



BØRNE- OG  
UNDERVISNINGSMINISTERIET

# Fælles refleksion om konfliktens kernepunkter

Faglig artikel

---



# Fælles refleksion om konflikternes kernepunkter

**Konflikthåndtering er en fælles pædagogisk opgave for skolens ledelse og det pædagogiske personale. God konflikthåndtering fordrer en praksis, hvor fælles refleksion og en lærende tilgang er central.**

I den pædagogiske praksis kan god konflikthåndtering vende konflikter til en styrke. Det sker, når det pædagogiske personale og ledelsen er forberedt på at kunne håndtere konflikter professionelt ud fra på forhånd definerede fælles værdier, retningslinjer og procedurer. I den situation kan konflikterne blive et startpunkt for læring, positiv social udvikling og bedre forståelse mellem mennesker. Det viser både forskning og erfaringer fra praksis (Espelage et al., 2013; Wilson et al., 2011; Hammerich og Frydensberg, 2012).

## Konfliktens kernepunkter

I denne artikel præsenteres konfliktens kernepunkter, der er et redskab, der kan anvendes som guide for fælles refleksion om håndtering af alle former for konflikter i skolen. Center for Konfliktløsning har udviklet redskabet, der lægger op til en refleksiv tilgang til konflikthåndtering (Vindeløv, 2013).

Redskabet giver anledning til fælles faglig refleksion ved at gennemgå forskellige perspektiver på konflikt-situationen, nemlig fakta, fortolkninger, følelser, behov og handlemu-

ligheder. Redskabet understøtter en fælles proces, hvor de involverede parter forholder sig til konflikten ud fra egne erfaringer og oplevelser, fælles refleksion og stillingtagen til mulige handlinger og løsninger. Kernepunkterne kan med andre ord bruges som afsæt for selvrefleksion og analyse, reflekterende samtaler (med kollega, elev eller leder), sparring og teamsamtaler samt til mægling og feedback (Hammerich & Frydensberg, 2012; Vindeløv, 2013).

Konfliktens kernepunkter bidrager med forskellige perspektiver på konfliktsituationen. Ud fra kernepunkterne kan man tage hånd om både konfliktens relation og sag. Det er afgørende for, at det kan lade sig gøre at vende konflikten til en styrke i form af læring og social udvikling i den pædagogiske praksis.

Kernepunkterne danner ikke en lineær proces. Det er muligt at bevæge sig frem og tilbage mellem de forskellige kernepunkter, hvis det giver bedst mening i den konkrete situation. Det centrale er, at man undersøger og reflekterer over kernepunkterne og deres indbyrdes sammenhænge.

## Definition: Konflikter

Center for Konfliktløsning, definerer konflikter som uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker. Uoverensstemmelser henviser til indholdet af den sag, der er konflikt om. Spændinger henviser til relationen mellem de personer, som er uenige. Det vil sige, at konflikter drejer sig om en sag og påvirker en relation.

# Konfliktens kernepunkter

## Fakta

Skab overblik over de involveredes opfattelser af konfliktforløbet. Beskriv, hvad der skete, og hvad der udløste konflikten (uden domme og bebrejdelser). Anerkend, at de involverede kan have forskellige opfattelser af forløbet.

- **Spørg åbent og undersøgende:** Hvad skete der helt konkret? Hvor var I? Hvad sagde I?

## Følelser

Mærk efter, sæt ord på og acceptér de følelser, som konflikten gav anledning til. Følelserne er signaler om, hvilke behov de involverede parter ikke fik opfyldt.

- **Spørg åbent:** Hvad gjorde situationen ved jer? Hvilke følelser mærkede I i situationen? Hvis I skal gætte på den andens følelser, hvordan var de mon så?

## Handling

Formulér konkrete forslag til handlinger eller strategier for, at de involverede kan få mødt deres behov. Handlingerne angår ikke kun opfølgning efter en konflikt, men også hvad man gør, når man står midt i konflikten.

- **Spørg åbent:** Hvilke handlemuligheder har I? Hvad vil I opfordre den anden til?

## Fortolkninger

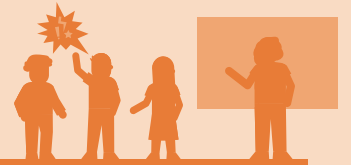
Kortlæg de involveredes fortolkninger af det, der gik forud for og skete, mens konflikten udspillede sig. Fortolkningerne kan være vidt forskellige.

- **Spørg åbent:** Hvordan fortolker I det, der skete? Hvad er jeres umiddelbare vurdering eller reaktion? Hvordan tror I, den anden fortolkede situationen?

## Behov og værdier

Identificér og italesæt de krænkede eller ikke-mødte behov og værdier, som kan være en medvirkende årsag til konflikten (fx behov for samarbejde, udfoldelse, respekt, ro, anerkendelse, tillid, medindflydelse).

- **Spørg åbent:** Hvad er vigtigt for jer? Hvad er det egentlig, I har brug for? Hvis I skal gætte på den andens værdier og behov i situationen, hvordan ser de mon så ud?



## Undervisningsmiljøet skal understøtte psykologiske behov for selvbestemmelse, kompetence og samhørighed

Ifølge tankegangen, der ligger bag konfliktens kernepunkter, er det centralt at undersøge og forstå de behov hos parterne, der kan være medvirkende til udvikling af konflikten. I arbejdet med konflikthåndtering i en pædagogisk praksis er det i denne sammenhæng vigtigt at reflektere over og handle på elevernes psykologiske behov for:

- selvbestemmelse
- kompetence
- samhørighed.

Det er tre behov, som alle mennesker har brug for at få imødekommet for at trives og indgå i positivt samspil med omverdenen (Niemiec & Ryan 2009, Klinge 2016). Det er en forudsætning for, at man engagerer sig, trives og udvikler sig sundt, at man får opfyldt disse behov.

I en skolekontekst kan konflikter opstå, når eleverne oplever at være uden indflydelse (selvbestemmelse), oplever ikke at kunne håndtere eller overskue

de opgaver eller krav, der stilles (kompetence), eller oplever at føle sig uden for fællesskabet (samhørighed).

Refleksion over, hvordan behovene understøttes, skal tænkes sammen med generelle didaktiske og pædagogiske overvejelser over, hvordan man tilrettelægger undervisningsmiljøet på skolen. Det konflikthåndterende arbejde hænger således tæt sammen med skolens øvrige pædagogiske opgaver.

## Konflikter skal håndteres forskelligt

Konflikter er ikke ens. De situationer eller emner, som kan udløse konflikter i grundskolens yngste klasser, er ikke de samme, som skaber konflikter på en ungdomsuddannelse. Konflikter elever imellem og konflikter mellem elever og det pædagogiske personale er typisk heller ikke ens – de kan have forskellige afsæt og involvere forskellige relationer.

Det gælder imidlertid for alle konflikter, at skolens eller uddannelsesstedets konflikthåndterende miljø er en forudsætning for god håndtering. Et miljø, hvor ledelsen går forrest og tager ansvar, og hvor alle er enige om, hvordan konflikter skal forstås og håndteres.

Uanset hvilken skolekontekst der er tale om, vil der være forskel på de handlemuligheder, som ledelsen eller det pædagogiske personale kan gribe til i konflikthåndteringen – alt efter om konflikten udspiller sig nu og her, eller om håndteringen er opfølgning på en overstået konflikt.

Konflikter, som udspiller sig nu og her, skal håndteres i situationen af eksempelvis en leder, lærer eller pædagog. Denne form for konflikthåndtering kalder på konkrete metoder og redskaber. Den kalder ligeledes på refleksion hos skolens personale i forhold til egen rolle og praksis for konflikthåndtering. Akut konflikthåndtering rummer dermed både et fælles, organisatorisk niveau og et individuelt niveau.

Når der er tale om opfølgning på en konflikt, handler håndteringen om at finde en holdbar løsning på den sag, som konflikten udspandt fra. Derudover handler opfølgningen om at genoprette den relation, der blev påvirket af uoverensstemmelsen.

Både i håndtering af konflikter, der udspiller sig her og nu, og i opfølgning på konflikter, er det vigtigt at arbejde med sag og relation samtidig. De to aspekter hænger ofte sammen. Det centrale er, at man tager hånd om begge dele. Hvis man kun fokuserer på at finde en løsning på uoverensstemmelsen, som alle

kan leve med, men ikke får genskabt en velfungerende relation, kan der nemt opstå nye konflikter.

Kernepunkterne kan være et brugbart redskab til at undersøge, hvad der er på spil for parterne i konflikten og herigennem finde veje til at arbejde med såvel løsninger på uoverensstemmelsen som genoprettelse af relationen.

Brug følgende refleksionsredskaber til at analysere eksempler på konflikter med udgangspunkt i kernepunkterne: *Håndtér konflikter på gymnasiale uddannelser*, *Håndtér konflikter på erhvervsuddannelser*, *Håndtér konflikter i indskolingen*, *Håndtér konflikter på mellemtrinnet* og *Håndtér konflikter i udskolingen*. Find alle fem refleksionsredskaber på [www.emu.dk](http://www.emu.dk).



## EKSEMPEL FRA PRAKSIS

### Kirkebjerg Skole: Elevmæglere hjælper med at håndtere konflikter

På Kirkebjerg Skole i Vanløse arbejder både det pædagogiske personale og eleverne med at håndtere konflikter gennem fælles refleksion og mægling.

På skolen er 23 elever fra 6. klasse uddannet som "elevmæglere". De er et supplement til gårdvagterne i spisepausen og hjælper med at løse konflikter i de mindre klasser. Fordelen ved at inddrage eleverne i konflikthåndtering gennem mægling er, at det skaber en bedre forståelse for konflikter og for, hvorfor de opstår. Samtidig giver det eleverne nogle redskaber til at håndtere konflikter. På den måde har skolen erfaret, at eleverne bidrager aktivt til at styrke skolens konflikthåndterende miljø.

I de klasser, hvor læreren vurderer, at elevmæglere kan hjælpe med en konflikt, hænger læreren et skilt op på døren: Konflikt-

mægling – ja, tak. Elevmæglerne inviterer derefter de involverede ind i et mæglingsrum. Her er der altid en lærer tilstede, som har det overordnede ansvar og er klar til at overtage mæglingen, hvis konflikten eskaleres. Efter hver konflikt skal de involverede parter evaluere mæglingen, så skolen og elevmæglerne kan videreudvikle sig.

Afsættet for håndtering og forebyggelse af konflikter på Kirkebjerg Skole er, at ledelsen har stort fokus på at være en konflikthåndterende organisation. Ledelsen har eksempelvis prioriteret at uddanne elevmæglerne gennem en gruppe lærere, der selv er uddannede i konfliktmægling. Disse lærere har desuden til opgave at mægle i konflikter i de større klasser.

Derudover har hele det pædagogiske personale på skolen deltaget

i uddannelsesforløb vedrørende relationskompetence. På ugentlige teammøder har det pædagogiske personale desuden mulighed for at diskutere svære konfliktsituationer og sparre med hinanden – også med deltagelse af ledelsen, hvis der er behov for det. Målet er at opbygge et "skole-DNA", hvor man accepterer, at konflikter er en naturlig del af det at være menneske, og hvor man har evnen til at nedtrappe og stoppe konflikter, inden spændingsniveauet eskaleres.

Den forebyggende indsats på Kirkebjerg Skole har bidraget til, at hele skolen er fælles om at forstå og handle på konflikter. Skolens erfaringer er, at indsatsen også har bidraget til et stærkere børnefællesskab med færre konflikter og et velfungerende undervisningsmiljø på skolen.

### Gode råd fra Kirkebjerg Skole

- 1 Giv lærerne i elevmæglerprojektet tid til indsatsen. På Kirkebjerg Skole har hver af de fire lærere fået to timer om ugen til at hjælpe eleverne med mægling.
- 2 Inddrag en lærer fra hvert skoletrin (indskoling, mellemtrin og udskoling) i projektet, så konflikthåndtering bliver en del af undervisningsmiljøet for hele skolen.
- 3 Brug et rotationsprincip, så elevmæglerne ikke altid er på vagt den samme ugedag.

# Skolens ledelse skal sætte fokus på fælles refleksion om konflikter

I et konflikthåndterende miljø arbejder skolens ledelse og det pædagogiske personale med konflikter ud fra et fundament af viden, kompetencer og konkrete metoder. Dette giver et stærkt og professionelt grundlag for at håndtere hver enkelt konflikt på bedst mulig vis.

Ledelsen skal stille sig i spidsen for at udvikle en samlet tilgang til konflikthåndtering, som både ledelsen selv, det samlede pædagogiske personale og eleverne engagerer sig i. I grundskolen er det vigtigt også at medtænke forældrene eller andre omsorgspersoner samt skolebestyrelsen.

Det konflikthåndterende miljø kommer i dagligdagen til udtryk i form af viden og kompetencer til eksempel-

vis at forstå konfliktens kernepunkter, handlemønstre i konflikter og kommunikere konfliktnedtrappende. Det kommer også til udtryk som konkrete metoder så som mægling i konkrete konfliktsituationer såvel som feedback til eleverne om deres faglige og sociale deltagelse i skolens fællesskaber. Tilsammen medvirker det til, at konflikter potentielt kan medføre læring og positiv social udvikling i den pædagogiske praksis.

Brug udviklingsredskabet *Hvordan håndterer I konflikter i hverdagen?* til pædagogisk personale til at understøtte en fælles faglig refleksion om konflikter i teamet. Find det på [www.emu.dk](http://www.emu.dk).

## Inspirationsmateriale om håndtering af konflikter

Denne artikel indgår som en del af et inspirationsmateriale om håndtering af konflikter i grundskolen og på ungdomsuddannelserne. Materialet indeholder også andre faglige artikler, to udviklingsredskaber til hhv. ledelser og pædagogisk personale, fem refleksionsredskaber med cases samt en kort animationsfilm. Find hele materialet på [www.emu.dk](http://www.emu.dk).

# Litteraturliste

---

Espelege, D., Anderman, E. M., Brown, V. E., Jones, A., Lane, K. L., McMahon, S. D. & Reynolds, C. R. (2013): "Understanding and Preventing Violence Directed Against Teachers. Recommendations for a National Research, Practice, and Policy agenda". *American Psychologist* 68(2): 75-87.

Hammerich, E. & Frydensberg, K. (2012): *Konflikt og kontakt – om at forstå og håndtere konflikter*. Gjern: Hovedland Forlag.

Klinge, L. (2016): *Lærers relationskompetence. En empirisk undersøgelse af, hvordan lærers relationskompetence viser sig i interaktioner med elever og klasser i almenundervisningen i folkeskolen*. Ph.d.-afhandling. København: Københavns Universitet.

Niemiec, C. P. & Ryan, R. M. (2009): "Autonomy, competence, and relatedness in the classroom applying self-determination theory to educational practice". *Theory and Research in Education* 7(2): 133-144.

Vindeløv, V. (2013): *Konfliktmægling - en reflektiv model*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Wilson, S. J., & Lipsey, M. W. (2007): "School-Based Interventions for Aggressive and Disruptive Behavior: Update of a Meta-Analysis". *American Journal of Preventive Medicine* 33(2): 130-143.

## Godt at vide

Denne artikel er baseret på en kortlægning af dansk og international viden, som Rambøll Management Consulting i samarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, skoleforsker Louise Klinge og Center for Konfliktløsning har gennemført for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet i 2018.



## BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET

Artiklen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, skoleforsker Louise Klinge samt Center for Konfliktløsning har bidraget til indhold og sammenhæng.

Grafisk tilrettelæggelse: Campfire & co.

August 2019