer og hvordan det er blevet inddraget. Giv følgende instruktion: fokus på ting, der virker; en historie er en fortælling, så der skal være en indledning, så en præsentation af nogle problemer, som dukker op, og en konklusion, en fundet løsning.
- Den første gruppe skal udveksle historier om, hvad der virker godt med hensyn til arbejdspladspolitik, inklusive klageprocedurer, fx fremlæggelse af en historie om, hvordan politikken blev adopteret eller hvordan de sikrer, at procedurerne har arbejdernes tillid, den anden om historier om forebyggelse inklusive risikovurdering, den tredje om bevidsthedsskabelse og undervisning og så videre.
- Bemærk: inden for hver undergruppe er der forskellige udvekslingsrunder. Først en udveksling 2 og 2: hver person fortæller en historie og den anden stiller spørgsmål og prøver at finde argumenter for, hvorfor det virkede så godt, for at finde nyttige faktorer i problemløsningen. Disse positive elementer skrives på et kort.
- I en anden runde skifter et par med et andet par fra samme undergruppe. Hvert par vælger en af fortællingerne. En fra hvert par opsummerer den valgte historie og forklarer de positive elementer på kortene.
- I plenum vises kortene på en plakat (brunt papir). Som underviser, se om du kan gruppere de positive elementer. Fordelen ved denne øvelse inden man går videre til trin 2 angående planlægning er, at den vil hjælpe gruppen med at fokusere på mulige løsninger i stedet for på problemer.

**Trin 4:** hvordan kan man forbedre politikken på din arbejdsplads? (foreslået varighed 90 minutter)

- Gå tilbage til revideringsværktøjet og bed deltagerne om at samles i undergrupper. Fordelingen af deltagerne i grupper er afhængig af aspekter, de har identificeret som »områder, der skal arbejdes med«.

- Bed deltagerne om at identificere 3 aspekter, som kræver hurtig adressering (hver gruppe arbejder med et emne i arbejdspladspolitikken).
- Del i plenum.
- Inviter hver undergruppe til at arbejde med **ét aspekt** og at identificere, hvad målet er (fx skabe bevidsthed hos medarbejdere, udnævne en person med ansvar for klage, få en officiel forpligtelse fra den øverste ledelse osv.), hvem skal involveres, hvem er ansvarlig, et budget, der kan bruges og en mulig tidslinje.

Hvad	Mål	Aktører (der skal med eller målet for handlingerne)	Ansvarlig person	Budget	Tidslinje
Tilrettelæg undervisning på SH	Skab bevidsthed hos medarbejdere	HR Undervisning afdeling Beslutningstager Alle medarbejdere	XX	Linje ....euros	Skal organiseres af
Indfør et adfærdskodeks	Forklar både formelle og uformelle procedurer til at undersøge og håndtere klager i SH	Leder Fagforeningsrepræsentant Ligestillingsofficer Sundheds- og sikkerhedsofficer	XX	Ingen	Skal indføres indenfor

- Del resultaterne fra arbejdsgrupperne i plenum.

De følgende to sekvenser kan også være nyttige, hvis undervisningen sker i en organisation, da det giver deltagerne kraft til at begynde at handle konkret.

- Bed alle deltagerne om at angive/stemme for en (eller flere, afhængig af antallet af grupper og mål med undervisningen) handling, der skal implementeres direkte.

- Hvis der er tid til det, og hvis det er relevant for målet med undervisningen, så bed deltagerne om at arbejde med konkrete trin for denne valgte handling.

Hvad	Mål	Aktører (der skal med eller målet for handlingerne)	Trin/ Handlinger	Ansvarlig person	Budget	Tidslinje

## Modul 5: Effektive klageprocedurer, centreret om støtte til ofre.

*Varighed: 4 timer*

### *Læringsmål*

- Gennemgå eksisterende formelle og uformelle procedurer set fra et synspunkt, der støtter et offer.
- Forstå, hvordan eksisterende procedurer støtter ofre og hvorvidt de skal bearbejdes.

### *Mål*

- Få en fælles vision om hvordan ofre støttes i dag
- Få idéer til mulige løsninger til at forbedre eksisterende processer og procedurer

### *Nøglespekter*

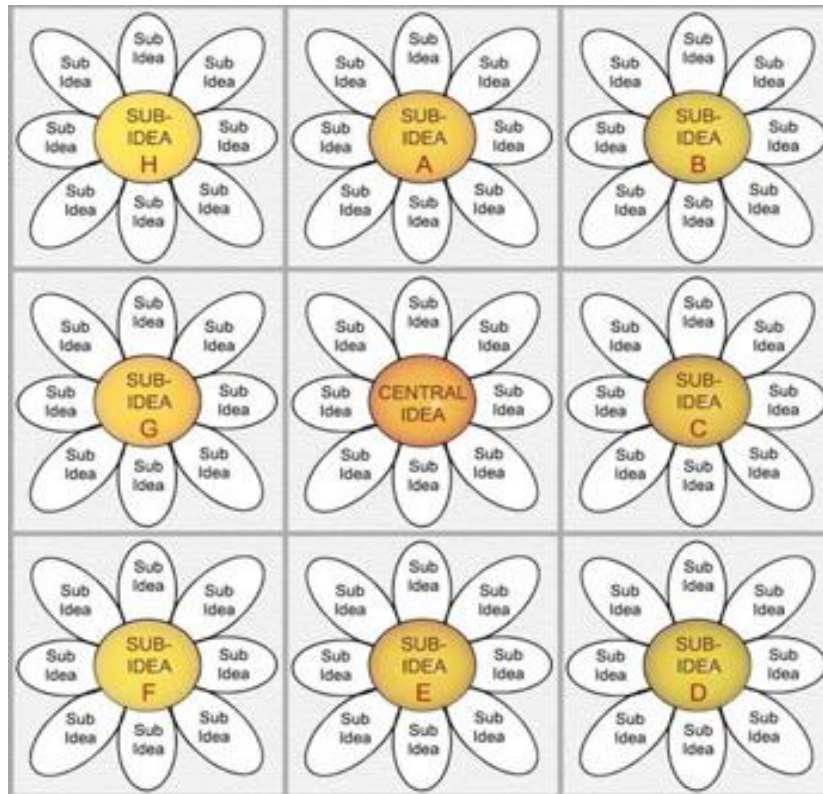
Sexchikane er stadig et tabuemne. Ofre taler ikke om og indrapporterer ikke sager, fordi de frygter at det vil få negative konsekvenser for dem, hvilket hænger sammen med vanskelighederne ved at bevise sexchikane. Effektive formelle og uformelle procedurer skal være på plads. En række måder til at indrapportere sexchikane på skal være til stede. Der skal være procedurer, som sikrer beskyttelse af ofrene, respekt for ophavsmandens rettigheder. På lang sigt vil effektive procedurer have en effekt på at reducere hændelser med sexchikane, selv om det skal gøres klart, at en mangel på klager ikke nødvendigvis er et tegn på manglende hændelser.

### *Målgruppe*

- En repræsentant for arbejdere (for at motivere folk fra organisationen).
- Fagforeningsrepræsentanter.
- Mellemledere eller repræsentanter for arbejdsgiveren.
- Ligestillings/HR og sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere.

### *Underviserens forberedelse*

- Lav et eksempel på en karakter (se eksempel infra).
- Frivilligt: lav en historie
- Til rejsekortet, kan du gå ind på: <https://www.atlassian.com/team-playbook/plays/customer-journey-mapping> or <http://ixd.prattsi.org/2019/11/user-journey-mapping>
- Om lotus blossom teknikkerne, se <https://thoughtegg.com/lotus-blossom-creative-technique/> eller <https://andyeklund.com/brainstorm-technique-lotus-blossom/>



#### *☞ Materiale*

- Kort (post-it) i forskellige farver.
- Brunt papir, plakat eller opslagstavler.
- Tape til fastgørelse af kortene (eller tegnestifter)
- Sorte sprittuscher af typen Artline 70 (en til hver deltager).
- Flip-over papir.
- Farver til underviseren (sort, blå, rød, grøn).
- Karakterkort (billeder af karakterer: tag billeder fra internettet, der viser personer, der svarer til virkeligheden i din sektor. Sørg for at have billeder af folk i deres forskelligartethed).
- Poster til blomstrende lotus
- Laptop/PC og en projektor.

#### *☞ Foreslået rækkefølge og øvelser*

**Trin 1:** udvikling af en karakter (foreslået varighed 60 minutter)

- Facilitator viser eksemplet med Lisa og fortæller hendes historie.

## LISA, our persona

### World:

Lisa is leaving alone with her elderly mother. She is the only one who can financially support both of them. She is struggling in coping with her work, care role and personal life. She would like to have more time for herself.

### Activities and interests:

She did sport in the past but have stopped now.



### Social network:

She devotes a lot of time to her research and teaching assignments and has little time to socialise.

### Professional Career: Finished

her PhD three years ago, followed by one post-doc contract. She would like to get on a tenure track and develop a research agenda of her own.

**HENDES historie:** Lisa deltager hver måned i et gruppemøde. Hun er den yngste i gruppen.. Hendes direkte overordnede, en gift mand, er tilbøjelig til unødvendig tæt, fysisk nærhed og seksuelle »vittigheder«. Under det seneste møde, da hun udtrykte usikkerhed om et diskuteret aspekt, sagde hendes direkte overordnede, da de næste dag tog afsted til en to-dages konference i udlandet, at hun skulle komme ind på hans værelse for at få alle de nødvendige forklaringer.

- Bed deltagerne om at udvikle sådan en karakter (ved at fremhæve nogle elementer, der vedrører forhold, samfund (aktiviteter og netværk) og professionel situation. Bed deltagerne om at skabe en karakter og tænke på en historie og en novelle om sexchikane, de kan støde på.
- Giv følgende instruktion: baseret på eksemplet med Lisa, udvikl en karakter i undergruppen. Ved at gøre det, tænk på en person, kvinde eller mand, som vil være specielt sårbar ved en konfrontation med sexchikane (fx typisk IKKE virksomhedens CEO). En sådan øvelse med at udvikle en karakter i en undergruppe er vigtig for at hjælpe deltageren med at identificere sårbare mennesker og så arbejde med (rejsekort, næste trin), om den gældende proces understøtter sådanne ofre.

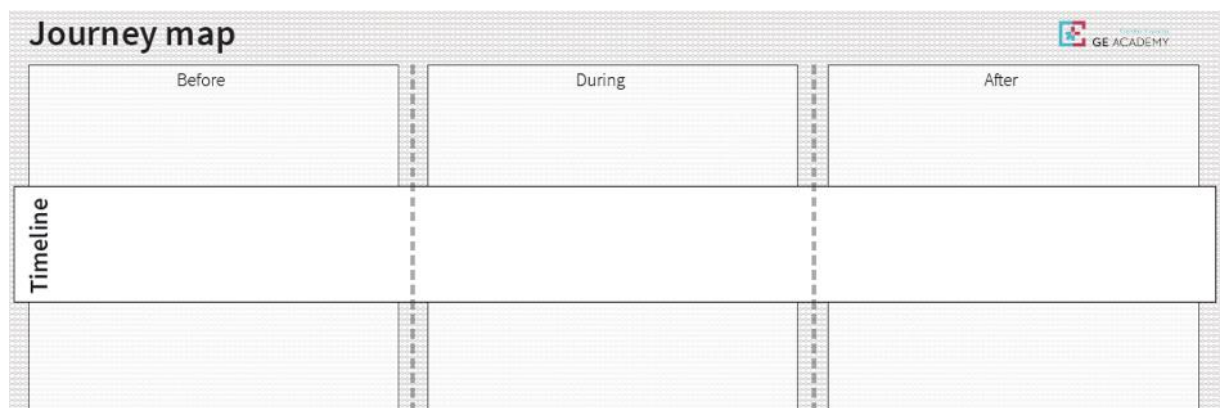
Denne aktivitet hjælper deltagerne med at tænke på forskellige profiltyper blandt folk, som kan være ofre for sexchikane på grund af elementer, der vedrører deres arbejdsforhold og faglige stilling (fx skifteholdsarbejde, kundekontakt, ansættelsesform, venter på forfremmelse osv.) eller pga. ting i deres privatliv.

**Trin 2:** Hvad kan der gøres for at hjælpe Lisa? Hvad mangler der? (foreslået varighed 90 minutter)

- Metoden med rejsekort kan bruges her. Det er en virkningsfuld metode, som sætter »kunden«, her offeret, i centrum for processen, hvor almindelig undervisning har fokus på et institutionelt perspektiv og logik. Så øvelsen består i at se på den rejse et offer er på, at identificere kontaktpunkter med institutionen og hvordan de kan forbedres for bedre at imødekomme offerets behov.
- Baseret på karakteren og den udviklede historie, bed deltagerne i undergrupperne om at tænke over karakterens erfaring (fx Lisa). Hvad er det hun vil gøre eller søge efter? Hvilke trin vil det være sandsynligt at tage eller derimod nægte at tage? Tænk over de forskellige trin i

den aktuelle proces (formel og uformel) <sup>14</sup> og kritiske aspekter, set fra Lisas synspunkt. Den samlede rejse skal kortlægges.

- Bed deltagerne først om at kortlægge alle trin i processen og dernæst, at identificere alle interaktionspunkter mellem offeret og institutionen og sætte dem ind på en tidslinje. Instruktionerne til gruppen er følgende for disse trin og skal vises på en slide:
  - Kortlæg først alle trin i processen (skriv på toppen af den nedenfor viste plakat)
  - Identificer derefter kontaktpunkterne mellem medarbejderen/offeret og institutionen og sæt dem ind på en tidslinje.
  - For det tredje, identificer de punkter (berøringspunkter), som er kritiske, set fra et perspektiv om bekæmpelse af sexchikane.
- Resultat: gruppen kortlægger alle trinnene inden et offer får et forhold til organisationens service overfor ofre for sexchikane (fx alle handlinger, der tages for at sikre, at folk i organisationen kender til politikken, hvad der skal gøres osv.) Kortlæg så den tjeneste, der er til rådighed for offeret under interventionen og kortlæg til sidst de trin, der er tilvejebragt for at blive ved med at støtte offeret efter interventionen. Identificer interaktionspunkterne mellem offeret og institutionen (en kollega, et kontaktpunkt, en repræsentant fra fagforeningen, en afdeling) og hvordan dette kan gøres (direkte kontakt, e-mail, forslagskasse,). Disse sættes op i kronologisk rækkefølge. Derefter identificerer gruppen de mest essentielle kontaktpunkter.



Kilde: Yellow Window and the GE Academy<sup>15</sup>.

- Hver arbejdsgruppe viser i plenum sit rejsekort og fremhæver, hvad, der går godt og de kritiske punkter, som der skal handles på. (foreslået varighed: 30 minutter)

<sup>14</sup> Se mere på formelle og uformelle procedurer, se Toolkit side 38-39.

<sup>15</sup> Projekt « SwafS-13-2018 Gender Equality Academy and dissemination of gender knowledge across Europe » finansieret af Horizon 2020 forskning og innovationsprogram under tilskudsafale nr. 824585. Se website <https://ge-academy.eu>



**Trin 3:** mulige forbedringer (foreslået varighed: 60 minutter)

- Efter det udførte arbejde med rejsekortet, identificer mulige løsninger for et af de definerede, kritiske aspekter (brug blomstrende lotus teknikken). Mulige emner, der skal behandles, er hvordan man får folk med fra alle niveauer af beslutningstagningen, hvordan håndterer man klager, hvordan beskytter man ofre, hvordan undgår man konfrontation mellem ofre og udøvere. Blomstrende lotus teknikken er interessant at bruge, fordi den hjælper os med at fokusere på et enkelt centralt problem og mulige løsninger. Så bliver dette første sæt af løsninger til gengæld til centrale problemer.

## Modul 6: Tilgange til aktive tilskuere

*Varighed: 2 til 3 timer*

### *Læringsmål*

- Forstå, at hver enkelt person spiller en rolle for at modgå sexchikane på arbejde.
- Forstå, at for at reducere risiko for sexchikane, skal man være opmærksom på al opførsel, også hvad der af tilskuere anses for at være mindre væsentligt.
- Få råd om mulige måder at handle på.

### *Mål*

- Få alt personale aktivt involveret i at hindre/stoppe sexchikane.
- Lad folk udtrykke deres ideer om handlemåder, men undersøg også mulige usikkerheder.

### *Nøgleaspekter*

En person, som er vidne til sexismen, sexchikane eller en anden form for mobning, enten personligt eller online, er en tilskuer. En upstander (eller aktiv tilskuer) er en, som indtager en aktiv rolle for at hindre og slutte sexchikane ved at beslutte sig for at gribe ind, når vedkommende er vidne til upassende sprogbrug, vittigheder eller anden sexkrænkende adfærd på arbejdspladsen.


At blive en aktiv tilskuer som kan medvirke til at stoppe sexchikane kræver, at en arbejder er blevet undervist, støttet og opmuntret til at lægge mærke til tegn på sexchikane og at gribe ind for at stoppe det. I den forbindelse kan aktive tilskuere spille en vigtig rolle ved at intervenere for at hindre sexchikane og støtte den person, der er udsat for sexchikane på arbejdspladsen. Undervisning kan hjælpe med til at støtte arbejdskolleger til at gribe ind for at hindre, at der opstår vold og krænkelse. At opbygge færdigheder til at blive aktive tilskuere hjælper ansatte til at genkende vold og krænkelse og at vide, hvornår det er passende og sikkert at blande sig.

Et nøgleelement til at styrke aktive tilskuere er at sikre beskyttelse af arbejdere, som støtter ofre. Konceptet om sexchikane i andet led (second order sexual harassment - SOSH) erkender, at hjælpere også kan møde gengældelse og opleve personforfølgelse, når de tilbyder støtte til kolleger, der oplever sexchikane. SOSH er sexchikane, som er begået mod en person, som yder støtte til ofre/overleverer efter sexchikane. Dette fungerer som en virksomhedsfuld måde til at få støtter, tilskuere og vidner til at tie stille på arbejdspladsen. Derfor er det vigtigt, at SOSH bliver anerkendt og italesat for at kunne tage hånd om denne problemstilling.

Inden for studiemiljøer kan studerende, fagfælder, lærere, akademiske medarbejdere og andre personer, der arbejder med unge mennesker, være tilskuere. Med mobning på nettet kan selv fremmede være tilskuere. Det er vigtigt at være opmærksom på selv den mindste form for sexchikane, fordi det har potentialet til at åbne døren for en mere alvorlig adfærd.

### *☞ Målgruppe*

- Alle medarbejdere.
- En repræsentant for arbejdere (for at motivere folk fra organisationen).
- Fagforeningsrepræsentanter
- Mellemledere eller repræsentanter for arbejdsgiveren.
- Ligestillings/HR og sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere

 I dette modul er det især vigtigt at få en afbalanceret deltagelse af mænd og kvinder og at have deltagelse af topledere.


### *☞ Underviserens forberedelse*

- Nedefæld en ægte sexchikanesag.
- Lav en slide som fremhæver tilskuernes indblanding; dets begrænsning samt risici.

### *☞ Materiale*

- A4 papir med scenariet (et til hver deltager).
- Tape til fastgørelse af kortene (eller tegnestifter)
- Sprittuscher af typen Artline 70 (en til hver deltager).
- Flip-over papir.
- Farver til underviseren (sort, blå, rød, grøn).
- Laptop/PC og en projektor.

Sekvensen skal trække på deltageres erfaringer og udvikle ideer til hvordan man skal agere for at støtte hinanden. Det skal også give deltagere plads til at udtrykke deres frygt. Det er vigtigt at have folk i rummet, især folk fra høje stillinger, som støtter sådan undervisning.

 Hvis dette er en separat undervisning, skal det starte med en session om hvad, der er upassende adfærd (forskellige typer, lokalisering osv.) Se modul 1. Foreslået varighed for denne aktivitet er en time.

### *☞ Foreslået rækkefølge og øvelser*

Trin 1: Rollespil (foreslået tid 40 minutter)

- Inddel deltagere i undergrupper på 5 personer.
- Bed deltagerne om at tænke på et kort sexchikane scenarie. Du kan også give dem et kort manuskript. Til inspiration, se for eksempel, Period Guide, It's not that grey<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Period.Brussels (2019), It's not that grey. Hvordan identificerer man gråzonen - en praktisk guide til den gråzonen af sexchikane, s. 18 og følgende, som kan ses på <https://periodbrussels.eu/wp-content/uploads/2019/04/Its-not-t>

- Bed hver gruppe om at blive enige om to deltagere, som vil »spille« situationen, der indeholder en upassende adfærd. De andre deltagere skal forestille sig at være aktive tilskuere. Hvordan ville de (sikkert) agere (direkte indblanding eller andre sikre måder at agere på)?
- Efter rollespillet, deler hver undergruppe ideer om, hvordan de på sikker måde kan handle, som vises på en flipover.
- Bed gruppen om at spille situationen igen og at integrere råd om sikker, aktiv indgriben fra tilskuere. (Dette kan også laves i plenum af hver gruppe, hvis der er tid til det).
- Bed deltagerne om at tænke over frygt/vanskeligheder ved at være en aktiv tilskuer.

**Trin 2:** Del i plenum. (foreslået tid 30 minutter).

- Hver gruppe henviser til forslag om hvordan man kan handle sikkert og hvilken frygt og hvilke vanskeligheder, der er ved at være en aktiv tilskuer, som de har talt om.

**Trin 3:** overvågning og rapportering (15 minutter)

- Bed deltagerne om at tænke over, hvordan man kan involvere hierarkiet og hvordan man kan dokumentere (rapporteringssystem) sådanne interventioner (da disse kan være nødvendige som bevis på et senere tidspunkt).

**Trin 4:** afslutning (30 minutter)

- Vis billeder til at tilføje/afslutte ideer om, hvordan en aktiv tilskuer kan handle, grænser for tilskueres indblanding, hvornår man skal holde sig tilbage osv. Brug FN menu-eksemplet for tilskuerindblanding eller et hvilket som helst eksempel, du kender, som kan være relevant.

### En menu over tilskuerindblanding

**Støtte** - at være i kontakt med målet for sexchikane, inklusive på et senere tidspunkt. Spørg hvordan de har det, om de ønsker støtte, en at tale med. Se side 29-30 i denne publikation som vejledning om sådanne samtaler.

**Uddelegering** - involver andre mennesker i et svar. På en arbejdsplads kan dette være at informere en leder eller en anden kollega; på et universitet kan man henvende sig til andre studerende eller personale og bede dem være med eller på andre måder tilbyde støtte eller tilladelse.

**Afstand** - at være i kontakt med den krænkede person på et senere tidspunkt for eksempel for at følge op på, hvordan vedkommende har det, dele kilder. På samme måde, hvis man mener det er sikkert, kan man kontakte krænkeren på et senere tidspunkt, for eksempel for at udtrykke bekymring over, hvad der skete.

**Dokumentation** - at have en optegnelse over en hændelse er altid nyttigt ved overvågning af kulturen og adfærden i en organisation. Det kan også støtte enhver efterfølgende rapport. De, der bliver involveret i en sådan hændelse, har måske ikke tid eller evne til at registrere det på det pågældende tidspunkt, så enhver form for dokumentation (inklusive fotos, skærbilleder) kan være nyttigt. Sikre tilladelse fra offer-overlever til visuel registrering.

**Distraction** - at tale eller handle for at trække opmærksomheden hen på noget andet. Det kan aflede en hændelse for eksempel ved at tage papirer, spille en drik, gå mellem krænkeren og offeret-den overlevende.

**Direkte indblanding** - en henvendelse til udøveren kan for eksempel medføre en kort og tydelig udtalelse, såsom »Jeg har det dårligt med det, du gør«. Dette kan være vanskeligt, især hvis en junior medarbejder er vidne til forbudt adfærd af en senior person, med en risiko for at det eskalerer eller bliver sat i en udst position, så det skal der ikke tages let på. Det kan opfattes som konfrontation eller ulydighed.

**Kilde:** UN Women (2019); Hvad kræver det? Promovering af kulturændring med hensyn til sexchikane. New York, UN Women. Kan ses på: UN Women, <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2019/discussion-paper-what-will-it-take-promoting-cultural-change-to-end-sexual-harassment-en.pdf?la=en&vs=1714>

- Spørg deltagerne om de føler sig mere fortrolige med hvordan man er en aktiv tilskuer efter sessionen.

## Praktisk anvendelighed - udforme en undervisning i hvordan man kan forebygge og håndtere sexchikane på arbejdet.

### 1. Betingelser for en effektiv undervisning

- Støtte på højeste niveau, for eksempel ved at bede ledelsen af organisationen om at være med til at byde deltagerne velkommen og understrege vigtigheden af undervisningen.
- Link til politik/plan for lighed mellem kønnene. Undervisning er altid en del af en større kontekst. Det er vigtigt at sikre, at undervisningen sker inden for de eksisterende politikker om lighed mellem kønnene.
- Sørg for, at deltagerne altid lærer at forebygge og at handle på sexchikane ved at de forstår, hvad der kan udføres og være relevant for deres roller og ansvar.
- Sørg for kvaliteten og kompromisløsheden i undervisningen gennem evidensbaseret information.

### 2. Definer din målgruppe:

Den måde, hvorpå du vil tilrettelægge din undervisning eller bevidsthedsskabelsevent afhænger af målgruppens profil.

- Arbejdsstyrken generelt: Vigtigt at se, om du skal organisere det for visse grupper.
- HR/Diversitets medarbejdere
- Ledelsesniveau, beslutningstagere
- Sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere eller folk, der er involveret i processen med at bekæmpe sexchikane.
- Sociale partnere
- Fagforeninger

Prøv at få en balanceret deltagelse af mænd og kvinder i undervisningen for at undgå, at sexchikane bliver anset for at være »et kvindeemne«.

### 3. Sæt en ramme om din undervisning.

Det er vigtigt at vurdere målgruppens fortrolighed med emner (basal eller avanceret undervisning) og hvordan man skal indramme undervisningskurset for at sikre en høj udnyttelsesgrad.

Definer undervisningstypen i henhold til deltagernes kendskab: elementær eller avanceret (forudgående kendskab til emner eller ved at have en allokering til funktionen, fx sundheds- og sikkerhedsansvarlig person).

Sæt undervisningen i et godt lys: sørg for, at folk tiltrækkes af undervisningen, at de vil kunne se personlige fordele. Hvilke interesser har deltagerne i undervisningen? Tilpas indholdet til målgruppen og organisationens kultur: giv undervisningen et navn, der kan tiltrække deltagere og træf så beslutning om undervisningens varighed.

## 4. ⚡ Læringsmål

Skal tydeligt defineres og være realistisk under hensyntagen til målpublikum, varighed og metode.

Traditionelt set kan du have tre forskellige former for tilgang til undervisning:

- At øge bevidstheden om påvirkningen fra sexchikane (for alle);
- At give færdigheder og kendskab til ledere (fx forebyggelse, risikovurdering, arbejdspladspolitikker, klageprocedurer);
- At opmuntre tilskuere på arbejdspladsen til at tage affære (medarbejdere).

Mulige læringsmål:

- At forstå, hvad SC er og dennes indvirkning på organisationen og ramte enkeltpersoner. Evidensbaseret.
- At få alle aktører ombord i organisationen, sikre støtte til en strategi eller en handlingsplan, der skal udformes og implementeres.
- Hvordan undgår man sexchikane? At definere en forebyggelsesstrategi og en proces til behandling af sager.
- Sæt SC ind i et større spektrum af uligheder mellem køn og i de eksisterende sociale normer i et specifikt organisationsmiljø.
- Tilskueres tilgang: alle forstår, at de har en rolle og de ved, hvordan de skal agere.
- Tilføj andet relevant læringsmål.

## 5. Metode til undervisning og opsætning

- Brug samarbejdsteknikker så meget som muligt for at sikre en deling af magt og viden i gruppen.
- Vær klar med udformningen af din undervisning, så den passer til læringsmålene.
- Sørg for, at undervisningen er tilpasset målgruppen for undervisningen med hensyn til varighed, lokation og indhold. For eksempel kan undervisning af ledere tilrettelægges ved regelmæssige, korte sessioner i stedet for to hele dage.

## 6. Varighed/format

Tilpas format og varighed til forskellige målgrupper og læringsmål.

- Face-to-face undervisningskursus: op til 2 dage. Dette gør det muligt at adressere emnet tilstrækkeligt, fra forståelse af emnet til udvikling af en klar idé om, hvad der kan/skal gøres og hvordan. Kan kombinere præsentationer med interaktive sessioner.
- Workshops: op til en dag; at træne deltagere i små grupper i et specifikt emne, hvor interaktivitet er centralt. Kan integreres i en eksisterende undervisningssession, for eksempel for nyansatte.

- Webinarer: fra 1 til 3 timer. Introduktion til emnet. Kan bruges til at »tiltrække« folk til fremtidig undervisning eller workshop. Kan også bruges til at præsentere en række praksisser (op til 3) med Q&A session<sup>17</sup>.

## 7. Udkast til et undervisningsmanuskript og forberedelse af materiale.

- Et manuskript skal klarlægge læringsmålene, grupper/profiler, der er målet for undervisningen og præcisere undervisningens forløb.

Foreslået model til udkast til et manuskript.

Tid for programmet	Titel på programmet	Metodisk tilgang	Tid for hver sekvens	Observation / materiale

## 8. Evaluering af undervisningen

- Forudgående: at få en bedre forståelse af deltagernes forventninger og eksisterende kundskab.
- Exit (ved afslutningen af undervisningen): tjek, at læringsmålene er nået.
- Efterfølgende (efter 6 måneder): hvad er den reelle effekt af undervisningen? Mulige næste skridt/undervisningskursus?

Eksempel på indhold i spørgeskema

	Forudgående	Exit	Efterfølgende
Personlige elementer til identificering, såsom køn, nationalitet, organisationstype, ansættelsesforhold osv.	x	x	x
Hvad forventer du at lære af denne undervisning/session?	x		

<sup>17</sup> Se Den virtuelle Dialog, udarbejdet af UN Women på « Online Methodologies and Training for Gender Equality » (22. juli 2020), som kan ses på <https://www.youtube.com/watch?v=W3ljKYyW5iM>.



Multiple choice med hensyn til læringsmål for din session			
Lærte du det, du havde forventet under denne undervisning/session		x	x
Har du i forvejen noget kendskab til emnet.  Multiple choice: formel uddannelse, undervisning, umiddelbart kendskab osv.	x	X (havde du)	X (havde du)
Er du tilfreds med undervisningen?  Multiple choice: relevans for dit arbejde, indhold, metode		x	x
Kan du bruge noget at læringen i dit arbejde?		x	X (Har du)
Er du tilfreds med underviseren?  Multiple choice: kendskab, kommunikation/undervisningsevner, kønsfølsomt sprog/kommunikation; metoder		x	
Fik du noget ud af undervisningen?!  Multiple choice: rum til at interagere, tænke over din egen praksis, nyttig viden. Identifier mulige ændringer (på grund af undervisningen) efter din mening om sexchikane		x	

## Bilag – liste over nyttige informationer, der kan indsamles



### Hvor er vi i min organisation med hensyn til at håndtere sexchikane?

#### Indhold

- Gældende europæisk, national eller regional **lovgivning** (reference og link for tilgang til teksten).
- Gældende national, regional eller lokal **politik** (reference og link for tilgang til teksten).

#### Definition

- Hvilken definition på sexchikane på arbejde bruges i organisationen?

#### Forekomst af sexchikane

- Har jeg kvantitative data om sexchikane, som jeg kan bruge?
- Er der nogle kvantitative informationer tilgængelige (fx undersøgelser?...)

#### Har min organisation en ligestillingsplan eller en målestok for ligestilling?

- Hovedformål
- Planlagte hovedforanstaltninger
- Er sexchikane og andre former for vold dækket?
- Bliver lighed overvåget og evalueret? Internt og/eller eksternt? Hvor tit?
- Er sexchikane en del af det?

#### Hvem er hovedaktørerne i min strategi/plan direkte og indirekte (i udformning og implementering, især) i forbindelse med sexchikane?

#### Hovedaspekter i organisationens politik med hensyn til:

- primær forebyggelse: at stoppe vold inden det starter ved opmærksomhed og ændring af kulturen på arbejdspladsen
- sekundær forebyggelse gennem undervisning og bevidsthedsskabelse
- tredje form for forebyggelse gennem effektive HR politikker og klageprocedurer

#### Er der defineret risikofaktorer?

#### Hvordan er klageproceduren?

#### Finder der en uformel klageprocedure?

#### Hovedproblemer identificeret med hensyn til klageprocedurer (fx ingen klager).

ASTRAPI Partnership



Associated Partner:

