



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET

Konflikttrekantens tre niveauer

Faglig artikel



Konflikttrekantens tre niveauer

Konflikter er en almindelig og uundgåelig del af det at indgå i et fælleskab. Dette gælder også de faglige og sociale fællesskaber, som skolen danner ramme om. Ingen konflikter er imidlertid ens og de kan vokse, mindskes eller på anden måde ændre karakter.

Konflikter kan forstås 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. Graden af spændinger i relationen stiller forskellige krav til håndtering af konflikten.

Konflikttrekanten illustrerer de tre spændingsniveauer (grøn, gul og rød), som konflikter kan udspille sig på:

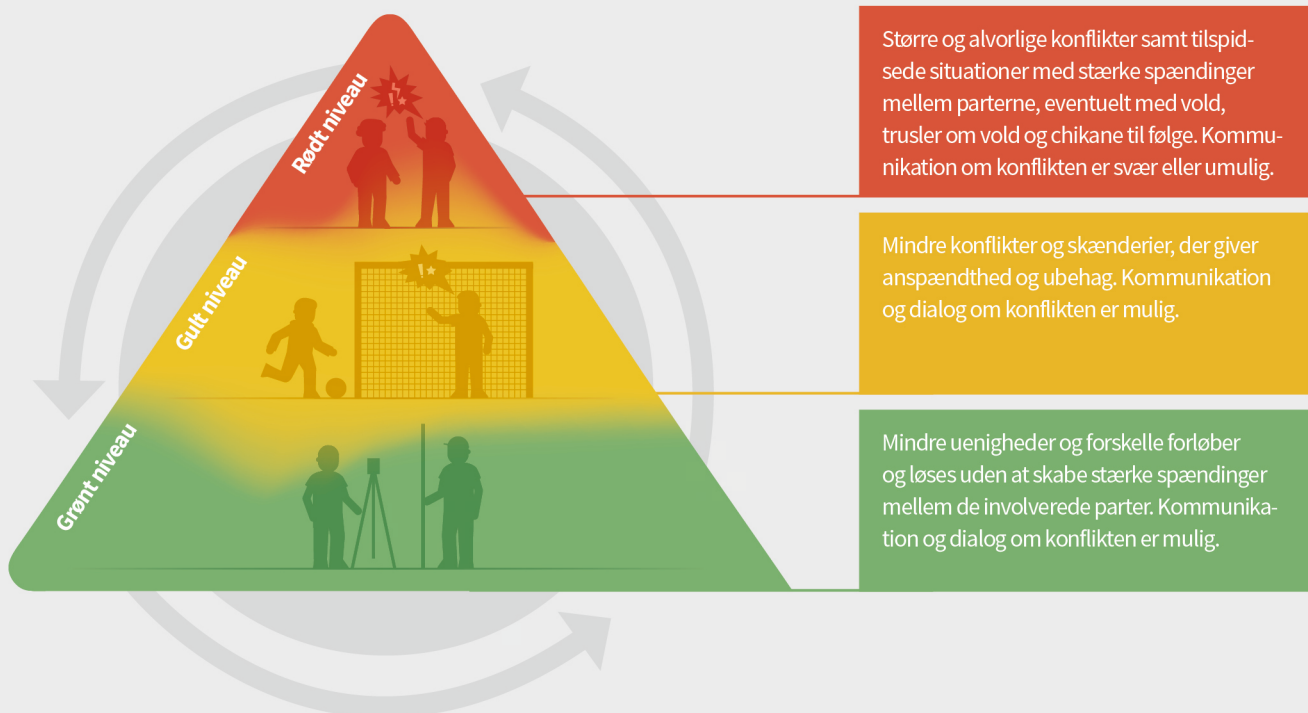
- Konflikter på det grønne niveau er uenigheder uden stærke spændinger.
- Konflikter på det gule niveau er kommunikationsvanskeligheder og mindre konflikter.
- Konflikter på det røde niveau er større og alvorlige konflikter, eventuelt med chikane, vold og trusler til følge.

I den pædagogiske praksis kan god håndtering af en konflikt på ét niveau have virkning på et andet niveau. Eksempelvis kan det styrke

klassefællesskabet og det "normale", grønne konfliktniveau i en klasse, når der tages hånd om konflikter på det gule eller røde niveau. Det er derfor væsentligt at have fokus på konflikter som en helhed og ikke blot fokusere på konflikter på enten det grønne, gule eller røde niveau.

I denne artikel præsenteres konflikttrekanten som ramme for at forstå, hvordan konflikter kan udspille sig på forskellige niveauer. Artiklen peger ligeledes på handlemuligheder for ledelse og medarbejdere på de forskellige niveauer.

Konflikttrekantens tre niveauer



Konflikter på det grønne niveau

Konflikter, der udspiller sig på det grønne niveau, består af mindre uoverensstemmelser, der typisk kan løses uden stærke spændinger mellem de involverede parter. Parterne kan indgå i konstruktiv dialog om konflikten. God konflikthåndtering på dette niveau er med til at forebygge, at konflikter eskaleres.

Det er vigtigt at handle, når konfliktniveauet er lavt

Når konfliktniveauet er lavt i klassen eller på skolen, er der særligt gode forudsætninger for at arbejde langsigtet og forebyggende med konflikthåndtering. I denne situation

er det muligt at etablere og vedligeholde et undervisningsmiljø med tillidsfulde og respektfulde relationer mellem alle involverede aktører, hvor den enkelte føler sig anerkendt (Pekrun og Linnenberg-Garcia, 2014).

I en langsigtet tilgang til konflikthåndtering arbejder man helhedsorienteret med at opbygge skolens kapacitet til at håndtere konflikter. Dette indebærer blandt andet, at man inddrager både ledelse, pædagogisk personale og elever aktivt i udviklingen af skolens konflikthåndterende miljø. For grundskolens vedkommende bør forældre og andre omsorgspersoner også inddrages.

Der opstår både større og mindre konflikter på alle skoler hele tiden. Konstruktiv håndtering af disse konflikter er afgørende for at opretholde et godt undervisningsmiljø. Et undervisningsmiljø med god konflikthåndtering kan understøttes af fælles strategier, eksempelvis en konflikthåndteringspolitik, som sætter en klar retning for håndtering af konflikter på skolen og gør procedurer og handlemuligheder tydelige. Strategierne bør løbende evalueres ud fra de konkrete erfaringer med konflikthåndtering på skolen, så skolens konflikthåndterede miljø løbende kan videreudvikles og styrkes (Espelage et al., 2013).

Eksempler: Konflikter på det grønne niveau

Legeaftaler i 1.B

I 1.B (grundskole) laver forældrene ofte legeaftaler på tværs af klassen for deres børn. I løbet af skoledagen finder børnene imidlertid selv på nye legeaftaler, hvor flere eller andre børn skal deltage.

Det er i den sidste måned begyndt at fylde meget for børnene. De bruger meget tid på at finde ud af, hvem der skal lege med hvem og hvornår. De vil gerne finde løsninger, hvor det hele går op, så der ikke er nogen, som føler sig

udenfor. Det kræver meget energi af dem i frikvartererne.

Læreren oplever, at det også tager børnenes opmærksomhed fra det, der skal foregå i undervisningen.

Forskellig indsats i gruppeopgaver

I 2.Z (gymnasiet) er der begyndt at opstå vanskeligheder, når der skal løses gruppeopgaver. Elev-

erne kommer ofte til læreren og beklager sig over de andres indsats: De bidrager ikke til arbejdet, de kommer senere til aftalerne og møder uforberedte op. Det

er kulmineret, da en gruppe ikke får afleveret en opgave. Nogle af eleverne har sagt, at de ikke ønsker at samarbejde mere.

Konstruktiv håndtering af konflikter på det grønne niveau

Ledelsen er afgørende for at udvikle et konflikt håndterende miljø på skolen

Skoleledere kan bidrage til at forebygge og håndtere alvorlige konflikter, når de sikrer nødvendige rammer for et godt undervisningsmiljø og systematisk styrker fælles procedurer og retningslinjer.

Ledelsens reaktioner og håndtering af konflikter rummer stor signalværdi for skolens medarbejdere. Et undervisningsmiljø, hvor det pædagogiske personale oplever en stærk ledelse, gensidig støtte blandt kolleger, og hvor elever oplever at blive inddraget, er mere effektivt med hensyn til at forebygge konflikter (Gregory, Henry & Schoeny, 2007). Skoler, hvor lærere får støtte fra ledelsen og inddrages i beslutninger, og hvor der er klarhed i procedurer og retningslinjer, er kendetegnet ved større trivsel og færre episoder, hvor konflikter udvikler sig til rødt niveau (Grau et al., 2016).

Et konkret tiltag, som ledelsen kan tage ansvar for på det grønne niveau, er at udvikle skolens politik, procedurer og praksis i forhold til konflikt håndtering. Afsættet bør være et tydeligt værdigrundlag og en fælles konfliktfaglig viden, forståelse og redskabskasse (Hakvoort et al., 2018, Burton, 2012, Grau et al., 2016).

Modsat kan manglende støtte til konflikt håndtering fra ledelsen have

negative konsekvenser for andre organisatoriske niveauer på skolen. Det gælder for den enkelte medarbejders følelser, den interpersonelle håndtering af konflikter med elever eller forældre samt for skolens politik for håndtering af konflikter (McMahon et al. 2017b).

Brug udviklingsredskabet *Hvordan kan ledelsen understøtte skolens konflikt håndterende miljø?* til ledelsen til at evaluere og forandre skolens konflikt håndterende miljø. Find det på www.emu.dk.

Kollegial sparring kan sikre faglig udvikling for det pædagogiske personale

Det samlede pædagogiske personale kan hjælpe hinanden til hver især og i fællesskab at være bedst muligt rustet til at arbejde konstruktivt med konflikter. Det handler om en løbende faglig udvikling, hvor man i teams eller i personalegruppen:

- Udveksler erfaringer med konflikter og skolens strategier, metoder eller redskaber til konflikt håndtering. Det er vigtigt for den gode praksis og for at udvikle fælles forståelse og fælles tilgang til konfliktløsning (Gregory et al., 2007).
- Går modigt ind i faglig og kollegial sparring og feedback om konflik-

ter. Et trygt og støttende kollegialt samarbejde med mulighed for at undersøge usikkerheder, svære situationer og dilemmaer styrker muligheden for at være rollemødel for hinanden (Møller et al., 2013; Dalsgaard, 2015).

- Drøfter skolens fælles tilgang til konflikt håndtering, og hvordan tilgangen kan forstås og anvendes meningsfuldt i praksis
- Overvejer betydningen af strukturelle forhold for konflikters udvikling, herunder arbejdsgange, organisering og indretning af fysiske rum.
- Reflekterer over tilgangen til klasseledelse i undervisningen og drøfter, i hvilken grad der er behov for en fælles aftalt struktur, tydelighed og tilgang til klasserne, uanset hvilke fag eller sammenhænge der undervises i.

Brug udviklingsredskabet *Hvordan håndterer I konflikter i hverdagen?* til det pædagogiske personale til at skabe fælles refleksion om håndtering af konflikter på skolen. Find det på www.emu.dk.

Styrk klassefællesskabet og det konflikthåndterende miljø på skolen

Det pædagogiske personale kan planlægge undervisningen, således at det konflikthåndterende undervisningsmiljø styrkes gennem fokus på et styrket klassefællesskab.

Den didaktiske og pædagogiske planlægning af undervisningen kan tage afsæt i fællesskabende didaktikker (Hansen, 2011). Det handler grundlæggende om, at det faglige indhold bliver det, som alle eleverne i klassen er sammen om. Det kan eksempelvis være ved, at eleverne får mulighed for at byde ind med ideer og være

med til at designe forløb. Fællesskabende didaktikker kan dermed give eleverne mulighed for at opleve sig selv som kompetente medbestemmere i et forpligtende fællesskab på skolen. Herigennem udvikles også elevernes kompetencer til at håndtere konflikter konstruktivt.

Det pædagogiske personale kan også:

- Arbejde med demokratisk dannelse med fokus på elevernes evne til at lytte og vise respekt for hinanden, eksempelvis ved

at arbejde med den demokratiske samtale og elevernes evne til at sætte sig ind i andres synspunkter, værdier og baggrunde for at mene, som de gør (Børne- og Undervisningsministeriet, 2018).

- Udarbejde sociale spilleregler for klassen sammen med eleverne. Hvis eleverne tager aktivt del i udviklingen af spillereglerne, får de også i højere grad ejerskab til dem (Alexandrache, 2014; Det Kriminalpræventive Råd, 2003; Kjeldsen, 1999).



EKSEMPEL FRA PRAKSIS

Hotel- og Restaurantskolen: Opbygning af faglig kapacitet til konflikthåndtering

Erfaringen på Hotel- og Restaurantskolen i Valby er, at konflikter ikke kan sættes på formel. Derfor har skolen opbygget en faglig kapacitet med tilgange til at håndtere de konflikter, der opstår.

Hotel- og Restaurantskolens overordnede tilgang til konflikthåndtering har afsæt i den antimobbestrategi, som skolen ifølge undervisningsmiljøloven skal udarbejde (Bekendtgørelse af lov om elevers og studerendes undervisningsmiljø, LBK nr. 316). Det overordnede mål med strategien er at sikre alle elevers ret til et godt undervisningsmiljø.

Undervisningsmiljøet på skoler og uddannelsesinstitutioner skal fremme deltagernes muligheder for udvikling og læring. Hvis skoleledelsen konstaterer problemer med det psykiske arbejds-

miljø, herunder alvorlige konflikter eller mobning, har skolen pligt til at udarbejde en handleplan, hvor det skal fremgå, hvordan der sættes ind over for problemerne. Hotel- og Restaurantskolens strategi og handleplan fungerer på denne måde som en beredskabsplan, når der opstår konflikter og svære situationer mellem eleverne.

Et andet eksempel på skolens tilgang til konflikthåndtering angår kontaktlæreren. Det er den lærer, der arbejder med elevernes trivsel og personlige udvikling. Skolen har beskrevet kontaktlæreren på ny for at styrke kontaktlærernes fokus på elevernes trivsel, læring og personlige udvikling.

En vigtig del af kontaktlærerenes rolle er at samarbejde tæt med vejledere om at skabe gode relationer

til eleverne. Med ønsket om at styrke relationerne til eleverne har skolen også ændret "advarselssamtaler" om højt fravær til "trivselsamtaler". Det skal vise eleverne, at deres trivsel er vigtig for skolen.

Kontaktlæreren kan få sparring hos ledelsen, der også understøtter refleksion over læring og handlemuligheder, når der opstår konflikter og svære situationer.

Ledelsen prioriterer at skabe en god mødestruktur på skolen, som understøtter et styrket samarbejde mellem vejledere og kontaktlærere - til gavn for eleverne. De faguddannede lærere tilbydes desuden pædagogisk efteruddannelse, som skal styrke lærernes pædagogiske og relationelle kompetencer til at skabe et trygt og stimulerende undervisningsmiljø for eleverne på skolen.

Gode råd fra Hotel- og Restaurantskolen i Valby:

- 1 Udarbejd et "kodeks for god opførsel på skolen", så både elever og medarbejdere ved, hvad skolen forventer.
- 2 Sørg for at udvikle en beredskabsplan i "fredstid". Den giver klarhed over, hvem der gør hvad, når der opstår konflikter og svære situationer mellem eleverne. Opstår der udfordringer med skolens psykiske undervisningsmiljø, skal skoleledelsen ifølge undervisningsmiljøloven udarbejde en handlingsplan for at håndtere det.
- 3 Understøt lærernes tværkollegiale samarbejde, så de kan bruge hinanden som sparringspartnere i konfliktsituationer.

Konflikter på det gule niveau

Konflikter på det gule niveau består af uenigheder og skænderier, der kan give anspændthed og ubehag. Kommunikation vil typisk være svær blandt de involverede parter, men dog mulig. Konflikter kan trappes

ned med åben og undersøgende dialog.

På det gule niveau kan ordvalg, tonefald og kropssprog være særligt afgørende for, om konflikten eskale-

rer. Det er vigtigt at holde fokus på konflikten uden at beskyjde, anklage eller "pege fingre ad hinanden" – det kan være med til at optrappe konflikten.

Eksempler: Konflikter på det gule niveau

En rå tone i frikvartererne i 5.C

I 5.C kommer eleverne ind fra frikvartererne med en dårlig stemning. Nogle føler sig udenfor – både drenge og piger. Nogle

må ikke være med til fodbold, mens andre bliver udelukket fra en pige-gruppe. Tonen er rå, når nogen spørger, om de må være med. I denne uge har det været rigtig slemt, og der er flere gange

kommet grædende elever ind fra et frikvarter. Læreren har fået flere henvendelser fra bekymrede forældre om det. Læreren har talt med nogle af eleverne, uden at det har hjulpet.

Pjat og koncentration på teknisk skole

På teknisk skole sidder en elev og arbejder med en danskopgave, der skal være færdig samme dag. Han har sat sig uden for klassen for at få ro til arbejdet.

det sjovt og snakker højt, mens de flere gange går frem og tilbage foran drengen. Han beder dem mange gange om at give ham ro, men de griner bare af ham og kalder ham "stræber", mens de bliver ved med at pjatte højt.

stille – uden held – og går til sidst til skolens sekretær, der siger, at hun ikke har tid.

En gruppe piger er på madholdet og gør klar til frokosten. De har

Drengen forsøger at finde en lærer, der kan få dem til at være

Konstruktiv håndtering af konflikter på det gule niveau

Ledelsen skal have fokus på medarbejdernes psykologiske sikkerhed

Ledelsens vigtigste rolle i forhold til at håndtere konflikter, der udspiller sig på det gule niveau, er at sikre et tilstrækkeligt organisatorisk fokus på konflikthåndteringsmiljøet. Dette indebærer blandt andet, at ledelsen bakker op om, at det pædagogiske personale i fællesskab evaluerer og lærer af konflikterne, eksempelvis ved at dele deres oplevelser i teamet eller kollegagruppen. Det handler også om, at ledelsen skaber

rammerne for en åben og tidlig kommunikation mellem medarbejdere og ledelse om situationer, der opleves som svære at håndtere for medarbejderne.

Det er væsentligt, at medarbejderne oplever psykologisk sikkerhed, dvs. føler sig trygge i forhold til at spørge om hjælp og ikke oplever, at de skal klare alle udfordringer selv (Ozkilic & Kartal, 2012). Psykologisk sikkerhed er en forudsætning for læring i teams eller organisationer (Carmeli et al, 2009).

Ledelsen skal sørge for, at der findes strategier for, hvad man gør i konfliktsituationer, så det ikke er op til den enkelte medarbejder at finde mulige løsninger og søge hjælp. Ledelsen kan også understøtte de nødvendige rammer for læring og udvikling ved at facilitere diskussioner med plads til erfaringsudveksling om de udfordringer, som det pædagogiske personale oplever med konflikthåndtering.

Gevinst ved tidlige og målrettede indsatser

Studier peger på, at målrettede indsatser i skolen kan nedtrappe konflikter. De målrettede indsatser kan eksempelvis være rettet mod situationer, der erfaringsmæssigt har en tendens til at ende i konflikter. Her handler det om at kigge på det samlede

undervisningsmiljø og sikre, at fællesskabet skaber deltagelsesmuligheder for alle elever (Wilson & Lipsey, 2007). Indsatserne kan eksempelvis involvere udvikling af handleplaner, arbejde med klasseledelse og fællesskabende didaktikker i undervisningen samt

inddragelse af forældre eller andre relevante parter. Fokus på forbedring af elevernes sociale eller relationelle kompetencer i skolen kan forebygge, at elever reagerer voldsomt i konfliktsituationer (Mytton et al., 2009).

Inddrag forældrene, når der er konflikter i grundskolen

I konflikter i grundskolen er det vigtigt at inddrage forældre eller andre relevante omsorgspersoner for de berørte børn. Forældrene kan bidrage til at finde løsninger og genetablere relationer, eksempelvis i forbindelse med ned-

trapning af eventuelle konflikter og i samarbejde om rammer og konkrete initiativer, der kan styrke deres børns trivsel. Forældreinddragelsen kan finde sted i forbindelse med konkrete konflikter eller i "fredstid" med henblik på at

sikre fælles forståelse af, hvordan konflikter bør håndteres, når de opstår. Inddragelse af forældre kan være en fordel i forhold til konflikter på alle niveauer.

Konflikthåndtering skal ses som en fælles pædagogisk opgave

Konflikthåndtering er en fælles pædagogisk opgave, men kan ende med at blive den enkelte lærer, pædagog, leder eller elevs problem, hvis man på skolen ikke har en fælles tilgang til og forståelse af konflikter og konflikthåndtering. Ledelsen og det pædagogiske personale kan støtte hinanden i udvikling af en fælles forståelse ved at:

- Mødes fast i teamet eller andre samarbejdsrelationer for at dele oplevelser og arbejde med refleksion over konkrete konflikter.
- Drøfte behovet for at videreudvikle og omsætte skolens fælles strategier for at støtte hinanden i konfliktsituationer, herunder overveje, om forskellige metoder så som mægling kan være en hjælp.
- Drøfte de strukturelle forhold, som kan have indflydelse på konfliktniveauet på skolen, herunder arbejds gange, organisering og indretning af fysiske rum.
- Søge rådgivning og hjælp, hvis man mangler viden eller havner i de samme situationer gang på gang.

Gode råd til konflikt nedtrapning på gult niveau

I konflikter mellem elever kan man:

- Mægle med henblik på at understøtte, at eleverne selv finder løsninger (Bickmore, 2002).

Undersøgelser viser, at uddannede mæglere enten blandt eleverne eller det pædagogiske personale giver et tryggere undervisningsmiljø, udvikler elevernes evne til at håndtere konflikter og hjælper med at forebygge, at konflikter eskaleres (García-Raga, et al., 2017, Monk & Winslade, 2018).

I konflikter mellem en selv og en eller flere elever kan man:

- Kommunikere med sprog, som "holder sig på egen banehalvdel". Det vil sige sprog, som tager udgangspunkt i ens egne oplevelser af situationen og samtidig giver plads til andre opfattelser og værdier.
- Gå to skridt tilbage, hver gang man får lyst til at gå frem mod eleven.
- Ikke skælde ud. Giv rolige og fremadrettede handleanvisninger.
- Undgå dominerende kropssprog. Man kan fx sætte sig

ned eller læne sig op af en væg. Husk, at affekt og kropssprog smitter.

- Give tid. Et nej fra eleven betyder i en kravsituation ofte "Giv mig lige 10 minutter."
- Give plads. De fleste har brug for plads, når de bliver vrede eller ophidsede. En værdig tilbagetrækning er at foretrække og mere konstruktiv end en konfrontation.
- Ikke kræve øjenkontakt.
- Aflede i stedet for at konfrontere.



EKSEMPEL FRA PRAKSIS

Frederiksborg Byskole: Ungemæglere skaber ro og tryghed

På Frederiksborg Byskole i Hillerød er to lærere kaldet "ungemæglere" uddannet i konflikt-håndtering. De er rutinerede i at undersøge, hvad de involverede i skolens konflikter har på spil, og hvordan konflikterne kan gribes konstruktivt an.

De to lærere drøfter fra gang til gang, hvem der skal håndtere en konflikt, hvor mange samtaler der skal være i forløbet, og hvilke metoder der skal anvendes.

Ungemæglere går ind i enhver konfliktmægling med anerken-

dende sprog, uddybende spørgsmål om følelser og oplevelser og løbende opsummering på det, der bliver sagt i mæglingen. På den måde sikrer de, at alle føler sig lyttet til.

Blandt eleverne og personalet fortæller mange, at de oplever konfliktmæglingen som noget, de kan bruge nu og efterfølgende. Alle ved, hvem de skal gå til, når der opstår et problem, og det skaber mere tryghed blandt både elever og lærere.

Gode råd fra fra Frederiksborg Byskole

- 1 Det er vigtigt, at ledelsen afsætter tid til, at mæglerne kan mægle.
- 2 Mæglerne skal være synlige gennem plakater på skolens fællesarealer, skolens hjemmeside og andre fælles fora, så både elever, forældre, pædagogisk personale og ledelse ved, hvem de kan gå til, når der opstår en konflikt.
- 3 Mæglerne skal skabe tillid ved at overholde aftaler og sætte tydelige rammer for konfliktmæglingen.
- 4 Det er vigtigt, at mæglerne er fagligt og metodisk klædt på til opgaven – fx gennem en mægleruddannelse.

Definition: Mægling

Mægling er en proces, hvor to eller flere parter i en konflikt forsøger at nå frem til en konsensusbaseret udgang på konflikten ved hjælp af en upartisk tredjepart (mægleren).

Mægling kan komme til udtryk på adskillige måder og bygger på værdier som:

- Forståelse af konflikter som vilkår i ethvert fællesskab. Konflikter er hverken gode eller dårlige. Om de er konstruktive eller destruktive, afhænger af måden, de bliver mødt på.
- Tillid til, at parterne bedst ved, hvad der er godt for dem. Det vil sige, at de ses som "eksperter på deres eget liv".
- Accept af, at der er flere virkelighedsopfattelser.
- At dialog er ønskelig i enhver konflikt og kan være midlet til at nå målet.
- Tillid til, at det er muligt at nå frem til gensidigt tilfredsstillende løsninger, hvis parterne vil.

(Hammerich & Frydensberg, 2012)

Konflikter på rødt niveau

Konflikter på det røde niveau er alvorlige og tilspidsede situationer med stærke spændinger mellem parterne, eventuelt med vold, trusler om vold eller chikane til følge. En eller flere involverede er meget

ophidsede, og kommunikation om konflikten er sjældent mulig i selve situationen.

De involverede i en fuldt eskaleret konflikt oplever typisk et højt

stressniveau og måske en kaotisk eller desperat tilstand. Efterfølgende vil en eller flere af de involverede ofte føle sig krænket, truet eller på anden vis udsat for overskridelse af personlige grænser.

Eksempler: Konflikter på det røde niveau

Fodboldkamp i 6.A

En elev fra 6.A kommer ikke ind fra frikvarteret. Han har gemt sig,

fordi han synes, han er blevet ydmyget og uretfærdigt behandlet i fodboldkampen. En hel gruppe fra

klassen råbte ad ham, at han ikke måtte være med. Han slog en af de andre i hovedet, inden han løb.

Vejledning i 9. klasse

En pige fra niende spørger i løbet af fysiktimen flere gange sin fysiklærer om eksamensregler. Til sidst svarer fysiklæreren lidt kortfattet, at hun må søge hjælp hos klasselæreren. Hun er tydeligvis presset og har svært ved at

høre eller forstå ordentligt, da hun opsøger klasselæreren.

På et tidspunkt stiller hun samme spørgsmål for tredje gang, og klasselæreren svarer: "Som jeg også forklarede dig lige før, så...". Med det samme eksploderer pigen:

"Du skal fandeme ikke tale ned til mig! Jeg er sgu da ikke idiot! Men de her sygt åndssvage regler er jo ikke til at fatte en skid af?!" Hun kaster sin taske i brystet på klasselæreren, sparkes til papirkurven og stormer ud af lokalet.

Konstruktiv håndtering af konflikter på det røde niveau

Ledelsen skal være forberedt på konflikter på rødt niveau

Personer, der har været udsat for voldsomme og eventuelt voldelige konflikter, kan opleve negative konsekvenser for deres trivsel og helbred (Aust et al., 2018). Det er

derfor vigtigt, at skolen har en procedure for, hvad der skal ske både umiddelbart efter en konfliktepisode og på længere sigt. Det er ledelsens ansvar, at denne procedure er beskrevet, og at alle ledere og pædagogiske medarbejdere kender den. Det er en forudsætning for, at alle

ved, hvordan de skal reagere, når konflikter på rødt niveau indtræffer.

En procedure for opfølgning på konflikter på det røde niveau bør adressere de følgende fire trin. Trinnene udgør en cirkulær proces, der opbygger skolens kapacitet i et

langsigtet perspektiv (Aust et al., 2018; BFA, 2012; Undervisningsministeriet, 2018a):

Trin 1: Akut håndtering

Når en voldsom og eventuelt voldelig konflikt opstår, er det vigtigt, at man på forhånd har gjort sig det klart, hvordan den akutte håndtering skal være, og at det udarbejdede beredskab følges.

Trin 2: Umiddelbar opfølgning

I dagene efter konflikten skal relationen mellem de involverede om muligt håndteres i tilstrækkeligt omfang til, at parterne igen kan færdes og mødes på skolen. Hvis en medarbejder har været involveret i en voldsom konflikt med en elev, skal ledelsen sikre sig, at både eleven og medarbejderen får den nødvendige hjælp. Det er vigtigt, at skolen registrerer alle konflikter på rødt niveau for at afdække eventuelle mønstre.

Trin 3: Læring

I et læringsperspektiv bør ledelsen

sammen med relevante medarbejdere evaluere, hvordan de planlagte processer for akut håndtering og umiddelbar opfølgning fungerede. I forhold til selve episoden er det vigtigt at undersøge, om episoden indgår i et større mønster i forhold til konflikter på skolen.

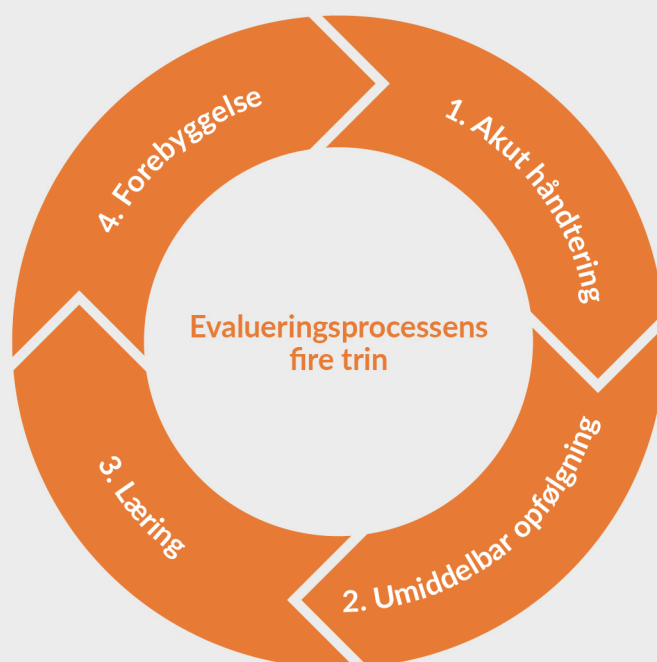
Mønstre kan eksempelvis være i bestemte undervisningssituationer, fysiske steder eller tidspunkter på dagen, hvor konflikter ofte opstår. Mønstre er fingerpeg om, hvor der er brug for mere opmærksomhed eller ændringer. Ledelsen kan igangsætte samt understøtte det pædagogiske personales refleksioner og efterfølgende forslag til styrket konflikthåndtering.

Trin 4: Forebyggelse

På baggrund af læringen skal ledelsen tage ansvar for, at skolen igangsætter forebyggende initiativer, eksempelvis styrker kompetencer til konflikthåndtering blandt ledelsen, det pædagogiske personale og

eleverne eller afklarer retningslinjer og procedurer for konflikthåndtering på skolen.

Børne- og Undervisningsministeriets vejledning *Forebyg og håndter vold og trusler – vejledning til skoler og skolernes fritidsordninger* (2018) indeholder gældende regler samt en række retningslinjer og anbefalinger til skolernes ledelse om forebyggelse og håndtering før, under og efter en voldsom konfliktepisode. I vejledningen findes henvisninger til relevante redskaber, tjeklister og materialer. Find vejledningen på www.emu.dk



Det pædagogiske personale skal kunne håndtere voldsomme konflikter

Skolens ledelse har ansvar for skolens overordnede tilgang til konflikthåndtering, og det er vigtigt, at hele det pædagogiske personale ved, hvilke tilgange og redskaber der er tilgængelige for håndtering af konflikter på det røde niveau.

Her er mulige fokuspunkter, når der opstår en konflikt på det røde niveau:

- Skolens ledelse har ansvar for, at alle medarbejdere har kendskab til

skolens procedurer for håndtering af voldsomme konflikter.

- Ledere og pædagogiske personale, som er til stede, bør hjælpe hinanden med at forhindre, at konflikten eskalerer yderligere, eksempelvis ved at kommunikere roligt og anerkendende og undgå at irttesætte.
- Ledere og pædagogiske personale, som er til stede, bør bringe parterne og hinanden i sikkerhed, hvis det er nødvendigt.
- Ledere og pædagogiske personale, som er til stede, bør blive ved en

kollega eller elev, som har været involveret i en voldsom konflikt. Undlad at stille for mange spørgsmål og sørg for, at den udsatte kollega eller elev har mulighed for at komme helt væk fra situationen.

Når episoden er kommet på afstand, kan ledelsen understøtte det pædagogiske personale i at reflektere over konfliktepisoden i teamet med henblik på at lære af konflikten. Det er vigtigt, at ledelsen tager del i drøftelserne, så erfaringer og læringspunkter kan blive en del af skolens fælles tilgang til konflikter.

Gode råd til konfliktnedtrapning på rødt niveau

Først og fremmest er det vigtigt, at man bringer sig selv – og andre, man har ansvaret for – i sikkerhed, hvis det trækker op til en voldsom konfliktsituation.

Når man står i en konflikt på rødt niveau mellem elever, kan man:

- Kommunikere klart, nærværende og anerkendende. Det beroliger. Det er vigtigt at undgå at skælde ud og irttesætte.
- Holde fokus på relationen og ikke på sagen. Det er godt at vente med at prøve at løse problemet, til parterne er klar til at tale sammen. I første omgang er det vigtigste at nedtrappe spændingerne.

- Give parterne i konflikten mulighed for at bakke ud uden at tabe ansigt – lyt efter, om parterne selv peger på en udvej.

Ovenstående råd er også relevante, når man selv er en del af konflikten. I den situation kan man desuden benytte konkrete metoder og redskaber, der kan forhindre yderligere optrapning. Disse kan være:

- At minimere lang øjenkontakt.
- At optræde så afdæmpet som muligt i både sprog og kropssprog, herunder sætte sig ned eller undlade at følge efter en ophidset part.

- Ikke at tage fat i en elev, der er ophidset.

Ovenstående råd understøtter anbefalingerne i Børne- og Undervisningsministeriets vejledning *Forebyg og håndter vold og trusler – vejledning til skoler og skolernes fritidsordninger*. Find vejledningen på www.emu.dk

Litteraturliste

Alexandrache, C. (2014): "Differentiated Education in the Service of Preventing/Reducing the School Conflict". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 159: 42-456.

Aust, B., Andersen, L. P. S., Laursen, L. L., Erdogan, M., Kristiansen, J., & Nielsen, H. B. (2018): *Undersøgelse af chikane, trusler om vold, og fysisk vold rettet mod undervisningspersonale i udvalgte folkeskoler*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) & Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, Undervisningsministeriet.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) (2012): *Forebyg konflikter og vold*. København: BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

Burton, B. (2012): "Peer teaching as a strategy for conflict management and student re-engagement in schools". *The Australian Association for Research in Education* 39: 45-58.

Carmeli, A; Gittell JH (2009): "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations". *Journal of Organizational Behavior* 30: 709-729.

Dalsgaard, C. (2015): *Kollegial sparing. Vejen til trivsel og faglig udvikling*. København: Gyldendal Business Forlag.

Christy, L (2003): *Skolens Sociale Liv*. København: Det Kriminalpræventive Råd (DKR).

Christy, L. (2015): *Grib Konflikten – om konstruktiv konflikthåndtering i skolen*. København: Det Kriminalpræventive Råd & Center for Konfliktløsning.

Espelage, 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*. *Am Psychol*, 68(2), 75-87

García-Raga, L., Grau, R. & López-Martín, R. (2017): "Mediation as a Process for the Management of Conflict and the Improvement of Coexistence in Educational Centres. A Study Based on the Perceptions of Secondary School Students". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237:465-470

Grau, R., Garcia-Raga, L. & Lopez-Martin, R. (2016): "Towards School Transformation. Evaluation of Coexistence Program from the Voice of Students and Teachers". *New Approaches in Educational Research* 5(2):137-146.

Greene, R. W. (2018): *Fortabt i skolen*. København: Forlaget Pressto.

Gregory, A., Henry, D. B., & Schoeny, M. E. (2007): "School climate and implementation of a preventive intervention". *American Journal of Community Psychol* 40(3-4): 250-260.

Inspirationsmateriale om håndtering af konflikter

Denne artikel indgår som en del af et inspirationsmateriale om håndtering af konflikter i grundskolen og på ungdomsuddannelser. Materialet indeholder også andre faglige artikler, to udviklingsredskaber til henholdsvis ledelser og pædagogisk personale, fem refleksionsredskaber med cases samt en kort animationsfilm. Find hele materialet på www.emu.dk.

Hakvoort, I., Larsson, K., & Lundström, A. (2018): "Teachers' Understandings of Emerging Conflicts". *Scandinavian Journal of Educational Research*: 1-15

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

Hansen, H. R (2011): "Fællesskabende didaktik - et forslag et begreb, der samtænker antimobning, undervisning og fællesskab". *Skolen i morgen – Tidsskrift for skoleledere* 10: 1-19.

Kjeldsen, P. & Månsson, J. (1999): *Spilleregler for "ro" i klassen - et spørgsmål om respekt for fællesskabets behov – vejledningshæfte i et udvidet forældre-lærer-elevsamarbejde*. Aalborg: Adapta.

McMahon, S. D., Reaves, S., McConnell, E. A., Peist, E., & Ruiz, L. (2017b): "The Ecology of Teachers' Experiences with Violence and Lack of Administrative Support". *American Journal of Community Psychology* 60(3-4): 502-515.

Monk, G. & Winslade, J. (2018): *Når historier kolliderer – om at håndtere konflikter med narrativ meditation*. København: Forlaget Mindspace.

Mytton J, DiGuseppi C, Gough D, Taylor R, Logan S. (2007): "Cochrane review: School-based secondary prevention programmes for preventing violence". *Evidence Based Child Health: A Cochrane Review Journal* 2: 814-891.

Møller, B., Brasch, B. B. & Pedersen, K. (red.) (2013): *Konflikter og vold – en faglig udfordring*. København: Voldsomudtryksform

Ozkilic, R. & Kartal, H. (2012): "Teachers bullied by their students: How their classes influenced after being bullied?". *Procedia Social and Behavioral Sciences* 46: 3435-3439.

Pekrun, R. & Linnenbrink-Garcia, L. (red.) (2014): *International Handbook of Emotions in Education*. London: Routledge.

Undervisningsministeriet (2018a): "Demokrati under udvikling". Undervisningsministeriet, lokaliseret 20. december 2018: www.duu.dk/#materialer

Undervisningsministeriet (2018b): "Forebyg og håndter vold og trusler – vejledning til skoler og skolernes fritidsordninger". Undervisningsministeriet, lokaliseret 20. december 2018: www.uvm.dk/publikationer/folkeskolen/2018-forebyg-og-haandter-vold-og-trusler

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