

CENTER FOR KONFLIKTLØSNING



Årsberetning  
2003-2004

Center for konfliktløsnings  
årsberetning 2003—2004  
Redaktør: Malene Alexandersson  
Ansvarshavende: Annette Whimster  
Layout: Malene Alexandersson  
Oplag: 100  
Redaktionen afsluttet: 30. marts 2004

## **CENTER FOR KONFLIKTLØSNING**

Nørrebrogade 32, 3. sal  
DK- 2200 København N.  
Tlf. 35 20 05 50  
Fax 35 20 05 51  
Email: [center@konfliktloesning.dk](mailto:center@konfliktloesning.dk)  
Hjemmeside: [www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

Kontoret er åbent dagligt  
kl. 9.00—16.00

# Indholdsfortegnelse

5	<b>Forord</b>	28	<b>Internationale projekter</b>
		28	Menneskerettigheder og konflikthåndtering for Roma-politifolk
6	<b>Beretning fra Bestyrelsen</b>	29	Dharamsala-projektet: Trainers' training - Democratic Processes and Conflict Management
8	<b>Beretning fra Fagligt Samråd</b>		
9	<b>Beretning fra Projektsamrådet</b>	30	Transit School: Videreuddannelse for lærere på tibetansk skole for flygtninge: voksenundervisning, demokratiske processer og konflikthåndtering
11	<b>Jubilæum: 10 år til maj...</b>	31	Fredelig konfliktløsning i Somalia
12	<b>Forretning og forening</b>	31	South East European Centre for Open Education
13	<b>Informationsområdet</b>	32	<b>Organisation</b>
14	<b>Centret som forretning</b>	33	<b>Personalepolitik</b>
14	Rekvirerede opgaver		
16	Konfliktvejlederuddannelsen på LO-skolen	33	<b>Årsregnskab</b>
18	Mægling		
19	Kursusaktivitet		
20	<b>Centret som forening</b>	34	<b>Center for Konfliktløsning</b>
20	Medlemsområdet har vokseværk		Navneregister
22	<b>Nationale Projekter</b>	35	<b>Bilag</b>
23	Åben konfliktrådgivning		Strategipapir 2004-2007
24	Grunduddannelse i konfliktløsning for unge		
25	Konflikthåndtering for unge på uddannelses- steder		
26	Flerkulturel rummelighed i skolen		
27	Fødsler, kultur og kommunikation		
27	Grunduddannelse i konfliktløsning for unge med etnisk minoritetsbaggrund		



# Forord

Det er nu anden gang, at Center for Konfliktløsning udarbejder en skriftlig årsberetning. I år omfatter den generalforsamlingsperioden fra april 2003 til april 2004. Med årsberetningen ønsker vi at give centrets medlemmer og generalforsamlingen 2004 et overblik over centrets aktiviteter, udfordringer og resultater gennem det år, der er gået.

Det er vores opgave på Center for Konfliktløsning at udbrede kendskabet til fredelig konfliktløsning. Det gør vi dels gennem vores foreningsaktiviteter, og dels gennem vores udbud af kurser og ved at varetage opgaver, som rekvirenter bestiller os til at løse. Til såvel foreningsdelen som forretningsdelen knytter sig en række aktiviteter og projekter.

Projektområdet har fyldt meget i det forgangne år. Vi har både afsluttet og igangsat projekter i Danmark såvel som

i udlandet, og dermed er centrets samfundsengagement blevet øget. Projektarbejdets indhold og form har samtidig været meget i fokus i den interne debat. Der har igen i år været en forøget omsætning på kurser, uddannelser og rekvirerede opgaver. I den forbindelse har vi iværksat et større udredningsarbejde omkring samspillet mellem udvikling i centrets markedsområde, de samlede faglige kompetencer, som centret rummer, og den personalemæssige tilknytning til centret.

På den baggrund har centrets kompetente organer og fora været optaget af at drøfte de organisatoriske sammenhænge mellem en reflekteret vækst og forberedelser til en organisationstilpasning.

Årets store og små begivenheder og resultater kan man læse om i årsberet-

ningen, men her skal til slut nævnes centrets 10 års fødselsdag den 24. maj i år, som forhåbentlig bliver både flot og festlig.

Årsberetningens enkelte artikler er skrevet af de ansvarlige for enkeltområder og kompetente organer. Materialet er redigeret, lay-outet og mangfoldiggjort af centerkontoret.

Med venlig hilsen

Palle Westergaard  
Centerleder

# Beretning fra Bestyrelsen

## BESTYRELSEN 2003-2004

Bjørn Juell-Sundbye

Else Hammerich

Estrid Haulrich  
(formand)

Lene Holmsgaard  
(Fagligt Samråd)

Jesper Bastholm Munk

Jørgen Stampe

Knud Halding  
(suppleant)

Mogens Graulund  
(suppleant)

Rune Eriksen  
(næstformand)

Ruth Borrits

Centret har i den forløbne periode haft et på mange måder stabilt år. Så selvom der ikke har været gennemført større aktiviteter i lighed med et idé- og værdigrundlag som i forrige år, har summen af aktiviteterne alligevel gjort året ganske travlt på en positiv måde.

### Aktiviteter

På det faglige område har der været en tilfredsstillende udvikling, hvor her kun nævnes nogle af de større aktiviteter i stikordsform:

- Gennemførelse af det første fondsfinansierede Grunduddannelse i Konfliktløsning for Unge-projekt
- Afslutning af første fase af Åben Konfliktrådgivning. Et forankringsprojekt er nu i gang
- Initiativ til fire nye nationale projekter, der er på forskellige stadier af realisering
- Dharamsala-projektet er blevet afsluttet
- Igangsættelse af to internationale projekter i Nordindien og i Rumænien
- Afslutning af intern uddannelse af syv undervisere inden for "Girafsprøge"
- Afholdelse af 12 DialogZone arrangementer for både medlemmer og ikke-medlemmer

- Centrets "ansigt" på internettet har undergået en udvikling, som er blevet meget positivt modtaget både internt og eksternt

Af øvrige aktiviteter kan nævnes:

- Internt i centret har bestyrelsen besluttet en personalepolitik for centerkontorets medarbejdere. Året før besluttede bestyrelsen en personalepolitik for frivillige i centret.
- I centrets bestyrelse har vi besluttet et nyt treårigt strategipapir, som i høj grad er en videreførelse af det foregående strategipapir. Idéen med at lade et treårigt strategipapir "rulle", er netop hele tiden at have for øje, at alle aktiviteter i centret bør ses i et mere langsigtet perspektiv.

At sige, at centret "syder og bobler" af initiativer for såvel frivillige som aflønnede, er derfor ikke en overdrivelse. Det er en meget positiv udvikling, centret befinder sig i.

### Organisation

Centrets daglige virke er kommet ind i en stabil udvikling. Dette har givet bestyrelsen mulighed for at beskæftige sig med nogle mere komplekse forhold, som der ikke er enkle løsninger på, men som der er et behov for, at centret i den kommende tid behandler og forholder sig til. Følgende er tre eksempler på, hvad der har optaget bestyrelsen:

- For at centret kan udvikle sig, er der behov for intern erkendelse og anerkendelse af, at centret skal beherske andre fagligheder end centrets kernestof i konfliktløsning. Ikke mindst inden for projektudvikling og –gennemførelse, er der en række nye fagligheder, som centret fremover skal lære at mestre bedre end i dag.
- Fra underviserkredsen er der i stigende grad fokus på behovet for faglig ledelse. Hvordan denne faglige ledelse fremover skal komme til udtryk, herunder hvordan samspillet mellem de involverede parter i centret skal være, er ikke tydelig. Netop derfor bør emnet drøftes i den kommende tid.
- Som en konsekvens af centrets succes, som alle årene har været på egne præmisser, ses nu et stadigt stigende antal aktiviteter, som alle kræver koordinering og ledelsesinvolvering. Centrets udfordring består her i at finde sin egen balance mellem på den ene side et traditionelt ledelsessystem (der typisk er effektivt, men også hierarkisk), og på den anden side at tilgodese et ønske om, at centret går egne veje/nye veje i den måde, tingene fremover organiseres på.

De tre nævnte forhold er alle forhold, som sætter både følelser og holdninger i gang hos alle, der drøfter dem. Netop

derfor er der behov for en åben proces, hvor alle får mulighed for at blive hørt, inden centret beslutter, hvordan disse forhold bedst håndteres.

#### **Økonomi**

Centrets økonomi bærer et naturligt præg af, at der gennemføres stadigt flere kurser og projekter. Set i forhold til tidligere tider, må det samtidig vurderes, at centret økonomi er blevet mere stabil.

Den økonomiske stabilitet ændrer dog ikke på, at centrets økonomi fortsat er sårbar. Det bunder i, at indtægterne fra kurserne er sæsonbetonede (ujævnt fordelt over året), mens udgifterne til bl. a. centerkontoret er stabile henover året. Kort sagt, i løbet af et år skal de økonomisk "gode" måneder finansiere de "dårlige" måneder, ikke mindst sommerferien. Da centrets egenkapital samtidig er negativ, er centret sårbart overfor eventuelt dårlige tider.

Bestyrelsen har derfor besluttet, via det treårige strategipapir, at centret over de kommende tre år skal give overskud, således at centret kan opnå en passende "stødpude" egenkapital set i forhold til centrets omsætning. Denne økonomiske målsætning ændrer ikke på, at centret er en non-profit forening, men sigter udelukkende på at sikre centret en bedre økonomisk platform.

#### **Bestyrelsen internt**

I november 2003 gik centrets formand Estrid Haulrich af som formand. Det var Estrids eget ønske, og Estrid varslede

det i god tid over for bestyrelsen. Formandsafgangen var således helt udramatisk. Dette ses også af, at Estrid valgte at blive siddende i bestyrelsen.

Ifølge vedtægterne konstituerer bestyrelsen sig selv. Det vil sige, at med Estrids afgang skal bestyrelsen selv udpege en ny formand fra sin midte. Dette viste sig imidlertid ikke muligt. Centrets forretningsudvalg har derfor i det sidste halve år bestået af bestyrelsens næstformand og centerlederen.

#### **Jubilæum**

I 2004 fylder centret 10 år. Denne glædelige begivenhed vil i løbet af 2004 blive markeret i form af en række forskellige arrangementer. Da vi i centret samtidig ser jubilæet som en oplagt mulighed for at skabe positiv opmærksomhed omkring vores eksistens overfor omverdenen, er ambitionen, at en del af arrangementerne bliver udadvendte og skaber synlighed omkring centret.

# Beretning fra Fagligt Samråd

## FAGLIGT SAMRÅD 2003-2004

**Bjarne Vestergaard**  
(Projektsamrådet)

**Ditlev Nissen**

**Henrik Rosager**  
(næstformand)

**Kirsten Frydensberg**

**Lene Holmsgaard**  
(formand)

**Marianne Munis**

**Susan Kristiansen**

**Vibeke Thorsen**

I sidste års beretning skrev Bjarne Vestergaard "Fagligt Samråd er et fint demokratisk rum i centret, som vi alle må værne om".

Det blev jeg glad for at genlæse, fordi jeg synes Bjarne har ret.

Det er unikt, at vi igennem de 10 år, vi har eksisteret, har arbejdet så kompetent på at udvikle fagligheden omkring det at agere aktivt og konstruktivt i konfliktløsningssituationer på mange niveauer.

En af grundene til dette har været, at underviserne har været engageret i Fagligt Samråd, som er det forum, hvor underviserne kan samle deres faglige diskussioner, hvor de kan kvalificere kursens indhold, og hvor linierne bliver lagt omkring hvilke kompetencer, det er vigtigt, at undervisergruppen repræsenterer.

I år har vi valgt at holde møder hver måned for at kunne bidrage så aktivt som muligt i centrets liv. Det har så betydet, at ikke alle altid har kunnet være til stede. Men det er et arbejdsvilkår for underviserne i et center som vores. Vi indledte vores start i det nye Fagligt Samråd med at lave teambuilding, som var kendetegnet af megen ærlighed og engagement.

I år har arbejdsopgaverne også været mange. En af de opgaver, der har været lagt mange kræfter i, har været at kortlægge undervisernes kompe-

tencer og drøfte, hvorvidt vi skulle indgå en mere fast samarbejdsaftale. Dette grundige arbejde lægges nu ud til dialog blandt underviserne. Herudover har vi brugt megen tid på at forholde os til fagligheden i de mange projekter, som skabes i centret i disse år, og i den forbindelse været optaget af at klarlægge undervisernes rolle. Aktuelt er vi uenige med bestyrelsen i centret i prioriteringen af, hvorvidt centerkontoret skal styrkes personalemæssigt med en national projektkoordinator eller en faglig leder.

Vi har deltaget aktivt og engageret os i den debat, der foregår om centrets udvikling og vækst. Dels blev det et vigtigt punkt på vores årlige sommertræf, og vi fulgte det op med et heldagsmøde i Fagligt Samråd. Dette mundede ud i, at vi brugte vores vintertræf til udelukkende at invitere til dialog om centrets fremtidige udvikling, hvor såvel bestyrelse, undervisere og repræsentanter fra centerkontoret var inviteret. En dialog, der skal fortsættes. For i centret er der naturligt nok forskellige holdninger til hvordan og på hvilken måde centret skal fortsætte den vækst, centret er inde i. Så det er vigtigt at give denne både diskussion og dialog plads og tid.

Derudover bidrager vi til arbejdet i Projektsamrådet, i Åben Konfliktrådgivning, i nationale såvel som internationale projekter og i de kommende jubilæumsarrangementer.

## Mål og ansvarsområder

- Det er Fagligt Samråds mål og ansvar – i samarbejde med centerledelsen - at medvirke til:
- evaluering og erfaringsopsamling af forløb og opgavevaretagelse med henblik på forankring og/eller iværksættelse af forandringsprocesser
  - faglig kvalificering af den nationale virksomhed for så vidt egne- og rekvirerede opgaver, kurser og relaterede aktiviteter
  - udvikling og forankring af de faglige kvalifikationer og kompetencer hos de undervisere, der er tilknyttet Center for Konfliktløsning i overensstemmelse med centrets faglige linie og opgaver
  - rådgivning af centerledelse og bestyrelsen om varetagelse af nye typer af opgaver og eventuel deltagelse i udviklingen af nye projekter i centrets regi



# Beretning fra Projektsamrådet

## PROJEKTSAMRÅDET 2003-2004

**Birgitte Qvist-Sørensen**

**Bjarne Vestergaard**  
(Fagligt Samråd)

**Jesper Bastholm Munk**

**Lilia Winkel**  
(sekretær)

**Palle Westergaard**  
(centerleder)

En af de måder centret møder verden, er gennem projekterne. Projekterne indeholder en vifte af betydningsfulde aspekter. Helt central er kontakten med mennesker, vi ellers ikke har berøring med, med folk, som ikke deltager på kurser eller er medlemmer. Det er brugere i Åben Konfliktrådgivning, romaer i Rumænien og mange andre. Projekter er således en vigtig forudsætning for vores samfundsmæssige engagement, herhjemme og i udlandet.

Projektsamrådet (PS) har arbejdet med mange sager. Udgangspunktet er at bidrage til at centrets idé- og værdigrundlag virkeliggøres. Dette formål er søgt nået ved løbende at blive orienteret om idéer til nye projekter, samt ved at behandle konkrete projektforslag. PS har også kommenteret centret strategipapir for 2004 med særligt fokus på de områder, der har med projekter at gøre.

PS har i årets løb anbefalet 4 nye projekter. Det er projekter, der udvider centrets berøringsflade med samfundet omkring os, sætter vores viden i spil på nye måder og gør, at vi kan høste værdifuld erfaring, der udvikler centrets faglighed. Projekterne giver adgang til nye verdener, hvor vi bl.a. møder tibetanske voksenundervisere, studerende på N. Zahles seminarium, personale på fødeafsnit og NGO-folk fra Somalia.

Projektudviklingens forskellige faser indeholder mange udfordrende aspekter og elementer. PS har søgt og fundet måder at sikre centrets faglighed i projekterne, og samtidig konstateret, at vi forsat er undervejs i denne proces. Et eksempel er, at for de projekter, hvor undervisning indgår, er udarbejdelse af

undervisningsplaner nu en forudsætning for, at projektet kan anbefales.

Der er taget store skridt i retning af at udvikle og styrke centrets projektfaglighed (koordinering, udvikling og styring), og vi har erkendt, at der kan gøres mere. Der er arbejdet med at gøre projektudviklingen mere overskuelig og synlig. Derudover har PS prioriteret opgaver for den internationale projektkoordinator. PS har endvidere støttet centrets interne kursus i projektarbejde/ -koordinering. Kurset gav projektmagere mulighed for at arbejde med forskellige aspekter af centrets projektcyklus.

PS har værdsat det projektfaglige løft på de internationale projekter og samtidig erfaret, at der er samme behov i forhold til det nationale projektområde. PS har ligeledes erfaret, at der er behov for, at det centerstoffaglige sikres yderligere i projekterne. Der er således et erkendt behov for både og.

Endelig har PS fokuseret på nye vilkår og strømninger, der påvirker og har konsekvenser for centret og vores samarbejdspartnere, så som tankerne bag nye programmer for internationalt samarbejde.

PS har i det forløbne år taget fat om de mange udfordringer og taget arbejdet meget alvorligt. Vores sigte er at støtte og blive klogere på forudsætningerne for centrets projektmageri. Det har været et udfordrende forløb og et spændende arbejde, som er under forsat udvikling og langt fra færdigt. Det tager tid og er vigtigt for centrets samfundsmæssige engagement.

Fortsættes næste side...

**Projektsamrådet** har holdt sig orienteret om og behandlet følgende projekter:

- Konfliktløsning på uddannelsessteder. Status: Godkendt og under gennemførelse

- "Fødselsprojekt": Fødsler, kultur og kommunikation. Status: Godkendt

- Flerkulturel rummelighed i skolen. Status: Godkendt forprojekt (projektidé)

- Åben Konfliktrådgivning. Status: Pilotfase gennemført og evalueret. Idéudvikling af forankringsprojekt af nuværende rådgivning

- Grunduddannelse i konfliktløsning for unge. Status: Gennemført og evalueret

- Grunduddannelse i konfliktløsning for unge med etnisk minoritetsbaggrund (arbejdstitel). Status: Idéudvikling

- Trainers' training – Democratic Processes and Conflict Management, Dharamsala, Indien. Status: Gennemført og evalueret

- Videreuddannelse for lærere på tibetansk skole for flygtninge: voksenundervisning, demokratiske processer og konflikthåndtering. Dharamsala, Indien. Status: Godkendt og under gennemførelse

- Human Rights and Conflict Management Project for Roma Liaison Police Officers. Status: Godkendt og under gennemførelse

- Fredelig Konfliktløsning i Somalia/ Peaceful Conflict Resolution in Somalia. Status: Godkendt og afventer svar på ansøgning

- South East European Centre for Open Education. Status: Godkendt og afventer funding

- Montenegro. Konfliktløsning, demokratiudviklings og andelsforeninger. Status: Parkeret

- Kenya. Uddannelsesprojekt for unge. Status: Parkeret

---

## Mål og ansvarsområder

Det er på et overordnet plan Projektsamrådets mål og ansvar – i samarbejde med centerledelsen at:

- sikre at centrets nationale og internationale projekter arbejder indenfor Center for Konfliktløsnings linie og idégrundlag

· sikre at kvalificerede projektledere og/eller godkendte undervisere er tilknyttet projekterne

· være rådgivende overfor bestyrelse og centerledelse i den proces, hvor centret skal beslutte sig i forhold til iværksættelse af eller støtte til nye projekter i centrets regi

- medvirke ved evaluering af igangværende eller afsluttede projekter

## Jubilæum 10 år til maj...

Centret blev til, da Else i begyndelsen af 90'erne samlede nogle visionære og samfundsendagerede mennesker omkring sit ovale bord på Sigridsvej. Det er en god historie, som Else naturligvis er den rette til at fortælle 10 år senere. Man kan allerede nu, og i ro og mag, opleve hende berette om centrets start og om ideerne og visionerne for centrets virke. Sidste år lavede Else en inspirerende workshop om bl.a. disse emner for kommende undervisere og centermedarbejdere. Workshoppen blev filmet og redigeret sammen til en video, som nu kan lånes på centerkontoret. Den og det kan anbefales.

Men man vil også kunne opleve Else og andre centerfolk live i løbet af dette år, hvor vi markerer centrets fødselsdag. Desuden udkommer en jubilæumsavis til efteråret. Her bidrager undervisere, dem på tillidsposter, centerkontoret, frivillige m.fl. med indlæg og

artikler, der forholder sig til faglige dilemmaer omkring konfliktløsning og mægling, og om oplevelser med centret gennem 10 år.

Centrets rådgivende forum af akademi-medlemmer vil blive suppleret med nye medlemmer, og alle mødes med "centret" i efteråret. Her vil de drøfte de udfordringer, vi står overfor i dag, når det gælder at møde verden med ideer og holdninger omkring konfliktløsning og mægling.

Flere ideer og initiativer er under udvikling efter en aften i januar, der boblede af forslag til, hvorledes vi kunne ønske at markere dette 10-år. Arbejdsgrupper er under etablering, og der er plads til flere, der har tid og lyst. Katrine Krogh Jakobsen har påtaget sig at koordinere og støtte initiativerne. Katrine vil også løbende holde os alle underrettet om, hvad der er i værk.

Den 24. maj bliver startskuddet; Selve 10-årsdagen. En spændende reception er under forberedelse, hvor alle, der har relationer til centret, er inviteret: medlemmer, undervisere, nuværende og tidligere medarbejdere, akademiet, bestyrelses- og rådsmedlemmer gennem tiden og ikke mindst de mange frivillige, der gennem årene har givet centret en hånd.

Kære Else og øvrige undervisere, centerkontor, bestyrelse, råd og frivillige til alle tider og ikke mindst kære medlemmer: Tillykke med centrets fødselsdag – hele året.

## Forening og forretning

*"Som forretning tjener vi penge på kurser og rekvirerede opgaver. Gennem dem spreder vi kendskabet til fredelig konfliktløsning. Forenings- og forretningsdelen skal føde hinanden. Som forening får centret fredspolitisk betydning for samfundet og mennesker omkring os. Som forretning formidler vi også fredelig konfliktløsning og opnår samtidig en økonomisk handlefrihed, der gør, at centret kan agere som fredspolitisk aktør".*

Sådan lyder en central melding i centrets værdipapir. Det er dermed en meget væsentlig del af vores selvforståelse, at vi fortsat kan skabe balance mellem foreningsarbejdet i forhold til den brede befolkning og forretningsarbejdet

i forhold til en betalende deltagerkreds. Forretningsdelen er blevet udviklet og øget gennem de seneste år. Det har også givet større økonomiske muligheder, når det gælder et øget foreningsarbejde i forhold til medlemmer og interesserede. Vi har samtidigt haft et voksende ønske om at komme i kontakt med mennesker, som ikke kender os og/eller vores arbejde.

Det seneste år er det især kommet til udtryk ved, at der er gennemført en hel række DialogZone-aftener og et par debatmøder, samt at vores arbejde med nationale projekter er øget. Der er taget og udviklet flere konfliktløsningsinitiativer i forhold til unge og studerende og i forhold til etniske minoriteter og

det flerkulturelle landskab i Danmark end tidligere i centrets historie. Desuden er den åbne konfliktrådgivning ved at blive forankret i centret.

Disse aktiviteter er overvejende båret af en hel række dygtige personer, som stiller deres arbejdskraft til rådighed på frivilligt grundlag. En del af centrets indtægt på forretningsdelen støtter de nævnte aktiviteter med midler i forhold til formidling, træning og supervision, koordinering, administration og logistik.

Centret er dermed blevet væsentligt bredere i sin kontakt med omverdenen end hidtil og udvikler samtidig ny erfaring og ekspertise.

# Informationsområdet



Print af hjemmesidens forside

## Ny hjemmeside: [www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

I begyndelsen af oktober sidste år fik vi ny hjemmeside. Det var resultatet af måneders arbejde for flere på centerkontoret - et arbejde, der ikke mindst gik ud på at forsøge at omsætte en stor mængde information til nogle logiske kategorier i en overskuelig struktur. I sidste ende var det også et spørgsmål om prioritering; hvilke informationer skulle være tilgængelige først, og hvilke var det i orden, at man skulle lede lidt efter.

Vi har bestrebt os på at præsentere både centrets forretningsdel og foreningsdel på forsiden, så både kunder, kursister, medlemmer og generelt interesserede hurtigt kan finde den information, der er relevant for netop dem. Åbenhed i organisationen er et af vores kendetegn, og det skal hjemmesiden også afspejle. Derfor er organisationen detaljeret beskrevet, og der er mulighed for at downloade alt fra kompendium til værdigrundlag og frivilligpolitik. Der er lagt stor vægt på, at alle oplysninger skal være friske og opdaterede, og der er plads til nyheder og aktivitets-kalender, der gør siden dynamisk. Foreløbig har vi lagt enkelte tekster på engelsk på hjemmesiden, og det er planen, at der skal komme en

engelsk version af hjemmesiden senere på året. Designmæssigt kastede vi os ud i et stærkt visuelt design med nye farver og sort/hvide stemningssgivende fotos. Hjemmesiden er designet af Anne Lotte Grønnebæk, som nu er gået i gang med at skabe et nyt og sammenhængende design for centrets trykte materiale.

Så med et slag fik Center for Konfliktløsning i oktober en opdateret præsentation på Internettet, som i dag må betragtes som det primære informations-søgningsmedie. Vi kan da også på centerkontoret konstatere en mærkbar nedgang i henvendelser fra folk, der forsigtigt spørger, hvem vi er, og hvad vi egentlig laver. Nu har mange gennem hjemmesiden fået besvaret de første spørgsmål og ved derfor allerede, hvilket kursus de vil på eller er parate til at bestille et medlemskab, når de ringer til os. Det går således hurtigere med at få spredt budskabet om centrets eksistens, nye kursustilbud, DialogZoner eller Åben Konfliktrådgivning gennem hjemmesiden. Det betyder, at de, som er interesserede i det, vi tilbyder, nu har fået bedre mulighed for at finde ud af, hvem vi er, og hvad vi kan. Arbejdet med hjemmesiden fortsætter, da den løbende opdateres og optimeres.

## Praktikant

Informationsområdet dækker over så forskellige opgaver som produktion af nyhedsbreve og årsberetning, vedligeholdelse og udvikling af hjemmesiden, revision af præsentationsfoldere på dansk og engelsk, besvarelse af henvendelser fra undervisere og interesserede udefra, markedsføringstiltag, sparring på centerkontormedarbejderes informationsopgaver, styring af proces omkring nyt design, løbende materialeindkøb & -udlån og diverse andre opgaver. I perioder kan det være svært at nå det hele. Derfor forsøgte vi os sidste forår for første gang med at have en praktikant fra universitetet på informationsområdet. Det fungerede rigtig godt og gav ekstra ressourcer til arbejdet med at udvikle og skrive tekster til den nye hjemmeside. Vores nyhedsbrev nød også godt af en ekstra skribent.

Nu har vi igen en praktikant, som bidrager til arbejdet på centerkontoret, primært på informationsområdet. Det betyder, at vi kan frigøre nogle ressourcer til at producere en jubilæumsavis, som kommer til efteråret i forbindelse med centrets årlige symposium. Det er således vores praktikant, der har været ansvarlig for produktionen af denne beretning!

## Rekvirerede opgaver

### Eksempler på rekvirerede opgaver i 2003-2004:

#### **FASTE AFTALER**

##### **Dansk Flygtningehjælp, Oplysnings- og Frivilligafdelingen**

Kurser for frivillige i girafsprag og basal konfliktløsning

#### **Finansforbundet**

Kurser for forhandlingsledere i forhandling og konfliktløsning

#### **Rigspolitiet**

Kurser i konfliktledelse på Politiskolens lederuddannelse

#### **STØRRE OPGAVER**

##### **Team Support, AMU Nordjylland**

Kurser i konfliktløsning. Sept. 2002 – juni 2003. Kursusforløb svarende til Grunduddannelse i konfliktmægling. Nov. 2003 – april 2004.

#### **LO-Skolen**

Konfliktvejlederuddannelser for tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. Okt. 2002 – januar 2003 og aug. – nov. 2003. Fortsættes.

#### **MINDRE OPGAVER**

##### **Institut for Kompetenceudvikling**

Oplæg om konfliktløsning på konference om institutionsledelse, juni 2003

#### **Dansk Ungdoms Fællesråd**

En dags workshop om interkulturelt samarbejde og konfliktløsning for ungdomsledere fra udviklingslande, maj 2003

#### **Østre Skole**

Tre dages forløb for personale + to forældre-aftener om "Fælles ansvarlighed i skole og SFO", september 2003 – marts 2004

- *Konstruktiv konflikthåndtering er en kompetence, der kan trænes og tilegnes.*
- *Konflikter indeholder potentialer, som kan give nye og sundere relationer.*
- *Konstruktiv konfliktløsning frembringer nye ressourcer og andre måder at samarbejde på.*

Dette er nogle af grundpillerne i Center for Konfliktløsnings syn på de konflikter, som er en naturlig og uundgåelig del af at leve og arbejde sammen med andre mennesker.

På Center for Konfliktløsning har vi gennem de seneste år oplevet en stadig stigende interesse for vores arbejde. Det forløbne år fik vi mere end 200 henvendelser fra arbejdspladser og andre, som var interesserede i gøre brug af centrets viden og kompetencer inden for konflikthåndtering. Vi bliver kontaktet af mange forskellige typer arbejdspladser; lige fra børnehaver, skoler og seminarer til amter, fagforbund og foreninger. Henvendelserne er også af meget forskellig art. Nogle henvender sig, fordi de oplever uoverensstemmelser og svære samarbejdssituationer på deres arbejdsplads, mens andre henvender sig, fordi de er interesserede i at styrke kommunikationen og samarbejdet i hverdagen.

De rekvirerede opgaver varetages af centrets undervisere, og skræddersyes i samarbejde med rekvirenten efter dennes specifikke behov. Omfanget er derfor også meget varierende. Nogle har behov for et tre timers oplæg om konfliktløsning generelt, andre for et 2-dags kursus i praktisk konflikthåndtering, og atter andre ønsker et længerevarende uddannelsesforløb. Et godt eksempel på sidstnævnte er konfliktvejlederuddannelsen på LO-skolen, som man kan læse nærmere om på de efterfølgende sider. Emnerne for rekvirerede opgaver har, udover generelt arbejde med konfliktløsning og mægling, bl.a. været supervision, mødekultur, konfliktledelse, girafsprag, kommunikation, naboråd, forhandling og håndtering af vrede.

#### **Hvorfor henvender mange skoler sig til centret?**

Lærere og pædagoger indgår i mange forskellige relationer i deres daglige arbejde: med kolleger, med børnene og med forældrene, og dermed er konflikter - store om små - også en naturlig del af hverdagen. Der lægges i dag stor vægt på, at forældre og børn har en aktiv indflydelse på skolens indretning. Det engagement, som den demokratiske skole fordrer, stiller samtidigt krav til alle parter om, at de skal arbejde langt mere end tidligere. Det betyder flere konfrontationer, og dermed også flere konflikter. Generelt er

der en meget stor vilje til at blive klogere på og bedre til at håndtere konflikter, og i den sags tjeneste henvender mange sig til os.

Ofte er rekvirerede opgaver på skoler og i dagsinstitutioner et 1-2 dages kursus for personalet. Det vil typisk bestå af en vekslen mellem teoretiske oplæg og praktiske øvelser, der indholdsmæssigt svarer til centrets faste, åbne kursus "Praktisk Konflikt håndtering" - men tilpasset den pågældende rekvirents behov.

Det sker også, at rekvirenter har ønsker, som ikke har direkte fokus på konflikt håndtering. Et aktuelt eksempel er Østre Skole, hvor Henrik Rosager netop har holdt et forløb med særligt fokus på temaet "Fælles ansvarlighed i skole og SFO". Forløbet strakte sig over 3 kursusgange for personalet og 2 forældre-aftener. Det drejede sig om ansvarlighed i bred forstand: at tage ansvar for egne handlinger og for hinanden, men også i forhold til eksempelvis hæværk og oprydning. Formålet var, at de voksne skulle gøre sig bevidst, hvordan de bedst muligt kan fungere som ansvarsfulde rollemodeller for børnene. Derfor var nogle af de centrale spørgsmål, der blev diskuteret:

- hvordan udøver vi voksne konflikt håndtering i hverdagen?

- hvordan tilstræber vi et ligeværdigt forhold til børnene uden at miste vores autoritet?

- hvornår spreder vi gift eller gødning med vores adfærd og sprog?

- hvordan støtter vi voksne hinanden i at være troværdige rollemodeller for børnene?

I forløbet indgik også praktiske samtale-øvelser med udgangspunkt i anerkendende principper, og deltagerne gav efterfølgende udtryk for, at de var meget tilfredse med forløbet.

### **Konflikt håndtering for forhandlingsledere**

Center for Konfliktløsning har i flere omgange afholdt kurser med forskelligt tilsnit for Finansforbundet. Fælles for dem er, at de har været målrettet mod tillidsvalgte forhandlingsledere. Kurserne varer tre dage, og varetages af Vibeke Vindeløv – enten alene eller i samarbejde med Bo Ørsnes.

Lige som mange andre oplever flere af Finansforbundets medlemmer forandringsprocesser i forhold til struktur og samarbejde på deres arbejdspladser. Den hurtige udvikling kan give anledning til interessekonflikter mellem medarbejdere og ledelse, og det stiller store krav om gode kommunikationsevner og fleksibilitet til de tillidsvalgte forhandlingsle-

dere. Der er behov for forhandlingsledere med kompetencer i konflikt håndtering til hjælp, når de skal klare vanskelige uoverensstemmelser. Formålet med kurserne er derfor at give deltagerne en teoretisk forståelse og konkrete færdigheder i konflikt håndtering, samt teknikker til konstruktiv forhandling gennem bl.a. en bevidstgørelse om optrappende og afspændende kommunikation. Alle kurser tilrettelægges, så de er målrettet de specifikke dilemmaer og den arbejdssituation deltagerne står i. F.eks. har et enkeltstående kursus været direkte rettet mod at klæde forhandlingsledere på til overenskomstforhandling.

Der er meget positiv opmærksomhed omkring konfliktløsning generelt i disse år, og vi mærker et tydeligt behov for vores arbejde. Gennem de rekvirerede opgaver yder centret både direkte hjælp til mennesker i svære konflikter og undervisning til mennesker, der ønsker at få styrket deres kompetencer i konflikt håndtering - alt sammen arbejde, der er med til at udbrede kendskabet til fredelig konfliktløsning.

# Konfliktvejlederuddannelsen på LO – Skolen

## - En yderligere udvikling

Det er nu 2. gang, at den 18 dage lange konfliktvejlederuddannelse er afholdt for sikkerheds- og tillidsrepræsentanter fra fagbevægelsen. Denne gang blev uddannelsen udvidet med en evalueringsdel, hvor den enkelte deltager, i tæt samarbejde med kursuslederne og de øvrige deltagere, skulle evaluere sig selv. Forsøget skulle vise, om det var muligt at finde andre egnede bedømmelsesformer end eksamen.

Nedenfor findes et uddrag af rapporten om forsøg med individuel evaluering og coaching som integreret del af konfliktvejlederuddannelsen. Rapporten er udarbejdet af kursuslederne Lene Holmsgaard og Bo Ørsnes. Forsøget er gennemført i samarbejde med kursusleder Michael Rothe, LO – Skolen.

### Forsøgets mål:

- at nå frem til velegnede bedømmelsesformer – som alternativ til eksamener – som sikrer den enkelte deltager bedst mulig dokumentation for gennemført uddannelse
- at forbedre kursus- og uddannelsesbeviser med det formål at give tillidsrepræsentanterne bedre dokumentation for de kompetencer, de opnår internt i fagbevægelsen
- at tillidsrepræsentanterne får anerkendt deres kompetencer

### Forsøgets opgave:

- at tilbyde den enkelte deltager et forløb som resulterer i et tillæg til uddannelsesbeviset, som beskriver de erhvervede kompetencer
- at udvikle, afprøve og evaluere virkningerne af supplerende individuel evaluering og coaching af deltagerne på konfliktvejlederuddannelsen
- at anvende evalueringsredskaber til både selvevaluering, evaluering i grupper og evaluering fra kursusledere

Center for konfliktløsning var ansvarlig for en række opgaver såsom udvikling og planlægning af forsøget, opsamling og registrering af evalueringsdata, bearbejdning af evalueringsdata og udarbejdelsen af rapporten, som beskrev metoden og forsøget samt indeholdt en vurdering af resultater og brugbarhed af udviklingsmodellen.

Alle 24 deltagere på uddannelsen valgte at deltage i forsøget.

### Forsøgets værdigrundlag:

Det var i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af forsøget prioriteret højt at sikre en sammenhæng mellem uddannelsen som helhed og forsøget med individuel evaluering og coaching, således at for-

søget blev en integreret del af uddannelsen og ikke et appendiks. Det var i denne sammenhæng vigtigt, at forsøget afspejlede det værdigrundlag, der ligger til grund for Konfliktvejlederuddannelsen. Det betyder, at der arbejdes ud fra et menneskesyn, der bygger på ligestilling og dialog som udgangspunkt for at skabe relation og læring. Derudover bygges der på et læringssyn, hvor deltagerne inddrages og bliver aktive og følelsesmæssigt engagerede i for dem vedkommende sammenhæng, med udgangspunkt i egen arbejdssituation. Der arbejdes ud fra et resourcesyn, hvor udvikling af den enkeltes selvfølelse og handlekompetence er i fokus.

Kompetenceudvikling blev evalueret i forhold til følgende temaer og kompetencer:

### Konflikttyper og dynamik – menneskesyn og konfliktløsning

- kunne analysere en konflikt ved hjælp af konflikttrappen og dimensioner i konflikt
- demonstrere indsigt og forståelse for forskellighed

### Basal konfliktløsning, teori og træning

- kunne fungere som en støttende samtalepartner
- kunne forebygge konflikter gennem



teambuilding, stresshåndtering og arbejde med arbejdspladsens samarbejdsformer- og mødeformer

#### **Konfliktmønstre hos den enkelte, i arbejdsgrupper og organisationer**

- kunne skelne forskellige konfliktmønstre på individuel, gruppe-, og organisationsplan
- kunne foreslå relevante tiltag for at afhjælpe mønstre, der giver vanskeligheder

#### **Optrappende og afspændende kommunikation**

- kunne give udtryk for egne følelser og behov og samtidig respektere den andens
- kunne skille sag person i en vanskelig samtale

#### **Tillids- og sikkerhedsrepræsentantens rolle som konfliktvejleder – dilemmaer og etik**

- demonstrere indsigt i de forskellige roller tillids- og sikkerhedsrepræsentanten varetager
- vise kendskab til de handlemuligheder der knytter sig til dem som konfliktvejleder

#### **Forhandling**

- demonstrere indsigt i sammenhæng mellem forhandlingsmuligheder og forhandlingsklima

- kunne foreslå handlinger, der fremmer tillid og åbenhed i forhandling

#### **Konfliktmægling, teori og træning**

- kunne indgå i konflikter som mæglende tredjepart

#### **Konflikt håndtering i grupper**

- kunne indgå i konflikter i grupper som mæglende tredjepart

#### **Konklusioner:**

Deltagerne havde ved afslutningen af hvert modul inden gruppeevalueringen udfyldt et selvevalueringsskema, hvor den enkelte deltager skulle vurdere sin egen kompetenceudvikling. Det generelle træk i vurderingerne var en let stigning i antallet af tildelte "konfliktkasketter" fra modul til modul. Stigningerne er især markante på kompetenceområder, hvor deltagerne i første omgang havde vurderet sig selv ret lavt. Dog ses der hos enkelte deltagere eksempler på, at de især mod afslutningen af uddannelsen bliver "realistiske" og i skemaet på modul 4 vurderer sig selv lavere end i de foregående skemaer på bestemte områder. Det kan tolkes som både en erkendelse af, hvor vanskelige nogle af kompetenceområderne er at udvikle og ændre, men også måske et ønske om at være mere realistisk eftersom virkelighedens praksis kom tættere på i forbindelse med afslutningen af ud-

dannelsen.

Generelt oplevede deltagerne, at evalueringsprojektet havde været en hjælp til at afklare, hvilke områder de især havde brug for at arbejde med på uddannelsen, ligesom de fleste blev mere opmærksomme på deres medkursisters kompetencer. Og langt de fleste vil bruge uddannelsesbeviset som dokumentation for deres kompetencer på konflikt håndteringsområdet på deres arbejdsplads.

Uddraget af rapporten fra forsøget på LO-skolen er udarbejdet af Asad Ahmad, faglig koordinator på Center for Konfliktløsning. Rapporten kan rekvireres gennem kursusleder Michael Rothe, LO – Skolen.

# Mægling

## KONFLIKTMÆGLERE

Steen Clausen

Lene Holmsgaard

Else Hammerich

Vibeke Vindeløv

Bo Ørsnes

Susan Kristiansen

Lotte Christy

Bjarne Vestergaard

Nils Rasmussen

Keld Kunze

## KONFLIKTMÆGLERE PÅ VEJ

Knud Halding

Birgitte Winkel

Ditlev Nissen

Vibeke Thorsen

Nethe Plenge

Kirsten Frydensberg

*Center for Konfliktløsning mægler i konflikter og uddanner tillige hvert år nye konfliktmæglere.*

### Grunduddannelsen "Mægling gennem Dialog"

I 2003 blev der afholdt 3 uddannelsesforløb af 12 dages varighed. Grunduddannelsen i foråret henvender sig særligt til det pædagogiske område med mulighed for at arbejde med de særlige problemstillinger, som gælder i forhold til børn og unge. Efterårets grunduddannelse er generel og tager udgangspunkt i de konfliktområder, som deltagerne er optaget af. Som noget særligt er der i år gennemført en tredje grunduddannelse. Den fandt sted i Montenegro, hvor to af centrets konfliktmæglere og undervisere har skabt et mindre kursuscenter.

Centrets grunduddannelser i Konfliktmægling arbejder med "Mægling gennem Dialog". De kendetegnes ved at lægge meget vægt på rollespil og den erfaring, som deltagerne får både ved at "spille" mæglere, men også ved at spille parter. Det er for kommende mæglere lærerigt også at være i "parternes mokkasiner".

Centrets grunduddannelse er enestående og af meget høj kvalitet gennem sin særlige kombination af praksis og teori. Dertil er den meget intensiv, idet der kun optages 15 kursister, der undervises af 3 undervisere. Arbejdet i grupper på 5 med 1 underviser bliver særligt intensivt. Kursets 12 dage fordeles med 8 dages

internat og 4 dages eksternat.

### Mægling gennem Dialog

Centret har aftaler med 10 konfliktmæglere, og 6 konfliktmæglere er på vej.

Centrets mæglere arbejder inden for mange områder, her blot nogle: Generationskonflikter, nabokonflikter, arbejdspladskonflikter og konflikter i forbindelse med dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Centret har erfarne konfliktmæglere. Hele området er dog stadig præget af, at mange endnu ikke har fået øje for, at konflikter kan løses ved "Mægling gennem Dialog", i stedet for en ofte smertefuld proces, der udarter sig til kamp. Det kan godt være, at mæglingen fører til, at parterne går fra hinanden, men mæglingen giver mulighed for, at adskillelsen sker med manér og efter aftale. Men mange gange fører mæglingen også til nye og bæredygtige aftaler mellem parterne.

Interessen for grunduddannelsen og for benyttelse af centrets tilbud om konfliktmægling er stigende. Men centret erkender, at det bør gøre mere for, at centrets mæglere og "Mægling gennem Dialog" bliver mere kendt som en mulighed for at løse en tilspidset konflikt. Konflikter kan faktisk transformeres, så parterne ser sig selv og hinanden med nye øjne. Det sker ved at arbejde med såvel krænkelser som anerkendelse.

## Kursusaktivitet 2003-2004

### KURSER OG UDDANNELSER

#### Efterår 2003

Introduktion til konfliktmægling  
Kommunikation og Konflikt håndtering  
Grunduddannelse i konfliktløsning,  
Sjælland  
Grunduddannelse i konfliktløsning,  
Jylland  
Grunduddannelse i konfliktmægling  
Grunduddannelse i konfliktmægling,  
Montenegro  
Træningsforløb i Girafsprag  
Praktisk konflikt håndtering  
Praktisk konflikt håndtering, vinter

#### Forår 2004

Grunduddannelse i konfliktløsning,  
Sjælland  
Grunduddannelse i konfliktløsning,  
Jylland  
Grunduddannelse i konfliktmægling  
Træningsforløb i Girafsprag  
Praktisk konflikt håndtering

Dette forår afholdes centrets Grunduddannelse i Konfliktløsning for 10. år i træk. I alt er det blevet til 19 uddannelser, som har ledt omkring 350 personer gennem konfliktrapper, konflikt dimensioner, principper for dialog og alt, hvad der ellers hører til vores grundstof. Hertil kommer centrets andre faste kurser som "Grunduddannelse i Konfliktmægling", "Praktisk Konflikt håndtering" og "Træningsforløb i Girafsprag", som har været med de sidste 7-8 år, samt nyere skud på stammen såsom "Introduktion til Konfliktmægling".

En løs sammentælling fortæller, at ca. 1200 personer har deltaget på et centerkursus, siden vi startede i 1994, og det årlige antal af deltagere er støt stigende i takt med, at der gennemføres flere og flere kurser. Hertil kommer de mange, der har fået specielt tilpassede kurser på deres arbejdsplads.

Hver gang en kursist fortæller en nabo, et familiemedlem eller en kollega om centret, understøttes vores formål: at udvide kendskabet til fredelig konflikt håndtering. Og ofte er det netop med det sigte - at videreformidle, undervise eller rådgive - at folk melder sig på centrets kurser. Den stigende tendens til at kursisternes deltagelse er betalt af arbejdsgiver, tyder også på et skarpere fokus på konflikt håndtering på arbejdspladser.

På trods af, at der i det forløbne år har været en stigende interesse for centrets kurser, er der stadig nogle, der må afly-

ses. Mens der allerede i marts var venteliste på efterårets Grunduddannelse i Konfliktløsning, som udbydes 4 gange årligt, er der andre nyere kurser som aflyses. Det tager tid at løbe tingene i gang, det er vores erfaring. Men giver man det tid til at spredes, lykkes det som regel også. Den væsentligste grund til dette er, at centret ikke har tradition - eller økonomisk belæg - for at annoncere bredt for sine aktiviteter. I stedet går det fra mund til mund, fra kursist til kursist. At få information om eksempelvis kurser kræver, at man går ind på vores hjemmeside eller kontakter os på kontoret. Dette er som regel foranlediget af, at man kender nogen, der kender os.

Overordnet har det forløbne år været præget af en udvidelse af antallet af kurser, og mange spændende initiativer er på tegnebrættet til det kommende år. Eksempler i efteråret er en Tværkulturel grunduddannelse i konfliktløsning og et 2 dages introduktionskursus om girafsprag. Så der er travlt med at udvikle, afprøve og overveje nye ideer i kursusafdelingen, hvor planlægning af kurser og uddannelser i 2005 allerede er i fuld gang. Du kan følge med på vores hjemmeside, hvor nye tiltag lægges ud, så snart de er på plads:

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

## Medlemsområdet har vokseværk

### SÆRARRANGEMETER OG OFFENTLIGE DEBATAFTENER, 2003

#### Debataften i København

D. 20. maj 2003

Jacob Holdt:

"Konfliktløsning og hadets børn" om venskab med Ku Klux Klan-ledere.

St. Kannikestræde

KFUM's festivalsal.

Ca. 270 deltagere

#### Særarrangement i København

D. 5. september 2003

Amani People's Theater lavede konfliktteater. Efterfølgende performance med percussion v. Sellasi fra Ghana. Instrumenter deltes ud og mange deltog i en festlig seance.

Samarbejde med MS, der lagde lokaler til, udformede plakater og hængte den op i byen. Godt 70 deltagere, flest fra centret og deres gæster. MS modtog tilmeldingerne.

#### Særarrangement i Århus

D. 10. december 2003

Else Hammerich:

"Fredelige alternativer til dansk krigsførelse". Århus Universitet. Annoncering med plakater på universitetet, på biblioteker samt mailannoncering i de lokale fredsnetværker m. fl. steder. Her kom 10 nye ansigter, bl.a. unge aktivister fra Århus' fredsnetværk. 26 deltagere.

I 2003 løb en medlemskampagne af stablen, som resulterede i 133 nye medlemmer. Godt 55 gamle medlemmer fornyede ikke medlemskabet i 2003 og blev dermed udmeldt. Medlemstallet var således på præcis 500 medlemmer ultimo 2003, mens det i skrivende stund er oppe på 526 medlemmer. Dette tal dækker kun over betalende medlemmer og dermed ikke fx de fra akademiet, der ikke betaler for medlemskab.

Strategien i medlemskampagnen rettede sig mod en primær styrkelse af medlemsplejen og en sekundær hvervning af nye medlemmer. Tanken var, at medlemsaktiviteterne skal være så gode, at der kommer nye medlemmer "af sig selv", når gamle medlemmer fortæller andre om CfKs arbejde og faglige tilbud til medlemmer.

#### At føle sig som del af en kultur og blive orienteret

Det er vigtigt, at CfKs medlemmer oplever, at de udover at indbetale til en god sag, også er med i en kultur omkring konfliktløsning generelt. Derfor orienterer vi løbende medlemmerne - via nyhedsbreve og særlig aktuelle mails - om relevante aktiviteter, der foregår i og udenfor Center for Konfliktløsning.

Centret fungerer desuden som inspirationskilde og samlende instans for et fagligt netværk. Vi gør en indsats for at oprette netværks- og træningsgrupper i hele landet. De er værdifulde i forhold til at træne den kompetence, som deltagerne har fået på centrets kurser eller uddannelser. Det kan måske ligefrem være en forudsætning for, at konfliktløsning virkelig kan forankres som en personlig kompetence. En stor træningsgruppe blandt medlemmer er startet i Århus, og den fungerer fint. Træningsgrupper kan tænkes at blive et emne for nogle af de medlemsmøder, der bliver afholdt i foråret 2004.

#### DialogZonen: Medlemsaftener med fagligt input

DialogZoneaftenerne, hvor vi introducerer medlemmer og gæster til centrets tanker og idéer om konfliktløsning, er et trækplaster. I København er arrangementerne så populære, at der ofte er ventelister. For dialogens skyld har vi dog valgt at bibeholde lokalet på centret, og dermed det begrænsede deltagerantal på max 30 personer per aften. Ventelisterne har medført, at en del melder sig ind for at sikre sig en plads, da medlemmer har første prioritet på deltagerlisten. Der er årligt fem ar-

rangementer i København, fire i Århus og tre i Odense. På baggrund af den store interesse kunne vi sagtens lave flere arrangementer — særligt i København, men da aftenerne jo udelukkende beror på undervisernes frivillighed og begrænsede tid, er det ikke aktuelt i øjeblikket.

### **Åbne DialogZoner, medlemshvervning**

I Odense og Århus er der i øjeblikket færre medlemmer end i København, så der er ofte plads til at åbne arrangementerne for offentligheden. Derfor har centret som noget nyt iværksat en uadrettet annoncering af vores aktiviteter. Det drejer sig om en målrettet mailannoncering til relevante netværk såsom lokale skoler, fredsnetværk, advokatvirksomheder, større arbejdspladser o.a. Derudover benytter vi gratisannoncering i lokalaviser og kulturelle internetportaler. Medlemmerne opfordres altid til at videresende eller ophænge det opslag, der udsendes på e-mail 2-3 uger før hvert arrangement, relevante steder i lokalområdet. Deltagergrænsen er også her fortsat på max 30 personer for dialogens skyld. Medlemmerne, der deltager, støtter op omkring, at der annonceres offentligt. Naturligvis er

medlemmerne i første række, hvis der bliver mere end fuldt hus.

### **Kampagne for 20-35 årige på videregående uddannelser**

En særkampagne blev udformet som et centerprojekt rettet mod lærerstuderende på N. Zahles Seminarium. Lotte Christy indledte med et foredrag for alle på N. Zahles Seminarium den 26. august 2003. Efterfølgende gav GRUK-unge to workshops af fire hhv. tre dage om "Samarbejde og konflikt-håndtering" med supervision af Bjarne Vestergaard og Birgitte Winkel. Workshoppene fortsætter i 2004, hvor der er stor tilslutning og ventelister. Se Anna Aggers artikel om projektet (s.25).

### **Centerplakat**

I begyndelsen af 2003 blev der lavet en centerplakat, som blev udsendt til kollektive medlemmer såsom virksomheder, organisationer og uddannelsessteder. Derudover er den hængt op på uddannelsessteder, på Nørrebro biblioteker og i medborgerhuse. Plakaten bliver også uddelt til deltagerne på alle DialogZoner, og deltagere er blevet opfordret til at hænge den op relevante steder i deres lokalområder.

### **Styrkelse af samarbejdet mellem kursus- og medlemsarbejde**

Mange nye medlemmer er at finde blandt kursisterne og de, der modtager rekvirerede opgaver. Der er derfor lagt et væsentligt arbejde i at få styrket samarbejdet mellem kursus- og medlemsområdet. Nu bliver alle kursister eksplicit orienteret om muligheden for medlemskab og kursusrabat. For at centermaterialet kan spredes til rekvirenters venner og kolleger medbringer underviserne informationsfoldere, når de varetager rekvirerede opgaver.

## Nationale projekter

### **Åben konfliktrådgivning**

Projektkoordinator:  
Jesper Bastholm Munk

### **GRUK-unge**

Projektkoordinator:  
Olivia Lønne Poulsen

### **Konfliktløsning på uddannelsessteder**

Projektkoordinator:  
Anna Agger

### **Kommunikation, kultur og fødsler**

Projektkoordinator:  
Jens Hyldahl Andersen

### **Flerkulturel rummelighed i skolen**

Projektkoordinator:  
Camilla Vibe-Hastrup

### **Grunduddannelse i konfliktløsning for unge med etnisk minoritetsbaggrund**

Projektkoordinator:  
Jens Hyldahl Andersen

De nationale projekter medvirker til at formidle centrets ideer i forhold til udvikling af det civile samfund. De nationale projekter henvender sig til særlige grupper og områder i samfundet, som ikke umiddelbart har adgang til at følge centrets kurser. Disse projekter har dermed en særlig samfundsmæssig og folkeoplysende betydning og formål.

Et nationalt projekt skal godkendes af centerlederen og anbefales af projektsamrådet, før det regnes for et centerprojekt og kan gennemføres. Som udgangspunkt er et projekt organisatorisk forankret i en arbejds-/styregruppe bestående af en projektkoordinator, 1-2 undervisere og 1-2 centerkontomedarbejdere/GRUK-unge og evt. andre frivillige med særlig interesse for eller ekspertise indenfor projektets felt.

Der er i forbindelse med projekter tale om 2 former for faglighed eller kompetencer: En på vores stof og metoder indenfor konfliktløsning, og en indenfor projektarbejde. De undervisere, der deltager, repræsenterer den første faglighed, og projektkoordinator og projektmedarbejdere den anden. Et positivt samspil mellem disse 2 kompetencer er vigtigt for et velgennemført pro-

jekt. Der er i denne forbindelse behov for, at centret får formuleret en samlet forståelse og anerkendelse heraf. En udfordring, som centret står midt i. De nationale projekters skabelse og gennemførelse er præget af en betydelig grad af frivillig indsats. Deres igangsætning støttes med en lille basisfinansiering, mens deres gennemførelse er betinget af fondsmidler. Fundraising er dermed en betydelig del af et projektarbejde. Viser projektresultaterne sig at være succesfulde, kan en aktivitet evt. fortsættes inden for centrets almindelige drift. Projektet "Åben konfliktrådgivning" er således på vej ind i en forankring i centrets almindelige drift.

De seneste 2 års projektarbejde viser, at der er et behov for at sikre en kontinuerlig koordinering og projektudviklingsstøtte, erfaringsopsamling og opkvalificering af projektkoordinatorer, projektsparring, supervision inden for projektkoordinering, ledelse og fundraising. Det er derfor besluttet at ansætte en national projektkoordinator til at varetage disse opgaver. En væsentlig opgave for denne vil desuden være at stå i spidsen for formulering af en særlig projekt-guide og kursus i projektledelse.

# Åben Konfliktrådgivning

**Status:** Gennemført pilotfase.

Et forankringsprojekt er under udvikling

## PROJEKTGRUPPE

Dorte Holmberg

Marion Thorning

Lene Holmsgaard

Jesper Bastholm Munk

## Projektkoordinator:

Jesper Bastholm Munk

## Rådgivergruppe:

Annette Whimster

Annette Willig

Bjørn Juell-Sundbye

Dorte Holmberg

Gitte Jørgensen

Ileana Schrøder

Jette Gabrieli

Mai Lastrup

Marianne Saxtorph

Marion Thorning

Jesper Bastholm Munk

Peter Weng,

Lilia Winkel

Mette Seier Helms (indtil dec. 03),

## Supervisor:

Birgitte Winkel (indtil dec. 03)

*Uvenner med naboen! Skænderi i familien! Uoverensstemmelse med en kollega! Rådgiverne i Åben Konfliktrådgivning møder almindelige mennesker, som er kørt fast i hverdagens konflikter.*

Åben Konfliktrådgivning (ÅK) har eksisteret siden november 2002. Den har åben hver onsdag kl. 17-20. Karens Minde Kulturhus i Kongens Enghave lægger lokaler til og byder på gratis kaffe og kage. Brugere kan komme uanmeldt eller vælge at bestille tid. Der er 13 rådgivere, der parvis og på frivillig basis, varetager rådgivningen. Udover rådgivningen deltager de i supervision.

## Status

De evalueringsskemaer, brugerne sender til os, viser klart, at rammen om rådgivningssamtalen er holdbar. Folk giver udtryk for, at de føler sig trygge, at den afsatte tid er passende, og at de oplever at blive forstået. Endvidere siger alle, at de efter rådgivningen har fået større forståelse af deres konfliktsituation og indsigt i nye handlemuligheder.

Sommeren og efteråret var lidt stille, men efter nytår er der igen kommet gang i rådgivningen med brugere hver gang. Sidste forår var rådgivningen også godt besøgt. Fra sidste forår til medio marts, har der været 29 rådgivninger.

Brugerne kommer i stigende grad fra andre steder end Kongens Enghave. Gennem det sidste år har 16 pct. af brugerne været fra lokalområdet. Største parten, godt 80 pct., af brugerne kommer fra Storkøbenhavnområdet, mens et par stykker kommer fra Midt- og Nordsjælland. Til sammenligning kom godt 60 pct. af brugerne fra lokalområdet i perioden november 2002 til april 2003. Skiftet stemmer overens med, at hovedparten af brugerne kender rådgivningen fra vores "kom frit

frem" annonce i Politiken og fra centrets hjemmeside. 80 % af brugerne er kvinder — heraf er de fleste i alderen 40-50 år. De 20 % mandlige brugere er også for størstedelens vedkommende mellem 40 og 50 år. Konflikter i familien, parforholdet og mellem venner, er de forhold, der oftest får folk til at komme i rådgivningen. Herefter er arbejdsplads- og nabokonflikter baggrund for henvendelsen.

Er ÅK så ved at slå rødder? Det er for tidligt at sige noget præcist om. Erfaringerne viser, at en målrettet indsats er udslagsgivende for, om folk får øje på rådgivningen og bruger den. Det videre arbejde vil derfor være baseret på den indsigt.

## Det videre arbejde

I starten af året tog en ny projektgruppe fat. Afsættet er anbefalingerne fra ÅKs evalueringsrapport. Fokus er forankring af ÅK i lokalmiljøet gennem samarbejde med lokale aktører og integrering i forhold til centret. Projektet har således ikke til sigte at ændre den nuværende rådgivning. Derudover er målet et træningsforløb for nye rådgivere og et inspirationsmateriale til brug ved etablering af nye rådgivninger i andre lokalområder.

Med ÅK når Center for Konfliktløsnings metoder og tanker om konstruktiv og fredelig konfliktløsning ud til mennesker i lokalmiljøet omkring Karens Minde Kulturhus og til folk andre steder fra. Vi gør en forskel, vi er i kontakt til mennesker, vi nok ellers ikke ville møde, og vi får værdifuld indsigt i de muligheder, der ligger i vores tilgang til konflikter. Med ÅK bidrager centeret som en almennyttig organisation og virkeliggør en vigtig del af vores idé og værdigrundlag.

# Grunduddannelse i konfliktløsning for unge

**Status:** Projektet er gennemført og evalueret.

## PROJEKTGRUPPE

### Projektleder

Marianne Munis

### Projektkoordinator

Olivia Lønne Poulsen

### Undervisere:

Marianne Munis

Bjarne Vestergaard

### Styregruppe:

Poul Erik Christoffersen  
(SPF)

Marianne Munis

(SPF)

Lotte Christy

(KRP)

Bjarne Vestergaard

(CFK)

"GRUK-Ungerne" blev kælenavnet for den gruppe unge, som gennemgik centrets Grunduddannelse i Konfliktløsning for unge (GRUK-unge) i samarbejde med Statens Pædagogiske Forsøgscenter (SPF) og Det Kriminalpræventive Råd (DKR). Projektet blev finansieret med støtte fra Foreningen Østifterne og Egmont-fonden og afsluttedes i sommeren 2003.

De 18 unge 20–29 årige kom næsten alle fra ungdomsorganisationer, hvor de primært arbejdede som frivillige. Vores idé med at rekruttere netop denne gruppe var at sikre så stor spredningseffekt som muligt. GRUK-unge blev slået over den samme læst som den faste grunduddannelse, centret udbyder. Derudover var der indlagt praktikperioder på SPF, hvor de unge underviste, først under supervision af en af stedets lærere og senere alene. Yderligere havde GRUK-unge to ekstra moduler som sigtede på formidling og projektetablering.

Ved uddannelsens afslutning havde flere af de unge allerede afholdt workshops i deres respektive organisationer. På baggrund af de erfaringer de havde erhvervet sig, endte vi med en gruppe fuld af energi og gå-på-mod, og senere har mange mindre projekter set dagens lys under princippet "ung-til-ung".

Den norske fredsforsker Johan Galtung, som i øvrigt var en af de mange gæstelærere, som GRUK-ungerne blev præsenteret for, har i sine skrivelser defineret vold som havende tre ud-

tryksformer: direkte vold, strukturel vold og kulturel vold. Vores overvejelser i arbejdet med de unge har især været at tænke fremad. Ligesom Galtung selv, har vi defineret fred i samme tre kategorier som vold: direkte fred, strukturel fred og kulturel fred. Den direkte fredshandling er synlig i samme øjeblik, den opstår, den strukturelle fred er den, som langsomt opbygges og implementeres, og den kulturelle fred er de grundlæggende tanker og handlingsmuligheder, som kommer af uddannelse og refleksion. Ved at uddanne en gruppe unge i konfliktløsning håber vi med "ung-til-ung"-princippet at være medvirkende til, at kendskabet til fredelig konfliktløsning spredes til den gruppe af unge, som vi voksne til tider har vanskelig ved at møde.

Vi har stadig kontakt med mange af GRUK-ungerne og ved, at de er travle og har mange projekter i gang, både herhjemme og i udlandet.

Vi mener, at GRUK-ungerne er en succes. Det var første gang, at centret afholdt en sådan uddannelse, og det har givet os en del erfaring. Med den i baghovedet håber vi, at vi igen kan samle en gruppe unge og udklække endnu et kuld konfliktarbejdere med fredskultur, mod og viden om konfliktløsning i rygsækken.

Der er udarbejdet både en intern og en ekstern evaluering, som kan fås på centerkontoret.



# Konflikthåndtering for unge på uddannelsessteder

**Status:** Godkendt og under gennemførelse.

## PROJEKTGRUPPE

**Projektkoordinator**  
Anna Agger

**Projektgruppe:**  
Signe Saxe Jessen  
Jens Hyldahl Andersen  
Claus Brandt  
Mette Geldmann  
Bjarne Vestergaard  
Birgitte Winkel

**Supervision:**  
Birgitte Winkel  
Vibeke Thorsen

**Samarbejds-partner:**  
Zahles Seminarium

**Kontaktperson:**  
Mette Geldmann

*"En sidder i vinduet og ryger. En er på vej ud af døren, mens hun drikker cola. En er på vej ind (kommer for sent). En sidder ved bordet og snakker i mobiltelefon. En sidder krumrygget ved bordet og stirrer anspændt ned i sine papirer" (konfliktskulptur, workshop 3)*

Center for Konfliktløsning har i samarbejde med N. Zahles Seminarium skabt et projekt, hvor ca. 70 lærerstudierende har gennemgået et forløb i praktisk konfliktløsning. I projektet har de studerende forholdt sig til og sat fokus på egne konflikter fra gruppe- og samarbejde.

Gruppe- og projektsamarbejde under læreruddannelsen er en god øvelsesplads for arbejdet med at forebygge og håndtere de konflikter, som den nyuddannede lærer vil møde i mange af de relationer, der indgår i en skoles hverdag: lærer-lærer, lærer-elev, lærer-forældre, elev-elev, mv. Endvidere kan gruppearbejdet være meget belastende for den enkelte, hvis uenigheder og konflikter ikke bliver håndteret konstruktivt. Det kan føre til mindreværdsfølelse, studieafbrydelse og i værste fald sætte sig som angst for gruppedannelses- og samarbejdsprocesser generelt. (kilde: Studenterrådgivningen)

Det kræver mange ressourcer at samarbejde på trods af underliggende konflikter og spændinger, og mange studerende har af samme grund væsentlige bekymringer i forhold til gruppearbejdet. Nogle løser problemet ved at finde en god makker, som de så er i gruppe med

resten af studietiden. Andre bider tænderne sammen, men bruger mange kræfter på det, og nogle få vælger helt samarbejdet fra efter dårlige erfaringer. Ligesom gruppearbejdet kan styrke fagligheden, er det de studerendes oplevelse, at konflikter og samarbejdsproblemer kan føre til en svækkelse af fagligheden både på det personlige plan og for gruppen som helhed.

Praktisk konfliktløsning er ikke en del af pensum på seminarieret til trods for, at mange oplever behovet både under deres uddannelse, og når de står i et klasseværelse som lærer. Der er en smule teoretisk undervisning i psykologiundervisningen, "men er den studerende syg den dag, det bliver gennemgået, får han eller hun slet ingen undervisning i konfliktløsning under sit lærerstudie", siger Lektor og samarbejdspartner på N. Zahles Seminarium, Mette Geldmann.

## Ung-til-ung

Underviserne på projektet er unge, der har gennemgået Grunduddannelse i Konfliktløsning for Unge (GRUK-unge). GRUK-unge har på Zahles gennemgået en undervisningspraktik, hvor de er blevet superviseret af faste undervisere fra centret. De studerende har modtaget undervisningen efter "ung-til-ung"-princippet meget positivt. De har oplevet det som et "frisk pust" i forhold til, hvad de er vant til.

# Flerkulturel rummelighed i skolen

**Status:** Godkendt forprojekt (projektidé)

## PROJEKTGRUPPE

**Projektkoordinator:**  
Camilla Vibe-Hastrup

**Intern arbejdsgruppe:**  
Camilla Vibe-Hastrup  
Jesper Bastholm Munk  
Asad Ahmad

**Ressourceperson:**  
Marianne Munis

**Ekstern projektgruppe:**  
Alice Jacobsen  
Kit Jørgensen  
Jesper Bastholm Munk  
Camilla Vibe-Hastrup

**Samarbejdspartnere:**  
Dansk Flygtningehjælp  
Statens Pædagogiske  
Forsøgscenter

*Er Europa den verdensdel, hvor der bor flest flygtninge?*

Det er et af de spørgsmål, som vi stiller elever og lærere på vores dagskurser på Statens Pædagogiske Forsøgscenter (SPF). De fleste svarer ja til spørgsmålet, og derefter diskuterer vi, hvad der er fup og fakta omkring flygtninge i Danmark, og hvor man får sin viden fra. Kan man for eksempel bare mene noget og bruge det som fakta, hvis man ikke lige kender det rigtige svar? Det kan man selvfølgelig ikke, men ikke desto mindre er der mange, der gør det, specielt på dette område. Nogle elever undres, når de finder ud af, at langt de fleste flygtninge bor i tredjeverdenslande og har svært ved at få asyl i Danmark. Andre overrasker med en meget detaljeret viden på området, mens atter andre fastholder deres oprindelige mening: Det er let at få adgang til Danmark, og alt for mange får det.

## "KONTRAST?"

Dagskurserne hedder "KONTRAST?" og har kørt i efteråret på SPF. De er en del af pilotfasen i projekt "Flerkulturel rummelighed i

skolen" og blev efter en meget positiv evaluering besluttet videreført fra efteråret 2004.

Udover den indledende faktadel af kurset, spiller eleverne rollespil med mærkater i panden og dagen afsluttes med konflikt-skulpturen. Nogen af de elever, som ikke fanges af faktadiskussionen, bliver mere berørt af rollespillene, hvor de selv oplever at blive behandlet som "klog", "bonderøv", eller "poptøs" for at nævne nogle eksempler. Efter denne oplevelse bliver diskussionen om udelukkelse og om at kalde andre for navne, de ikke bryder sig om, mere nærværende.

Udover kurserne på SPF planlægges projekt "Flerkulturel rummelighed i skolen" at fortsætte med et længerevarende undervisningsforløb for ca. 20 lærere. Forløbet vil indeholde en blanding af undervisning i konfliktløsning, kulturforståelse, integration og læreren som rollemodel. Som en del af kurset skal lærerne selv planlægge og gennemføre et undervisningsforløb i egne klasser i projektets stof. Projekt "Flerkulturel rummelighed i skolen" udvikles i samarbejde med

## Fødsler, kultur og kommunikation

**Status:** Godkendt

**PROJEKTGRUPPE**

**Projektkoordinator:**  
Jens Hyldahl Andersen

**Projektgruppe:**

Anna Fasting  
Vibeke Thorsen  
Kirsten Frydensberg  
Camille Vibe-Hastrup  
Asad Ahmad

**Kursusledere:**

Vibeke Thorsen  
Kirsten Frydensberg

**Samarbejdspartner**

Skejby sygehus

Et kursustilbud i kommunikation og konfliktløsning til hospitalpersonalet på fødegangen, der sigter mod at afhjælpe konflikter mellem personale og kvinder med etnisk minoritetsbaggrund.

Tanken med projektet er, at praktisk konflikt-håndtering kan være en løsningsmodel på hospitalet i forhold til integration af kvinder med etnisk minoritetsbaggrund. Projektet tager udgangspunkt i en forestilling om, at kommunikation foregår mellem mennesker og ikke mellem kulturer. Ved at fokusere på det mellemmenneskelige aspekt i kommunikationen, kan man måske hjælpe til at "afkulturalisere" mødet, og derved åbne for nye muligheder for at nå og forstå hinanden.

**Indhold og fremtid**

I sin nuværende fase er projektet et pilotprojekt, hvor alle arbejder frivilligt. Pilotfasen indeholder research om konfliktmønstre på fødegangen på Skejby sygehus.

Konkret starter selve kurset på Skejby sygehus i foråret 2004, hvor undervisere har udviklet en undervisningsmodel, som omfatter to moduler samt efterfølgende supervision af forløbet.

Som afslutning på pilotfasen skal projektidéen og kursusforløbet evalueres, og derefter skal det afgøres, om projektet skal videreføres. Viser pilotprojektet sig at være en succes, er det målet på længere sigt at udbyde kurset på flere hospitaler ved hjælp af fondsmidler.

Af Jens Hyldahl Andersen, projektkoordinator

## Grunduddannelse i konfliktløsning for unge med etnisk minoritetsbaggrund

**Status:** Idéudvikling

**PROJEKTGRUPPE**

**Projektkoordinator:**  
Jens Hyldahl Andersen

**Styregruppe :**

Poul-Erik Christiansen (SPF)  
Charlotte Mathisen Bech (KPR)  
Palle Westergaard (CFK)

**Arbejdsgruppe:**

Mette Juul Madsen  
Asad Ahmad  
Jens Hyldahl Andersen

I efteråret 2003 indgik Center for Konfliktløsning et projektsamarbejde med Ungdomsbyen (Statens Pædagogiske Forsøgscenter) og Det Kriminalpræventive Råd. Projektets formål er at bibringe viden om konflikt-håndtering, udvikle og fremme samværs- og kommunikationsformer med fokus på unge med en etnisk minoritetsbaggrund. Hensigten er at give dem konflikt-håndterende kompetencer, så de på længere sigt kan blive rollemønstre for andre unge med etnisk minoritetsbaggrund.

De tre partnere ønsker, på baggrund af deres tidligere samarbejde og indhøstede erfaringer fra GRUK-unge, at videreudvikle en grunduddannelse i konfliktløsning for unge med særligt fokus på de konflikter, der er blandt unge i Københavns gademiljø.

Idéen er at gennemføre en uddannelse i konfliktløsning og mægling for unge, der arbejder med

unge med etnisk minoritetsbaggrund på gadeplan. Tanken er, at der skal lægges vægt på ressourcer stærke unge med etnisk minoritetsbaggrund i alderen 20 til 29 år, der er tilknyttet organisationer eller institutioner, som arbejder "i marken" med unge i Københavns gademiljø.

**Indhold og fremtid**

Overordnet sigter uddannelsen på at give disse unge, med kendskab og erfaring i gadearbejde, kompetencer, der kan være anvendelige for dem i deres møde med konflikter i deres daglige arbejde.

Det langsigtede mål med selve uddannelsen er at kvalificere deltagerne i konfliktløsning således, at de kan anvende og formidle ideer, værdier og metoder inden for konstruktiv konfliktløsning til unge med etnisk minoritetsbaggrund i København.

## Internationale Projekter

### Menneskerettigheder og konflikt-håndtering for Roma-politifolk

Projektleder: Lene Østergaard

### Dharamsala-projektet: Trainers' training—Democratic Processes and Conflict Management

Projektleder: Else Hammerich

### Transit School: Videreuddannelse for lærere på tibetansk skole for flygtninge: voksenundervisning, demokratiske processer og konflikt-håndtering

Projektleder: Else Hammerich

### Fredelig konfliktløsning i Somalia

Forberedende projektkoordinator: Katri-  
ne Krogh Jacobsen

### South East European Centre for Open Education

Projektleder: Palle Westergaard

De internationale projekter medvirker til at formidle centrets ideer i forbindelse med udvalgte, relevante projekter, der har udvikling af det civile samfund til formål. Centret lærer samtidig af sine samarbejdspartnere og kontakter. Et internationalt projekt er et centerprojekt administrativt og ansvarsmæssigt, når det er godkendt af centerlederen og anbefalet af Projektsamrådet. Den internationale koordinator koordinerer centrets projekter.

Centrets idé- og værdigrundlag fastslå, at centret vil indgå i *internationale projekter*, hvor dette indebærer et ligeværdigt samarbejde med en lokal partner, og hvor vi har det nødvendige kendskab til lokalområdet og dets kulturer.

På baggrund af disse principper er det målet at få analyseret og prioriteret den række henvendelser fra potentielle interna-

tionale samarbejdspartnere, centret har modtaget, med henblik på at udvælge og fremme de mest perspektivrige projekter i samarbejde med de udenlandske partnere og skabe en mindre portefølje af internationale projekter, som giver grundlag for et stadigt internationalt engagement og tilførsel af ressourcer. Vi vil søge samarbejde/indgå i netværk med NGO'er og institutioner, der arbejder inden for vores interesseområder.

Der har i 2003 været flere henvendelser, og vi har opnået bevilling til to internationale projekter, i henholdsvis Rumænien og Indien. Der er forberedt ansøgning til et projekt i Somalia, der vil starte i 2004, såfremt der opnås midler hertil, ligesom vi også afventer funding til et projekt i Sarajevo: South East European Centre for Open Education.

Af Lene Østergaard, international projektkoordinator og projektleder

## Menneskerettigheder og konflikt-håndtering for Roma liaison politifolk

**Status:** Godkendt og under gennemførelse

### PROJEKTGRUPPE

Lene Østergaard  
(projektleder)

Henrik Rosager  
(faglig ansvarlig)

Bjarne Vestergaard

Allan Schurmann  
(per april 2004)

Human Rights and Conflict Management Project for Roma Liaison Police Officers

Dette projekt er et samarbejde mellem "Det Danske Institut for Menneskerettigheder", de rumænske organisationer "Regional Facilitation and Negotiation Centre" og "Roma Center for Social Intervention and Studies" og Center for Konfliktløsning. Projektets mål er i samarbejde med det rumænske indenrigsministerium at bidrage til uddannelsen af politifolk i konfliktløsning, menneskerettigheder og etniske og sociale forhold. Hensigten er at mindske den diskriminering, som Roma befolkningen er udsat for i Rumænien. Aktiviteterne vil bestå af kurser for udvalgte politifolk fra samt-

lige 41 distrikter i Rumænien, for undervisere på det nationale politiakademi og for embedsmænd i indenrigsministeriet. Der vil desuden blive afholdt en række lokale møder med andre offentlige institutioner i distrikterne samt to regionale konferencer om emnet.

Projektet startede i oktober 2003 med underskrivelsen af en samarbejdsaftale med det rumænske indenrigsministerium og en fælles arbejdsuge for alle partnere i projektet. Projektet startede i oktober 2003, og afsluttes i september 2005.

Projektet er finansieret ved bevilling fra Demokratifonden/FRESTA.

# Dharamsala-projektet: Trainers' training - Democratic Processes and Conflict Management

*Hans Hellighed Dalai Lama beder mig takke Dem for Deres brev med støtte til Det Tibetanske Center for Konfliktløsning. Jeg gjorde Hans Hellighed opmærksom på den samtale, vi havde på mit kontor d. 20. marts i år (2003, red.). Hans Hellighed var imponeret over, hvad TCCR's medlemmer har opnået i løbet af de sidste to år. Han værdsætter i høj grad den betydelige indsats, De (Else Hammerich, red.) og Hr. Bjarne Vestergaard har ydet til at gøre stiftelsen af Det Tibetanske Center for Konfliktløsning mulig".*

Sådan lyder et uddrag af det brev, H.H. Dalai Lama sendte os i maj 2003 angående Tibetan Centre for Conflict Resolution (TCCR). TCCR blev til på baggrund af et af Center for Konfliktløsnings projekter. Projektet er nu velgennemført, og at TCCR allerede er veletableret i det tibetanske eksilsamfund fremgår af ovenstående uddrag.

Målene ved projektet var:

- at uddanne tibetanske trænere, som repræsenterer forskellige sektorer i samfundet, og som får kompetence til at undervise i demokratiske processer: samarbejde, konfliktløsning, mægling og forhandling
- At støtte disse trænere i at iværksætte et tibetansk center for konfliktløsning – en NGO

- at forberede pilotprojekter og undervisningsprogrammer for specifikke sektorer i samfundet (f.eks. skoler, arbejdspladser, NGO'er, klostre, bosættelser)
- at udvikle og producere en manual, som integrerer konfliktløsningens teori med en buddhistisk forståelse, og som udgives på tibetansk

Disse mål er alle opfyldt: Der er uddannet en gruppe tibetanske trænere, som er kompetente til konfliktarbejde, bred forstået:

- at undervise i og træne i konfliktløsning ved workshops, seminarer og længere forløb
- at lede forhandlinger
- at rådgive mennesker, som har konflikter og samarbejdsproblemer
- at mægle mellem parter i konflikt
- at facilitere offentlige møder om problemer i samfundet
- at træne grupper og arbejdspladser i demokratiske samarbejdsprocesser og herved bidrage til at skabe konfliktløsende miljøer i samfundet.

De tibetanske trænere har iværksat TCCR – Tibetan Centre for Conflict Resolution. TCCR har i de første to år af sin levetid været tilknyttet Home Department i den tibetanske eksilregering og er i øjeblikket ved at etablere sig som en selvstændig NGO. TCCR er allerede veletableret i det tibetanske eksilsamfund.

Der er iværksat undervisningsprogrammer og udført pilotprojekter. Dette skete allerede fra februar 2001, og TCCR har nu gennemført mere end 40 kurser og er i fuld gang med at videreudvikle deres didaktik, så den stadig bedre kan møde de livsvilkår og den livsfilosofi, som er en virkelighed i de tibetanske bosættelser i Indien. En manual om konfliktløsning er skrevet og udgivet på tibetansk og engelsk. Den udkom i ialt 1000 eksemplarer.

## En ny problemstilling

Når vi nu ser tilbage på projektet, kan vi sige, at målene er opfyldt med en kvalitet, som vi kan stå inde for. Der er dog en ganske betydelig utilstrækkelighed, som vi må indse, men som vi ikke kunne forudsætte: TCCR er en meget lille gruppe, og vi kan frygte, at den næppe vil være bæredygtig, hvis den ikke i løbet af de næste to år får tilført nye menneskelige ressourcer.

Da vi startede træningen, var der 18 deltagere, og vi havde regnet med, at de stort set alle ville være til rådighed for TCCR efter uddannelsen. Det havde vi forhørt os grundigt om ved to indledende interviews med hver deltager, og hver kandidat til uddannelsen havde givet tilsagn om at blive aktiv i den kommende NGO. Men sådan kom det ikke til at gå. 8 ud af de 18 deltagere er nemlig ikke til rådighed. Det skyldes generelt set faktorer i eksilsamfundet, som nu er blevet tydeligere for os. Det er overordentligt svært at skaffe sig et levebrød, og der findes ikke bistand. Det vil sige, at når de unge kommer i den alder, hvor de ønsker at etablere sig, så har de ikke mulighed for at leve med NGO- eller løst arbejde, men må søge sig et mere sikkert udkomme, hvor de nu kan finde det. Det betyder, at NGO-arbejde i eksilsamfundet stort set må udføres af folk, der får løn for det – sådan er vilkårene.

TCCRs og vores vision er at stille konfliktløsning til rådighed for hele det tibetanske eksilsamfund, som det fremgår af deres rapport. De ønsker at nå ud til alle tibetanske bosættelser i Indien og at træne kontaktgrupper i hver bosættelse, således at et konfliktløsende netværk kan dannes.

Derfor vil TCCR uddanne 25 nye trænere i løbet af det næste år, og Danida støtter en del af dette projekt. TCCR vil også få brug for økonomisk og faglig støtte fra sin danske søsterorganisation Center for Konfliktløsning, hvis det skal blive til virkelighed.

## Status:

Gennemført og evalueret

## PROJEKTGRUPPE

Else Hammerich  
(Projektleder)

Bjarne Vestergaard

# Transit School:

## Videreuddannelse for lærere på tibetansk skole for flygtninge: voksen-undervisning, demokratiske processer og konflikthåndtering

**Status:** Godkendt og under gennemførelse

### PROJEKTGRUPPE

Else Hammerich  
(projektleder)

Anne Karin Smidt

Bjarne Vestergaard

Bo Ørsnes

Lotte Christy

Marianne Munis

Danida har sponsoreret bygninger til Transit School, som ligger i en smuk dal lige under Himalaya og huser 7-800 voksne tibetanske flygtninge og 40 lærere. Indtil sidste år boede og arbejdede elever og lærere i blikskure – bitterligt kolde om vinteren, ulideligt varme om sommeren. Med de nye bygninger blev tilværelsen på skolen meget bedre - f.eks. behøvede småbørnsforældrene nu ikke frygte, at deres børn blev bidt af de slanger, som ofte trængte ind i blikskurene - men der var stadig et problem: Lærerne manglede baggrund for at undervise voksne elever og at håndtere deres psykiske problemer og de konflikter, der opstod på skolen. Kun ganske få af lærerne har en pædagogisk uddannelse.

Danida har derfor bevilget støtte til, at Center for Konfliktløsning gennemfører en et-årig videreuddannelse af lærerne i voksenundervisning, demokratiske processer og konflikthåndtering. Seks af centrets undervisere arbejder på skift i Dharamsala i januar, maj, september og november 2004: Lotte Christy, Marianne Munis, Anne Karin Smidt, Bjarne Vestergaard, Bo Ørsnes og undertegnede. I de perioder, hvor vi er i Danmark, træner lærerne deres nyerhvervede metoder, ligesom vi har oprettet en support for dem pr. e-mail. Uddannelsen afsluttes med en eksamen, og den er bygget op omkring de ønsker, som lærerne udtrykte, da vi som forberedelse interviewede dem sidste år.

Noget som glæder os er, at Tibetan Centre for Conflict Resolution, hvis undervisere Center for Konfliktløsning har uddannet, vil tage sig af projektets træning i konfliktarbejde i hele juli måned - således mødes enderne, både for tibetanerne og for os. I juni måned har vi arrangeret undervisning i sprogdidaktik (Engelsk og Tibetansk) med specialister fra Indien.

Vores første undervisningsperiode var i januar-februar 2004. Vi underviste hver eftermiddag i lokaler med køleskabstemperatur. Alle var ind-

pakket i lag på lag af tøj og overtøj, men ingen klagede. Det var forunderligt at opleve de seje tibetanske læreres vilje til at lære nyt – efter lange dage, hvor de havde arbejdet fra tidlig morgen. Så måske har livskvalitet ikke så meget at gøre med centralvarme?

Emnerne i den første periode var:  
*Indlæring, teori og praksis* ved Marianne Munis  
*Pædagogik og læseplaner* ved Else Hammerich  
*Social psykologi og elevobservation* ved Bjarne Vestergaard

En rapport forefindes og kan rekvireres af interesserede.

Det ligger os på sinde, at vi ikke på nogen måde overfører dansk voksenpædagogisk tænkning og praksis til en tibetansk kontekst, men støtter lærerne i at finde strategier i deres ekstremt vanskelige opgave med de unge flygtninge, hvis fremtidsudsigter er ret mørke. I praksis er lærerne selv yderst opmærksomme på, hvad de ønsker at tage ind, og hvad der strider mod deres traditioner og vilkår - så der finder mange spændende kulturmøder sted mellem dem og os.

Vi viser dem mange forskellige undervisningsformer, og ved den sidste evaluering spurgte vi, om de havde observeret noget i vores måde at undervise på, som de kunne bruge. Svarene var:

*at bevæge os frit rundt i klassen*  
*at være præcise og overholde tiden*  
*at bruge flere forskellige metoder, illustrationer og eksempler*  
*at bruge vægaviser og aktiv indlæring*  
*et varmere og mere hjerteligt forhold til eleverne*  
*at bruge mere tid til elevaktiviteter*  
*vi blev inspirerede af jeres filosofiske måde at tænke på*

Og det gik begge veje: deres måde at tænke på var i høj grad inspirerende for os.

# Fredelig konfliktløsning i Somalia

**Status:** Godkendt og afventer svar på ansøgning

## FORBEREDENDE PROJEKTGRUPPE

Birgitte Quist-Sørensen

Bjarne Vestergaard

Katrine Krogh Jacobsen  
(projektkoordinator)

Lene Østergaard

I januar 2004 afleverede Center for Konfliktløsning en ansøgning til Danidas NGO-enkeltbevilling om et projekt for "Fredelig konfliktløsning i Somalia". Projektet er kommet i stand efter en henvendelse fra den somaliske forening "Somali Organisation for Community Development Activities" (SOCDA). Der er blevet udarbejdet projektbeskrivelse og ansøgning i samarbejde med SOCDA, der også vil være projektpartner, når og hvis Danida siger god for projektet.

Formålet med projektet er at bidrage til den somaliske fredsproces gennem styrkelse af civilsamfundsorganisationer og lokale autoriteter. Det sker ved at øge deres kapacitet i fredelig konfliktløsning. Dette søges gjort ved at arbejde for 3 konkrete projektmål:

1. at styrke SOCDA's kapacitet i fredelig konfliktløsning, således at deres trænere kan gennemføre træning af lokale civilsamfundsorganisationer og traditionelle lokale autoriteter (f.eks. stammehøvdinge).
2. at støtte de lokale civilsamfundsorganisationer, de lokale autoriteters og resourcepersoners aktive brug af fredelig konfliktløsning i deres respektive lokalsamfund.
3. at støtte og videreudvikle netværk mellem lokale og regionale organisationer inden for fredsbevaring og konfliktløsning.

Vi forventer svar på ansøgningen i løbet af maj-juni 2004. Er svaret positivt, håber vi på at kunne gå i gang allerede i juli i år. Projektet er planlagt til at vare 3 år.

Af **Katrine Krogh Jacobsen**

# South East European Centre for Open Education

**Status:** Godkendt og afventer funding

**Projektleder:**  
Palle Vestergaard

South East European Centre for Open Education (SEE Centre Sarajevo)

I en del år er der blevet arbejdet aktivt for oprettelsen af et South East European Centre for Open Education placeret i Sarajevo (SEE Centre Sarajevo) - siden 2001 med centret som projektansvarlig blandt en lang række samarbejdspartnere. Et par gange har vi været tæt på at få finansieringen på plads, men så er det desværre glippet i sidste øjeblik. Centret er nu gået i dialog med Udenrigsministeriet om finansiering via Naboskabsprogrammet, der er resultatet af en omlægning af flere puljer.

Formålet med projektet er at øge unge menneskers forståelse for og engagement i det civile samfund samt opkvalificere NGO-verdenens indsats til udvikling af et civilsamfund i Bosnien og i det tidligere Jugoslavien.

SEE Centre Sarajevo er inspireret af den danske tradition for voksenuddannelse på folkehøjskolerne og er tænkt som et center for unge mellem 18-29 år. Udover personlig udvikling, empowerment og erhvervstræning tilbyder SEE Centre Sarajevo de unge uddannelse inden for centrale emner for opbygningen af det civile samfund: Menneskerettigheder, demokrati, god regeringsførelse, konfliktforebyggelse, konfliktløsning og forsoning, medie- og pressefrihed.

SEE Centre Sarajevo vil derudover være et møde- og konferencested for NGO'er, som beskæftiger sig med samme emner inden for civilsamfundsudvikling. Projektet er planlagt til at vare 3 år og forventes at blive sat i gang så hurtigt som muligt, når og hvis vi opnår bevilling.

## Organisation

Centret tilstræber "en reflekteret vækst", som finder sted inden for rammerne af vores værdipapir og strategipapir og ikke mindst inden for den styring, som vores "kompetente organer" (ifølge vores vedtægter), hver især og i samspil er tillagt og har praktiseret de seneste 3 år.

Rent organisatorisk er generalforsamlingen (526 medlemmer) og bestyrelse (7 medlemmer, som er valgt på generalforsamlingen samt Fagligt Samråds formand) centrets øverste myndighed. Bestyrelsen ansætter en centerleder; de seneste 3 år en centerleder, som er tillagt det personalemæssige, administrative og faglige ansvar i centret.

Fagligt samråd (8 medlemmer), som vælges af underviserne, deler kompetencen på faglige spørgsmål og underviserens forhold med centerlederen. Projektsamrådet (4 medlemmer), som nedsættes af bestyrelsen, er rekommanderende i forhold til centerlederen på nationale og internationale projekter.

30 undervisere er tilknyttet centret på free-lance basis.

Centerkontorets faste personale (15) lønnede og frivillige refererer til centerlederen.

Herudover er der knyttet andre frivillige til centret i forbindelse med arbejdsudvalg og f.eks. til Åben Konfliktrådgivning.

Centrets særlige kultur og selvforståelse, som er båret af en høj grad af involvering, engagement og ansvarlighed, er den væsentligste forklaring på den store aktivitet, som centret i dag udviser både som forening og forretning. Denne ånd og form er værdifuld for alle, som er tilknyttet centret og fortsat en drivkraft for os. En sådan situation stiller også øgede krav til information, kommunikation og til klare og gennemskuelige beslutningsprocesser og –veje i centret.

Der er samtidig en voksende erkendelse af, at vi som organisation har et behov for større klarhed end tidligere i forhold til en række vigtige spørgsmål, der på forskellig vis tegner vores organisation indenfor kommunikation og beslutninger. Vores konkrete samfundsen- gagement er stort, og vi løser flere opgaver for interessenter, der henvender sig til os end nogensinde.

Omverdenens forventninger til os øges, og indadtil er der en forventning om velfungerende kommunikation og beslutningstagen. Begge dele kan ses som udtryk for øget professionalisme.

Der er derfor i strategipapiret for 2004 lagt op til, at vi i år drøfter og evt. beslutter en strategi og en plan for justering af centrets organisation, således at en realisering kan påbegyndes i 2005. Det er inden for følgende områder:

- De kompetente organers opgaver og sammensætning. Det drejer sig som udgangspunkt om Bestyrelsen, Fagligt Samråd og Projektsamrådet

- Rammer for faglig ledelse og koordinering indenfor centerstoffet og dets anvendelse

- De organisatoriske og faglige rammer for nationale og internationale projekter

- Centrets ledelsesmæssige organisering og struktur

- Aftale for underviserens tilknytning til centret.

En kommende bestyrelse vil have som sin største udfordring at tage ansvar for en fremtidig kommunikations- og beslutningsproces på disse vitale områder for alle med tilknytning til centret.



## Personalepolitik

I efteråret 2003 blev centrets første personalepolitik vedtaget. Den omfatter alle med tilknytning til centerkontoret.

Den rummer ingen ubøjelige paragraffer eller stålsatte holdninger men hensigtserklæringer, der skal hjælpe til at skabe gode rammer for samarbejde, arbejdsglæde, dialog, medindflydelse samt faglig og personlig udvikling.

En non-profit, værdibaseret arbejdsplads som centret, medfører meget særlige omstændigheder for dets lønnede med-

arbejdere. Der er ikke stor tryghed i ansættelsen og lønningerne ligger relativt lavt – til gengæld er arbejdsmiljøet noget helt særligt, og det er det, personalepolitikken skal værne om. Det værdifulde bliver at gøre arbejdet spændende og vedkommende for den enkelte og give plads til stor fleksibilitet i organiseringen af arbejdet.

Arbejdet med personalepolitikken har i høj grad bestået af at nedfælde, fastholde og på nogle punkter forbedre de arbejdsbetingelser som centerkontorets

ansatte har og har haft siden centrets begyndelse. Ønsket om at få det nedskrevet har medført såvel en konstruktiv dialog som en større gennemsigtighed af, hvad det vil sige at være ansat på centerkontoret. På den måde har processen med at skabe personalepolitikken været lige så vigtig som det, at papiret blev til.

Personalepolitikken kan findes på vores hjemmeside [www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

Af **Palle Westergaard**, centerleder

## Årsregnskab 2003-2004

Omsætningen på kurser og rekvirerede opgaver har været på ca. 6.3 millioner kr. eller ca. 500.000,00 kr. mere end det budgetterede. Centrets dækningsbidrag er på ca. 2.5 millioner kr. eller ca. 240.000,00 kr. mere end forventet. Hertil kommer indtægter i forbindelse med internationale projekter og kontingenter, således at de samlede indtægter beløber sig til ca. 2.8 millioner kr.

Vi har dermed haft større aktivitet end forventet, hvilket er glædeligt, men det har naturligvis også medført øgede udgifter på nogle områder; især indenfor lønninger på centerkontoret, administration og EDB/inventar. Det drejer sig bl.a.

om nyt telefonanlæg, stigning i kopimaskineomkostninger, flere arbejdspladser og mere EDB-assistance.

Derudover har vi anvendt lidt flere midler end planlagt på et par områder. Det er dels til den nye hjemmeside i form af design og programmering. Det er til gengæld rart, at vi får så mange gode meldinger på den. Og dels har vi brugt flere midler på den interne uddannelse. Det er også plausibelt, når man betænker, at det drejer sig om undervisertræf, faglig træning og træning af kommende undervisere.

Vi havde budgetteret med et lille overskud, og får nu et lille underskud på ca. 40.000,00 kr. Det er tilfredsstillende i forhold til budgetlægningen for 2003.

Vi er ikke, som nogen har formuleret det, sat i verden for at tjene penge, men for at fremme forståelsen for og indsigt i fredelig konfliktløsning, og vi har udøvet rigtig meget gennem 2003.

Af centrets strategipapir for 2004 fremgår det samtidig, at det er bestyrelsens intention, at der fremover budgetteres med et årligt overskud på ca. 150.000,00 kr. således, at vores økonomi ikke er for sårbar over for konjunktursvingninger.

# Center for Konfliktløsning

## Navneregister

### BESTYRELSEN 2003-2004

Bjørn Juell-Sundbye  
Else Hammerich  
Estrid Haulrich (Formand)  
Lene Holmsgaard (Fagligt Samråd)  
Jesper Bastholm Munk  
Jørgen Stampe  
Knud Halding (suppleant)  
Mogens Graulund (suppleant)  
Rune Eriksen (Næstformand)  
Ruth Borrits

### FAGLIGT SAMRÅD 2003-2004

Bjarne Vestergaard (Projektsamrådet)  
Ditlev Nissen  
Henrik Rosager (Næstformand)  
Kirsten Frydensberg  
Lene Holmsgaard (Formand)  
Marianne Munis  
Susan Kristiansen  
Vibeke Thorsen

### PROJEKTSAMRÅDET 2003-2004

Birgitte Qvist-Sørensen  
Bjarne Vestergaard (Fagligt Samråd)  
Jesper Bastholm Munk (Bestyrelse)  
Lilia Winkel (Sekretær)  
Palle Westergaard (Centerleder)

### GODKENDETE UNDERVISERE

Annette Willig  
Berit Mikkelsen  
Birgitte Winkel  
Birgitte Quist-Sørensen  
Bjarne Vestergaard  
Bo Ørsnes  
Claus Kold  
Ditlev nissen  
Else Hammerich  
Erik Jarlnæs  
Henrik Rosager  
Ileana Schrøder  
Jesper Bastholm Munk  
John Andersen  
Keld Kunze  
Kirsten Frydensberg  
Knud Halding  
Lene Holmsgaard  
Lotte Christy  
Maria Damsholt  
Marianne Munis  
Marianne Mærsk-Møller  
Marianne Saxtorph  
Nethe Plenge  
Nils Rasmussen  
Steen Clausen  
Susan Kristiansen  
Ulla Moltved  
Vibeke Thorsen  
Vibeke Vindeløv

### UNDERVISERE PÅ VEJ

Allan Schurmann  
Annie Egede  
Asad Ahmad  
Nina Raaschou  
Per Hulstrøm

### SAMARBEJDSPARTNERE

Anne Karin Smidt  
Ahmet Demir  
Bodil Nielsen  
Jan Øberg  
Johanne Djurhuus  
Olav Erlandsson  
T.D. Lanka Lama

### CENTERKONTORET

Palle Westergaard  
(centerleder)

Anna Agger  
(projektkoordinator)  
Anne Marie Wilhjelm  
(kursusadministrator)  
Annette Whimster  
(informationsmedarbejder)  
Asad Ahmad  
(faglig koordinator)  
Camilla Vibe-Hastrup  
(projektkoordinator)  
Dorte Valentin  
(centermedarbejder)  
Jens Hyldahl Andersen  
(projektkoordinator)  
Jesper Bastholm Munk  
(projektkoordinator og underviser)  
Katrine Krogh Jacobsen  
(jubileumskoordinator)  
Lene Østergaard  
(international projektkoordinator)  
Lilia Winkel  
(kursuskoordinator)  
Malene Alexandersson  
(informationsmedarbejder, praktikant)  
Martin Pedersen  
(økonomimedarbejder)  
Signe Saxe Jessen  
(medlemskoordinator)

# Bilag

# Strategipapir for Center for Konfliktløsning 2004-2006

Besluttet på bestyrelsesmøde, 22. januar, 2004

## Ramme

Strategipapiret omfatter en 3-årig periode, 2004-2006, der hvert år tilføjes et år, idet papiret samtidig revideres.

Papiret skal beskrive en række hovedområder i centret med hensyn til:

- overordnede mål for området i perioden
- konkrete mål og indsatser - 2004
- konkrete mål og indsatser - nyskabelser

På baggrund af strategipapiret udarbejdes budgetter.

Der udarbejdes samtidig årlige handlingsplaner, som beskriver hvilke konkrete aktiviteter, der ønskes gennemført det førstkommande år. Handlingsplanen giver information om den ansvarlige koordinator for aktiviteten samt for fristen for aktivitetens afslutning/resultat. Det er overvejende medarbejdere fra centerkontoret, der påtager sig det koordinerende ansvar for den enkelte aktivitet, men undervisere, bestyrelsesmedlemmer og andre involveres i det omfang, de har mulighed herfor.

Strategipapiret beskriver de mål og indsatser, som centret sætter sig i perioden.

Den afledte handlingsplan beskriver den forventede timing af mål og indsatsområders realisering.

Strategipapiret formuleres inden for værdipapirets overordnede rammer:

"Center for konfliktløsning balancerer på to ben. Vi er både en forening eller medlemsbaseret NGO og en forretning eller indtægtsgivende, nonprofit virksomhed. Begge har samme formål: At fremme fredelig konfliktløsning. Forholdet mellem centret som forening og forretning skal være afklaret og gensidig afhængigt – ikke et dilemma. Den ene del må ikke tænkes uden hensyn til den anden. Vægten skal ligge på det fælles mål".

## Form og indhold

Centrets hovedområder vil blive beskrevet under overskrifterne 'mål', 'konkrete opgaver og indsatser 2004' og 'nyskabelser'. Det drejer sig om:

- Foreningsarbejdet

- Informationsarbejdet
- Forretningsdelen
- Nationale projekter
- Internationale projekter
- Den organisatoriske udvikling – strukturelt og økonomisk
- Den organisatoriske udvikling – undervisere og centerkontor
- Overordnet budgetstrategi

Som udgangspunkt beskriver papiret en række mål. Der er ved revision af strategipapiret for 2004 indarbejdet de generelle og særlige visioner, som centrets værdipapir og informationsstrategipapir omtaler.

## Foreningsarbejdet

### **Mål**

Værdipapiret: "Som forening skal centret være vendt mod samfundet i bred forstand – fra medlemmer til medier, lokal samfund og storpolitik. Som fredspolitisk aktør vil vi bruge vores viden om fredelig konfliktløsning til at engagere os i aktuelle samfundsmæssige spørgsmål. Og når voldens vinde blæser, vil vi komme med fagligt funderede alternativer og opmuntring ud fra devisen: Tiden er altid moden, og det er os, der skal handle."

Det er formålet at skabe et levende, inspirerende og interaktivt miljø for mennesker, der støtter centrets idégrundlag og interesserer sig for konfliktløsning både lokalt og i international sammenhæng.

Det er desuden af betydning for os, at centret som forening har et bredt medlemsgrundlag, fordi det er vigtigt for os, at vi er samfundsmæssigt og folkeligt funderet og orienteret.

Det er målet at tage initiativer og gennemføre aktiviteter, der styrker samarbejdet med, fastholder og øger medlemsgruppen. De individuelle medlemmer er i 2003 øget fra 360 til 440 medlemmer som et resultat af en medlemskampagne. Det er målet i 2004 at nå et medlemstal på ca. 540 betalende medlemmer.

Den gennemførte medlemskampagne for 2003 evalueres, og en strategi for 2004 udarbejdes. Heri beskrives konkrete mål og indsatser for tilbud til medlemmer og for, hvordan vi kan tiltrække nye medlemmer, og for hvordan vi administrerer deres medlemskab. Medlemskoordinatoren udarbejder på baggrund heraf en detaljeret handlingsplan i tæt samspil med informationsmedarbejderen, kursusadmi-

nistrationen og repræsentanter for medlemmerne.

Der gennemføres desuden en kampagne, der skal øge antallet af kollektive medlemmer i form af NGO'er, som centret allerede har relationer til eller har en naturlig interesse i at samarbejde med. Det gælder f.eks. de humanitære organisationer.

Centrets 10 års jubilæum, 24. maj 2004, fejres. Med udgangspunkt i et bredt medlemsengagement lægges der op til at gennemføre flere og forskellige arrangementer i løbet af jubilæums-året. En Jubilæumsgruppe nedsat af bestyrelsen har det overordnede ansvar for prioriteringer og koordinering af arrangementer. Jubilæumsgruppen kan have en jubilæumskoordinator som den daglige og praktiske koordinator af de aftalte aktiviteter.

### **Konkrete mål og indsatser – 2004**

Medlemskampagnen for 2003 evalueres, og en rapport, der beskriver såvel opnåede som ikke opnåede resultater, udarbejdes ultimo 2003. Rapporten lægges til grund for medlemsarbejdet i 2004.

Der nedsættes et 'foreningsudvalg' med medlemskoordinatoren som koordinator. Foreningsudvalget har til opgave at bidrage til, at strategier og planer for området gennemføres. Foreningsudvalget sammensættes af informationsmedarbejderen, kursuskoordinatoren, jubilæumskoordinatoren, et medlem og en underviser udpeget af Fagligt Samråd.

Akademiets fremtidige rolle skal afklares. Det er dernæst en bestyrelsesbeslutning, at et evt. symposium i 2004 skal afklares, idet formål og ressourceanvendelse skal ses i sammenhæng med generalforsamlingen og jubilæumsaktiviteter.

Med henblik på at udvikle samarbejdet med og fastholde den nuværende medlemsgruppe videreføres indsatsen ved:

- DialogZone-aftener (max. 20 deltagere) med centrets undervisere
- Folkeoplysningsdeltagelse med centrets undervisere
- Medlemsaftener med aktuelle emner
- Nyhedsbrev og information om centrets virksomhed
- Kontinuerlig information på hjemmesiden

Det er gennem tiden registreret, at unge på

skoler og uddannelsessteder efterspørger oplysninger og indblik i konfliktløsningsområdet. Det er som oftest ønsker af kortere varighed (få timer). Med henblik på at kunne imødekomme sådanne behov foreslås det, at vi tænker i en model for en "skoletjeneste"

### Konkrete mål og indsatser

#### - nyskabelser

Med henblik på at øge antallet af medlemmer tages følgende initiativer i 2004:

- DialogZone-aftener med centrets undervisere, der især henvender sig til kommende medlemmer
- Åbne debataftener med centrets undervisere
- Netværks- og træningsgrupper (nedprioriteres)
- Måltrettede DialogZone-aftener og debataftener for særligt interesserede arbejdspladser og organisationer.
- Måltrettede DialogZone-aftener og debataftener for studerende og deres uddannelsesinstitutioner.
- Model for en målrettet uddeling af materiale i forbindelse med afvikling af kurser og varetagelse af opgaver for nye rekvirenter.
- Arrangementer i anledning af centrets 10-års jubilæum 24. maj 2004 planlægges og gennemføres.
- Der ansættes en jubilæumskordinator til medio 2004.
- En model for en "skoletjenestelignende" virksomhed søges udarbejdet.

### Informationsarbejdet

Informationsstrategipapiret:

"Informationsindsatsen skal fremme Center for Konfliktløsnings formål: at udbrede kendskabet til fredelig konfliktløsning og virke aktivt for en verden, hvor konfliktløsning er et levende alternativ til voldelig magtanvendelse. I overensstemmelse med værdigrundlaget er det Center for Konfliktløsnings mål at være udførende og opsøgende i sit informationsarbejde".

Informationsarbejdet adskiller sig fra eningsarbejdet ved at varetage centrets generelle informationsvirksomhed ud af huset, såvel som den information og de henvendelser, der kommer ind i huset.

En informationsstrategi er det indhold og den måde, vi informerer vores omgivelser om centrets holdninger og aktiviteter, mens en kommunikationsstrategi er en samlet model for, hvad og på hvilken måde vi informerer og kommunikerer såvel ud af centret som internt i centret.

Informationsstrategien beskriver dermed på hvilke områder centret ytrer og udtaler sig, på hvilken måde det finder sted, samt hvem der har mandat hertil.

### Mål

Det er målet at opkvalificere såvel den elektroniske som den trykte informationsformidling, således at den viser centrets dagsaktuelle aktiviteter, engagementer, holdninger og visioner.

### Konkrete mål og indsatser – 2004

Der udarbejdes en plan for realiseringen af centrets informationsstrategi jævnfør vores informationsstrategipapir. Planen skal beskrive, hvilke formidlingsmæssige mål vi har sat os, hvilke målgrupper den omfatter samt hvilke aktiviteter og midler der tages i brug for at opfylde den.

Der igangsættes en debat i centret mellem medlemmer, undervisere og centerkontor, som fører frem til konkrete ideer om, hvorledes vi kommer ud til offentligheden med budskabet om konfliktløsning som et alternativ til voldelig magtanvendelse i samfundet og i verden.

Centret har i 2003 udviklet og iværksat en ny hjemmeside, hvor informationer på en række områder er udvidet og aktualiteten øget. Der er særlige sider for medlemmer. Informationsmedarbejderen bliver fremover assisteret af en frivillig, især med henblik på hjemmesidens drift.

Konkrete aktiviteter:

- Hjemmesiden. Procedure for ugentlige opdateringer besluttet.
- Hjemmesiden. Elektronisk aktivitetsoversigt for aktiviteter, møder og arrangementer, som relaterer sig til centrets virksomhed oprettes.
- Klare fremgangsmåder for intern kvalitetssikring af informations- og oplysningsmaterialets standard og linie indføres.

### Konkrete mål og indsatser

#### - nyskabelser

- Opdatering af informationsmateriale lernes kvalitet og design, herunder sikring af en fælles linie. Udarbejdelse af retningslinier (2004).
- Opdatering (modernisering) af indhold og design af nyhedsbrevet (2004).
- Ny præsentationsfolder for centret på dansk færdig til udsendelse 1. januar 2004.
- Præsentationsfolder for centret på engelsk (primo 2004).
- Årsberetning over centrets virksomhed og aktiviteter, april 2003 til marts 2004.
- Udredningsarbejde vedrørende etablering af et elektronisk diskussionsforum.
- Udarbejdelse af skriftligt materiale, der relaterer sig til centrets jubilæum i 2004.
- Et formaliseret samarbejde mellem informationsområdet, kursusområdet og medlemsarbejdet udarbejdes og iværksættes.
- Plan for vedligeholdelse af hjem-

meside udarbejdes og realiseres.

Der gennemføres et 1-dags-kursus i informationsarbejde for centerkontoret.

### Forretningsdelen

Værdipapiret: "Som forretning tjener vi penge på kurser og rekvirerede opgaver. Gennem dem spreder vi kendskabet til fredelig konfliktløsning. Forenings- og forretningsdelen skal føde hinanden. Som forening får centret fredspolitisk betydning for samfundet og mennesker omkring os. Som forretning formidler vi også fredelig konfliktløsning og opnår samtidig en økonomisk handlefrihed, der gør, at centret kan agere som fredspolitisk aktør".

### Mål

Markedet for rekvirerede opgaver forventes fortsat at være stabilt. Omsætningen i 2003 er på ca. 4.0 mio. kr. Vi forventer en mindre omsætningsforøgelse på 10% årligt fremover. Dette vil være på niveau med 2003.

Centrets prisniveau for rekvirerede opgaver for 2004 vil fortsat som gennemsnit være 10.000 kr. pr. dag pr. underviser (prisniveau 9-13.000 kr.) Der budgetteres med et mindre beløb i omsætningen, hvor dagsprisen er mindre end 10.000 kr. for kunden, eller fordelingsnøglen mellem underviser og centerkontor giver et mindre bidrag. Centret har ikke en øvre dagspris, men foretager individuelle vurderinger. En øget dagspris benyttes ved særligt udviklings-tunge opgaver.

Den gældende fordelingsnøgle mellem underviser og center på en ligelig fordeling (50/50) af betaling for en rekvireret opgave fortsættes. Der indføres retningslinier for fordelingsnøgle i forbindelse med særlige udviklingsopgaver og for opgaver med reduceret betaling.

Den overvejende del af de rekvirerede opgaver er på mindre beløb, mens vi har få større opgaver. Varetagelsen af mindre opgaver anses fortsat for vigtige. Andelen af større opgaver, som ofte har karakter af udviklingsopgaver, forventes at øges fremover.

### Åbne kurser og uddannelser

Interessen for centrets åbne kurser og uddannelser er steget væsentligt de sidste to år og efter alt at dømmes kan den forventes fortsat, om end i mindre grad, at stige. Omsætningen i 2003 forventes at ligge på 2.2 mio. kr., som er i overensstemmelse med budgettet. 2004-budgettet justeres i overensstemmelse hermed til en 10% forøgelse.

Der budgetteres med et bidrag på 30% som helhed af kursusomsætningen. Centrets grunduddannelser bærer størsteparten af omsætningen. Bidraget for disse uddannelser skal fremover budgetteres med 30%. Honorarniveauet for centrets undervisere er i

2004 på 3.500 kr. pr. dag (i 2003 henholdsvis 3.100 kr. (uddannelser) og 2.300 kr. (korte kurser)). Underviseren vil desuden få et internattillæg på 400 kr. pr. døgn. Desuden ydes et udviklingstillæg ved udvikling af nye kurser på 1.500 kr. pr. dag kurset varer. Der er hermed foretaget en væsentlig honorarførelse.

Centrets prisniveau for uddannelser og korte kurser hæves i takt med honorarernes stigning. Ud over honorarets størrelse spiller prisen på kursusfaciliteter ind, idet der stilles større krav end tidligere. Ca. 50% af kursisterne får deres kursus betalt af arbejdsgiveren.

#### **Konkrete mål og indsatser - 2004**

Der foretages en analyse af graden og karakteren af vores hidtidige markedsområder både for rekvirerede opgaver og kurser og uddannelser samt en analyse af særlige markeds-mæssige potentialer. En rapport udarbejdes.

En plan til fremme og varetage af udviklingsarbejde inden for rekvirerede opgaver udarbejdes og iværksættes. Herunder forslag til et eller flere initiativer, kurser eller opgaver med fastsættelse af målgruppe og en idé til salgsstrategi. Dette er gennem 2003 iværksat under overskriften 'satsningsområder', der finder sted indenfor følgende områder: Konfliktløsning i folkeskolen, Konfliktløsning som ledelseskompentence, Konfliktvejlederuddannelse for et fagforbund eller lignende, Konfliktløsning og mønsterbrydning for unge mødre, Konfliktløsning og psykisk arbejdsmiljø i et fagforbund, samt Konfliktløsning i multikulturelle sammenhænge. Arbejdet fortsættes ind i 2004. Der gøres status medio 2004. Den underviser, der påtager sig det koordinerende ansvar, får 10% af centrets over-head første gang kurset realiseres.

Centret varetager efter henvendelse et mindre antal mæglingssopgaver (i 2003 ca. 15). Centret råder over en stor gruppe af kompetente mæglere, som i mindre grad får opgaver og dermed også mulighed for at opretholde deres ekspertise i centerregi. Der er samtidig en voksende interesse for konfliktmægling i samfundet, som centret kan være opsøgende overfor.

Detaljeret kursus-katalog for åbne kurser og uddannelser for 2004 er udsendt. En udvidet udgave, der medtager 2005 udsendes primo 2004

En informationsfolder, der præsenterer "rekvirerede opgaver" for potentielle kunder forventes udarbejdet i 2003.

#### **Konkrete mål og indsatser - nyskabelser**

Udarbejdelse af strategi og metode for markedsføring af centrets rekvirerede opgaver over for tidligere samarbejdspartnere (2004).

På baggrund af et seminar mellem centrets mæglere udarbejdes en strategi og plan for et opsøgende arbejde i forhold til målgrupper med behov for professionel assistance i for-

bindelse med mæglingssopgaver (2004). Der foretages et konkret opsøgende arbejde i forhold til et boligområde eller en fagforening. Uddannelser og kurser udbydes fremover med særskilt oplysning om kursuspris og internatudgifter. Differentierede internatpriser på uddannelserne søges gennemført i 2004.

Indhold af GRUK-uddannelsen evalueres med henblik på en videreudvikling (2004).

Det afklares, hvorvidt centret vil opdele Grunduddannelse i Konfliktløsning (GRUK) i en GRUK1 og en GRUK2. Overvejelsen er begrundet i både hensyn til deltagerens faglige forudsætninger og et behov for evt. at øge og differentiere det faglige stof (2004).

I 2003 har kurser indenfor 'Dynamisk dialog' og 'Konflikt håndtering og stress' været udbudt uden held. Efter evalueringer og justeringer reformuleres de og udbydes igen.

En differentieret kursuspakke indenfor GIRAF udbydes i efteråret 2003 til gennemførelse i 2004.

Fagligt samråd har udtrykt betænkelighed ved at deltagerantallet på GRUM er øget fra 15 til 18. Denne udvidelse er primært en følge af højere honorarer til underviserne. På denne baggrund revideres konceptet for GRUM med fokus på samspillet mellem kursuspris, deltagerantal, underviserhonorar og internatudgifter.

Nye kurser 2004-2005:

- Grunduddannelse i konfliktløsning med særligt internationalt præg for kursister fra NGO'er fra Balkan (under udvikling i arbejdsgruppe)
- Kursus med fokus på underviseren som facilitator (ideforslag)
- Overbygningskurser til grunduddannelserne (bl.a. temadage indenfor GRUK og GRUM), (under udvikling)
- Grunduddannelse i konfliktløsning for engelsktalende (under udvikling i arbejdsgruppe)
- En international GRUK for kursister fra danske NGO'er. (ideforslag)
- En GRUK-unge (sommer-workshop) (under udvikling i arbejdsgruppe)
- Konfliktvejlederuddannelse (ideforslag)
- Tværkulturel GRUK (under udvikling i arbejdsgruppe).

#### **Nationale projekter**

##### **Mål**

De nationale projekter medvirker til at formidle centrets ideer i forbindelse med udvalgte, relevante projekter, der har udvikling af det civile samfund til formål.

De nationale projekter henvender sig til særlige grupper og områder i samfundet, som ikke

umiddelbart har adgang til at følge centrets kurser. Disse projekter har dermed en særlig samfundsmæssig og folkeoplysende betydning og formål.

Et nationalt projekt skal godkendes af centerlederen og anbefales af Projektsamrådet, før det regnes for et centerprojekt. Som udgangspunkt er et projekt organisatorisk forankret i en arbejdsgruppe/styregruppe bestående af en projektkoordinator og medlemmer bestående af 1 underviser, 1 underviser på vej, 1-2 centerkontomedarbejdere/GRUK-unge og andre frivillige med særlig interesse for eller ekspertise indenfor projektets felt.

Der er i forbindelse med projekter tale om 2 former for faglighed/kompetencer, en på vores stof og metoder inden for konfliktløsning og en inden for projektarbejde. De deltagende undervisere repræsenterer den første faglighed og projektkoordinator og projektmedarbejdere den anden. Et positivt samspil mellem disse 2 kompetencer er vigtigt for en succesfuldt projektrealisering. Der er i denne forbindelse behov for, at centret får formuleret en samlet forståelse heraf og respekt herfor.

De nationale projekters skabelse og gennemførelse er præget af en betydelig grad af frivillig indsats. Deres igangsætning støttes med en lille basisfinansiering, mens deres gennemførelse er betinget af fondsmidler. Fundraising er dermed en betydelig del af et projektarbejde. Viser projektsresultater sig at være succesfulde, kan en aktivitet evt. fortsættes inden for centrets almindelige drift.

Det vil fortsat være strategien at udvikle området i det omfang centerkontor og undervisere magter den arbejdsmæssige og organisatoriske udfordring.

De seneste 2 års projektarbejde viser, at der er behov for at sikre en kontinuerlig koordinering og projektudviklingsstøtte, erfaringsopsamling og opkvalificering af koordinators, projektsparring, supervision o.a. inden for projektkoordinering, -ledelse og fundraising. Den opgave har hidtil været varetaget af centerlederen. Der er imidlertid behov for en større og kontinuerlig indsats, end centerlederen kan overkomme. Det er derfor ønskeligt, at der snarest ansættes en national projektkoordinator.

Der udvikles en særlig projektguide for centret samt gennemføres et projektledelseskursus, baseret på hidtidige kurser og erfaringer.

Det har gennem nogen tid være centrets ønske at tage initiativ til et projekt inden for det multi/ferkulturelle eller etniske område. Gennem 2003 har forskellige undersøgelser og overvejelser fundet sted. En afklaring og beslutning på et konkret initiativ tilstræbes.

#### **Konkrete mål og indsatser - 2004**

Gennemførelse af pilotprojekt inden for 'Åben Konfliktrådgivning' (ÅK) samt formulering og fundraising for et flerårigt, udvidet projekt fra

primo 2004.

Nyetableret arbejdsgruppe med repræsentanter fra Fagligt samråd, undervisere og rådgivere samt ny koordinator har påbegyndt deres arbejde i december 2003. Det er tanken at projektet skal lede frem til en forankring af ÅK i centret.

Gennemførelse af projektet 'GRUK-unge', intern og ekstern evaluering (2 rapporter) samt formulering og gennemførelse af en opfølgning på projektet, herunder yderligere fundraising. Projektet afsluttes ved årsskiftet. Et nyt GRUK-unge initiativ tages:  
GRUK for minoritets-unge med tilknytning til organisationer og arbejde i Københavnsområdet (Etnisk GRUK-unge)

På baggrund af en evaluering af centrets træning af Stop Volden Guideerne og den generelle involvering i NGO Forum Stop Volden i forbindelse med Danmarks EU-formandsskab i 2002, formuleres en strategi for et fortsat samarbejde med netværket i 2003. Dette arbejde har været parkeret i en periode og en evt. fortsættelse afventes.

Formulering og gennemførelse af et pilotprojekt til forbedring af samspejlet mellem personale på fødeafsnit på danske hospitaler og kvinder med anden etnisk baggrund ('Kommunikation, kultur og fødsler') (2003-2004).

Formulering og igangsætning af et projekt for unge på uddannelsessteder, 'Konfliktløsning på uddannelsessteder' (2003/2004). Dette projekt gennemføres som pilotprojekt fra 01.08.03 til 01.02.04 med Zahle seminarium som samarbejdspartner. En evaluering og plan for en evt. fortsættelse i 2004 udarbejdes.

#### **Konkrete mål og indsatser – nyskabelser**

Formulering og implementering af en integrationsundervisningspakke for elever i skolen ('Flerkulturel rummelighed i klasseværelset'). Et projekt i samarbejde med Dansk Flygtningehjælp og Statens Pædagogiske Forsøgscenter. Projektet vil på en eller flere skoler afprøve træningsprogrammer for lærere og elever inden for konfliktløsning som forebyggende og problemløsende kompetence i forhold til samspejlet mellem elever med forskellig kulturel baggrund i folkeskolens ældste klasser. Projektet forventes realiseret som et 1-årigt forsøgsprojekt i 2004.

Initiativ til møde om landsdækkende åbne rådgivninger 2003/2004.

Initiativ til et multi-/flerkulturelt projekt i 2004

Udvikling af et projektlederkursus for nationale projekter.

Udarbejdelse af en 'projektguide'.

Der ansættes snarest en national projektkoor-

dinator for en periode af 1 år. På baggrund af en evaluering af forløbet, hvor kompetente organer og direkte involverede høres, besluttes, om ordningen kan fortsættes.

#### **Internationale projekter**

De internationale projekter medvirker til at formidle centrets ideer i forbindelse med udvalgte, relevante projekter, der har udvikling af det civile samfund til formål. Centret lærer samtidig af sine samarbejdspartnere og kontakter. Et internationalt projekt er et centerprojekt administrativt og ansvarsmæssigt, når det er godkendt af centerlederen og anbefalet af Projektsamrådet. Den internationale koordinator koordinerer centrets projekter.

Internationale projekter udvikles så vidt muligt i en arbejdsgruppe, bestående af en projektkoordinator, 2 undervisere og en centerkon-tormedarbejder/en GRUK-ung.

#### **Mål**

Det er målet at få analyseret og prioriteret den række henvendelser fra potentielle internationale samarbejdspartnere, centret har modtaget, med henblik på at udvælge og fremme de mest perspektivrige projekter i samarbejde med de udenlandske partnere. Vi vil søge samarbejde/ indgå i netværk med NGO'er og institutioner, der arbejder inden for vores interesseområder.

Det er desuden målet at skabe et stadigt internationalt engagement og støtte ressourcer hertil.

Vi vil afklare rækkevidden og grænserne for vores involvering i internationale projekter, der har til formål at fremme forhold i 'det civile samfund'. Vi vil ligeledes afklare centrets faglige kompetencer i forhold til internationale projekter.

#### **Konkrete mål og indsatser -2004**

Projekter, der er opnået funding til og som igangsættes:

- Transit School-projektet i Dharamsala, Nordindien. Voksenpædagogisk træningsprojekt for skolens lærere. Forløber over 2004.
- 'Human rights and conflict management project for Roma Liaison Police Officers'. Et træningsprojekt for politiet og dets arbejde og kontakt med Romaere. Et samarbejde med CRISS, en rumænsk NGO, og med Institut for menneskerettigheder. Varighed: Oktober 2003 til september 2005.

SEE Center Sarajevo-projektet afklares m.h.t. funding. Projektet kombinerer etablering af en højskolelignende virksomhed og en kursusvirksomhed for NGO'er inden for det civile samfunds sfære.

Første Dharamsala-projekt, rapportering og regnskabsafregning og oplysningsarbejde. Dette arbejde afsluttes i 2003.

#### **Konkrete mål og indsatser – nyskabelser**

Udarbejdelse af en portefølje-plan for internationale projekter (primo 2004).

Følgende projekter er under overvejelse:

- 'Democratic rebuilding and conflict resolution in Montenegro'. Projektet har til formål at støtte andelsforeningers organisatoriske og demokratiske reorganisering.
- Nepali Conflict Centre, træning af NGO netværks samarbejde med MS (afventer MS evaluering ultimo 2003).
- Kapacitetsopbygningsprojekt inden for konfliktløsning for NGO'er i Uganda (på standby).
- Træning af NGO'er i Somalia i forbindelse med intern konflikt-håndtering og ekstern virksomhed. Projektet er under udredning.
- 'Conflict resolution and leadership among unemployed urban youth in Kenya'. Projektet er under udredning.
- Initiativ i relation til konflikter i Mellemøsten.
- Comenius Europæiske Netværk i konfliktløsning (under udvikling)

#### **Den organisatoriske udvikling – strukturelt og økonomisk**

Centret tilstræber en reflekteret vækst, som finder sted inden for rammerne af værdipapir og strategipapir og inden for den styring, som vores kompetente organer hver især og i samspil er tillagt og har praktiseret de seneste 2 år.

#### **Mål**

Disse mål blev gennemført i 2003:

Det er organisatorisk af højeste prioritet i centret:

- at der besluttes et fornyet værdigrundlag
- at der besluttes en informationsstrategi
- at der besluttes en 3-årig strategi for centrets virksomhed
- at der foretages en overordnet 3-årig budgetlægning

Disse mål er stadig gældende for 2004: Det prioriteres, at engagement, kommunikation og beslutningsprocesser mellem centrets officielle og formelle fora for debat og udvikling af centret (bestyrelsen, Fagligt samråd, Projektsamrådet, centerkontoret, stormøde, symposium, undervisertræf m.fl.) øges og kvalificeres.

### Konkrete mål og indsatser for 2004

Centrets økonomi og administration er stabil og præget af sæsonbetonet omsætning. Vores brugere stiller øgede krav til vores professionalisme. Provenuet af den øgede omsætning anvendes til øget indsats i forhold til medlemsaktiviteter, interne uddannelsesaktiviteter, udvikling af nationale og internationale projekter og til centerkontorets koordinerende og administrative virksomhed.

Den hidtidige udvikling har primært fundet sted som følge af en stor arbejdsindsats fra få lønnede medarbejdere og mange ulønnede medarbejdere, der er tilknyttet centerkontoret, samt som følge af undervisernes ulønnede indsats på en række udviklingsområder.

Den hidtidige udvikling har været mulig som led i en plan og indsats, hvor der organisatorisk, fagligt og økonomisk er foretaget en helt ekstraordinær indsats for at få ideer til at blive til virkelighed og virksomheden til at hænge sammen. Denne situation er ikke holdbar på lang sigt, men må stabiliseres ved nødvendige afklaringer på de organisatoriske, faglige og økonomiske områder. Vi må justere organisationen, så den kommer i overensstemmelse med vores virksomhed og strategier.

Det prioriteres at sikre økonomisk grundlag for at leje undervisningsfaciliteter til korterevarende kurser (eksternat) tæt på centerkontoret (2004).

### Konkrete mål og indsatser – 2004

Der udarbejdes 3-årige budgetprognoser.

Modellen for symposium og stormøde evalueres, og fremtidige modeller besluttet.

Centrets kontakt til udenlandske centre re-etableres.

Det er hensigten i 2004 at drøfte og beslutte en strategi og en plan for en justering af centrets organisation, således at en realisering kan påbegyndes i 2005. Det er inden for følgende områder:

- De kompetente organers opgaver og sammensætning. Det drejer sig om udgangspunkt om bestyrelsen, Fagligt samråd og Projekt-samrådet.
- De organisatoriske og faglige rammer for nationale og internationale projekter.
- Centrets ledelsesmæssige organisering og struktur.
- Formaliserede aftaler med underviserne om deres tilknytning til centret.

### Konkrete mål og indsatser

#### – nyskabelser

Følgende afklares i løbet af 2004:

- Retningslinier for bestyrelsens sammensætning, herunder repræsentation fra centerkontor og råd

- Retningslinier for Fagligt Samråd revideres
- Retningslinier for Projektsamråd revideres
- Administrative og faglige retningslinier for projektkoordinering og projektledelse
- Rammer for faglig ledelse og faglig koordinering inden for centerstof og –metoder.
- Centrets ledelsesmæssige struktur styrkes med et ledelsesmæssig niveau med reference til centerlederen. Der tilstræbes en høj grad af uddelegering af ansvar og kompetence med fokus på kursusområdet, nationale projekter, internationale projekter og evt. oplysnings- og medlemsområdet.
- Indførelse af en samarbejdsaftale mellem centret og den enkelte underviser.
- En plan for erhvervelse af undervisningsfaciliteter i tilknytning til centerkontoret udarbejdes, drøftes og afklares.

Strategipapiret er ved at blive stort og uoverskueligt. Det er derfor tanken, at et fremtidigt strategipapir skal fokusere på overordnede strategier og mål og give læseren et overblik på få sider. De underliggende mål, nyskabelser og konkrete initiativer og tiltag beskrives i bilag.

Der udarbejdes en sammenhængende plan, som omfatter både forenings- og forretningsdelen med henblik på at styrke centrets indsats i Jylland og på Fyn (2003/2004) Er på standby.

### Den organisatoriske udvikling – undervisere og centerkontor

#### Mål

Det er målet at få udarbejdet en samlet personalepolitik for underviserne, der omfatter både hensyn til centrets forventninger til underviserne med hensyn til kvalifikationer, engagement og grad af arbejde og til underviseres forventninger til aftaler med centret.

Det er fortsat målet, at centerkontoret er igangsættende i forhold til kunder, samarbejdspartnere og internt i organisationen samt er værdsat for sit serviceniveau. Det er desuden fortsat målet, at centerkontoret er fleksibelt i forhold til nye udfordringer og kvalificerer sig i forhold hertil. Det er målet at belyse og involvere centerkontorarbejdernes ressourcer og kompetencer bedst muligt i centrets virksomhed.

### Konkrete mål og indsatser - 2004

Med henblik på en kvalitetssikring evalueres og revideres centrets godkendelsesprocedure for undervisere, herunder retningslinier for nye godkendelsesforløb og for vedligeholdelse af en godkendelse (2004).

En udviklingsplan for vidensteam inden for områderne skole, etnicitet og ledelse formuleres og igangsættes i 2003 med henblik på erfaringsopsamling og udvikling af nye tilbud.

Kompendiet for Grunduddannelse i Konfliktløsning opdateres. En materialesamling baseret på godkendte underviseres anbefalinger samles i et kompendiebilag (2004). Desuden opdateres en engelsk version af kompendiet.

En elektronisk artikelsamling inden for konfliktløsning og mægling etableres for underviserne (2004).

Der formuleres en politik for samarbejdet mellem den enkelte underviser og centret med henblik på at præcisere samarbejdet karakter og graden af gensidige forpligtelser (2003/2004).

Det Kriminalpræventive Råds udgivelsen af bogen Grib konflikten i samarbejde med Center for Konfliktløsning.

Undervisernes deltagelse i de to Undervisertræf gøres til en forpligtelse, idet undervisning og ophold betales over centerbudgettet (2004).

Centret forholder sig til et tilbud fra TRANSCEND om et tættere samarbejde (2003/2004).

### Konkrete mål og indsatser

#### – nyskabelser

Der udarbejdes en personalepolitik for underviserne (2004), som udmøntes i en samarbejdsaftale mellem den enkelte underviser og centret

Der indledes en dialog med GRUK unge og yngre medarbejdere på centerkontoret, der har deltaget i grunduddannelsen med henblik på at afklare, hvilke behov der findes for brug af de erhvervede kompetencer i centrets navn, som evt. kan føre til retningslinier på området.

Der formuleres en projektlederuddannelse for centerkontorets medarbejdere og for andre tilknyttet centrets nationale og internationale projekter.

Der udarbejdes en oversigt over centerkontorarbejdernes kompetencer og ressourcer (2004)

### Det fremgår af Frivilligpolitikens papir, at den tages op til revision i 2004

### Overordnet budgetstrategi

#### Mål

Det er målet at udarbejde budgetter, der bygger på grundige analyser af såvel budget for omsætning som for udgiftsforpligtelser.



Det er målet at praktisere en administration og budgetstyring, som til stadighed er opdateret såvel på makro- som på mikroplan og er i stand til at forsyne os med nødvendige og aktuelle informationer om 'centrets økonomiske tilstand'.

Det er målet at udligne centrets underskud og få et overskud i forhold til den samlede omsætning, således centret opnår en passende egenkapital.

Det er centrets mål at indføre lønninger for centerkontorets medarbejdere, der svarer til beslægtede organisationers løn. Et udredningsarbejde gennemføres i 2004.

Det er en bestyrelsesbeslutning, at indførelse af pension for centerkontorpersonalet tages op i 2004 med henblik på gennemførelse i 2005.

#### **Konkrete mål og indsætter – 2004**

Følgende er gennemført eller ved at blive realiseret i løbet af 2003:

- Procedure for budgetlægning og regnskabsføring, der informerer om de enkelte kursers, opgavers, projekters eller andre aktiviteter budget og regnskabsforhold. Fremgår af månedlige resultatopgørelser.
- Budgetopkvalificering for undervisere, centerkontorpersonale og til særskilte arrangementer.
- Budget til særlig indsats i forbindelse med projektudvikling.
- Beløb til medlemskampagnen 2003.
- Kontinuerlig budgetkontrol.
- Månedlige regnskabsresultater for den forgangne måned går til FU (2003).
- Centrets budget differentieres, således at budget for rekvirerede opgaver og åbne kurser og uddannelser adskilles. Ligeledes adskilles udgifter til transport og kurser for personale. Derudover indføres en selvstændig budgetlinie for de rekvirerede opgaver, der ikke giver 50% i overskud. Godkendte nationale og internationale projekter skal have egne budgetlinier.
- Ved større rekvirerede opgaver (30-40.000 kr.) indføres fremover en forudbetaling på 30-40% af beløbet, der skal betales umiddelbart efter kontraktunderskrivning (2003).

#### **Konkrete mål og indsætter – nyskabelser**

Centerkontorets lønsum beregnes fremover som maksimalt 65% af bruttoresultatet.

Der budgetteres i 2004 og kommende 2 år med et budgetoverskud på min. 150.000,00 kr pr. år.

Centret sikrer, at vi har et likviditetsberedskab

i tilfælde af midlertidige, særlige likviditetsproblemer.

Centrets foreningsmæssige status og samfundsøkonomiske vilkår undersøges, og en evt. anbefaling indstilles til bestyrelsen.

Centerkontomedarbejdere med længerevarende ansættelse får justeret lønninger og stillingsbeskrivelser i 2004.

### **Afslutning**

På baggrund af strategipapiret udarbejdes en årlig handlingsplan, der for hvert enkelt arbejdsområde konkret oplyser, hvilke aktiviteter, der forventes gennemført, hvilke resultater der forventes opnået, samt hvem der er ansvarlig for dets forløb/koordinering.





