

# Ledelse og vennskap i barnehagen

---

*En studie med fokus på forebygging av konflikter*

**Hvordan kan pedagogisk leder håndtere vennskap med en av sine medarbeidere for å forebygge konflikter i personalgruppen?**

**Skrevet av Line Merete Eliassen**

**Kandidatnummer 506**

**Veiledere Anne Dagfrid Svendsen & Marit Pettersen**

**Bacheloroppgave**

**Hovedmodell**

**Organisasjon og ledelse**

## Innhold

1. Innledning.....	2
2. Teori .....	2
2.1 Konflikt .....	2
2.1.1 Ulike syn på konflikter .....	3
2.1.2 Konfliktyper i barnehagen.....	5
2.1.3 Forebygging av konflikter .....	6
2.2 Rolleavklaring og ledelse .....	9
2.2.1 Grenseregulering- å avklare roller og forventninger.....	10
2.2.2 Relasjonsaspektet .....	11
3. Metode.....	12
3.1 Valg av metode.....	12
3.2 Valg av informant.....	13
3.3 Vurdering av valgt metode.....	14
3.4 Etikk .....	15
4. Resultat og drøfting.....	15
4.1 Konflikt .....	15
4.1.1 Ulike syn på konflikter og konfliktyper i barnehagen .....	16
4.1.2 Forebygging av konflikter.....	18
4.2 Rolleavklaring og ledelse.....	23
4.2.1 Grenseregulering- å avklare roller og forventninger.....	23
4.2.2 Relasjonsaspektet .....	23
5. Avslutning .....	26
Litteraturliste.....	27
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	29

## 1. Innledning

Jeg bestemte meg tidlig for at jeg ville skrive bacheloroppgave om hvordan jeg som pedagogisk leder kan håndtere vennskap med mine medarbeidere, jeg var bare ikke sikker på hvordan jeg ville vinkle den. Gjennom min arbeidserfaring fra tidligere jobber har jeg fått erfart hvordan konflikter i personalgruppen kan være med å ødelegge et arbeidsmiljø. Måten lederen min håndterte en konfliktsituasjon på, var ikke den mest effektive. Han hadde ikke nok kunnskap og erfaring om konflikthåndtering, og det resulterte i at konflikten pågikk i flere år. Ved å tenke tilbake på dette, fikk meg til å reflektere rundt min egen kunnskap, eller mangel på den, angående temaet konflikt. Jeg leste meg litt opp, og fant ut at jeg hadde mest lyst til å forske på forebyggende arbeid. Jeg er interessert i å finne ut hvordan jeg kan bidra til å forebygge at konflikter oppstår, samtidig som jeg vil finne ut hvordan jeg kan håndtere vennskap med mine medarbeidere. Ut ifra dette ble min problemstilling slik;

Hvordan kan pedagogisk leder håndtere vennskap med en av sine medarbeidere for å forebygge konflikter i personalgruppen?

Antall konflikter på arbeidsplasser har økt den siste tiden ifølge arbeidsmiljøforskere. Derfor kan det være viktig å ha kunnskap om hva vi kan gjøre for å minske risikoen for at konflikter oppstår, nemlig forebyggende arbeid. I en slik jobb som i barnehagen rammer ofte konfliktene hardere fordi hele vår personlighet blir involvert. Følelsesregisteret vårt blir veldig synlig i barnehagehverdagen (Lundestad, 2010, s. 14).

I denne oppgaven vil mine tanker og tolkninger synliggjøres når resultatet møter teorien i drøftingen. Hva er en konflikt? Finnes det ulike syn på konflikter og hvilke konflikttyper finnes i barnehagen? Hva innebærer forebyggende arbeid av konflikter, rolleavklaring og ledelse? Dette er spørsmål jeg har stilt meg selv, og som jeg vil finne mer ut av.

## 2. Teori

### 2.1 Konflikt

«Selve ordet kommer av det latinske ordet *conflictus*, som betyr sammenstøt» (Lundestad, 2010, s. 42). Personer kan ha ulike oppfatninger på hva en konflikt er. Hvilke momenter er det egentlig vi trenger for å kunne kalle en konflikt for en konflikt? Å finne en definisjon som

dekker flere av de relevante momentene kan være vanskelig. Lundestad sier for eksempel at det må finnes en form for nærhet eller avhengighet mellom mennesker hvis det skal oppstå en konflikt. I barnehagen finnes det flere avhengighetsforhold, og et av disse er mellom de ansatte i barnehagen (Lundestad, 2010, s. 43). En samlende definisjon på konfliktbegrepet kan være;

Konflikt er en makt- og spenningssituasjon der det eksisterer uforenlige interesser som er opplevd av minst en part i et avhengighetsforhold mellom to eller flere. Dette kan føre til følelser av frustrasjon, blokkering eller irritasjon. Konflikter kan være skjulte, åpne, ubevisste eller bevisste. Uenighet er ikke det samme som konflikt, men kan føre til konflikter (Lundestad, 2010, s. 46).

En konflikt handler altså om uenigheter, i form av ulike synspunkt, interesser, målsettinger og/eller misforståelser som kan få to eller flere parter til å havne i en konflikt. I en åpen konflikt skjer det aktive handlinger mellom partene, eller det brukes makt for å få igjennom sine egne interesser. Når en konflikt eksisterer forut for en åpen eller uttrykt konflikt, kalles den for en skjult konflikt. Det kan være at to parter har ulike synspunkter på en sak, men ikke sagt noe om det. Flere har en oppfatning om at det er forskjell på en uenighet og en konflikt. En del fagpersoner mener at konflikt er mer alvorlig enn en uenighet. Det sies at det først er en konflikt når det er involvert negative følelser som sinne eller frykt. Selv om flere av konfliktbetegnelsene er til stede, trenger det ikke og oppleves som en konflikt. Det kan dreie seg om stor uenighet, uten at det blir sett på som en konflikt. En situasjon kan også tolkes på to forskjellige måter. Den ene parten kan oppleve situasjonen som en uenighet, mens den andre parten ser på den som alvorlig og vanskelig, og føler de er i en konflikt (Lundestad, 2010, s. 44).

### **2.1.1 Ulike syn på konflikter**

Vi kan se på konflikter på ulike måter. Noen mener konflikter er nødvendige for at en organisasjon skal kunne utvikle seg, mens andre mener konflikter bare er ødeleggende. Det kan ofte komme an på situasjonen og menneskene som er involverte. Organisasjonsteoretikere opererer ofte med tre ulike syn på konflikter;

- 1) Harmonisyn: Konflikter ses på som ødeleggende, og det gjør at vi i størst mulig grad unngår eller benekter dem.

- 2) Human relation-syn: Her blir konflikter sett på som nødvendige og ikke nødvendigvis ødeleggende. Likevel forsvarer tilhengere av dette synet at konflikter bør glattes over, eller at de vil forsvinne bare vi tar tiden til hjelp.
- 3) Interaksjonistisk syn: I dette synet benektes ikke konflikter, men de blir sett på som nødvendige for at en organisasjon skal utvikle seg og ikke stagnere (Lundestad, 2013a, s. 163).

Det sentrale spørsmålet som vi kan stille oss er hvilket syn vi mener vi selv har, og hvilket syn vi mener bør finnes i vår personalgruppe for å skape et godt samarbeid. Lundestads opplevelse er at mange ofte er preget av et harmonisyn mer enn for eksempel interaksjonistisk syn. Det er flere ledere i barnehagen som ikke ønsker å ta opp konflikter fordi de synes det er ubehagelig og vanskelig. Selv om vi sier og føler at vi har et interaksjonistisk syn på konflikter, kan det hende vi handler ut ifra et harmonisyn, nettopp fordi vi synes det er vanskelig og ubehagelig. Her kan vi se at det vi gjør i det daglige ikke trenger å være i samsvar med vår uttrykte teori. Det kan være lurt å klargjøre egne verdier, hvilket syn vi har på konflikter mellom mennesker og hvilket syn vi ønsker skal fremmes i personalgruppen (Lundestad, 2013a, s. 163).

Konflikter kan utvikle seg til å bli både konstruktive og destruktive. Å finne et omfang eller et nivå som oppleves som produktivt eller funksjonelt for organisasjonen er utfordringen når det gjelder konflikter. Med det menes at konflikten har et slikt nivå som fører til at organisasjonen utvikler seg i en positiv og nytenkende retning. Da vil konfliktene bli konstruktive og positive for organisasjonen. Hvis det viser seg at konfliktnivået er for høyt og for lite produktivt, vil det hindre eller forsinke arbeidet med å nå målsettingene for arbeidet. Da kan vi si at konflikten er destruktiv. Den vil også være destruktiv hvis personalet har ulike meninger om hvordan ting skal gjennomføres, at det brukes mer tid på å få gjennom sine egne synspunkter istedenfor å prøve å komme frem til et kompromiss eller en løsning. Hvis det er tilfellet, vil det hindre at arbeidet med barna og annet arbeid blir ivaretatt. Det er ulike faktorer som spiller inn om en konflikt blir konstruktiv eller destruktiv. Det kan være i hvilken grad medlemmene i organisasjonen er villige til å samarbeide, hvordan forholdet mellom partene er i utgangspunktet og hva konflikten dreier seg om. Det finnes enkle måter å jobbe på for at konflikter skal kunne utvikle seg konstruktivt. Vi kan for eksempel starte med å utvikle gode samarbeidsrutiner og gjøre en innsats for å bli kjent med hverandre ved å ta pauser sammen, gå på personalfester og turer (Lundestad, 2013a, s. 166). For å beregne sannsynligheten for

om en konflikt blir konstruktiv eller destruktiv, kan vi se på ulike typer konflikter og hva som kjennetegner disse.

### **2.1.2 Konfliktyper i barnehagen**

Ved å se nærmere på teorier om konfliktårsaker, og noen typer konflikter, kan gjøre det lettere å få oversikt over konfliktsituasjonen. Vi kan få bedre forståelse for hva konfliktene handler om, og dermed få et grunnlag for å finne ut hva som kan være viktig å fokusere på for å finne en løsning (Lundestad, 2010, s. 63). I en barnehagesammenheng kan vi finne ulike konfliktyper, og noen av disse vil bli utdypet nedenfor.

#### ***Mål- og middelkonflikter***

«Målkonflikter er resultat av uenighet om målene for arbeidet i en organisasjon» (Lundestad, 2010, s. 66). R11 har klare føringer for innholdet i den pedagogiske virksomheten, men de ansatte i barnehagen må likevel ta interne beslutninger på detaljnivå angående målsettinger. Det er nødvendig å finne felles målsettinger i en organisasjon, noe som kan være krevende. De ansatte kan for eksempel være uenig i hvilke fagområder de vil vektlegge, eller hvor mye vi skal involvere oss i barns lek. Ulike oppfatninger som dette kan utvikle seg til å bli en målkonflikt. «I middelkonflikter har vi felles mål, men kommer ikke overens om veien til målet» (Lundestad, 2010, s. 67).

#### ***Relasjonskonflikter***

«Relasjonskonflikter er følelsesmessige konflikter der to eller flere personer har vanskelig for å forsone seg med hverandre» (Lundestad, 2013a, s. 173). Vi kan reagere negativt på andre personers væremåte. Det kan være personer som irriterer oss til stadighet, eller det kan være vi har avsmak for enkelte. Ofte forklarer vi slike relasjoner med at kjemien ikke stemmer, men det kan være flere grunner til at det er slik. Det kan være at enkelte skraper borti noe inne i oss selv som vi helst ikke vil kjenne på, eller som vi ikke vil skal komme opp til overflaten. Slike eksempler kan etter hvert føre til relasjonskonflikter. I barnehagen arbeider vi i små å tette personalgrupper, noe som fører til at vår personlighet blir veldig synlig for de andre. At vår personlighet er så synlig kan være både positivt og negativt. Det positive med det er at det kan føre til gode og nære vennskap, mens det negative er at det kan føre til konflikter, avstand og fiendskap (Lundestad, 2013a, s. 173).

#### ***Rollekonflikter***

«Rollekonflikter handler vanligvis om hvilke arbeidsoppgaver som skal ligge til den enkelte rolle» (Lundestad, 2013a, s. 171). I en organisasjon skal det finnes stillingsinstrukser for hver enkelt stilling der det står hva som kreves. Det kan være at vi har ulike tanker om hvem som skal gjennomføre de forskjellige aktivitetene, derfor er det viktig og diskutere forventinger knyttet til de ulike rollene i personalet. Slik kan vi bidra til å rydde misforståelser av veien og det kommer tydelig fram hva den enkelte tenker om sin rolle. Uavklarte forhold rundt arbeidsfordeling og forventinger til de ulike rollene kan være grobunn for konflikter (Lundestad, 2013a, s. 171-172).

### ***Avhengighetskonflikter***

Vi har tidligere pekt på at konflikt først er mulig når det eksisterer et avhengighetsforhold mellom partene. Dette avhengighetsforholdet kan være stort eller lite, og kan være med på å avgjøre hvordan konflikten vil utvikle seg. Det vil være mer intense og omfattende konflikter mellom to parter som er sterkt avhengig av hverandre, slik som i en barnehage. Vi må kunne samarbeide og kommunisere med hverandre for å få virksomheten til å fungere. I barnehagen er vi avhengige av at alle sammen bidrar. Hvis noen sluntrer unna arbeidsoppgavene sine, kan det føre til frustrasjon hos de som må rydde opp. Dersom den samme personen sluntrer unna regelmessig kan det utvikle seg til større konflikter. Det er når samspillet mellom de ulike partene ikke fungerer at det kan oppstå avhengighetskonflikter (Lundestad, 2010, s. 70).

### ***Pseudokonflikter***

Pseudokonflikter handler om feiltolkninger eller at partenes standpunkter bygger på feil opplysninger. «En stor del av kommunikasjonen mellom mennesker tar utgangspunkt i hvordan vi tolker hverandres utsagn eller budskap» (Lundestad, 2010, s. 75). Tullberg mener at pseudokonflikter bunner mye ut av menneskers følelser. Vi reagerer forskjellig i ulike situasjoner, og det kan føre til at vi sårer hverandre. Det kan være at lederen svarer litt kvast og irritabelt i en stressende situasjon, og oppfattes som misnøye hos den andre. En liten bagatell eller misforståelse kan utløse krangel og usikkerhet i en personalgruppe (Lundestad, 2010, s. 75).

## **2.1.3 Forebygging av konflikter**

Håndtering av konflikter kan være både slitsomt og tidkrevende, derfor kan det være lurt å satse på forebyggende arbeid. Da vil som oftest konfliktnivået gå ned, og stressnivået til de ansatte vil minske.

## ***Kommunikasjon***

Vi kan si at kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. Det innebærer også overføring av ideer, holdninger og følelser. Når vi kommuniserer, sender vi i tillegg ut nonverbale signaler. Disse signalene er med på å bidra til å uttrykke hva som egentlig menes med det som blir sagt. Både kroppsspråk og stemmebruk er slike signaler, og disse er med på å påvirke hvordan det hele blir oppfattet og tolket av dem som kommuniserer. Det er viktig å være bevisst på at de nonverbale signalene vi sender ut også er kommunikasjon. Vi kommuniserer med hele kroppen, ikke bare ved det vi sier (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 251).

«Kommunikasjon er avgjørende for hvordan moderne organisasjoner fungerer, og er derfor nøkkelen til lederskap, og til samarbeid for å realisere organisasjonens mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 255). Det er ikke alltid kommunikasjonsflyten fungerer slik vi ønsker. Ofte kan det oppstå kommunikasjonsproblemer fordi vi er for dårlige til å gi informasjon. Vi kan skille mellom tre typer kommunikasjonsproblemer som kan oppstå. I den første typen er ønske om å dele informasjon der, men det oppstår problemer i selve kommunikasjonsprosessen. Den andre typen er knyttet til for mye informasjon, slik at det blir vanskelig å få med seg alt. Den tredje typen er knyttet til maktbruk, der det bevisst blir holdt informasjon tilbake, eller at noen manipulerer med informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 255).

Det finnes både formell og uformell kommunikasjon, og det er vanlig å skille disse i en organisasjon. «Med formell kommunikasjon menes alle planlagte ordninger og opplegg for formidling av informasjon som er relatert til organisasjonens hierarkiske styringsformer (...) og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper av medarbeidere i organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 258). Det vil si at den formelle kommunikasjonen vanligvis følger organisasjonsstrukturen og er direkte relatert til virksomheten og arbeidet som utføres. Vi kan si at all kommunikasjon som ikke er definert som formell kommunikasjon, er ifølge organisasjonslitteraturen uformell kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 258). Det foregår uformell kommunikasjon der medarbeiderne kontinuerlig møtes, for eksempel over morgenkaffen eller før og etter møter. Innholdet i denne kommunikasjonen er ofte om det som alle har felles. Det kan være arbeidsplassen, arbeidsoppgaver, ledere og kolleger, og praten går ofte lett for seg (Jacobsen & Thorsvik,



2007, s. 263). Chester Barnard var den første organisasjonsteoretikeren som ble oppmerksom på betydningen av uformell kommunikasjon i organisasjoner. Han sier at det alltid vil forekomme uformell kommunikasjon der mennesker er samlet. Han hevder at lederne har et behov for å benytte seg av det uformelle kommunikasjonsnettverket som et supplement for å formidle informasjon og skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 263). Jacobsen & Thorsvik sier at den uformelle kommunikasjonen også blir brukt til å spre rykter i organisasjonen. Rykter oppfattes gjerne som et negativt ladet ord, men kan også ha positive effekter. De kan bidra til å redusere usikkerhet og løse misforståelser ved å skape mening når informasjonen gjennom formelle kanaler er utilstrekkelig. Vi må selvfølgelig ikke glemme de negative effektene rykter kan ha. Rykter som svekker arbeidsmoralen, skaper mistillit, negative tanker og følelser om arbeidskolleger, kan være ødeleggende for samarbeidet videre. Det kan også gå ut over arbeidsmiljøet og effektiviteten i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 266).

### ***Følelser***

Følelser kan overta kontrollen i en situasjon og føre til at vi ikke handler slik vi egentlig ønsker. Noen reagerer lettere på ting, og kan bli redde eller synes en situasjon er så ubehagelig eller truende at de flykter. Ved å få en større overensstemmelse mellom våre tanker og følelser, kan vi lære oss å styre følelsene som dukker opp, og slik handle ut fra tankene våre og ikke følelsene. For å klare dette er det nødvendig å kunne sette ord på det vi føler. Hvis vi jobber med å bli bevisst følelsene våre kan vi klare å kommunisere bedre i en konfliktsituasjon (Lundestad, 2010, s. 100-101).

### ***Arbeidsmiljø***

Lundestad sier at «noe av det som kjennetegner arbeidsmiljøet i barnehagen, er at mennesker fungerer i et tett samspill» (Lundestad, 2010, s. 22). Det er vanskelig og ikke vise hvem vi er når vi arbeider så nært sammen. Vi viser følelser som glede og sinne, og hvilke verdier vi har gjennom arbeidet med barna. Vi kan lett knytte personlige forhold når vi kommer så tett innpå hverandre. Lundestad mener det er viktig å kunne gi uttrykk for sine meninger, og at vi klarer å håndtere negative følelser overfor andre (Lundestad, 2010, s. 22). Hun sier også at åpenhet og tillit mellom personalet er med på å skape et godt samarbeid, som igjen kan ha positiv innvirkning på arbeidsmiljøet (Lundestad, 2010, s. 14).

Flere undersøkelser viser til at humor, latter, smil, spøk og tøys har en positiv innvirkning på hvordan vi har det. Det viser også at bruk av humor kan være svært effektivt for å løse problemer. De fleste har hørt ordtaket «en god latter forlenger livet», men sannheten er at en god latter gjør mye mer enn det. Den høyner også livskvaliteten, hjelper oss til å tåle vanskelige livsvilkår, øker våre evner til å løse problemer og fremmer både psykisk og fysisk helse. Humor forener mennesker. Lundestad sier at ingenting sveiser et team så godt sammen som felles humor. En varm, vennlig humor kan ha stor betydning for den enkeltes trivsel, men det er viktig å bruke den riktig. Det er ikke all humor som er god humor. Vi skal ikke le av noen, men med. Å ha en lett, humoristisk tone på jobb kan som vi ser over være forebyggende hvis vi bruker den riktig (Lundestad, 2013b, s. 98).

Å snakke nedsettende om andre uten at de hører det kalles gjerne baksnakking, og kan være en kilde til konflikt. Meyer mener det må gå an å ha ulike oppfatninger, og at alle kan være trygge på at det ikke snakkes bak ryggen når vedkommende ikke er til stede. Personalet er selv medansvarlig for at baksnakking forekommer hvis de ikke er åpen for en likeverdig meningsutveksling (Meyer, 2009, s. 152).

At sosiale medier har fått en så stor plass i dagens samfunn, skaper utfordringer i arbeidslivet. Det er naivt å tro at noe vi ytrer på sosiale medier er privat. I følge Volan (sitert i Nipen, 2012) skaper sosiale medier nye gråsoner mellom hjem og arbeid, noe som for en leder er viktig å være bevisst på. Dersom lederen blir «venn» med sine medarbeidere på facebook, får han eller hun tilgang til informasjon man ellers ikke ville hatt. Det kan for eksempel være hva en ansatt gjør under sykmelding, og det kan skape vanskelige og ubehagelige situasjoner. Da kan det være en idé å skape en kultur for hva som er god skikk og bruk (Nipen, 2012).

## **2.2 Rolleavklaring og ledelse**

Det finnes mange definisjoner på begrepet ledelse. Noen velger å vektlegge og påvirke personalet, mens andre kan legge vekt på kommunikasjon mellom lederen og personalet. Det går også å sette motivasjon i sentrum. Begrepet ledelse dekker mange momenter, og hvis vi tar utgangspunkt i Skogen sin definisjon på ledelse vil vi få en helhetlig sammenfatning på hva ledelse innebærer.

En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål (Skogen, 2013, s. 26-27).

Her kommer relasjonelle forhold godt fram, og kunnskaper om og evne til å kommunisere på en god og konstruktiv måte med medarbeiderne blir sett på som svært viktig. I et relasjonelt syn på ledelse vil det være sentralt å ha kunnskaper om god kommunikasjon og forståelse for mellommenneskelige forhold. Det innebærer også å finne løsninger på problemer sammen med sine medarbeidere for å nå målene, men en leder må også kunne ta beslutninger etter kommunikasjonsprosesser i personalgruppen hvis det er vanskelig å bli enige (Lundestad, 2013c, s. 217).

«En leder som er fortrolig med oppgavene lederansvaret medfører, erkjenner at hun har makt» (Meyer, 2009, s. 42). Makt og ansvar er viktige stikkord i lederansvaret. Hvordan man utøver sin makt ovenfor sine medarbeidere har mye å si på hvordan arbeidet blir gjort. En leder vil se at noe av det positive ved lederrollen vil være å ha muligheter til å påvirke prosesser og følge opp initiativer eller ideer personalet eller hun selv har. I andre sammenhenger må hun ta avgjørelser som kan være upopulære hos enkelte medarbeidere. Ved å vise tillit til sine medarbeidere, kan lederen høste respekt og aksept for den makten hun utøver. Det sier mye om en leders faglige kompetanse og etiske forankring om hvordan makten blir brukt. Som leder har vi plikt til å følge opp de kravene som stilles i forbindelse med vår yrkesutøvelse. Hvordan vi utfører våre arbeidsoppgaver har mye å si på hvordan våre medarbeidere utfører sine (Meyer, 2009, s. 42).

### **2.2.1 Grenseregulering- å avklare roller og forventninger**

Alle sammen har flere forskjellige sosiale roller. Vi kan være både mor, datter, venn og kollega. Summen av alle disse rollene et menneske har kalles sosius. Hvis for eksempel kollegene våre vil at vi skal bruke mer tid og energi på arbeidet, kan datteren vår mene at vi bør sette av mer tid til henne. Her opplever vi motstridende forventninger fordi vi har ulike roller. Dette kalles en sosiuskonflikt (Larsen & Slåtten, 2010, s. 20-21). Når vi arbeider i en barnehage kan vi oppleve at flere roller blir blandet sammen, og da er det viktig med en rolleavklaring.

«Grenseregulering handler om å klargjøre grensene for våre arbeidsoppgaver» (Lundestad, 2010, s. 152). Dette kan gjøres gjennom stillingsinstrukser der det beskrives hvilke oppgaver som ligger til den enkeltes rolle i organisasjonen. Klare og tydelige stillingsinstrukser gjør det lettere å plassere oppgaver og ansvar hos de enkelte medarbeiderne, og dermed reduserer muligheten for konflikt (Lundestad, 2010, s. 152). «Å vite hva som forventes, forhindrer unødvendige misforståelser, konflikter eller samarbeidsproblemer» (Meyer, 2009, s. 153). Kartlegging av forventninger i personalgruppen er som vi ser et grenseregulerende middel. Det kan være lurt å sette av tid til å avklare hvilke forventninger alle sammen har til hverandre. Hvilke forventninger har medarbeiderne til den pedagogiske lederen, og hvilke forventninger har den pedagogiske lederen til dem? Å avklare dette kan være et middel til å unngå at det oppstår destruktive konflikter. Arbeidsoppgaver og rollefordelingen bør også diskuteres og avklares, ellers kan det skapes mye unødvendig frustrasjon og ujevn arbeidsfordeling. Å lage skriftlige avtaler om den enkeltes arbeidsoppgaver, kan hindre at avhengighets-, rolle- og pseudokonflikter oppstår (Lundestad, 2010, s. 152-153).

### **2.2.2 Relasjonsaspektet**

Lundestad sier at mange barnehageansatte henger sammen på fritiden. De går på kafé, trener sammen og møter hverandres familier. På denne måten blir de godt kjent med hverandre og utvikler etter hvert et nært vennskapsforhold. Å være gode venner med arbeidskolleger kan by på utfordringer. I frykt for å ødelegge vennskapet, kan vi for eksempel unngå å ta opp negative forhold. Det kan også forekomme mye snakk om private forhold på jobb, noe som kan gå utover oppmerksomheten til barna. Gjennom en undersøkelse Lundestad har gjort, mente en informant at dersom ansatte er venner og treffes i privatlivet, kan det føre til krangel og uenighet på det private plan. Dette kan også føre til vanskelige samarbeidsforhold på arbeidsplassen (Lundestad, 2010, s. 240).

Gotvassli påpeker også at kollega- og vennskapsforhold som eksisterer parallelt kan by på utfordringer, spesielt når den ene har en lederposisjon. Han sier at det er en del kvinnelige ledere som ser ut til å ha problemer med å mestre de rollekonfliktene som kan oppstå når relasjonen mellom to personer blir annerledes enn før. Det kan være vanskelig å holde de ulike relasjonene avskilt fra hverandre. Hvis de ulike rollene blir blandet, kan det oppstå tvil om både hensikt og intensjoner. Den pedagogiske lederen vil for eksempel ha ønske om å korrigere noe assistenten gjør, mens assistenten opplever dette som en sårende bemerkning fra

ei venninne. Ved å se på dette eksemplet kan vi se at ulike samhandlingssituasjoner kan by på ledelsesmessige utfordringer (Gotvassli, 2012, s 27-28).

Miljøer i barnehagen, hvor arbeids- og vennsksapsrelasjoner glir over hverandre, gir ofte gode muligheter for samarbeid og utvikling både faglig og personlig (Gotvassli, 2012, s. 28), og bidrar til trivsel. Det hjelper å ha bevissthet rundt vennsksapsforholdet (Lundestad, 2010, s. 241). Samtidig kan arbeidsplasser i barnehagen, der det arbeides tett sammen og der hver enkelt personlighet er veldig synlig, være ekstra utsatt for konflikter på det mellommenneskelige planet. Det er ikke så rart hvis vi tenker over de mangesidige relasjonene som samhandlingspartene kan inngå i (Gotvassli, 2012, s. 28). Det kan føre med seg både positive og negative sider ved å arbeide tett sammen med venner. Det må gå an å være uenig om faglig innhold uten at det innebærer å miste gode vennskskap. Det handler i stor grad om å kunne opptre profesjonelt (Lundestad, 2010, s. 241).

### **3. Metode**

For å samle inn informasjon til et forskningsprosjekt kan vi bruke ulike metoder. Vi kan tenke på metode som et verktøy som vi bruker for å få svar på spørsmål, og for å skaffe oss ny kunnskap innenfor et valgt tema. Vi kan si at metodene dreier seg om hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen, 2010, s.17). Det kan være lurt å finne den metoden som er mest egnet for å få et best mulig resultat på problemstillingen. Dalland sier Det gjelder også når vi søker data i litteraturen (Dalland, 2012, s. 120). Problemstillingen min er som jeg har nevnt tidligere; Hvordan kan pedagogisk leder håndtere vennskskap med medarbeidere for å forebygge konflikter i personalgruppen?

#### **3.1 Valg av metode**

Til denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode. Jeg valgte å bruke denne metoden for å få mest mulig fyldige svar og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 135). Jeg utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuet, der jeg delte opp intervjuguiden i ulike tema med tilhørende underspørsmål. Det gjorde jeg fordi jeg følte det ble mest ryddig på denne måten. I forkant av intervjuguiden leste jeg meg opp på teori, slik at jeg hadde et grunnlag til å skrive denne. Johannessen, Tufte & Christoffersen sier at intervju ofte er mer en dialog enn rene spørsmål og svareanser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. ), mens Kvale og Brinkmann (2009)

karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 135). I gjennomføringen av intervjuet tok jeg utgangspunkt i dette. Jeg prøvde å legge opp intervjuet som en dialog mellom meg og informanten med et snev av struktur. En av grunnene til at jeg valgte å gjøre det på denne måten, var for å lette på stemningen slik at det skulle bli lettere for informanten og komme med ærlige svar, og ikke de svarene hun tror jeg vil høre. Jeg benyttet meg ofte av oppfølgingsspørsmål gjennom intervjuet. Ved å bruke oppfølgingsspørsmål kan vi unngå misforståelser, også får vi muligheten til å gå dypere inn i temaet. Denne måten å gjennomføre et intervju på kalles for et semistrukturert eller et delvis strukturert intervju. Johannessen, Tufte & Christoffersen sier at «Et semistrukturert eller et delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 137).

### **3.2 Valg av informant**

I utgangspunktet ville jeg intervju to pedagogisk ledere og to assistenter for å få ulike syn på temaet, men da fikk jeg beskjed fra mine veiledere at det kunne bli litt travelt. Siden Bachelor er en fordypningsoppgave, skal fokuset være rettet mot organisasjon og ledelse. Da ble det naturlig for meg å ta utgangspunkt i lederperspektivet, derfor valgte jeg å finne pedagogiske ledere som informanter. I tillegg til at det skulle være pedagogiske ledere, skulle informantene helst være kvinner med relativ lang erfaring. De skulle også ha et nært vennskapsforhold til en av sine medarbeidere utenfor barnehagen. Dette fant jeg ut ikke var så lett og finne. Jeg spurte mine veiledere om råd, og de ba meg høre med praksisbarnehagen som jeg hadde vært i et par uker fram til nå. Dette tok jeg med meg tilbake til praksis, og funderte på hvem som passet.

I slutten av praksisperioden min fant jeg ut at en av de pedagogiske lederne passet bra som informant. Jeg visste hvem hun var, men har ikke hatt så mye kontakt med henne gjennom praksisperioden min. Hun har en del erfaring på baken, også er hun lederen til en av sine nærmeste venner. Jeg sendte henne en mail og spurte om hun hadde anledning til å stille opp på intervju. Jeg fortalte både om temaet og problemstillingen min, og forklarte at hun kunne få se intervjuguiden på forhånd hvis hun var interessert. Da har hun mulighet til å forberede seg, og det kan hende svarene blir mer gjennomtenkte. Ulempen kan være at hun får muligheten til å forberede svar som hun tror jeg vil høre. Årsaken til det kan være for å skjule uvitenhet eller for at hun er redd for at sannheten ikke er allment akseptert (Larsen, 2010, s.

26-27). Jeg la informanten selv velge sted for intervjuet. Det kan være lurt å la informanten få velge dette selv, fordi da kan det hende hun slapper mer av, samtidig blir det ikke vanskelig for informanten å komme seg dit (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 142-143). I mailen spurte jeg også om muligheten til å gjøre opptak. Når vi gjør opptak har vi større mulighet for å få med all informasjon, også blir det lettere å være en engasjert og lyttende samtalepartner. Jeg har valgt å bruke fiktivnavnet Kari på min informant, og Solveig når vi refererer til hennes venninne.

### **3.3 Vurdering av valgt metode**

Som jeg har nevnt tidligere har jeg brukt kvalitativt intervju for å samle inn data. Denne måten å gjøre det på fungerte bra for meg, fordi jeg har muligheten til å få en helhetlig forståelse av noe, også kan jeg gå i dybden i det jeg undersøker. Gjennom å bruke en halvstrukturert intervjuguide hadde jeg mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål, noe jeg utnyttet bra. Hvis jeg var usikker på hva informanten mente, kom jeg med et oppfølgingsspørsmål for å unngå misforståelser, og hvis jeg ville ha mer utdypende svar om noe, spurte jeg henne om hun kunne utdype. Denne måten å gjennomføre intervjuet på var avgjørende for resultatet jeg fikk. Larsen sier at det er en fordel at forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål, og at det dessuten er enklere å sikre god validitet. Validitet står for relevans og gyldighet. Det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes (Dalland, 2012, s. 52).

Ulempen ved denne måten å innhente data på, er at jeg ikke kan regne ut reliabiliteten på den informasjonen jeg fikk. Reliabilitet betyr pålitelighet, og handler om at målinger må utføres korrekt, og at eventuelle feilmarginer angis. (Dalland, 2012, s. 52). Jeg fikk bare innsyn i informantens egne opplevelser og erfaringer, og hennes kunnskap om det jeg lurte på. Det kan også hende hun ga meg den informasjonen hun trodde jeg ville ha. Det går ikke an å generalisere resultatet ved kvalitative undersøkelser slik som i kvantitative undersøkelser. Jeg ser i ettertid at jeg skulle ønske at jeg hadde to informanter slik at jeg har fått flere perspektiv og erfaringer på temaet, men det var vanskelig nok å finne en informant som innstilte kravene jeg hadde. Johannessen, Tufte & Christoffersen sier at reliabiliteten er kritisk i kvalitative undersøkelser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s. 229).

### 3.4 Etikk

«Forskningsetikk er et område av etikken som har med planlegging, gjennomføring og rapportering av forskning å gjøre. Det handler om å ivareta personvernet og sikre troverdighet av forskningsresultater» (Dalland, 2012, s. 94). Det vil si at vi må tenke gjennom hvilke etiske utfordringer arbeidet vårt medfører, og hvordan de kan håndteres (Dalland, 2012, s. 95). «Informert, frivilling samtykke betyr at dem som involveres i forskning, gjør dette med vitende og vilje på et fritt og selvstendig grunnlag.» (Dalland, 2012, s. 105). Da jeg sendte informanten min mail om hun ville stille opp til et intervju, informerte jeg henne om at det var frivillig, og hun kunne trekke seg underveis hvis hun ombestemte seg (Larsen, 2010, s. 15). «Forskning er avhengig av at informanter har tillit til at forskere har taushetsplikt om opplysningene de får gjennom sine undersøkelser.» (Dalland, 2012, s. 104). Jeg forklarte på forhånd at både hun og barnehagen ble anonymisert gjennom hele oppgaven. For mange er det å være anonym en forutsetning for å stille opp til intervju. Så lenge opplysningene ikke kan knyttes til en enkeltperson er opplysningene aidentifisert (Dalland, 2012, s. 102). Jeg spurte også om muligheten til å ta opptak, og forklarte hva det innebar.

## 4. Resultat og drøfting

### 4.1 Konflikt

I følge Kari kan konflikter være så mangt, men i bunn og grunn er det en uenighet som det ikke er gjort noe med. Konflikter er mer alvorlig enn en uenighet, men uenigheter kan utvikle seg til å bli en konflikt. Hun legger til at det innimellom oppstår uenigheter mellom de ansatte, men ikke så store uenigheter at hun vil kalle det for konflikter. Det kan oppstå misforståelser som kan føre til konflikter, men som regel utvikler ikke disse seg til å bli konflikter fordi misforståelser er lettere å oppklare enn uenigheter. Enkelte er mer sårbare enn andre. Hvis Kari virker kald i måten hun uttrykker seg på, kan dette misforståes av mottageren. Han eller hun kan tolke dette som et tegn på irritasjon, noe som kan føre til usikkerhet hos enkelte. Noen trenger å få høre beskjeder og instruksjoner på en fin og rolig måte, med et kroppsspråk som tilsier det samme. Dersom det er veldig travelt og Kari er stresset, er det ikke bestandig hun har tid til å formulere seg bra og å være rolig. Da kan uttrykksmåten hennes virke litt kvass, og enkelte medarbeidere kan få følelsen av at hun er sint eller irritert, og videre tro at hun ikke er fornøyd med den jobben de gjør.



Karis oppfatning om at en liten bagatell eller misforståelse kan utløse krangel og usikkerhet i en personalgruppe, samsvarer med Lundestads (2010) teori. Det er ikke uvanlig at vi har ulike definisjoner på hva en konflikt er og hva de innebærer. Det er enkelte momenter som går igjen hos de fleste, som blant annet uenigheter og misforståelser (Lundestad 2010). Kari har tydeligvis reflektert en del over hva hun legger i konfliktbegrepet. Hun påpeker flere ganger at det er forskjell på en konflikt og en uenighet, og at en konflikt er mer alvorlig. Teorien sier det samme. Det er først en konflikt når det er involvert negative følelser, som sinne eller frykt (Lundestad 2010). Karis syn er at en uenighet kan føre til en konflikt hvis den ikke blir tatt tak i, eller hvis det er problematisk å løse den. De aller fleste har eller vil oppleve å være i en konfliktsituasjon der en storm av følelser kan gjøre det vanskelig å styre, og kan svinge som en berg- og dalbane. Erfaringsmessig er det som regel uenigheter, dårlig kommunikasjon eller misforståelser som utløser de fleste konflikter. I praksis opplevde jeg hvordan dårlig kommunikasjon kan skape en skjult konflikt. Den ene pedagogiske lederen var dårlig til å bringe beskjeder videre, noe som etter hvert skapte frustrasjon og irritasjon hos noen av medarbeiderne. Dette ble aldri tatt opp og gjort noe med.

#### **4.1.1 Ulike syn på konflikter og konflikttyper i barnehagen**

Når det er snakk om ulike syn på konflikter, blir det ofte til at vi bruker forskjellige konflikttyper til å forklare, noe også Kari har gjort. For å få en bedre flyt velger jeg derfor å samle disse elementene i drøftingsdelen.

Kari mener en konflikt kan være både nødvendig og ødeleggende. Det kommer an på konflikten og motivet til de som er i konflikt. Dersom de involverte har den mening at de har rett, motparten har feil og hensikten er at de skal vinne uansett hvilke konsekvenser det får, vil konflikten mest sannsynlig være ødeleggende eller destruktiv. Ingen av partene er villige til å prøve å løse problemet, de vil heller være den som har rett. Dersom det er snakk om mål og hvordan vi skal nå disse, kan uenigheter rundt dette være berikende. Her er Kari inne på det Lundestad (2010) definerer som mål- og middelkonflikter. Å få flere syn på saken og ulike måter å jobbe videre på, kan være med å utvikle barnehagen som en organisasjon, medarbeidernes måte å tenke på og ta mer hensyn til hverandre. Her forklarer Kari ut ifra et interaksjonistisk syn. Dersom konflikten er mer personlighetsrettet, ved at to medarbeidere ikke kommer overens på grunn av deres måte å være på, kan denne konflikten være vanskeligere å finne en løsning på. Det er dermed lettere at den blir destruktiv. En konflikt

kan være med å ødelegge et helt arbeidsmiljø hvis den ikke blir tatt skikkelig tak i. Personlige konflikter er som regel mer sensitive i følge Kari, siden de innebærer de involvertes personlighet. Det er mange følelser i sving i slike konflikter.

Kari avslutter med å fortelle at de konfliktene som har oppstått i deres barnehage, har vært faglige konflikter. De har hatt høye diskusjoner på ledermøter om organisering og gjennomføring av mål og oppgaver. De har for eksempel vært uenige i hvordan de skal organisere basene i barnehagen. Her er hun igjen inne på det som Lundestad (2010) definerer som mål- og middelkonflikter. Når folk er forskjellig er det vanlig at de har ulike meninger. Så lenge man er flink til å ta hensyn til hverandre, vil det bidra til å forebygge konflikter i personalgruppa. Det innebærer at alle skal få anledning til å si sin mening, samtidig som de skal jobbe sammen for å nå målene. Selv om noen av natur er mer frampå enn andre, er de fleste innforstått med at det til syvende og sist er lederen som har det siste ordet. Noen må ta en beslutning når det ikke blir enighet i gruppen. Som leder sitter vi med en del makt, og det er viktig å bruke makten riktig. Misbruker vi den, vil vi ikke få den respekten og aksepten vi er ute etter hos våre medarbeidere. Vi må fortjene og bli respektert mener Kari og legger til at hun og hennes medarbeidere har gjensidig respekt for hverandre, og de aksepterer måten hun bruker makt til å lede.

Kari viser med dette at hun har kunnskap og erfaring med ulike typer konflikter, og at hun har en formening om hvordan konfliktene kan utvikle seg og hvorfor. Hun trekker fram de samme faktorene som Lundestad bruker for å forklare hvorfor konflikter blir konstruktive eller destruktive. Karis eksempler understreker dette. Både Kari og Lundestad (2013a) mener at både villigheten til å samarbeide, hva konflikten handler om og hvordan forholdet mellom partene er, har mye å si for om en konflikt blir konstruktiv eller destruktiv. Videre referer Kari til personlighetsrettet konflikter, og da er hun inne på det som kalles for relasjonskonflikter (Lundestad 2010). Hun opplever at disse konfliktene kan være vanskelige å løse. Kanskje det kan ligge noe i det Lundestad (2013a) sier om at noen kan skrape borti noe som vi helst ikke vil kjenne på, eller som vi ikke vil skal komme til overflaten. Ulikheter kan noen ganger være for store til at de involverte klarer å komme overens med hverandre i en relasjonskonflikt. Det kan føre til at konflikten utvikler seg til å bli en avhengighetskonflikt. Kari nevner ved flere anledninger viktigheten av å kunne kommunisere og samarbeide med hverandre for å få virksomheten til å fungere, noe Lundestad (2010) også sier. Videre forteller Kari om hennes og personalgruppens erfaring med hvordan mål- og middelkonflikter fungerer, ut fra et

interaksjonistisk perspektiv. Hun er veldig tydelig på at det er lettere å handle ut fra et slikt syn i noen typer konflikter, eksempelvis mål- og middelkonflikter. Jeg mener det kommer tydelig fram at Kari prøver å handle ut fra et interaksjonistisk syn. Hun rømmer ikke fra situasjoner, men reflekterer over hvordan hun kan møte de på en god måte. I en barnehagehverdag er det en del beslutninger som må tas. Noen må ta en avgjørelse når personalgruppen ikke klarer å bli enige. Lundestad (2013c) sier at en leder må kunne ta beslutninger etter kommunikasjonsprosesser i en gruppe, dersom det er vanskelig å bli enig. Det Kari sier om medarbeidernes respekt for henne som leder og den aksepten de har ovenfor makten og det ansvaret hun har, selv om de er uenig i den avgjørelsen som blir tatt, samsvarer med Meyers (2009) teori.

Gjennom praksis og generell arbeidserfaring, har jeg fått erfart både hvordan konflikter kan være både konstruktive og destruktive. Jeg har sett hvilken virkning de kan ha. Utfallet avhenger av hvilket syn på konflikter lederen har og hvordan hun eller han handler når konflikter oppstår. Gjennom ulike praksisperioder har jeg fått være med på refleksjonsmøter. Ett av disse møtene husker jeg spesielt godt. Det ble stilt spørsmålsteget ved måten pedagogisk dokumentasjon ble brukt på. De pedagogiske lederne i barnehagen hadde iscenesatt og filmet en episode med et barn, som de senere brukte som et utgangspunkt til refleksjonsarbeid. Denne situasjonen gikk mot ethvert grunnsyn i barnehagen, og var satt altfor mye på spissen. Istedenfor å skape en refleksjon rundt voksenrollen i filmen, som var målet, ble det isteden høylytte diskusjoner rundt måten lederne hadde framstilt situasjonen på. Denne barnehagen kom styrket ut av episoden. Det var et mer bevisst og «våkent» personalet som møtte på jobb neste dag. Dette eksemplet viser hvordan konflikter kan bidra til utvikling, men setter også fokus på rollen som leder og som voksen i barnehagen. Hvordan en leder utøver sin makt ovenfor medarbeiderne har som nevnt mye å si, også for grad av respekt som høstes (Meyer 2009).

#### **4.1.2 Forebygging av konflikter**

*Kommunikasjon* er svært viktig når det gjelder forebygging av konflikter i følge Kari. Hun bruker å snakke med sine medarbeidere, både uformelt gjennom dagen, og formelt på møter. På en slik arbeidsplass er det naturlig å bruke uformell kommunikasjon til å kunne organisere dagen. Stemningen er ikke like anspent når det forekommer uformell kommunikasjon, og påpeker at kommunikasjon er nøkkelen til å unngå store konflikter. Kari har gjort personalet bevisst på at de kan komme til henne uansett hva det gjelder. Å være leder i barnehagen

medfører at vi har taushetsplikt, slik at det som blir sagt i forhold til barn, foresatte og ansatte ikke skal bli spredt videre. Det kan være enklere for de ansatte å ta opp noe sensitivt og ubehagelig dersom de er bevisst på taushetsplikten. Hun jobber også med å skape tillit hos sine medarbeidere. Tillit er en liten faktor som kan bety mye i forebyggingsarbeidet. Å ha tillit til hverandre er med på å skape gode samarbeidsforhold, som igjen virker inn på arbeidsmiljøet.

Siden de jobber så tett på hverandre hele tiden mener Kari at hun lett kan se på noen når noe er i veien eller om det er noe som plager dem. Da kan det være lurt å prøve å fiske ut hva som er i veien. Hvis deres væremåte kommer i veien for arbeidet, må hun ta tak i det. Hun kan ikke la det gå ut over barna og de andre voksne i barnehagen. Kari har gode opplevelser med å bruke kommunikasjon som forebyggende arbeid. Det har aldri forekommet opplevelser der en uenighet eller misforståelse har blåst opp til å bli en destruktiv konflikt. Dersom det har oppstått en uheldig situasjon, blir det viktig å passe på å få snakket med dem det gjelder etter at situasjonen har roet seg. I følge Kari kjenner hun hver enkelt medarbeider så godt at hun vet hvem som reagerer mer sårbart i ulike situasjoner. Derfor passer hun på å tilpasse seg hver enkelt. De har alltid klart å løse uenigheter og misforståelser på et lavt nivå i barnehagen gjennom å kommunisere med hverandre, og fordi alle sammen er åpne for å finne en løsning.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2007) er det vanlig å skille mellom formell og uformell kommunikasjon i organisasjoner. Kari bruker for det meste uformell kommunikasjon gjennom arbeidsdagen. En grunn til dette kan være at det hele tiden dukker opp uforutsette hendelser og situasjoner i barnehagehverdagen, og det er ikke rom for å sette seg ned for seg selv eller sammen med andre for å finne løsninger. Her kan vi se viktigheten og avhengigheten av å bruke uformell kommunikasjon. En annen som har sett på dette er Chester Barnard (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Han hevder at det er behov for å benytte seg av det uformelle kommunikasjonsnettverket som et supplement, eksempelvis for å formidle informasjon. Noe Kari nevner angående det uformelle kommunikasjonsnettverket, er stemningen, og mener bare det i seg selv kan spille en rolle i kommunikasjon som forebyggende arbeid. Når de ansatte slapper av, vil spenningsnivået også synke. Videre nevner Kari tillit som en medvirkende faktor i forebyggingsarbeidet. Hun mener det er viktig å skape tillit hos sine medarbeidere, det vil være med å styrke samarbeidsforholdet de imellom. Lundestad (2010) påpeker også dette, og legger til at et styrket samarbeidsforhold i tillegg kan ha positiv innvirkning på arbeidsmiljøet som er en viktig faktor i forebygginga.

Kari forteller at hun lett kan se om det er noe i veien med sine medarbeidere. Dette kan ha samsvar med hvordan de bruker nonverbal kommunikasjon til å sende ut signaler. Det kan hende noen bruker det bevisst, mens andre ikke tenker over det. I følge Jacobsen & Thorsvik (2007) vil de nonverbale signalene som sendes ut, ofte være årsaken til at vi ofte kan se om det er noe i veien. Vi kan legge merke til at både kroppsspråket og stemmebruken er litt annerledes enn det bruker å være. Å sende ut slike signaler kan være både til fordel og en ulempe. Hvis noen sliter med å sette ord på det som foregår, eller ikke liker å være til bry, kan det være til stor fordel at lederen plukker opp disse signalene og tar tak i dem. Slik Kari nevner ovenfor, kan de involvertes væremåte gå utover barna og de andre i barnehagen, og det er ikke bra. De som ikke klarer å styre sine handlinger i en følelsesmessig situasjon, må gjøre noe med dette. Noen reagerer kraftigere enn andre fordi de er mer sårbare i følge Kari. Lundestad (2010) nevner at enkelte kan være plaget med at følelsene overtar kontrollen i ulike situasjoner. Det kan hende at det er det som skjer hos enkelte. Selv om følelser kan være vanskelige å styre, har Kari aldri opplevd en destruktiv konflikt i personalgruppen. Det kan kanskje ha noe med måten hun håndterer uenigheter og misforståelser på. Hun bruker kommunikasjon aktivt gjennom hele arbeidsdagen, og er ikke redd for ubehagelige samtaler. Hun nevner også at hun prøver å tilpasse seg hver enkelt, og er bevisst på at kommunikasjon er den viktigste faktoren for å forebygge konflikter.

Jeg er sikker på at de fleste kjenner seg igjen i mye av det som er nevnt her. Vi kommuniserer mye i løpet av en dag, og hvor mye informasjon vi velger å dele med andre, avhenger i hvor stor tillit vi har til dem. Jeg vil også tro at taushetsplikten som er i barnehagen har betydning for hvor mye vi åpner oss, og tørr å gi av oss selv. Når det gjelder de nonverbale signalene vi sender ut, vet jeg av erfaring at disse er vanskelig å styre, og at de kan være ganske tydelig hos noen. Dersom mine nærmeste synes jeg er innesluttet og stille når, vet de at noe er i veien. Selv om jeg reagerer slik, vil det ikke bety at andre gjør det. Folk er forskjellig, også på dette området.

Kari forteller at de på hennes avdeling ikke har hatt noen problemer med *arbeidsmiljøet*, men at arbeidsmiljøet heller er med på å forebygge konflikter i deres personalgruppe. De tøyser og ler mye, og har det kjempeartig sammen. Hun påpeker at humor sprer mye latter og glede, og er viktige egenskaper å bidra med for å utvikle et godt arbeidsmiljø. Videre sier hun at

kollegene blir godt kjent med hverandre når de har en slik jobb som de har, de arbeider tett sammen og viser mye følelser. Vennskapsrelasjoner dannes fort og er med på å forme et godt arbeidsmiljø. I barnehagen har personalet en egen sosialkomite som har i oppgave å arrangere lønningspils, julebord og blåturer. Hele personalet er invitert. I tillegg bruker pedagogene å møtes en gang i blant for å være litt sosial utenfor arbeidsplassen. Her prater de både om privatlivet og jobben. Det hender assistene også er med, noe som gjør at pedagogene må passe ekstra godt på hva de sier. Ofte diskuteres saker og ting som er blitt tatt opp på ledermøter, informasjon assistentene ikke behøver å høre. I festlige lag med alkohol med i bilde kan noen lett bli litt løssluppen og informasjon kan skli litt uheldig ut. Kari har ikke opplevd større problemer rundt dette. De pedagogiske lederne bruker å si ifra til personalet at arbeidsrelaterte tema legges igjen hjemme i festlige lag.

En annen ting som kan ha innvirkning på arbeidsmiljøet, er bruken av sosiale medier. Kari har de fleste arbeidskollegene sine som venner på facebook, og mener at det er både fordeler og ulemper med dette. Noen kan ikke filtrere informasjon og bilder, og Kari nevner et eksempel der en sykmeldt ansatt ytret fredagsplanene, i form av en planlagt bytur på facebook. Dette ble ikke godt mottatt fra Kari sin side. Slike hendelser kan være et stort irritasjonsmoment og Kari legger til at hun ikke er interessert i å vite alt om sine medarbeidere. Etter denne hendelsen tok lederne i barnehagen opp sosiale medier som dagsorden på neste møte, der de gikk gjennom skikk og bruk.

Humor og latter er viktige egenskaper å bidra med for å skape et godt arbeidsmiljø i følge Kari. Bruk av humor kan også være svært effektivt for å løse problemer (Lundestad 2013b). Det bidrar til å lette stemningen, og regulere noens humør dersom det ikke er bra. Jeg bruker humor bevisst for å skape stemning i en gruppe, spesielt hvis jeg ser noen trenger å løsne på smilebåndene. Lundestad (2013b) sier at humor har betydning for trivselen, men at all humor er ikke nødvendigvis bra humor. Vi må tenke gjennom at vi ikke ler av noen, men med. Når det foregår intern humor mellom Kari og Solveig, bør de passe på at dette ikke går på bekostning av andre. Da sikter jeg ikke bare til det det blir tullet med, men også hvordan andre kan oppfatte og tolke det.

Det er tydelig at relasjonsbygging og styrking av det sosiale miljøet blant barnehagens ansatte er en naturlig ting å prioritere. Blåturer og lønningspils er helt klart tiltak som er med på å styrke arbeidsmiljøet. Det er lett å knytte personlige bånd når vi jobber tett innpå hverandre

som vi gjør i barnehagen (Lundestad 2010). Gjennom min førte praksisbarnehage ble jeg kjent med Merete. Vi har siden vært gode venner og treffes ofte på fritiden. Jeg har erfart hvor fort en slik relasjon kan dannes, og ser helt klart hva Lundestad mener. Kari peker også på hvordan det å arbeide tett sammen spiller inn på arbeidsmiljøet, og fører til at man blir bedre kjent. Vennskap blant kolleger fører helt klart med seg en rekke positive konsekvenser, men samtidig vil jeg trekke fram at det hender noen unngår å ta opp negative forhold i frykt for å ødelegge vennskapet. Det må gå an å være uenig om faglig innhold uten at det går på bekostning av gode vennskap (Lundestad 2010)

Bruken av sosiale medier, spesielt facebook, er et omdiskutert og svært aktuelt tema i dagens samfunn. Vi får tilgang til annen type informasjon om våre medarbeidere, noe som ikke bestandig er positivt mener Kari. Hvis vi tar utgangspunkt i eksemplet kan en slik hendelse skape vanskelige og ubehagelige situasjoner (Nipen 2012). Dersom vi velger å ha medarbeidere, da spesielt lederen på facebook, må vi tenke godt over hva vi ytrer. Gjennom eksempelet som både Kari og teorien (Nipen 2012) refererer til, opplever de involverte at fritid og jobb ikke er to helt adskilte verdener gjennom facebook. Å diskutere dette temaet i plenum kan være med å forebygge unødvendige situasjoner. Jeg ser hvilken negativ effekt det kan medføre og være venn med sine medarbeidere, spesielt som leder. Samtidig mener jeg det vil være unaturlig å ikke være venner på facebook dersom vårt vennskap tar stor plass i hverandres privatliv. Vi får et stort innsyn i hverandres liv ved bruk av facebook. Det blir brukt til å invitere til bursdager og andre begivenheter, det legges ut bilder og det er en arena der det er lettere å holde på kontakten. Det kan også være en plass for omdømmebygging av arbeidsplassen.

En av grunnene til at arbeidsmiljøet fungerer så bra som det gjør, kan være på grunn av hvordan Kari og kollegene bruker en del av møtetiden til å fortelle hvordan de har det. Alle får anledning til å slippe all frustrasjon ut, dele sorger og gleder; hva som er pyton og hva som er bra. Det er lov å være negativ og fortelle akkurat hvordan de har det her. Her er det ikke snakk om å baksnakke andre, men om å lufte generell frustrasjon. Denne arenaen, hvor det oppfordres til deling av tanker og følelser, kan ses som et eksempel på en åpen arena med rom for likeverdig meningsutveksling i samsvar Meyer (2009). En slik arena kan være med på å forebygge baksnakking.

## 4.2 Rolleavklaring og ledelse

### 4.2.1 Grenseregulering- å avklare roller og forventninger

Kari forteller at alle får utdelt en stillingsinstruks som forklarer hvilke oppgaver og ansvar som hører til de ulike stillingene. Hun mener det er viktig å avklare dette på forhånd for å unngå at det skal oppstå rollekonflikter. Dersom noen sluntrer unna eller nekter å gjøre enkelte arbeidsoppgaver, vil det etter hvert kunne oppstå irritasjon og frustrasjon, og det kan utvikle seg til en rollekonflikt. Det kan hende noen sluntrer unna enkelte ganger, men da får de som regel beskjed. Det trenger ikke alltid å være hun som leder må gi denne beskjeden. De andre på avdelingen er flinke til å gi beskjed hvis det er noe, på en ordentlig måte. På personalmøter tar de jevnlig opp hvilke forventninger Kari har til sine medarbeidere, og hvilke forventninger de har til henne. Grunnen til at det blir tatt opp flere ganger er at noen trenger en påminnelse iblant.

Kari ser på rolleavklaring og avklaring av forventninger som nødvendig for å forebygge rollekonflikter, noe som er i tråd med Lundestads (2010) teori. Dersom vi på forhånd vet hva som forventes, vil det være lettere å unngå irritasjon. Det kan være greit å ha noe konkret å gå ut ifra og jobbe etter, og en stillingsinstruks kan være en god måte. Meyer (2009) sier unødvendige misforståelser og samarbeidsproblemer forhindres hvis vi vet hva som forventes. Når forventninger blir avklart på personalmøter vil alle sammen få med seg forventninger både til seg selv og andre. Slik kan det være lettere også for assistentene å gi beskjed til hverandre dersom noen sluntrer unna. I følge Lundestad (2010) kan skriftlige avtaler hindre at det oppstår avhengighets-, rolle- og pseudokonflikter. Jeg har fått sett en slik stillingsinstruks, og den var veldig konkret og oversiktlig. Den skriftlige formen gir oss muligheten til å ta den fram i senere anledning dersom vi er usikker på noe. Jeg synes måten Kari belyser forventninger, arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling gjennom en stillingsinstruks, er en fin måte å tydeliggjøre disse tingene på. Slike avklaringer er et nyttig verktøy i arbeidet med å forebygge konflikter. Ut i fra dette og egne erfaringer, mener jeg en rolle- og forventningsavklaring er nødvendig i arbeidet med å forebygge konflikter.

### 4.2.2 Relasjonsaspektet

Kari forteller at hun er god venn med en av sin medarbeider, Solveig, på fritiden. Relasjonen deres forandret seg da Solveig begynte å jobbe i samme barnehage, men i følge Kari har ikke dette skapt noen uheldige situasjoner eller konflikter. Så lenge begge er bevisste på hva de



ulike rollene innebærer, går det bra. De klarer stort sett å skille mellom rollene, selv om det enkelte ganger kan flyte over hverandre. Det er også viktig å være bevisst på at de er likestilte utenfor jobbsammenheng. Kari har ikke mer makt enn Solveig i privatlivet, og det er noe Kari må passe på og ikke utnytte. Like viktig er det å kunne stole på hverandre. «Taushetsplikten» skal også gjelde utenfor arbeidsplassen mellom dem. Verken Kari eller Solveig skal trenge å være redd for at det som blir sagt hjemme i sofakroken skal spres videre. Det er viktig at vi kan stole på hverandre sier Kari. Hvis de kommer til et punkt hvor de ikke gjør det, kan det ødelegge vennskapet deres, og gå hardt utover arbeidssituasjonen til både dem og deres medarbeidere. En annen ting Kari må passe på, er hvor mye og hvilken informasjon hun deler med Solveig. En del av informasjonen Kari får høre, kan hun ikke dele med Solveig. Det gjelder også informasjon som skal videreformidles til alle, det egner seg ikke at Solveig alltid får høre informasjonen før alle andre mener Kari. Det kan bidra til å skape irritasjon blant de andre ansatte.

Når Kari er på jobb, er det arbeidet som er i hovedfokus. Hun er ikke på jobb for å prate om private forhold med de andre ansatte, det kan de ta utenfor arbeidsplassen. Hvor artig det var på festen i helgen er et eksempel på tema som ikke hører hjemme på en arbeidsplass der det er barn til stede. Denne samtalen kan de ta på pauserommet, der det er fritt fram for å snakke om det man vil med hvem man vil. Det kan forekomme interne spøker mellom henne og Solveig, men på en slik måte at det ikke går ut over de andre medarbeiderne. Kari har ikke fått noen tilbakemeldinger på at de andre medarbeidere på avdelingen reagerer negativt på hennes relasjon til Solveig. Hun påpeker ved flere anledninger hvor viktig det er å kunne skille de ulike rollene. Hjemme er hun ei venninne, på jobb er hun leder og kollega. Hun skjønner at det kan by på problemer når hun er leder til en god venn, men presiserer at hun tar forhåndsregler. Hun prøver å være bevisst på at hun er leder når hun er på jobb, og at det følger visse oppgaver og ansvar til det. Avslutningsvis forteller hun meg at sjansen er stor for at jeg kommer til å bygge sterkere relasjoner til noen, og at jeg må passe på hva som forventes av meg i de ulike rollene.

Kari har mange tanker og refleksjoner rundt sin egen rolle som leder i forhold til vennskap med medarbeidere, i dette tilfellet venninnen Solveig. Som Lundestad (2010) sier henger mange barnehageansatte sammen på fritiden og utvikler etter hvert nære vennskskapsforhold. Noen blir vi bedre kjent med enn andre, hvem vil blant annet avhenge av våre interesser. Det kan by på utfordringer å være venn med sine kolleger utenfor arbeidsplassen, spesielt dersom

den ene er leder. Alle disse faktorene inngår i det Kari sier om roller og vennskap på jobb. Noen har problemer med å mestre rollekonfliktene som kan oppstå når relasjonen mellom to personer forandrer seg (Gotvassli 2012). Dette har til nå ikke skapt noen uheldige situasjoner for Kari og Solveig. Grunnen til dette kan være de forhåndsreglene som tas, som for eksempel å tydelig skille mellom rollene kollega på jobb og venner på fritiden. Gotvassli (2012) trekker også fram at rollene innimellom kan skli inn i hverandre, noe Kari også forteller om. Hun understreker at det er viktig å være bevisst på hva de ulike rollene innebærer, da vil dette som regel gå bra. I et relasjonelt syn på ledelse er det sentralt å ha kunnskaper om kommunikasjon og forståelse for mellommenneskelige forhold (Lundestad 2013c). Som leder er det viktig å ha kunnskap om ledelse, noe Kari tydelig uttrykker at hun har. Hennes tanker og refleksjoner om medmenneskelighet, rolleavklaring og vennskap i barnehagen som arbeidsplass, understreker dette. Det Kari sier om å ta med sine kolleger i planlegging og avgjørelser, viser at hun gir rom for at alles stemmer skal bli hørt. Til syvende og sist er det likevel hun som leder som har det siste ordet. Også her er et eksempel på en åpen arena med rom for likeverdig meningsutveksling som Meyer (2009) skriver om.

En leder plikter å følge opp de kravene som stilles i forbindelse med yrkesutøvelsen (Meyer 2009). Dette innebærer at vi vet hvordan vi kan bruke makten vi har i en rolle som pedagogisk leder. Kari skjønner at det kan by på problemer når hun er leder til en god venn, slik som Gotvassli (2012) påpeker. Kanskje kan det for de andre kollegene være vanskelig å ta opp eventuelle problemer rundt vennskapet mellom Solveig og Kari, med sistnevnte som leder. Kanskje kan noen føle at det forekommer forskjellsbehandling, selv om Solveig og Kari mener de har tatt sine forhåndsregler for å forhindre slike problemer. Jeg sier ikke at dette er tilfellet her, men det kan i aller høyeste grad være nyttig å også tenke gjennom en slik problemstilling. For å belyse en slik side av saken kunne man inkludert alle ansatte i en avdeling, eller i en barnehage, i forskningen.

Når Kari er på jobb, er det arbeidet som står i fokus. Det er ikke sosialiseringen hun er der for, men barna. Det som ikke har noe med arbeidet å gjøre, kan vente. Karis mening kommer klart fram. Hun er bastant i det hun sier. Videre sier hun at pauserommet er fritt fram for å prate om det de vil, og da tolker jeg det som at de her kan ta opp helgas begivenhet. For meg er det ofte naturlig å koble av fra arbeidet i pausene ved å prate om noe annet. Når hun nevner at pauserommet er fritt fram moderer hun det hun tidligere har sagt om å skille jobb fra fritid. De befinner seg fortsatt på arbeidsplassen når de sitter på pauserommet, noe som viser hvor

utrolig lett de to arenaene kan gli over i hverandre. Et annet eksempel som viser at Kari moderer det hun sier, er når hun nevner at det forekommer intern humor mellom henne og Solveig i løpet av arbeidsdagen. Internt vil her si at det foregår mellom de to, og med tanke på at de er venner også utenom jobb, er det en viss sannsynlighet for at humoren bygger på noe livet utenfor jobb. Igjen er dette en situasjon der kollegene lett kan bli utelatt, og frustrasjon kan oppstå. I praksis har jeg fått en god del private spørsmål og praten går deretter. Det er slik vi blir bedre kjent med hverandre. Jeg er enig i at det er lurt å skille jobb fra privatlivet til en viss grad. Uten elementer fra privatlivet vil vi ikke ha samme mulighet til å bli like godt kjent.

## **5. Avslutning**

Det er viktig å kunne reflektere rundt de ulike rollene en har som pedagogisk leder i en barnehage. I denne oppgaven har jeg satt fokus på nettopp dette gjennom å synliggjøre faktorer som vennskap, konflikter og rolleavklaring. Makt er verdifullt, men kan misbrukes. Som pedagogisk leder sitter en med stor makt, noe som gjør det ekstra viktig å tenke over hvordan man framstår for andre. For i det hele tatt å kunne utnytte egne vennskap med en medarbeider i arbeidet med å forebygge konflikter i personalgruppen, må man kunne reflektere over sin egen rolle som leder. Kari viser gjennom sine ytringer at hun er en reflektert leder som tar en rekke gjennomtenkte valg for å forebygge konflikter blant de ansatte. I mine øyne besitter Kari den kanskje viktigste egenskapen som trengs for å være en god pedagogisk leder; nemlig evnen til å reflektere. Dette kommer tydelig frem gjennom de tanker og ytringer som presenteres i denne oppgaven. I en barnehage jobbes det tett, både leder og medarbeidere, det er derfor naturlig at vennskap utvikles. Dette er derfor en problemstilling som i høyeste grad bør belyses og bevisstgjøres. Med mer tid og penger i bagasjen hadde det vært spennende å ta steget videre og forske bredere på relasjonsaspektet mellom medarbeidere. Det kunne for eksempel vært verdifull og tatt utgangspunkt i assistentenes rolle, å se hvordan de opplever denne problemstillingen. Det er forsket lite på dette området, selv om temaet er sentralt i dagens samfunn. Kanskje dette er retningen å velge når neste kapittel skal planlegges?

## Litteraturliste

- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gotvassli, K-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Larsen, A. (2010). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig metode forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2011). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter- bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Lundestad, M. (2013a). Konflikter i personalgrupper i barnehager. I Eva Skogen (red), Richard Haugen, Magritt Lundestad og Mette V. Slåtten *Å være leder i barnehagen* (ss. 153-181). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2013b). Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper. I Eva Skogen (red), Richard Haugen, Magritt Lundestad og Mette V. Slåtten *Å være leder i barnehagen* (ss. 71-102). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2013c). Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv. I Eva Skogen (red), Richard Haugen, Magritt Lundestad og Mette V. Slåtten *Å være leder i barnehagen* (ss. 215-244). Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, E. S. (2009). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Nipen, K. (2012, 21. november). Arbeidslivet mangler kjøreregler for sosiale medier. *Aftenposten*. Lastet ned fra <http://www.aftenposten.no/kultur/Arbeidslivet-mangler-kjoreregler-for-sosiale-medier-7051623.html#.UXW9Ccp9xX0>
- Skogen, E. (2013). Ledelse i barnehagen. I Eva Skogen (red), Richard Haugen, Magritt

Lundestad og Mette V. Slåtten *Å være leder i barnehagen* (ss. 23-52). Bergen:  
Fagbokforlaget.

## Vedlegg 1 Intervjuguide

### Konflikter

1. Hva legger du i begrepet konflikter?
2. Hvilke erfaringer har du hatt med konflikter i personalgruppa?
3. Hvilket syn har du på konflikter? (Bare ødeleggende, eller nødvendig?)

### Roller

4. Hvordan bruker du din rolle som pedagogisk leder til å:
  - forebygge konflikter?
  - håndtere en oppstått konflikt?
5. Har du noen gang vært venn med noen på avdelingen du har jobbet på privat basis?
  - Hvis ja, har dette skapt noen uheldige situasjoner eller konflikter?
  - Hvis ja, hva gjorde du for å håndtere dette?
6. Hva er viktig å passe på hvis pedagogisk leder utvikler et vennskap med en av de andre på avdelingen utenfor arbeidsplassen?
7. Har du medarbeidere som venn på facebook?
8. Ser du noen fordeler eller ulemper med dette?
9. Hvilke konflikter tror du kan dukke opp hvis den pedagogiske lederen er venn med en av de andre på avdelingen utenfor arbeidsplassen?

### Arbeidsmiljø

10. Hva gjør du for å forebygge et konfliktfritt miljø blant personalet?
11. Har dere sosiale aktiviteter på jobben/avdelingen?
  - Hva?
  - Deltar du? Hvis nei, hvorfor?
  - Hvis ja, har du opplevd noen negativ respons, eller har det oppstått noen uheldige situasjoner på grunn av det?
12. Jobber dere aktivt med konflikthåndtering i personalet?
  - Hvordan?/Utdyp
  - Hvorfor ikke?
13. Har dere noen retningslinjer i barnehagen for å håndtere konflikter?
  - Hvis ja, hvilke?
14. Er det noe du vil tilføye?